

# DGI CAMEROUN

## RAPPORT DÉCENNAL

### 2010-2020



# Pleins feux sur les mutations

# EDC

## AU COEUR DE L'HYDROELECTRICITE





**S.E. PAUL BIYA**  
Président de la République du Cameroun





**Chief Dr. JOSEPH DION NGUTE**  
Premier Ministre  
Chef du Gouvernement





**M. LOUIS PAUL MOTAZE**  
Ministre des Finances



**M. YAOUBA ABDOULAYE**  
Ministre Délégué auprès du  
Ministre des Finances



**M. GILBERT DIDIER EDOA**  
Secrétaire Général du Ministère des Finances



## Présentation de la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement (CAON-FED)



### Le cadre

Structure technique et opérationnelle placée sous l'autorité directe de l'Ordonnateur National, en l'occurrence le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), la CAON joue le rôle de facilitation institutionnelle et d'interface entre la Délégation de l'Union européenne et le Gouvernement Camerounais. Son objectif est d'améliorer l'efficacité de l'aide extérieure au Cameroun dans sa contribution à la réduction de la pauvreté, et de manière spécifique d'améliorer la qualité de la gestion et de l'utilisation de l'aide européenne au Cameroun (pertinence, efficacité, efficience, viabilité, impact).

Dans ce cadre, la CAON a pour principales missions :

- la mise en cohérence avec la politique (stratégie) de développement du Cameroun ;
- l'accompagnement (interface, facilitation...) des acteurs dans le cycle du projet FED ;
- la veille (qualité, appropriation) dans l'identification, la formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des interventions dans le cadre de la stratégie de partenariat avec l'UE ;
- l'assurance d'une bonne visibilité du partenariat à la satisfaction des donateurs et des bénéficiaires.

### La Vision de la CAON

Une équipe solidaire, bien formée qui remplit ses missions à savoir :

- 100% des fonds engagés et payés ;
- des projets bien mis en œuvre avec aucune dépense inéligible ;
- un niveau de satisfaction des bénéficiaires 100% appréciable (qualité, impact, durabilité) ;
- une structure d'appui/conseil, référent privilégié des parties prenantes impliquées dans le cycle de gestion des projets financés par le FED ;
- une mobilisation effective des financements additionnels du fait de la CAON.

### Les valeurs de la CAON

La CAON a adopté des valeurs comme étant toutes fondamentales à l'atteinte de la vision. Ce sont :

- l'excellence professionnelle ;
- la solidarité ;
- l'esprit d'équipe.



**Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du FED  
en République du Cameroun**

320, Rue Onambélé Nkou, Nlongkak - Yaoundé

B P : 847 Yaoundé – Cameroun

Tél : +237 222 21 97 72

Fax : +237 222 20 53 93

Email : caonfed@caonfed.org



**Dans le sillage de la mise en œuvre du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), le présent rapport d'activité de la Direction Générale des Impôts (DGI) dresse le bilan des performances réalisées et des réformes menées par l'Administration fiscale au cours de la décennie 2010-2020.**

**Ce rapport ébauche également les sentiers des réformes fiscales prioritaires, en droite ligne avec la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30), nouveau cadre de référence défini par les Autorités, pour l'action de développement du Cameroun au cours de la prochaine décennie.**

# “ La DGI, au cœur de la mobilisation des recettes, au service de tous



LOUIS PAUL MOTAZE

**L**a Direction Générale des Impôts (DGI) est une administration dont le rôle prééminent est la mobilisation des ressources budgétaires nécessaires pour le financement des **missions de l'État**. Sur la période 2010-2019, elle s'est positionnée comme premier poste de mobilisation des ressources financières, tant au profit de l'État, des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) que de certaines Entités Publiques (EP) en réussissant un doublement des recettes fiscales totales, qui sont passées de **1 006,8 milliards** en 2010 à **2 261,8 milliards** en 2019.

S'agissant des recettes budgétaires propres de l'État (hors dons et emprunts), elles étaient de **1 937,0 milliards** en 2010 et se situent à **3 517,7 milliards** en 2019, soit une augmentation en dix (10) années de **1 580,7 milliards** en valeur absolue et de **+81,6%** en valeur relative. Parallèlement, l'apport de la DGI est passé de **939,7 milliards FCFA** en 2010 à **2 060,7 milliards** en 2019, soit une hausse

de **1 121,0 milliards FCFA** en valeur absolue et de **+119,3%** en valeur relative. La contribution de la DGI aux ressources propres de l'État qui était de **48,5%** en 2010 s'est hissée à **58,6%** en 2019 avec le pic de **60,7%** atteint en 2017.

En ce qui concerne les recettes affectées aux CTD et EP, les montants mobilisés ont triplé passant de **67,1 milliards** en 2010 à **201,1 milliards** en 2019 du fait notamment des hausses significatives des recettes affectées aux Collectivités Territoriales Décentralisées.

Ces résultats sont d'autant plus méritoires qu'ils ont été obtenus dans un environnement défavorable, marqué par la chute des cours du pétrole dès 2014, les attaques de la secte terroriste Boko Haram à l'Extrême-Nord la même année, les incursions de groupes armés centrafricains à l'Est depuis 2015, les crises sécuritaires et socio-politiques dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest à partir de 2017 et l'incendie de la Société Nationale de Raffinage (SONARA) en 2019.



Un haut niveau de performance que la DGI doit à la mise en œuvre réussie d'importantes réformes d'administration de l'impôt et de politique fiscale.

La modernisation de l'Administration fiscale s'est ainsi appuyée sur la définition d'une gouvernance fiscale avant-gardiste prenant en compte la digitalisation et la simplification des procédures fiscales notamment :

- la réforme du système d'immatriculation qui a permis un meilleur suivi du fichier des contribuables, sa publication et sa mise à jour quotidiennes sur le site internet de la DGI ;
- la réduction du coût de l'accomplissement des obligations déclaratives des contribuables par implémentation de la télé-déclaration des impôts et taxes et des Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF), la transmission des pièces de procédures par voie électronique ainsi que la mise en place d'un système de télépaiement au profit des grandes entreprises ;
- le changement de paradigme en matière d'exécution des contrôles fiscaux avec la mise en œuvre du principe d'au plus une seule intervention auprès d'une entreprise par an et l'automatisation des procédures ;
- l'amélioration des modalités de paiement des impôts et taxes notamment par la réforme des modalités de collecte de la Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers (TSPP), du Droit de Timbre Automobile, des Droits de Timbre d'Aéroport, la dématérialisation complète du timbre fiscal, la mise en place d'un nouveau dispositif de recouvrement des impôts et taxes sur l'exécution du budget de l'État, le délivrance automatisée de l'Attestation de non Redevance (ANR) et la solidarité de paiement dans le secteur forestier, etc.
- la facilitation de l'accès des contribuables aux juridictions contentieuses tout en allégeant les procédures qui encadrent le recours contentieux en matière fiscale en capitalisant les apports de la dématérialisation.

Ces réformes d'administration ont été complétées par celles de politique fiscale qui ont porté sur :

- le réajustement des tarifs de la Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers (TSPP) ;
- l'introduction des droits d'accises spécifiques sur plusieurs biens et services ;
- la simplification des modalités de calcul du revenu imposable s'agissant de l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) et la baisse du taux de l'Impôt sur les Sociétés (IS) et

le relèvement du taux d'acompte d'IS ;

- la rationalisation de la dépense fiscale pour une plus grande transparence budgétaire ;
- l'aménagement des régimes de promotion à certaines activités économiques (agriculture, immobilier, transport, recherche et innovation) et sociales (santé et éducation) ;
- la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale internationales à travers le renforcement de la coopération fiscale internationale, aussi bien au niveau bilatéral que multilatéral.

Cette dynamique de transformation a reposé sur des ressources humaines plus mobilisées et plus déterminées. Celles-ci ont bénéficié de l'attention multiforme des autorités. D'abord en ce qui concerne le renforcement de leurs capacités grâce à la multiplication des actions de formation et à la création d'un Centre de perfectionnement et de formation continue. Ensuite, pour ce qui est de leur intéressement à travers la mise à disposition régulière de gratifications et primes basées sur la performance. Enfin, au regard de l'amélioration des conditions de travail grâce à la construction d'un nouvel immeuble pour les services centraux et le démarrage de la construction/réhabilitation des services opérationnels.

Par ailleurs, la création d'une Mutuelle Nationale des Personnels des Impôts (MUNDI) qui a pour mission essentielle la couverture complémentaire des besoins sociaux de ses membres, participe de la consolidation de la mise en place des instruments de socialisation du personnel de l'Administration fiscale.

La décennie qui s'ouvre offrira l'occasion à l'Administration fiscale d'aller encore plus loin dans les réformes d'administration et de politique fiscales. Ces réformes à venir, toujours centrées sur l'amélioration de la qualité de service offert aux usagers et le renforcement des performances des services, accorderont, davantage, une place de choix, aussi bien pour l'élargissement de l'assiette fiscale, que pour la consolidation du partenariat avec le secteur privé considéré comme le principal moteur de la croissance économique dans notre pays.

Le présent rapport bilan retrace le parcours de la DGI sur les dix dernières années et jette les perspectives d'une administration appelée à faire face à des défis encore plus nombreux pour l'avenir.

**LOUIS PAUL MOTAZE**  
Ministre des Finances



Pour mieux défendre vos intérêts  
utilisez la **Plateforme de conciliation** de  
l'ARSEL et le **Call center**



ELECTRICITY  
**CALL Center**

222 20 60 64 | 222 20 60 71  
222 20 60 70 | 222 20 60 72

## Plateforme de conciliation

En cas de litige lié au secteur de  
d'électricité avec l'opérateur,

Veuillez-vous rapprocher de la  
plateforme de conciliation de l'ARSEL



# MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



**L**e présent rapport au titre de la décennie écoulée fait le bilan des réalisations de la Direction Générale des Impôts (DGI) et pose les jalons pour l'avenir. Il rend ainsi compte des actions entreprises pour l'accomplissement des missions assignées à l'administration fiscale, bras séculier de l'Etat en matière de mobilisation des ressources publiques.

A ce titre, le rapport décennal 2010-2020 retrace les éléments-clé qui ont marqué cette période. Il en est ainsi :

- de l'évolution de l'organisation et des missions de la DGI qui se sont adaptées aux mutations de l'économie et aux attentes des usagers ;
- de la progression du niveau de collecte des ressources au profit de l'Etat central, des Collectivités Territoriales Décentralisées et de certaines entités publiques, principale mission de la DGI ;
- des différentes réformes menées dans chacun des métiers fiscaux (gestion, contrôle, contentieux et recouvrement) ;
- de la dématérialisation des procédures fiscales, gage de la modernisation de l'action de l'administration ;
- de l'amélioration de la qualité du service et de la réduction du coût de la discipline fiscale ;
- du développement de l'esprit de dialogue avec le secteur privé sans que pour autant, l'administration fiscale ne se dérobe à son rôle de sécurisation des recettes et de garant de l'équité fiscale ;
- des activités de coopération internationale en matière fiscale ;
- du rôle central joué par la ressource humaine dans le cadre de la réalisation des objectifs assignés à l'administration fiscale au cours des 10 dernières années.

S'agissant particulièrement de la ressource hu-

main, elle a été au cœur de la stratégie de mobilisation des recettes de la DGI. L'organisation a très vite compris que pour relever les défis d'une mobilisation optimale des ressources et d'une offre de service de qualité, elle devait s'appuyer sur une ressource humaine performante et bien motivée. Pour ce faire, les autorités camerounaises se sont employées tout au long de cette période à renforcer les capacités des personnels de l'administration fiscale et à consolider le dispositif de motivation des personnels dans un contexte contraint. Le cadre de travail s'est par ailleurs nettement amélioré. Cependant, de nombreux défis restent à relever dans ce domaine, notamment en ce qui concerne les services fiscaux de proximité.

Je profite de cette occasion pour rendre un vibrant hommage à l'ensemble des personnels de la DGI au vu des résultats collectivement engrangés sur ces dix dernières années. Grâce à eux, les objectifs de mobilisation des recettes et de réforme de notre administration ont été atteints, dans un contexte socio-économique difficile.

Ma reconnaissance va aussi à l'endroit des contribuables regroupés ou non au sein des organisations socioprofessionnelles qui ont, tout en poursuivant la recherche du profit, assuré par leurs contributions citoyennes les ressources indispensables pour notre capacité collective à agir. Cette reconnaissance est d'autant plus appuyée qu'ils ont accepté de s'adapter aux nombreuses réformes qui souvent les ont contraints à de nouvelles façons de faire et d'interagir avec les services fiscaux.

L'expression de notre gratitude va aussi aux autorités nationales et aux différents partenaires techniques qui n'auront pas ménagé leurs efforts dans l'accompagnement de la DGI en vue de faire face aux multiples défis à affronter.

Au total, la décennie 2010-2020 constituera certainement pour l'administration fiscale camerounaise une étape charnière dans sa quête de modernité. Les acquis de cette période devront être non seulement préservés mais surtout améliorés dans une dynamique de performance qui se veut irréversible.

# LISTE DES ACRONYMES

<b>AIR</b>	Acompte de l'Impôt sur le Revenu
<b>ATAF</b>	Forum des Administrations Fiscales Africaines
<b>AMR</b>	Avis de Mise en Recouvrement
<b>ANR</b>	Attestation de Non Redevance
<b>BIC</b>	Bénéfice Industriel et Commercial
<b>BNC</b>	Bénéfice Non Commercial
<b>BTP</b>	Bâtiments et Travaux Publics
<b>CDI</b>	Centre Divisionnaire des Impôts
<b>CGI</b>	Code Général des Impôts
<b>CGA</b>	Centre de Gestion Agréé
<b>CIME</b>	Centre des Impôts des Moyennes Entreprises
<b>CRI</b>	Centre Régional des Impôts
<b>CRIA</b>	Centre Régional des Impôts de l'Adamaoua
<b>CRIC 1</b>	Centre Régional des Impôts du Centre 1
<b>CRIC 2</b>	Centre Régional des Impôts du Centre 2
<b>CRIEN</b>	Centre Régional des Impôts de l'Extrême-nord
<b>CRIL 1</b>	Centre Régional des Impôts du Littoral 1
<b>CRIL 2</b>	Centre Régional des Impôts du Littoral 2
<b>CRIN</b>	Centre Régional des Impôts du Nord
<b>CRINO</b>	Centre Régional des Impôts du Nord-Ouest
<b>CRIO</b>	Centre Régional des Impôts de l'Ouest
<b>CRIS</b>	Centre Régional des Impôts du Sud
<b>CRISW</b>	Centre Régional des Impôts du Sud-Ouest
<b>CSE</b>	Cellule Spéciale d'Enregistrement
<b>CSI</b>	Centre Spécialisé des Impôts
<b>CSIEPA</b>	Centre Spécialisé des Impôts des Etablissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et autres Organismes
<b>CSP</b>	Contrôle sur Pièce
<b>CSPLI</b>	Centre Spécialisé des Professions Libérales et de l'Immobilier
<b>CTD</b>	Collectivité Territoriale Décentralisée
<b>DA</b>	Droits d'Accises
<b>DAG</b>	Direction des Affaires Générales
<b>DC</b>	Division du Contentieux
<b>DE</b>	Droit d'Enregistrement
<b>DEPRF</b>	Division des Études, de la Planification et des Réformes Fiscales
<b>DEPSCF</b>	Division des Enquêtes, de la Programmation et du Suivi du Contrôle Fiscal
<b>DEC</b>	Droit d'Enquête et de Constatation des stocks
<b>DGE</b>	Direction des Grandes Entreprises
<b>DGI</b>	Direction Générale des Impôts
<b>DGTCFM</b>	Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire
<b>DI</b>	Division de l'Informatique
<b>DLRFI</b>	Division de la Législation et des Relations Fiscales Internationales
<b>DPR</b>	Déclaration Pré-Remplie
<b>DRVFC</b>	Direction du Recouvrement, des Valeurs Fiscales et de la Curatelle

<b>DSF</b>	Déclaration Statistique et Fiscale
<b>DSSI</b>	Division des Statistiques, des Simulations et de l'Immatriculation
<b>EAR</b>	Échange Automatique de Renseignements
<b>EP</b>	Entités Publiques
<b>GICAM</b>	Groupement Inter Patronal du Cameroun
<b>IISF</b>	Inspecteurs des Impôts Sans Frontières
<b>ISI</b>	Inspection des Services des Impôts
<b>IRCM</b>	Impôt sur le Revenu des Capitaux Mobiliers
<b>IRPP</b>	Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
<b>KfW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Établissement de crédit pour la reconstruction)
<b>LF</b>	Loi de finances
<b>LPF</b>	Livre des Procédures Fiscales
<b>MINFI</b>	Ministère des Finances
<b>MUNDI</b>	Mutuelle Nationale des Personnels des Impôts
<b>NIU</b>	Numéro d'Identifiant Unique
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>OTA</b>	Bureau d'Assistance Technique du Trésor Américain
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PSREP</b>	Programme de Sécurisation des Recettes d'Élevage et des Pêches
<b>PSRMEE</b>	Programme de Sécurisation des Recettes des Mines, de l'Eau et de l'Énergie
<b>RDF</b>	Revenue Development Foundation
<b>RFA</b>	Redevance Forestière Annuelle
<b>RH</b>	Ressource Humaine
<b>SCDP</b>	Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers
<b>SNH</b>	Société Nationale des Hydrocarbures
<b>SONARA</b>	Société Nationale de Raffinage
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>TPF</b>	Taxe sur la Propriété Foncière
<b>TSPP</b>	Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers
<b>TSR</b>	Taxe Spéciale sur les Revenus
<b>TVA</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>UPT</b>	Unité Prix de Transfert
<b>VGC</b>	Vérification Générale de Comptabilité
<b>VP</b>	Vérification Partielle



# SOMMAIRE

**AVANT-PROPOS DU MINFI**  
**MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
**LISTE DES ACRONYMES**  
**SOMMAIRE**  
**CHIFFRES CLÉS DE LA DÉCENNIE**

## **01. UNE ORGANISATION PLUS ADAPTÉE AUX MISSIONS DE LA DGI**

**A. Missions de la Direction Générale de Impôts (DGI)**

**B. Organisations de la DGI**

## **02. UNE ACCÉLÉRATION DANS LA MOBILISATION DES RECETTES**

**A. La DGI, premier poste de mobilisation des ressources propres de l'État**

**B. L'évolution des recettes fiscales non pétrolières**

- 1) Les recettes fiscales globales
- 2) Les recettes par fonction fiscale
- 3) Les impôts majeurs
- 4) Les recettes par structure opérationnelle
- 5) Les recettes par secteur d'activité

**C. L'évolution des recettes fiscales pétrolières**

**D. L'évolution des recettes affectées**

**E. L'évolution du taux de pression fiscale**

## **03. UNE ADMINISTRATION DE L'IMPOT TRANSFORMÉE**

**A. La modernisation des fonctions fiscales**

1. La mutation des fonctions métier
2. Les fonctions supports

**B. Les réformes visant l'amélioration du climat des affaires**

1. Bilan des réformes de modernisation des services et d'amélioration du climat fiscal des affaires
2. Perspectives en matière d'amélioration du climat fiscal des affaires

## **04. DES REFORMES DE POLITIQUE FISCALE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT**

**A. Pour une optimisation de la taxation de la consommation**

**B. Pour une meilleure fiscalisation du revenu**

**C. Pour une maîtrise accrue de la dépense fiscale**

**D. Pour l'accompagnement fiscal du développement socio-économique**

**E. Pour la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale internationales**

**F. Perspectives**

## **05. UN CIVISME FISCAL RENFORCE**

### **A. Le renforcement du dialogue avec le secteur privé**

1. Cameroon Business Forum 2015
2. Dialogue avec les groupements socioprofessionnels

### **B. Une communication tous azimuts**

### **C. Évaluation quantitative de l'état de la communication à l'endroit des contribuables et de la conformité fiscale Cameroun**

## **06. UNE PRÉSENCE A L'INTERNATIONAL PLUS AFFIRMÉE**

### **A. Les actions de coopération multilatérale**

1. Le Fonds Monétaire International (FMI)
2. Le Forum Mondial sur la Transparence et l'Échange de Renseignements à des fins fiscales
3. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)
4. Le Forum sur l'Administration Fiscale Africaine (ATAF)
5. Le Cercle de Réflexion et d'Échanges des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF)
6. Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT)
7. La Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)
8. Commonwealth Association of Tax Administrators (CATA)

### **B. Les actions de coopération bilatérale**

1. La densification des conventions fiscales bilatérales et de non double imposition
2. La coopération avec l'Allemagne
3. La coopération avec la France
4. La coopération avec les Etats Unis d'Amérique (OTA)
5. Les échanges de bonnes pratiques avec d'autres administrations fiscales

## **07. DES RESSOURCES HUMAINES MIEUX CALBRÉES ET MIEUX ENCADRÉES**

### **A. Les ressources humaines au cœur de la stratégie de la DGI**

### **B. La conception et le suivi de la mise en œuvre du plan de formation**

### **C. La mise en place du Centre de perfectionnement et de la formation continue**

### **D. L'acquisition du matériel roulant pour la DGI**

### **E. La DGI récompense le mérite**

### **F. La redynamisation de la vie associative**

- 1 Le renouveau de la Mutuelle Nationale des Personnels des Impôts (MUNDI)
2. La construction du Complexe multifonctionnel MUNDI

### **G. La modernisation des infrastructures**

1. La construction du nouvel immeuble de la DGI
2. La rénovation/construction des autres structures de production

# CHIFFRES CLÉS

## RECETTES MOBILISÉES

### Recettes budgétaires propres de l'État (hors dons et emprunts) :

- Elles sont passées de **1 937,0 milliards** en 2010 à **3 517,0 milliards** en 2019 ;
- Soit une hausse de **1 580,0 milliards (+81,6%** en valeur relative).

### Contribution de la DGI aux recettes propres de l'État :

- Elle est passée de **939,7 milliards** en 2010 à **2 060,7 milliards** en 2019 ;
- Soit une hausse de **1 121,0 milliards (+119,3%** en valeur relative).

### Apport de la DGI aux ressources propres de l'État :

- Il était de **48,5%** en 2010 et se situe à **58,6%** en 2019 ;
- Le pic de **60,7%** a été atteint en 2017.

### Recettes fiscales totales recouvrées par la DGI au profit de l'État, des CTD et de certaines Entités Publiques (EP) :

- Sont passées de **1 006,8** en 2010 à **2 261,8 milliards** en 2019 ;
- Soit une hausse de **1 255,0 milliards (+124,7%** en valeur relative).

## RECETTES BUDGET ETAT

### En 2010 : **939,7 milliards** mobilisés

- Recettes fiscales non pétrolières : **855,7 milliards FCFA**
- Impôt sur les sociétés pétrolières : **84,0 milliards FCFA**

### En 2019 : **2 060,7 milliards** mobilisés

- Recettes fiscales non pétrolières : **1 947,7 milliards FCFA**
- Impôt sur les sociétés pétrolières : **113,0 milliards FCFA**

## RECETTES AFFECTÉES AUX CTD ET AUX EP

### En 2010 : **67,1 milliards** mobilisés

- Recettes CTD : **52,4 milliards FCFA**
- Recettes Entités Publiques (EP) : **14,7 milliards FCFA**

### En 2019 : **201,1 milliards** mobilisés

- Recettes CTD : **168,5 milliards FCFA**
- Recettes Entités Publiques (EP) : **32,6 milliards FCFA**



# DE LA DÉCENNIE



## IMPÔTS MAJEURS

Année 2010		Impôts	Année 2019	
Poids	Réalisations		Réalisations	Poids
34%	286,8	TVA	739,6	38%
20%	172,4	IS non pétrolières	344,4	18%
8%	68,5	Droits d'accises	207,3	11%
10%	84,3	Retenus sur les traitements et salaires	164,4	8%
10%	83,0	TSPP	128,7	7%

## STRUCTURES OPÉRATIONNELLES DE LA DGI

Nombre en 2014	Structures	Nombre en 2019
01	Direction des Grandes entreprises (DGE)	01
12	Centres Régionaux des Impôts (CRI)	14
18	CIME/CSI/CSE	30
89	Centres Divisionnaires de Impôts (CDI)	81
<b>120</b>	<b>TOTAL</b>	<b>126</b>

## SEGMENTATION DU FICHER DE LA DGI

Année 2014		Contribuables	Année 2019	
Poids	Nombre		Nombre	Poids
0,5%	404	Grandes entreprises (DGE)	505	0,4%
15,1%	12 204	Moyennes entreprises	13 126	10,8%
84,4%	68 189	Petites et microentreprises	107 935	88,8%
<b>100,0%</b>	<b>80 797</b>	<b>TOTAL</b>	<b>121 566</b>	<b>100,0%</b>

## RESSOURCES HUMAINES DE LA DGI

Année 2014		Personnels	Année 2019	
Poids	Nombre		Nombre	Poids
60%	2 336	Hommes	1 979	60%
40%	1 557	Femmes	1 338	40%
<b>100%</b>	<b>3 893</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3 317</b>	<b>100%</b>

## REGARD DU

### PROF. GÉRARD CHAMBAS

Senior Fellow,  
Fondation pour les ÉTUDES et Recherches sur le Développement International (FERDI).



UNE VISION STRATÉGIQUE COHÉRENTE POUR UNE FISCALITÉ AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

**H**onoré par la sollicitation du Directeur Général des Impôts du Cameroun, j'apporte d'autant plus volontiers ma perception de l'évolution de l'administration fiscale que le Cameroun m'a chaleureusement accueilli à de nombreuses reprises lors de missions d'assistance technique ou d'enseignement.

#### 1) Résultats lors de la décennie écoulée

**Recettes fiscales en progression soutenue.** Bien que le Cameroun ait été confronté à divers chocs, dont le dernier est la pandémie COVID-19, les réalisations de la DGI sont remarquables : de 939,7 milliards de FCFA en 2010, ses recettes sont passées en 2019 à 2 060,7 milliards de FCFA (progression de 119,3% en 10 ans). En 2019, la DGI apporte 58,6% des ressources propres de l'État alors que ce ratio était de 48,5% en 2010.

**Fiscalité favorable à la compétitivité économique.** La mise en place d'un système moderne de remboursement des crédits de TVA, avec un suivi interactif en ligne des procédures, offre l'exemple le plus emblématique de la prise en compte de l'objectif de compétitivité économique. Désormais, sous réserve que l'effort de raccourcissement des délais de remboursement soit poursuivi, s'ouvre la perspective pour les entreprises assujetties à la TVA d'accéder à des consommations intermédiaires hors taxes dans le cadre du régime de droit commun. Ainsi, franchissant une étape décisive, le Cameroun devrait rejoindre rapidement le pe-

tit groupe des pays les plus avancés du continent africain, qui mobilisent des recettes de TVA importantes tout en préservant la compétitivité de leurs activités économiques.

**Administration au service du contribuable et de la collectivité nationale.** Selon leur taille, les grandes entreprises, les entreprises moyennes et enfin les petites et microentreprises bénéficient d'une offre différenciée de service à travers des structures dédiées (Direction des Grandes Entreprises, Centre des Impôts des Moyennes entreprises et Centre Divisionnaire des Impôts). Au niveau de la collectivité nationale, à travers l'apport de son expertise et en recherchant des complémentarités, la DGI apporte son concours à la réforme du financement des collectivités locales, alors que ces dernières prennent pleinement leur place dans l'organisation de l'État.

**Numérisation et modernisation de l'impôt.** Avec d'autres administrations fiscales pionnières du continent africain, la DGI du Cameroun a développé l'offre de télé-procédures. Ces dernières sont à l'origine d'une mutation radicale des relations entre l'administration fiscale et les contribuables. Dans une démarche « gagnants-gagnants », les télé-procédures mettent un terme à des formalités chronophages et coûteuses tout en sécurisant les transactions (dépôt de déclarations fiscales, règlement des impôts auprès des services fiscaux). A travers les facilités offertes aux contribuables, les télé-procédures constituent un facteur décisif de la promotion du civisme fiscal.

## 2) Quelques clefs de la performance de la DGI

Pour un observateur extérieur, chercher à dégager les clefs de la performance d'une structure comme la DGI du Cameroun paraît bien imprudent, voire prétentieux, mais ici est pris le parti d'une certaine subjectivité en mettant en exergue les facteurs apparus spontanément les plus décisifs et, pour certains d'entre eux, les plus singuliers.

**Ouverture à l'international.** La politique de la DGI d'ouverture à l'extérieur et aux innovations a été à l'origine d'une dynamique collective remarquable, qui a contribué à adapter l'administration de l'impôt à un contexte difficile et en forte mutation. Ainsi, la DGI a accueilli, voire suscité, de nombreuses manifestations internationales (colloques, séminaires, ateliers de réflexion) ; elle a consulté de nombreuses missions internationales d'assistance technique. De même, la DGI a permis à de nombreux cadres prometteurs d'apporter leurs compétences techniques auprès de diverses institutions internationales. La confrontation avec une grande diversité d'expériences l'a certainement aidé à discerner la stratégie la plus pertinente à mettre en œuvre.

**Ressources humaines portées par une dynamique collective.** La DGI a su pallier la baisse récente de ses effectifs (3 893 en 2014 ; 3 317 en 2019) en se réorganisant, en s'appropriant les

meilleures pratiques fiscales, en se numérisant et en améliorant la qualification de son personnel. La dynamique collective remarquable des services de la DGI se manifeste avec force lors de discussions techniques à l'issue de missions d'assistance technique : des échanges ouverts entre un grand nombre d'agents de la DGI sont porteurs d'appropriation des réformes et d'un engagement des agents en faveur de la modernisation.

### **Recherche de synergies et vision stratégique.**

Ouverture à l'international, formation professionnelle, gestion attentive des ressources humaines, investissements dans les moyens matériels n'auraient pas la même efficacité s'ils ne s'accompagnaient pas de la recherche de synergies avec les autres services de l'État. Ainsi, la DGI s'est fortement impliquée dans une collaboration exemplaire avec la DGD permettant un partage efficace d'informations. Cette orientation a constitué un facteur décisif d'efficacité aussi bien pour la DGI que la DGD. Les progrès réalisés par la DGI sont aussi portés par une vision stratégique de l'évolution des missions de la DGI. A lui seul, le choix de publier un Rapport d'activité décennal est révélateur de la préoccupation d'éviter les pièges du court terme, d'effectuer les analyses nécessaires à une intervention pertinente et d'inscrire l'avenir de la DGI du Cameroun dans une stratégie cohérente de long terme.





# 1 UNE ORGANISATION PLUS ADAPTEE AUX MISSIONS DE LA DGI





*La mobilisation optimale des ressources propres de l'Etat, pour laquelle la Direction Générale des Impôts (DGI) contribue à hauteur de 60%, nécessite une organisation (b) qui s'adapte aux missions (a) dans un environnement en perpétuelle mutation.*



# UNE ORGANISATION PLUS ADAPTÉE AUX MISSIONS DE LA DGI

## A. MISSIONS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE IMPÔTS (DGI)

La Direction Générale des Impôts est l'une des quatre directions générales que compte le Ministère des Finances (MINFI). Ses missions qui visent, pour l'essentiel, la mobilisation des recettes de l'Etat, ont été définies dans le Décret n°2005/119 du 15 avril 2005 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances, et réaménagées à la faveur du Décret n°2013/066 du 28 février 2013 portant organisation de l'actuel Ministère des Finances.

De manière générale, les missions de la DGI consistent en la conception d'une politique fiscale favorable à une meilleure mobilisation des ressources budgétaires et se déclinent en :

- **la mission de coordination des services et de suivi**

Coordonner et animer les services pour faciliter le pilotage et le suivi des performances des structures opérationnelles de la DGI.

- **la mission de conception**

Il s'agit de la conception d'une politique fiscale allant dans le sens de :

- l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de l'application des textes législatifs et réglementaires régissant les divers impôts et taxes ;
- la participation à la détermination des recettes de l'Etat et du suivi des décisions y relatives.





- **la mission d'assiette**

Pour la réalisation de cette mission, la Direction Générale des Impôts procède :

- à l'identification, la localisation et l'immatriculation des contribuables ;
- à la collecte, la centralisation, le suivi et l'exploitation des renseignements à but fiscal ;
- aux émissions des différents impôts, droits et taxes relevant de sa compétence, notamment tous les impôts directs et indirects, les droits d'enregistrement, du timbre et de la curatelle, les redevances et taxes pétrolières, minières, cadastrales, pastorales, foncières, forestières, agricoles, routières et les produits halieutiques ;
- à la gestion de la curatelle et des biens vacants et sans maître.

- **la mission de recouvrement des impôts et taxes**

La Direction Générale des Impôts assure principalement le recouvrement des impôts et taxes émis par ses services par voie d'avis d'imposition ou d'Avis de Mise en Recouvrement (AMR).

- **les missions d'enquête et de contrôle des impôts**

Ces missions qui s'appuient sur la collecte, la centralisation, la mise à disposition et le suivi de

l'exploitation des renseignements à but fiscal, consistent en la vérification et au contrôle a posteriori des déclarations des contribuables.

- **la mission de protection des droits et garanties reconnus aux contribuables**

Elle se réalise à travers notamment l'instruction des réclamations gracieuses et contentieuses des contribuables et le traitement des dossiers de remboursement des crédits d'impôts, aux conditions prévues par la loi.

- **la mission de lutte contre la fraude fiscale**

Il s'agit de suivre la mise en œuvre des mesures fiscales et administratives favorables à la lutte contre la fraude et à la répression pénale des infractions fiscales.

- **la mission de coopération internationale**

La DGI participe dans ce cadre à la négociation et au suivi de la mise en œuvre des conventions et accords internationaux en matière fiscale. Elle remplit également une mission de coopération fiscale internationale qui recouvre des aspects bilatéraux et multilatéraux.



## B. ORGANISATIONS DE LA DGI



La DGI a amélioré l'organisation, aussi bien, de ses services centraux que de ses structures de production, en approfondissant la gestion fondée sur la catégorisation des contribuables en fonction de leur taille (chiffre d'affaires) et leur activité.

### i) Les services centraux

Les structures centrales de la DGI ont pour missions de coordonner les activités, de concevoir les outils de pilotage et d'évaluer les performances fiscales. Elles ont connu plusieurs modifications organisationnelles.

Entre le Décret n°2008/365 du 08 novembre 2008 applicable en 2010 et le Décret n°2013/066 du 28 février 2013 portant organisation du Ministère des Finances (MINFI) en vigueur, les services centraux de la DGI ont connu une forte mutation. Ce texte consacre :

#### • la reconfiguration des anciennes structures et la création de nouvelles Divisions :

- Division des Études de la Planification et des Réformes Fiscales (DEPRF) ;
- Division du Contentieux (DC) ;
- Division de l'Informatique (DI) ;

#### • la création de nouvelles Directions :

- Direction des Affaires Générales (DAG)
- Direction du Recouvrement, des Valeurs Fiscales et de la Curatelle (DRVFC) ;
- Direction des Grandes Entreprises (DGE) ;

#### • l'augmentation du nombre de Sous-directions :

- Sous-direction du Budget, du Matériel et des Equipements de Sécurisation des recettes (SDBM/DAG) ;
- Sous-direction du Suivi des Recettes Affectées (SDSRA/DRVFC) ;

#### • la création de nouvelles Cellules :

- Cellule de l'Exploitation (CE/DI) ;
- Cellule des Réseaux de Communication (CRC/DI) ;
- Cellule de Recherche et Analyse des Informations Fiscales (CRAIF/DEPSCF) ;
- Cellule du Suivi des Régimes Fiscaux Dérogatoires et Spéciaux (CSRFDS/DLRFI) ;
- Cellule du Suivi, des Analyses et des Recours Gracieux (CSARG/DC)
- Cellule de l'Informatique et des Statistiques (CIS/DGE) ;
- Cellule du Perfectionnement et de la Formation Continue (CPFC/DAG) ;
- Cellule de l'Information et de la Communication (CIC) ;

#### • la création des postes de Directeur Adjoint à la DGE :

- Coordonnateur des Cellules de Gestion ;

- Coordonnateur des Brigades de Vérification ;
- Receveur des Impôts.

#### ● **La Direction des Grandes Entreprises (DGE)**

Créée en 2004 sous la dénomination de « Division des Grandes Entreprises », la DGE fait partie des services centraux de la DGI. En 2014, elle a vu sa compétence recentrée sur les véritables grandes entreprises avec le relèvement du seuil d'appartenance de 1 à 3 milliards FCFA de Chiffre d'Affaires (CA) annuel.

Cette réforme a ramené le nombre de contribuables gérés par la DGE de 569 en 2013 à 404 en 2014 puis 378 en 2015 pour se situer à 505 en 2019. Grâce à cette réforme, l'efficacité des services de la DGE s'est renforcée et les opérations complexes des grandes entreprises ont été mieux maîtrisées.

### **ii) Les services extérieurs**

#### ● **Les Centres Régionaux des Impôts (CRI)**

Chargés de la coordination des services déconcentrés des impôts, les Centres Régionaux des Impôts s'occupent de la détermination de l'assiette de l'impôt, de la gestion de l'impôt et des contribuables, du contrôle fiscal, du recouvrement et du traitement du contentieux d'assiette des différents impôts, droits et taxes relevant de leur compétence.

De douze (12) Centres Provinciaux des Impôts tels que consacrés par le décret n°2008/365 du 08 novembre 2008 précité, le nombre des Centres Régionaux des Impôts (CRI), créés par le décret n°2013/066 du 28 février 2013, est passé à quatorze (14) en 2019.

#### ● **Les Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME)**

Les deux (02) premiers CIME ont été mis en place en 2006 à Douala et à Yaoundé. Ils administraient les contribuables dont le CA annuel était compris entre 100 millions et 01 milliard. Jusqu'en 2013, la DGI ne comptait que 02 CIME avec un fichier cumulé de 2 861 contribuables.

A partir de 2014, l'administration fiscale a entrepris de redynamiser ces structures à travers les mesures ci-après :

- la redéfinition de leur critère de rattachement : la TVA devient le critère d'éligibilité à ces unités, faisant passer le seuil de 100 à 50 millions FCFA. Désormais, relèvent des CIME, tous les contribuables dont le CA est compris entre 50 millions et 03 milliards FCFA ;

- leur augmentation passant de deux (02) à cinq (05) en 2014 avec la création de trois nouveaux CIME dont deux (02) supplémentaires à Douala et un (01) Yaoundé ; puis à sept (07) en 2015 avec un (01) à Limbe et un (01) à Bafoussam ; ensuite à huit (08) avec un (01) à Bama en 2016. Avec les sept (07) nouveaux CIME créés en 2017, l'effectif est passé à quinze (15) répartis sur tout le territoire avec un nombre cumulé de 9 266 contribuables ;
- leur réorganisation fondée dorénavant sur la gestion des risques.

#### ● **Les Cellules Spéciales d'Enregistrement (CSE)**

Créées en 2008 par une décision du MINFI en vue de sécuriser les recettes issues de l'enregistrement de la commande publique, les CSE ont été consacrées par le décret n° 2013/066 du 18 février 2013 précité. Ce texte leur attribue par ailleurs des missions de suivi et de contrôle des successions et des biens vacants en rapport avec la Cellule compétente de la Direction en charge du Recouvrement. Opérationnelles dans toutes les Régions fiscales depuis l'année 2019, les CSE ont permis d'améliorer le niveau de performance, notamment en termes d'organisation des services, des procédures et des recettes issues de la gestion des biens sans maître et des successions vacantes.

Dans le souci d'offrir un service de meilleure qualité tout en renforçant la sécurité des recettes, les différentes réformes ont permis, au plan organique, de restructurer les CSE en instaurant une organisation conforme aux standards des administrations modernes, afin de faciliter l'accueil et l'information des contribuables (front office), tout en améliorant la qualité de traitement des dossiers (back office).

#### ● **Le CSI-EPA**

Créé par arrêté n°138/MINFI du 18 septembre 2009, le Centre Spécialisé des Impôts des Établissements Publics, des Collectivités Territoriales Décentralisées et autres Organismes Publics de Yaoundé (CSIEP-CTD-OPY) est fonctionnel depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013. Il couvrait exclusivement le département du MFOUNDI.

Il est chargé d'assurer le suivi des opérations d'assiette, de contrôle et de recouvrement des impôts, droits et taxes auprès des établissements publics, des Collectivités Territoriales Décentralisées et autres Organismes Publics. Sa compétence est élargie aux régisseurs, billeteurs et à tous les gestionnaires des fonds publics.

Les représentations diplomatiques (missions diplomatiques, postes consulaires et autres organisations internationales) accréditées au Cameroun y sont également domiciliées s'agissant du reversement des cotisations fiscales et parafiscales assises sur les traitements et salaires des personnels recrutés localement.

Ses performances ont conduit les pouvoirs publics, à la faveur de l'arrêté n°040337/MINFI du 24 mars 2017, à étendre sa sphère de compétence sur toute la région du Centre.

La création de cette structure rentre en droite ligne des réformes de modernisation et d'amélioration de la qualité de service rendu aux usagers. Il s'agit d'une spécificité camerounaise en matière d'administration de l'impôt dans la mesure où notre pays est le tout premier à mettre sur pied une structure spécialisée, chargée du suivi et de la gestion des Établissements Publics et des CTD.

#### ● **Les Centres Spécialisés des Impôts des Professions Libérales et de l'Immobilier (CSIPLI)**

Mis en place en 2006 à Douala et à Yaoundé, les Centres Spécialisés des Impôts des Professions Libérales et de l'Immobilier (CSIPLI) administrent les contribuables relevant des professions libérales et de l'immobilier.

Initialement créés dans les villes de Yaoundé et Douala pour gérer les contribuables relevant de leurs compétences matérielles et rattachés aux seules circonscriptions administratives du Wouri et du Mfoundi, ces structures ont, à la faveur de l'arrêté n°00336/MINFI du 24 mars 2017, vu leurs compétences territoriales s'étendre respectivement sur les Régions du Littoral et du Centre.

#### ● **Les Centres Divisionnaires des Impôts (CDI)**

N'administrant plus la TVA depuis 2014, les CDI ont été repositionnés sur des missions d'élargissement de l'assiette et de fiscalisation des particuliers. Ces structures de proximité, qui constituent la base de la pyramide des structures déconcentrées de la DGI, ont vocation à bénéficier à moyen terme des

progrès enregistrés récemment dans l'administration de la Taxe sur la Propriété Foncière (TPF) et la fiscalité de particuliers non professionnels en cours d'implémentation.

En effet, le gisement de croissance des rendements de la DGI au cours des années à venir réside dans la bonne administration des impôts dus par les non professionnels. Pour ce faire, les CDI ont été réorganisés par un arrêté du MINFI de 2015 avec pour fait marquant, la constitution autour de chaque CIME (villes de Yaoundé et Douala), d'un réseau de CDI rénovés qui l'alimentent et avec lesquels va s'établir un faisceau de flux entrants et sortants de contribuables, eu égard à l'évolution de leur chiffre d'affaires.

En perspective, le parachèvement de cette segmentation de la population fiscale sera matérialisé par la création prochaine des Centres des Impôts Locaux envisagés dans le cadre de la réforme de la fiscalité locale.

#### ● **Les Programmes de sécurisation des recettes (PSR)**

Les Programmes de sécurisation des recettes ont été mis en place avec des compétences de gestion et de recouvrement des impôts, taxes et redevances relevant de leurs domaines respectifs.

Du fait de leur succès mitigé dans la mission de sécurisation des recettes fiscales des secteurs concernés et d'interface avec les ministères techniques, leurs missions ont été réorientées vers des tâches conceptuelles et de suivi, au détriment des opérations d'assiette qui ont été rétrocédées aux structures traditionnelles de gestion des contribuables.

A cet effet, une adaptation du cadre d'exécution des PSR aux nouvelles missions a été effectuée, avec la mise en place des structures allégées de conception et de suivi en lieu et place des sections, et en modernisant leurs procédures budgétaires et comptables conformément au Régime Financier de l'Etat.



ENCADRÉ 1 : ORGANISATIONS DES DGI DU CAMEROUN, DU MAROC, DE LA CÔTE D'IVOIRE, DU SÉNÉGAL ET REVENUE AUTHORITY DU GHANA (GRA) ET DU KENYA (KRA)



	Services Centraux	Services déconcentré
<b>Direction Générale des Impôts (DGI) du Cameroun</b>	L'organisation des Services Centraux comprend dix (10) Directions centrales, un Service d'Ordre et une Cellule de l'Information et de la Communication :	Quatorze (14) Centres Régionaux des Impôts (CRI) :
	L'Inspection des Services des Impôts (ISI) comprend quinze (15) Inspecteurs des Services et vingt-cinq (25) Inspecteurs Assistants des Services.	
	La Direction des Affaires Générales (DAG) composée de trois (3) Sous-directions : (a) la Cellule du perfectionnement et de la formation continue; (b) la Sous-direction du personnel ; (c) la Sous-direction du budget, du matériel et des équipements de sécurisation des recettes.	
	La Direction des Grandes Entreprises (DGE) composée du Service du courrier et des archives, du Service de l'information des entreprises, de la Cellule de l'Informatique et des Statistiques, de la Cellule du contentieux, de la Recette des Impôts, de la Cellule de gestion et de suivi et des Brigades de Vérification des Grandes Entreprises.	
	La Direction du Recouvrement, des Valeurs Fiscales et de la Curatelle (DRVFC) composée de quatre (4) Sous-directions : (a) la Sous-direction du recouvrement ; (b) Sous-direction des Valeurs Fiscales ; (c) la Sous-direction de la Curatelle ; (d) la Sous-direction du Suivi des Recettes Affectées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre Régional des Impôts de l'Adamaoua ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Centre 1 ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Centre 2 ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Centre Extérieur ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts de l'Est ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts de l'Extrême-Nord ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Littoral 1 ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Littoral 2 ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Littoral Extérieur ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Nord ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Nord-Ouest ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts de l'Ouest ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Sud ;</li> <li>• Centre Régional des Impôts du Sud-Ouest.</li> </ul>
	La Division des Études, de la Planification et des Réformes Fiscales (DEPRF) comprend quatre (04) Chargés d'Etudes et douze (12) Chargés d'Etudes Assistants.	
	La Division des Enquêtes, de la Programmation et du Suivi du Contrôle Fiscal (DEPSCF) composée de trois (3) Sous-directions : (a) Cellule de recherche et analyse des informations fiscales ; (b) la Cellule de la programmation et du suivi ; (c) la Brigade des enquêtes.	
	La Division des Statistiques, des Simulations et de l'Immatriculation (DSSI) composée de deux (2) Cellules : (a) la Cellule des Statistiques et des Simulations Fiscales ; (b) la Cellule de l'immatriculation.	
	La Division de l'Informatique (DI) composée d'un Service de la Maintenance et de deux (2) Cellules : (a) la Cellule de l'Exploitation ; (b) la Cellule des Réseaux de Communication.	
	La Division de la Législation et des Relations Fiscales Internationales (DLRFI) composée de trois (3) Cellules : (a) la Cellule de la Législation Fiscale ; (b) la Cellule du Suivi des Régimes Fiscaux Dérogatoires et Spéciaux; (c) la Cellule des Relations Fiscales Internationales.	
La Division du Contentieux (DC) composée de quatre (4) Cellules : (a) Cellule du Contentieux Fiscal ; (b) la Cellule du Suivi, des Analyses et des Recours Gracieux ; (c) la Cellule des Remboursements et Restitutions d'Impôts et Taxes, (d) la Cellule de la Répression des Infractions Fiscales.		

	Services Centraux	Services déconcentré
<b>Direction Générale des Impôts (DGI) du Maroc</b>	Cinq (5) Directions centrales :	Neuf (9) Directions régionales des Impôts (DRI) :
	La <b>Direction de la Législation, des Études et de la Coopération Internationale</b> composée de trois (3) Divisions : (a) la Division de la Fiscalité et de la Coopération Internationales ; (b) la Division des Études Législatives et Réglementaires ; (c) la Division des Études Statistiques et des Prévisions Fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction Régionale des Impôts de Casablanca comprenant trois (3) Directions Préfectorales des Impôts (DPI) : El Jadida, Settat et Mohammedia ;</li> </ul>
	La <b>Direction du Contrôle</b> composée de trois (3) Divisions : (a) la Division du Contrôle National des Grandes Entreprises ; (b) la Division du Suivi des Vérifications et des Recours ; (c) la Division de la Programmation et de l'Analyse Risque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction Régionale des Impôts de Rabat qui couvre la Direction Préfectorale des Impôts (DPI) de Kénitra ;</li> </ul>
	La <b>Direction de l'Animation du Réseau</b> composée de trois (3) Divisions : (a) la Division de la Gestion Fiscale ; (b) la Division de la Comptabilité et du Suivi du Recouvrement ; (c) la Division du Contentieux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction Régionale des Impôts de Tanger qui supervise la Direction Préfectorale des Impôts (DPI) de Tétouan ;</li> <li>• La Direction Régionale des Impôts d'Agadir ;</li> </ul>
	La <b>Direction de la Facilitation, du Système d'Information et de la Stratégie</b> composée de quatre (4) Divisions : (a) la Division du Développement du Système d'Information ; (b) la Division de l'Infrastructure et de la Production Informatiques ; (c) la Division de la Facilitation des Procédures et du Partenariat ; (d) la Division de la Programmation et de la Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction Régionale des Impôts de Marrakech ;</li> <li>• La Direction Régionale des Impôts de Fès qui couvre la Direction Préfectorale des Impôts (DPI) de Meknès ;</li> <li>• La Direction Régionale des Impôts d'Oujda qui supervise la Direction Préfectorale des Impôts (DPI) de Nador ;</li> </ul>
La <b>Direction des Ressources et de l'Audit</b> composée de trois (3) Divisions : (a) la Division des Ressources Humaines ; (b) la Division du Budget et des Équipements ; (c) la Division de l'Audit et de l'Inspection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction Régionale des Impôts de Béni Mellal ;</li> <li>• La Direction Régionale des Impôts d'Er-Rachidia.</li> </ul>	



DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

	Services Centraux	Services déconcentré
<b>Direction Générale des Impôts (DGI) de Côte d'Ivoire</b>	L'organisation des Services Centraux comprend, outre le Cabinet du DGI, deux (2) Directeurs Généraux Adjoint, un (1) Inspecteur Général des Services Fiscaux (IGSF), quatorze (14) Directions Centrales, quarante-sept (47) Sous-directions, six (6) Divisions de l'IGSF, quatre (4) Centres de Moyennes Entreprises et deux (2) Recettes Spécialisées.	Dans les Services Extérieurs de la DGI de Côte d'Ivoire, on distingue onze (11) Inspections Régionales des Services Fiscales, vingt-trois (23) Directions Régionales, dont huit (8) à Abidjan et quinze (15) à l'intérieur du pays et quinze (15) Recettes Principales des Impôts, dont sept (7) à Abidjan.
	La Direction de la Législation, du Contentieux et de la Documentation composée de quatre (4) Sous-Directions (Contentieux, Publications et Documentation, Coopération Fiscale Internationale, Législation)	
	La Direction de la Communication, de la Qualité et de la Promotion du Civisme Fiscal avec trois (3) Sous-Directions (Relations Publiques et Communication, Qualité, Promotion du Civisme Fiscal)	
	La Direction des Enquêtes, du Renseignement et de l'Analyse-Risque subdivisée en quatre (4) Sous-Directions (Analyse du Risque et de la veille Stratégique, Enquêtes, Recoupements et du Renseignement, Suivi et Évaluation, Info-centre)	
	La Direction des Vérifications Nationales disposant de trois (3) Sous-Directions (Vérifications Générales, Vérifications Spécifiques, Politiques de Contrôle et Mutualisation des Expériences) et d'une Recette du Contrôle Fiscal	
	La Recette Générale des Impôts organisée en trois (3) Sous-Directions (Études ; Coordination et Action en Recouvrement ; Centralisation des Opérations Comptables et de Trésorerie)	
	La Direction du Domaine, de la Conservation Foncière, de l'Enregistrement et du Timbre composée de trois (3) Sous-Directions (Enregistrement et Timbre, Domaine, Conservation Foncière) et d'une Conservation Centrale du Livre Foncier Électronique	
	La Direction du Cadastre ayant trois (3) Sous-Directions (Évaluation Immobilière et Informations Cadastreuses, Assiette et Contrôle de l'Impôt Foncier, Production, Travaux Fonciers et Cadastreux)	
	La Direction des Opérations d'Assiette structurée autour de quatre (4) Sous-Directions (Coordination des Opérations d'Assiette des Impôts Divers, Exonérations et Régimes Spéciaux, Fiscalité Locale, Grandes Filières)	
	La Direction des Grandes Entreprises comprenant cinq (5) Sous-Directions (Gestion chargée de l'Industrie, Gestion chargée du Commerce, Gestion chargée des Ressources Naturelles, Gestion chargée des Services, Chargée du Contrôle) et une Recette DGE	
	La Direction des Moyennes Entreprises comprenant deux (2) Sous-Directions (Encadrement et Suivi des Opérations d'Assiette et du Contrôle, Coordination des Opération de Recouvrement et des Statistiques) et quatre (4) Centres de Moyennes Entreprises (CME) à Abidjan (CME Plateau, CME Djibi, CME Port Bouet, CME Mar-cory)	
	La Direction de l'Informatique composée de quatre (4) Sous-Directions (Organisation et Méthodes ; Développement des Applications, Production, Réseaux, Équipements et veille technologique)	
	La Direction de la Planification, des Études et des Statistiques Fiscales avec trois (3) Sous-Directions (Études et Évaluations Fiscales, Prévisions et Statistiques, Guichet Unique de dépôt des États Financiers)	
	La Direction des Moyens Généraux et de l'Équipement organisée autour de deux (2) Sous-Directions (Matériel et Équipement , Budget)	
La Direction des Ressources Humaines et de la Formation avec en son sein trois (3) Sous-Directions (Personnel, Formation Professionnelle et Stages, Action Sociale)		

	<b>Services Centraux</b>	<b>Services déconcentré</b>
<b>Direction Générale des Impôts et des domaines du Sénégal</b>	<b>Un (01) Cabinet et onze (11) Directions centrales :</b>	<p>Les services extérieurs de la Direction Générale des Impôts et des Domaines sont constitués :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des Centres des services fiscaux en charge des Moyennes Entreprises et du Centre des services fiscaux en charge des professions réglementées dans la région de Dakar relevant de la Direction des Moyennes entreprises ;</li> <li>- des Centres des services fiscaux qui couvrent l'étendue du territoire national relevant de la Direction des Services fiscaux.</li> </ul> <p>Les Centres des Moyennes Entreprises et le Centre des professions réglementées sont structurés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Bureau de la gestion, des services aux contribuables et du Contentieux ;</li> <li>• Un Bureau du Contrôle fiscal ;</li> <li>• Un Bureau du Recouvrement ;</li> <li>• Une Cellule chargée du suivi du courrier et des ressources.</li> </ul> <p>Les Centres des services fiscaux sont organisés suivant l'organigramme type ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Bureau de la gestion, du contrôle et des services aux contribuables, structuré en unités de gestion ;</li> <li>• Un Bureau du Recouvrement ;</li> <li>• Un Bureau des Domaines chargé de la gestion des affaires domaniales ;</li> <li>• Un Bureau de la Conservation de la propriété et des droits fonciers ;</li> <li>• Un Bureau du Cadastre compétent pour toutes les opérations cadastrales et le contrôle technique de la conformité des loyers appliqués par rapport à la réglementation en vigueur ;</li> <li>• Une Cellule, chargée du suivi du courrier et des ressources, rattachée au Chef de Centre.</li> </ul>
	Le Cabinet du DGI est composé de Conseillers Techniques et de quatre Bureaux (Stratégie et Modernisation, Suivi et Synthèse, Communication et Qualité, Collectivités Territoriales)	
	La <b>Direction du Contrôle Interne</b> qui comprend trois (3) Bureaux (Contrôle, Évaluation et Audit, Suivi) et une Cellule des Ressources	
	La <b>Direction de la Législation et de la Coopération Internationale</b> pilotée par un Directeur et un Directeur Adjoint et comprenant cinq (5) Bureaux (Législation Fiscale, Législation Foncière et Domaniale et Cadastrale, Contentieux Fiscal, Études, Coopération Internationale) et trois (3) Cellules (Suivi, Archives et Documentation, Ressources)	
	La <b>Direction de l'Administration et du Personnel</b> placée sous l'autorité d'un Directeur et d'un Directeur Adjoint et composée de quatre (4) Bureaux (Ressources Matérielles et Financières, Ressources Humaines, Formation, Archives et Documentation) et deux (2) Cellules (Suivi, Protocole et Réceptions)	
	La <b>Direction du Renseignement et des Structures de Contrôle Fiscal</b> conduite par un Directeur et un Directeur Adjoint et structurée autour de trois (3) Bureaux (Pilotage du Contrôle Fiscal, Renseignement, Enquêtes et Études Monographiques, Régimes Fiscaux Spécifiques) et deux (2) Cellules (Suivi, Ressources)	
	La <b>Direction des Systèmes d'Information</b> ayant en son sein trois (3) Bureaux (Pilotage du Contrôle Fiscal, Renseignement, Enquêtes et Études Monographiques, Régimes Fiscaux Spécifiques) et trois (3) Cellules (Sécurité, Contrôle et Planification, Suivi et Ressources)	
	La <b>Direction des Domaines</b> managée par un Directeur et un Directeur Adjoint et articulée autour de deux (2) Bureaux (Affaires Foncières, Domaniales et du Contentieux ; Études, Projets et Réformes) et de trois (3) Cellules (Suivi, Archives et Documentation, Ressources)	
	La <b>Direction du Recouvrement</b> avec à sa tête un Directeur et un Directeur Adjoint et composée de deux (2) Bureaux (Appui au Recouvrement et à la Gestion du Contentieux, Centralisation des Recettes et des Statistiques) et de deux (2) Cellules (Suivi, Ressources)	
	La <b>Direction du Cadastre</b> placée sous le guide d'un Directeur et un Directeur Adjoint et disposant en son sein de trois (3) Bureaux (Études et Travaux Techniques, Modernisation et Documentation, Affaires Foncières et Lotissements) et de deux (2) Cellules (Suivi, Ressources)	
	La <b>Direction des Grandes Entreprises</b> conduite par un Directeur et un Directeur Adjoint et structurée autour de trois (3) Divisions : (a) la Division de la Gestion et du Contentieux, (b) la Division du Contrôle, (c) la Division du Recouvrement et de deux (2) Cellules (Suivi, Ressources)	
	La <b>Direction des Moyennes Entreprises</b> gérée par un Directeur et un Directeur Adjoint et composée du Bureau de la Gestion et du Contentieux, de deux (2) Cellules (Suivi, Ressources) et de deux (2) Centres des Moyennes Entreprises (CIME 1 ; CME2)	
	La <b>Direction des Services Fiscaux</b> conduite par un Directeur et un Directeur Adjoint et structurée autour de trois (3) Bureaux (Gestion du Contentieux ; Contrôle et Renseignement ; Fiscalité Locale) et deux (2) Cellules (Suivi, Ressources).	



Services	
<b>Kenya Revenue Authority (KRA)</b>	<p>L'Agence de Revenu du Kenya (Kenya Revenue Authority – KRA) dispose d'un Conseil d'Administration qui fixe les grandes orientations dont l'exécution est assurée par un Commissaire Général.</p> <p>Il est appuyé dans ses missions par deux (2) Commissaires Généraux Adjointes, huit (8) Commissaires et sept (7) Commissaires Adjointes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les deux (2) Commissaires Généraux Adjointes sont en charge, l'un du Département de l'Audit Interne et l'autre de la Transformation et des Opérations pour le Commissaire Général.</li> <li>• Les huit (8) Commissaires quant à eux s'occupent des différents pans de l'activité de l'Agence que sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le Commissaire du Département de la Fiscalité Interne ;</li> <li>- le Commissaire du Département des Douanes et du Contrôle des Frontières ;</li> <li>- le Commissaire du Département des Services d'Appui Institutionnel ;</li> <li>- le Commissaire à la Stratégie, à l'Innovation et à la Gestion de Risque ;</li> <li>- le Commissaire aux Opérations de Renseignement et de Stratégie ;</li> <li>- le Commissaire aux Affaires Juridiques et à la Coordination des Conseils d'Administration ;</li> <li>- le Commissaire aux Enquêtes et à l'Application de la Réglementation ;</li> <li>- le Directeur de l'École de l'Administration Fiscale du Kenya.</li> </ul> </li> <li>• Les sept (7) Commissaires Adjointes sont spécialisés dans : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le Marketing et la Communication ;</li> <li>- la Fonction de Gestion des Comptes d'Entreprises.</li> </ul> </li> </ul>

Services	
<b>Ghana Revenue Authority (GRA)</b>	<p>Pour mener à bien ses missions, le Commissaire Général est secondé par trois (3) Commissaires, huit (8) Commissaires Adjointes et six (6) Commissaires Assistants.</p> <p>- Les trois (3) Commissaires sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le Commissaire de la Division de la Fiscalité Interne, assisté de quatre (4) Commissaires Adjointes chargés respectivement : (a) des Grandes Entreprises, (b) des Moyennes Entreprises, (c) des Petites Entreprises, (d) de la Politique Fiscale et des Programmes ;</li> <li>• le Commissaire des Services Support, appuyé par cinq (5) Commissaires Adjointes en charge : (a) des Ressources Humaines, (b) des Finances, (c) de l'Administration, (d) des Systèmes d'Information, (e) de la Formation et le Développement ;</li> <li>• le Commissaire de la Division des Douanes qui dispose de quatre (4) Commissaires Adjointes spécialisés dans : (a) la Vérification post-dédouanement, (b) les Opérations, (c) la Prévention, (d) la Politique Douanière et des Programmes ;</li> </ul> <p>- Les huit (8) Commissaires Adjointes directement rattachés au Commissaire Général sont en charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du Secrétariat du Conseil d'Administration et du Management des Services ;</li> <li>• de la Recherche, de la Planification et de la Surveillance ;</li> <li>• des Affaires Juridiques et des Traités ;</li> <li>• du Suivi des Programmes de Modernisation ;</li> <li>• du Contrôle Interne ;</li> <li>• du Projet E-Gov ;</li> <li>• de la Communication et des Relations Publiques ;</li> <li>• des Affaires Intérieures.</li> </ul> <p>- Les six (6) Commissaires Assistants directement rattachés au Commissaire Général sont spécialisés dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le Suivi du Recouvrement, de la Conformité et de l'Application de la Réglementation ;</li> <li>• la Gestion des Risques ;</li> <li>• le Renseignement ;</li> <li>• les Enquêtes ;</li> <li>• la Lutte contre le Blanchissement ;</li> <li>• l'immatriculation fiscale.</li> </ul>

## REGARD DE

### M. JUSTIN NJOMATCHOUA

*Directeur de Cabinet du Président du Sénat  
Ancien Secrétaire Général du Ministère de l'Economie  
et des Finances*



## “ LA PROMESSE DE FINANCEMENT DES BESOINS CROISSANTS DE L'ÉTAT

**L**a création et la mise en place d'une Direction Générale des Impôts (DGI) en 2005 étaient en soi une gageure. Toutes proportions gardées, on n'était pas loin d'une « révolution copernicienne » au sein des Administrations de l'Etat en général et de l'ex-Ministère de l'Economie et des Finances en particulier parce qu'il fallait faire entrer la politique fiscale dans un autre paradigme. Certains pays africains de moindre envergure que le nôtre avaient déjà emprunté cette voie avec des résultats fort significatifs dans la mobilisation des recettes fiscales. Il était de bon ton que notre pays empruntât également cette voie, malgré les réticences et les résistances si nombreuses à l'époque. Plus d'une décennie après sa création, je me réjouis de constater que, premier pourvoyeur des recettes de l'Etat, la DGI est à pied d'œuvre pour tenir ses engagements pour la mobilisation des recettes fiscales nécessaires au financement des besoins sans cesse croissants de l'Etat et des Collectivités Territoriales Décentralisées.

Elle y est parvenue, voire y parvient, grâce à une adaptation constante de la législation et à une mise à niveau permanente de ses structures, dans le but, chaque fois, de trouver des réponses adaptées.

Trois éléments déterminants me paraissent essentiels d'être relevés dans cette dynamique, à savoir : (1) une restructuration de ses services sous le sceau de la recherche des résultats, (2) une démarche-qualité dans les tâches opérationnelles et

(3) une plus grande prise en compte de l'importance du renforcement des capacités.

#### **1) La restructuration des services orientée vers la recherche de résultats**

La « Gestion Axée sur les Résultats » (GAR) est aujourd'hui largement répandue dans nos services publics. La DGI s'y est mise très tôt, au début des années 2000, consciente de ce qu'il lui fallait une organisation qui concourt à l'élargissement de l'assiette fiscale en ciblant au mieux les contribuables par nature de leurs activités.

La réorganisation des services fiscaux qui en a découlé a, au niveau de l'Administration centrale de la DGI, permis la création de nouvelles Directions, de nouvelles Cellules et l'augmentation du nombre de Divisions et de Sous-directions, toutes ces structures ayant vocation à renforcer l'efficacité de la DGI dans ses missions de suivi et de contrôle fiscal. Cette réorganisation a aussi touché les services de production où plusieurs transformations ont été opérées. La plus remarquable d'entre elles concerne en particulier la Direction des Grandes Entreprises (DGE) dont la restructuration dans ses fonctions de production est allée de pair avec le changement de sa dénomination.

Dans la même veine, il y a lieu de mentionner la transformation des Centres Provinciaux des Impôts (CPI) en Centres Régionaux des Impôts (CRI), suivie de la création de nouveaux Centres Régionaux, la restructuration et la création des Centres des

Impôts des Moyennes Entreprises (CIME), la restructuration des Centres Divisionnaires des Impôts (CDI) et la mise en place des CDI rénovés et, enfin, la création des Cellules Spéciales d'Enregistrement (CSE) et d'un Centre Spécialisé des Etablissements Publics, des Collectivités Territoriales Décentralisées et autres Organismes.

## **2) La démarche-qualité dans les tâches opérationnelles**

Le Code Général des Impôts met désormais l'accent sur la démarche-qualité. C'est à cet effet qu'il met à la disposition de l'Administration fiscale en un document unique, toutes les principales dispositions fiscales applicables au Cameroun.

Cette approche de codification dont le but ultime est l'unification et la simplification du droit fiscal permet aujourd'hui de pacifier les relations entre l'Administration fiscale et les contribuables.

Pour être complet sur la démarche-qualité en cours, j'évoquerai également l'administration fiscale en ligne, le « e-services », grâce à laquelle de nombreux services et procédures ont été dématérialisés.

Cette digitalisation a œuvré à l'amélioration des prestations internes et à celle des services rendus aux usagers/clients. Elle permet aussi à la DGI de mieux communiquer grâce aux relais que lui offre sa présence active sur les réseaux sociaux.

## **3) Le renforcement des capacités**

Il y a lieu de se réjouir de ce que la modernisation engagée par la DGI s'invite aussi dans le renforcement des capacités multiformes.

J'attends avec impatience l'achèvement des travaux du nouvel immeuble-siège de la DGI et forme le vœu que ce programme immobilier dont l'objectif est d'améliorer les conditions et l'environnement de travail des personnels s'étende progressivement aux Services déconcentrés.

J'ai également apprécié l'accent mis sur l'amélioration quantitative et qualitative des ressources humaines.

En effet, la Direction Générale des Impôts a été renforcée ces dernières années par des personnels dédiés de qualité, ainsi que par des personnels affectés à des fonctions spécifiques et nouvelles, notamment des Informaticiens, des Economistes-statisticiens et des Journalistes.

Comment ne pas mentionner l'intérêt accordé aux activités extra-professionnelles, à l'instar du nouveau complexe multisports récemment inauguré par Monsieur Louis Paul MOTAZE, Ministre des Finances, et de bien d'autres activités appuyées par la Mutuelle Nationale des Personnels des Impôts ? Je m'en félicite d'autant qu'elles sont dans le prolongement des activités socio-caritatives qui avaient permis à Impôts Football Club (Impôts FC) de disputer en 2005 la finale de la Coupe du Cameroun devant le Chef de l'Etat, S.E Paul BIYA.

\*\*\*

Pour conclure, il est attendu de la Direction Générale des Impôts que la gouvernance ainsi affichée se développe, se renforce et s'adapte sans cesse aux contextes et autres mutations si rapides de notre époque devenue prisonnière des nouvelles technologies et portée par un besoin accru de transparence, de responsabilité, d'efficacité et d'équité.

C'est à ce prix que l'Administration fiscale pourra, significativement et efficacement, contribuer à rendre soutenable le financement de la politique économique et financière de l'Etat. C'est dans cette dynamique positive qu'elle continuera à être un acteur de premier plan dans la politique d'amélioration du climat des affaires en rendant notre pays compétitif et attractif au plan fiscal, en soutenant les investissements nationaux et étrangers et en encourageant globalement le secteur privé.

## Statut

Le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale, en abrégé FEICOM, a été créé en 1974 par la loi portant organisation communale. Il a été réorganisé plusieurs fois. La dernière réorganisation est intervenue le 31 octobre 2018, suite au décret présidentiel n°2018/635 qui en fait un Etablissement Public à caractère économique et financier. Le Fonds est administré par un Conseil d'Administration composé de 12 membres dont 04 représentants des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), et une Direction Générale.

Le FEICOM est placé sous la tutelle technique du Ministère chargé des Collectivités Territoriales Décentralisées et la tutelle financière du Ministère en charge des Finances.

## Missions

Le FEICOM a pour mission de contribuer au développement harmonieux de toutes les CTD, sur la base de la solidarité nationale et de l'équilibre inter-régional et intercommunal, en liaison avec les administrations concernées. A ce titre, il :

- ✓ Centralise et procède à la redistribution des impôts et taxes régionaux soumis à péréquation, ainsi que des centimes additionnels communaux et autres impôts communaux et régionaux soumis à péréquation, conformément à la réglementation en vigueur ;
- ✓ Met à la disposition des Régions, des Communes, des syndicats de Communes et des Communautés Urbaines bénéficiaires, les quotes-parts correspondantes de la Dotation Générale de la Décentralisation arrêtée par le gouvernement ;
- ✓ Procède au paiement de la rémunération des présidents et membres des bureaux des Conseils Régionaux, ainsi que des Magistrats Municipaux ;
- ✓ Participe aux opérations financières visant à promouvoir le développement économique local, en liaison avec les autres administrations et structures concernées, notamment : la mobilisation des ressources nationales et internationales, ainsi que l'intermédiation financière dans la recherche et la gestion des ressources provenant de la coopération décentralisée, en faveur des Collectivités Territoriales Décentralisées.

Certifié à la norme ISO 9001 version 2008 depuis 2009, puis à la version 2015 depuis 2017, le FEICOM est lauréat 2012 du « UN-HABITAT Scroll of Honour », la plus prestigieuse distinction du système des Nations Unies dans le domaine des Etablissements humains.

Cette entreprise s'est résolument engagée dans le processus de mise en place d'un Système de Management Intégré Qualité-Environnement, pour mieux gérer l'impact de ses activités sur l'environnement et se conformer à la norme ISO 14001.

**Vision : « contribuer à faire des CTD un endroit où il fait bon vivre ».**

**Valeurs : le Travail, la Qualité de service et l'Ecoute-clients.**

## Ressources

Elles proviennent :

- ✓ Des contributions des Communes et des Régions prélevées sur les impôts, droits et taxes qui leur sont affectés, à hauteur des quotités définies par les textes législatifs et réglementaires ;
- ✓ Des subventions de l'État ;
- ✓ Du produit issu des dépôts à terme, des placements de fonds et des prises de participation dans les entreprises et les sociétés ;
- ✓ Des emprunts ;
- ✓ Des ressources provenant de la coopération nationale et internationale ;
- ✓ Des ressources issues de la valorisation de son patrimoine ;
- ✓ Des dons et legs ;
- ✓ Des ressources propres générées par ses activités et services ;
- ✓ Du produit issu des remboursements des dettes des Collectivités Territoriales Décentralisées ;
- ✓ De toutes autres ressources dont la gestion lui est confiée au regard de ses missions.

## Outils/mécanismes de financement

Le financement du développement local est le credo du FEICOM. A cet effet, l'organisme dispose d'instances d'attribution des concours financiers et d'une variété d'outils de financement.

Il existe deux instances d'attribution des financements: **le Comité des Concours Financiers (CCFF)** compétent pour les demandes de financement d'un montant supérieur ou égal à 30 millions FCFA, et le Directeur Général qui accorde des financements d'un montant inférieur à 30 millions FCFA.

Le FEICOM a diversifié ses outils de financement afin d'une part, de garantir l'équité dans l'accès à ses interventions, et d'autre part, d'être en phase avec les besoins des CTD et les stratégies gouvernementales.

Les outils de financement du FEICOM sont :

- ✓ **Le Code d'Intervention du FEICOM (CIF)** : cadre général régissant les concours financiers de l'organisme ;
- ✓ **Le Programme d'Assistance aux Communes à Revenus Faibles (PACARF)** : dispositif permettant d'assurer la solidarité intercommunale ;
- ✓ **Le Cadre d'Appui du FEICOM aux Actions Internationales des Communes (CAFAIC)** : outil de promotion de la coopération décentralisée ;
- ✓ **Le Cadre Particulier d'Investissement pour les Communautés Urbaines et les Communes à fort potentiel (CAPIC)** : Instrument de promotion des projets générateurs de revenus, de croissance et d'emplois au niveau local.
- ✓ **METROPOLE** : guichet spécifiquement destiné au financement des projets des grandes agglomérations urbaines et les Communes à grande surface financière. Les ressources y sont accordées sous forme de facilité de caisse.
- ✓ **INTERCOM** : outil spécifique destiné au financement de projets intercommunaux ou portés par des syndicats de Communes.



## Le FEICOM en chiffres (2010 – 2020)

- ✓ **En matière de la mobilisation des ressources financières**
  - Montant des recettes fiscales globalement mobilisées : **FCFA 1 342 600 860 784**
  - Montant des recettes non fiscales (hors ressources de coopération) mobilisées : **FCFA 105 910 471 388**
- ✓ **En matière de redistribution des ressources aux CTD**
  - Ressources de péréquation redistribuées aux CTD : **FCFA 845 937 381 978**
- ✓ **En matière de financements des projets communaux et intercommunaux**
  - Nombre de concours financiers accordés aux **374 CTD** : **3 576**
  - Montant des financements accordés : **FCFA 225 334 040 762 FCFA**
- ✓ **Autres financements obtenus des bailleurs de fonds nationaux et internationaux**
  - Le FEICOM a signé 04 conventions de partenariat avec des bailleurs de fonds internationaux et organismes nationaux, pour le financement de plusieurs programmes et projets évalués à un montant global de **70 957 562 235 FCFA**.
- ✓ **Quelques Programmes/projets en cours d'exécution dans le cadre du partenariat avec les bailleurs de fonds nationaux et internationaux**

• **Projets d'Alimentation en Eau Potable et Assainissement en Milieux Semi Urbain et Rural (PAEPA-MSU/ PAEPA-MRU)** : Ces projets sont mis en place pour la période allant de 2010 à 2013 sur financement conjoint Banque Africaine de Développement (BAD)/Etat du Cameroun, pour des contributions respectives de **12,1 milliards FCFA** et **32,1 milliards FCFA**. La gestion d'une partie des ressources (**3,5 milliards FCFA**), a été confiée au FEICOM pour la gestion des volets assainissement et renforcement des capacités des acteurs à la gestion des infrastructures du PAEPA-MRU ;

• **Programme de Construction des Cités Municipales (PCCM)** : Ce Programme est mis en place en 2013 à la suite d'un accord de partenariat conclu entre le FEICOM, le Crédit Foncier du Cameroun et les Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC). Cet accord visait l'ouverture d'une ligne de crédit de **10 milliards FCFA** destinée au financement des logements dans les CTD ;

• **Programme de Décentralisation-FEICOM-Villes-Moyennes (PDFVM)** : Ce programme, d'un coût total de **FCFA 10 495 312 000 FCFA** destiné au financement des investissements communaux et à l'appui au fonctionnement, est mis en place grâce à l'appui financier de la République Fédérale d'Allemagne sous forme de don de la KfW et une participation des Communes bénéficiaires ainsi que du FEICOM ;

• **Programme de Développement Économique et Social des Villes secondaires exposées à des facteurs d'instabilité (PRODES)** : Ce Programme qui s'exécute en plusieurs phases, est financé par la République Fédérale d'Allemagne, à travers un don de la KfW et l'Union Européenne pour un montant de **FCFA 13 119 140 000**. Il est destiné au financement des investissements communaux et à l'appui au fonctionnement des villes secondaires exposées aux facteurs d'instabilité.

## Perspectives

Les prochaines actions du FEICOM sont imposées par l'évolution du contexte d'exécution de ses missions, notamment sur le plan politique (avec l'adoption de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030, nouveau cadre de référence de l'action gouvernementale), sur le plan juridique (avec la promulgation du Code Général des CTD) et sur le plan institutionnel (avec l'opérationnalisation imminente des Conseils Régionaux).

Il s'agira pour cette institution de procéder à la révision de ses outils de financements, pour les adapter à sa nouvelle clientèle que sont les Régions, de diversifier ses sources de financement pour renforcer ses capacités d'intervention, et de s'aligner sur les priorités nationales (contenues dans la Stratégie Nationale de Développement) et internationales (Nouvel Agenda Urbain, ODD, Accords de Paris sur le climat, Plan d'Actions de SENDAI).

Direction Générale

B.P. : 718 Yaoundé Cameroun

Tél : (+237) 222 22 27 28- 222 23 51 64

Fax : (+237) 222 23 17 59

Web : [www.feicom.cm](http://www.feicom.cm)

E-Mail : [contact@feicom.cm](mailto:contact@feicom.cm)





## Le Logo comporte trois éléments graphiques importants à savoir :

### L'immeuble siège en dessin artistique :

Identité architecturale remarquable propre à l'institution et sur laquelle sont profilés tous les immeubles abritant les Agences régionales et Antennes de l'entreprise, l'immeuble siège du FEICOM a été Inauguré le 06 octobre 2018 pour traduire significativement les grandes mutations qui accompagnent son développement. Il occupe la partie supérieure du logo et se présente sous la forme d'un dessin artistique simplifié dont les lignes fines et les formes géométriques originales évoquent la solidité de l'institution et la sécurité de son patrimoine.



### Le trait incurvé vers le haut sous la forme d'un arc de cercle :

Il vient soutenir la structure architecturale du logo pour apporter équilibre et harmonie à l'ensemble des éléments du logo tout en traduisant la souplesse et la flexibilité qui permettent au FEICOM de s'adapter aux différentes mutations qui interviennent dans son environnement institutionnel et son écosystème professionnel.



### La lettre « M » en dessin stylisé :

Elle traduit le volontarisme de l'équipe dirigeante à faire du FEICOM une institution moderne, dynamique et performante au service des CTD. La forme ondulée du "M" et son effet artistique expriment cette volonté de croissance et de développement asymptotique. Cette lettre « M » se termine par une feuille stylée verte qui renvoie à l'engagement environnemental de l'organisme.



### La feuille - goutte d'eau en dessin stylisé

Il s'agit d'un rappel à l'écosystème aquatique et végétale faisant référence à l'environnement. C'est à la fois une feuille et une goutte d'eau, un symbole qui traduit l'engagement du FEICOM dans l'atteinte des Objectifs du Développement Durable (ODD).





## **2** UNE ACCELERATION DANS LA MOBILISATION DES RECETTES



*Au cours de la période 2010-2019, la DGI s'est positionnée comme premier poste de mobilisation des ressources financières, tant au profit de l'État, des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) que des entités publics (EP). Les recettes fiscales totales recouvrées par l'administration sont passées de 1 006,8 en 2010 à 2 261,8 milliards en 2019.*

# UNE ACCÉLÉRATION DANS LA MOBILISATION DES RECETTES

## A. LA DGI, PREMIER POSTE DE MOBILISATION DES RESSOURCES PROPRES DE L'ÉTAT

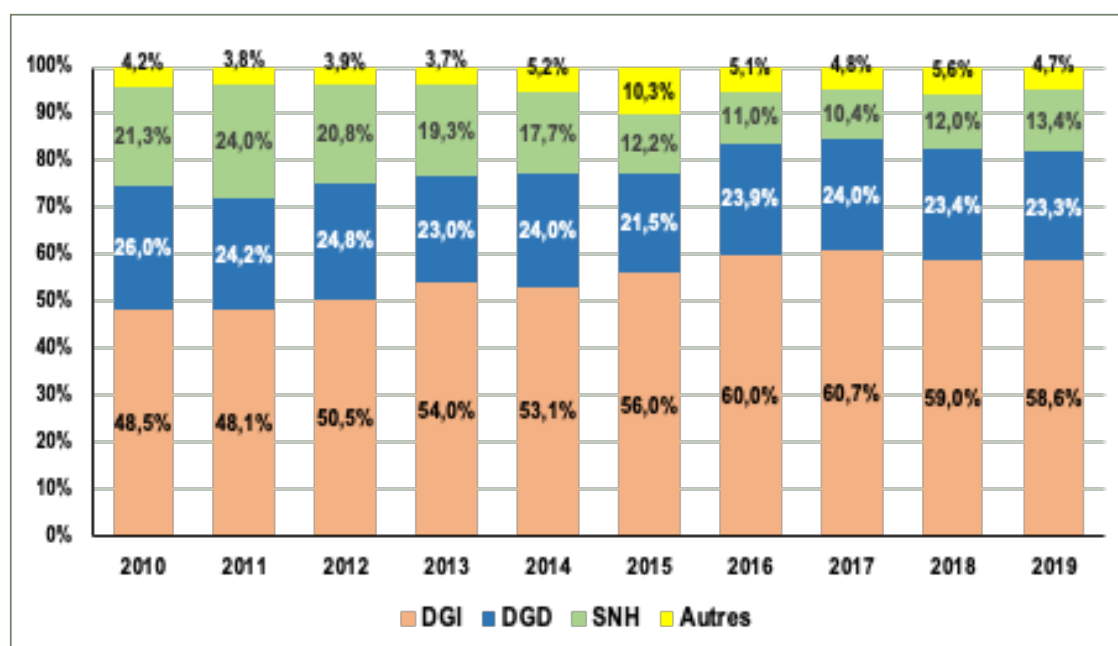
Au cours de la décennie, les recettes budgétaires propres de l'État (hors dons et emprunts) sont passées de **1 937,0 milliards** en 2010 à **3 517,0 milliards** en 2019, soit une augmentation de **1 580,0 milliards** en valeur absolue et de **+81,6%** en valeur relative. Parallèlement, la contribution de la DGI passe de **939,7 milliards** en 2010 à **2 060,7 milliards** en 2019, soit une hausse de **1 121,0**

**milliards** en valeur absolue et de **+119,3%** en valeur relative. L'apport de la DGI aux ressources propres de l'État qui était de **48,5%** en 2010 se situe à **58,6%** en 2019 avec le pic de **60,7%** atteint en 2017. Le tableau et le graphique ci-dessous détaillent les différentes sources de contribution aux ressources propres du budget de l'État :

Tableau 1 : évolution des ressources propres de l'Etat de 2010 à 2019 (en milliards de FCFA)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
DGI	939,7	1 084,7	1 213,6	1 400,1	1 548,8	1 760,8	1 724,6	1 856,9	2 027,9	2 060,7
DGD	503,5	545,3	595,6	597,3	700,1	678,0	685,9	732,7	803,2	820,4
SNH	413,0	541,2	498,8	500,8	517,0	384,6	316,0	319,4	413,3	471,5
Autres	80,8	86,0	94,0	95,4	152,1	322,9	148,0	148,1	191,5	164,4
<b>Total</b>	<b>1 937,0</b>	<b>2 257,2</b>	<b>2 402,0</b>	<b>2 593,6</b>	<b>2 918,0</b>	<b>3 146,3</b>	<b>2 874,5</b>	<b>3 057,1</b>	<b>3 435,9</b>	<b>3 517,0</b>

Sources : MINFI/DGI & Balance des Comptes du Trésor (BCT)





## B. L'ÉVOLUTION DES RECETTES FISCALES NON PÉTROLIÈRES

### 1) Les recettes fiscales globales

L'évolution des recettes fiscales non pétrolières mobilisées par la DGI sur la période 2007-2019 est présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau 2 : évolution des recettes fiscales non pétrolières du Cameroun de 2007 à 2019 (en milliards de FCFA)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Objectifs	799,0	867,0	961,0	908,0	1 002,0	1 076,0	1 214,0	1 240,0	1 403,8	1 565,0	1 719,0	1 912,0	2 074,0
Réalisations	809,7	853,0	827,0	855,7	988,0	1 053,0	1 230,4	1 387,1	1 588,9	1 615,6	1 790,4	1 940,9	1 947,7
Taux de réalisation	101,3%	98,4%	86,1%	94,2%	98,6%	97,9%	101,4%	111,9%	113,2%	103,2%	104,2%	101,5%	93,9%
Taux de croissance des réalisations	-	+5,3%	-3,0%	+3,5%	+15,5%	+6,6%	+16,8%	+12,7%	+14,5%	+1,7%	+10,4%	+8,4%	+0,4%

Sources : MINFI/DGI & Balance des Comptes du Trésor (BCT)

La période 2008-2012 (soit 05 années) a été marquée par des réalisations en deçà des objectifs fixés par la loi de finances. A partir de l'exercice 2013, la DGI amorce le redressement de sa courbe de mobilisation des recettes fiscales non pétrolières. La période de 2013 à 2018 (soit 06 années) s'est illustrée par des réalisations au-dessus des objectifs fixés dans le cadre des lois de finances respectives. Les recettes fiscales non pétrolières annuelles mo-

bilisées sont passées de 1 230,4 milliards en 2013 à 1 940,9 milliards en 2019, soit une moyenne de croissance annuelle de 8,8%. Cependant, l'année 2019 marque un point d'inflexion à cette tendance avec des recettes mobilisées de 1 947,7 milliards, soit un taux de réalisation de l'objectif de 93,9%. Le graphique ci-après présente le trend d'évolution des recettes fiscales non pétrolières mobilisées par la DGI pour la période 2007-2019 :

Figure : évolution des recettes fiscales non pétrolières du Cameroun de 2007 à 2019



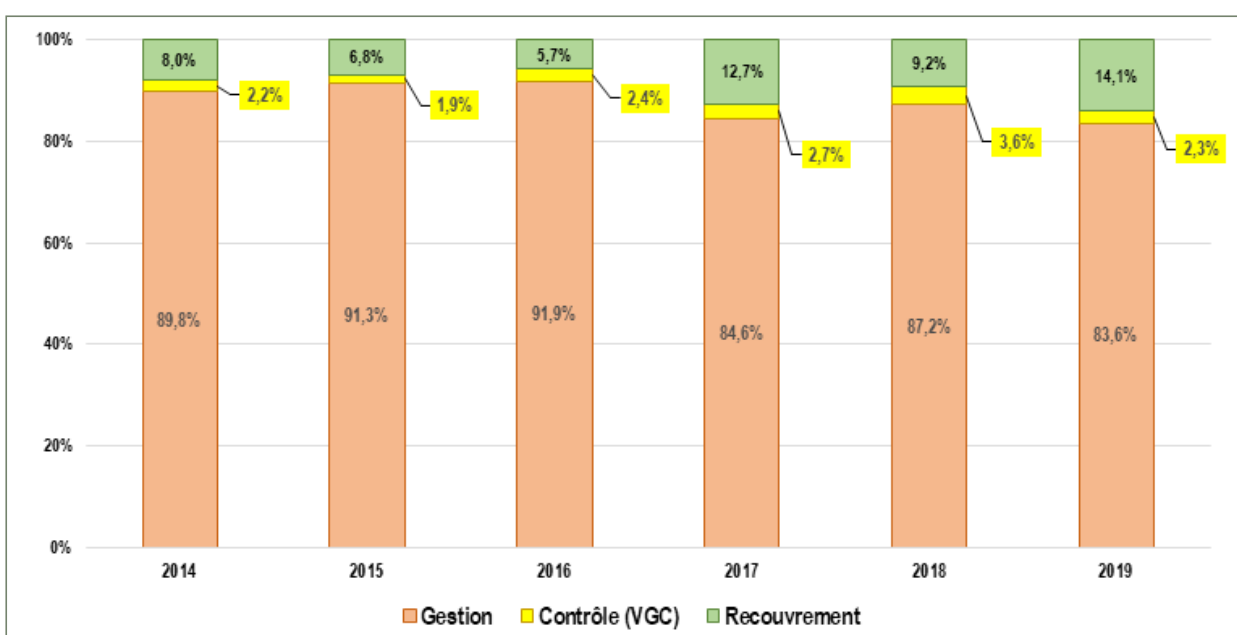
## 2) Les recettes par fonction fiscale

Trois fonctions fiscales concourent à la mobilisation des ressources au sein de la DGI. Il s'agit des fonctions « gestion », « contrôle » et « recouvrement ». L'évolution du rendement de ces fonctions fiscales est présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau 3 : évolution du rendement de la DGI par fonction fiscale (en milliards de FCFA)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gestion	1 244,9	1 451,2	1 484,0	1 514,5	1 693,3	1 627,5
Contrôle (VGC)	30,7	29,6	39,2	48,7	69,5	45,4
Recouvrement	111,5	108,1	92,3	227,2	178,1	274,8
<b>Total</b>	<b>1 387,1</b>	<b>1 588,9</b>	<b>1 615,5</b>	<b>1 790,4</b>	<b>1 940,9</b>	<b>1 947,7</b>

Source : DGI



La fonction gestion permet l'encaissement des impôts et taxes déclarés et payés spontanément par les contribuables. Il s'agit notamment des impôts et taxes résultant des déclarations mensuelles et annuelles. Les recettes issues de ce poste sont de loin les plus importantes car le système fiscal camerounais est déclaratif<sup>(1)</sup>. De 2014 à 2019, la fonction gestion contribue en moyenne à **88,1%** aux recettes globales recouvrées par la DGI

La fonction contrôle, quant à elle, permet d'encaisser les recettes supplémentaires issues des redressements fiscaux, eux-mêmes consécutifs aux insuffisances des déclarations des contribuables.

La contribution moyenne au titre de l'activité de contrôle fiscal se situe à **2,5%**, pour la période.

Quant à la fonction recouvrement, elle concerne le pan de l'activité de l'administration fiscale qui contribue à encaisser les arriérés d'impôts issus généralement des déclarations non accompagnées des moyens de paiement ou des arriérés résultant de contestations d'impôts par les contribuables au terme desquelles l'impôt est reconnu comme étant dû par les instances compétentes. La fonction recouvrement a contribué à hauteur de **9,4%**, par rapport aux recettes globales.

<sup>(1)</sup> Le contribuable déclare lui-même son chiffre d'affaires et les impôts correspondants. L'administration exerce simplement un droit de contrôle, a posteriori, sur lesdites déclarations afin d'en apprécier la sincérité.

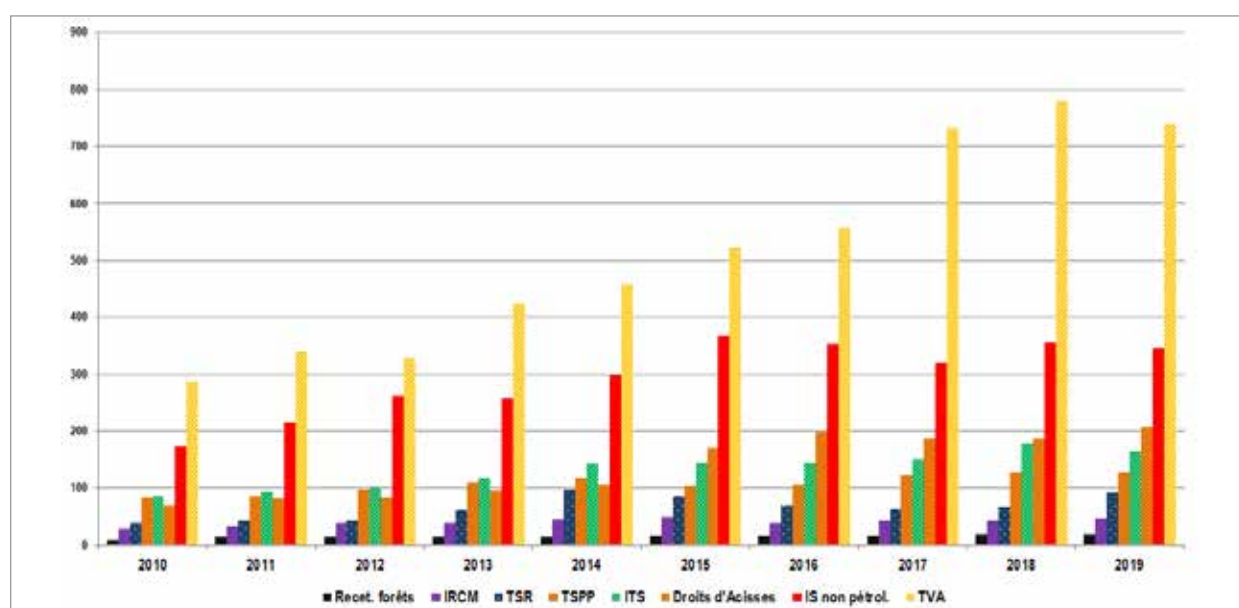
### 3) Les impôts majeurs

L'évolution des impôts majeurs est présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau 4 : évolution des impôts majeurs de 2010 à 2019 (en milliards de FCFA)**

Impôts & taxes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TVA</b>	286,8	340,0	329,4	423,2	457,9	523,7	557,0	731,8	780,4	739,6
<b>IS non pétrolières</b>	172,4	214,7	261,3	258,4	298,0	367,1	351,8	319,5	354,9	344,4
<b>Droits d'Accises</b>	68,5	81,2	84,1	95,8	106,4	170,2	198,3	186,6	185,6	207,3
<b>I/Traitements et Salaires</b>	84,3	94,3	98,9	118,0	141,2	144,8	143,6	150,4	177,5	164,4
<b>TSPP</b>	83,0	84,6	97,4	109,6	118,5	103,8	105,6	122,0	127,5	128,7
<b>TSR</b>	38,9	42,6	43,6	61,6	97,6	84,4	68,7	62,4	67,8	91,9
<b>I/RCM</b>	27,7	32,5	38,3	39,0	44,5	48,8	39,3	42,2	42,7	47,6
<b>Recettes forêts</b>	9,0	14,1	13,5	15,1	14,0	15,5	15,7	16,7	17,7	18,5

Sources : MINFI/DGI & Balance des Comptes du Trésor (BCT)



La modernisation de l'Administration fiscale camerounaise se traduit dans les efforts de mobilisation et de sécurisation des recettes. Cette modernisation se manifeste également dans les évolutions des impôts majeurs. Sur une période de 10 ans (2010-2019), les constats ci-après peuvent être faits :

- la TVA a été multiplié par 2,6 ;
- l'IS non pétrolières a doublé ;
- les droits d'accises ont triplé ;
- la TSPP a doublé ;
- l'impôt sur les traitements et salaires a doublé.

## 4) Les recettes par structure opérationnelle

Les recettes mobilisées par les structures opérationnelles connaissent des accroissements significatifs sur la décennie. Globalement, les recettes fiscales non pétrolières ont plus que doublé (multipliées par 2,3) sur la période 2010-2019. Cette tendance s'observe également pour les principales structures opérationnelles notamment la DGE (recettes multipliées par 2,2), le CRI Centre 1 (recettes multipliées par 3,0) et le CRI littoral 1 (recettes multipliées par 2,0).

De même, l'amélioration du dispositif de retenue à la source des impôts et taxes sur la commande publique et les avantages servis aux personnels de l'État et de ses démembrements (Établissements Publics Administratifs, Collectivités Territoriales Décentralisées et autres Organismes), dont les rendements sont comptabilisés dans la rubrique « Autres » a permis de multiplier les recettes par trois (03). Le tableau ci-après présente ces évolutions :

**Tableau 5 : évolution du rendement des structures opérationnelles (en millions de FCFA)**

Structures	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>DGE</b>	640 521,6	765 315,7	824 400,4	972 606,8	1 054 576,3	1 245 996,9	1 235 084,3	1 315 693,4	1 356 129,8	1 423 334,6
<b>AD</b>	4 268,7	2 870,4	3 595,1	3 506,9	3 697,7	4 993,3	5 398,7	5 763,0	6 865,3	7 597,0
<b>CE 1</b>	50 002,7	59 179,1	65 918,5	74 589,2	83 510,4	103 271,1	121 091,9	151 723,4	177 010,5	147 937,0
<b>CE 2</b>	5 158,6	2 972,0	2 487,6	3 703,3	4 437,1	6 095,5	4 880,0	5 156,7	7 184,9	7 610,8
<b>EST</b>	3 523,4	2 169,4	2 603,3	3 022,2	3 799,2	5 842,9	5 398,9	5 586,1	6 832,0	7 236,0
<b>EN</b>	4 763,1	4 484,9	3 986,3	4 036,7	5 212,6	5 849,4	6 243,0	6 324,2	7 615,4	8 668,6
<b>LT 1</b>	58 966,3	49 432,4	51 884,4	66 856,2	91 631,7	108 311,4	111 235,5	113 299,6	117 878,0	117 053,5
<b>LT 2</b>	3 426,3	3 367,0	3 274,8	2 669,1	2 982,5	3 595,1	3 982,2	4 702,3	8 526,8	9 583,2
<b>NORD</b>	4 939,5	3 898,3	3 826,4	3 546,5	4 761,6	5 347,4	5 797,8	6 483,2	7 258,5	7 702,1
<b>NW</b>	5 193,2	4 741,9	4 545,3	4 802,9	6 758,5	7 600,4	8 014,0	7 558,8	7 204,5	6 649,8
<b>OU</b>	10 424,2	6 872,5	7 812,2	6 215,4	6 458,7	8 340,9	9 178,7	9 143,0	9 898,5	10 273,0
<b>SUD</b>	4 208,9	2 832,4	2 486,1	2 157,8	3 517,0	4 711,2	4 900,6	5 504,0	6 659,3	7 407,2
<b>SW</b>	6 660,7	5 639,3	5 297,9	6 352,3	7 347,8	9 173,6	10 344,6	8 868,8	8 185,5	6 980,0
<b>Autres</b>	53 642,8	74 224,7	70 881,7	76 334,7	108 388,9	69 770,9	84 026,5	144 613,5	213 676,9	179 705,6
<b>DGI</b>	855 700,0	988 000,0	1 053 000,0	1 230 400,0	1 387 080,0	1 588 900,0	1 615 576,7	1 790 420,0	1 940 926,0	1 947 738,4

Source : DGI



## 5) Les recettes par secteur d'activité

L'évolution des recettes fiscales non pétrolières, par secteur d'activité, est présenté dans le tableau ci-après :

**Tableau 6 : évolution du rendement de la DGI par secteur d'activité (en milliards de FCFA)**

Secteur/branche d'activité	2016	2017	2018	2019
<b>Primaire</b>	<b>18 324,5</b>	<b>19 082,6</b>	<b>17 857,0</b>	<b>18 255,9</b>
- Agriculture	6 801,7	7 726,5	6 750,7	6 989,6
- Sylviculture et exploitation forestière	11 522,8	11 356,1	11 106,3	11 266,3
<b>Secondaire</b>	<b>887 213,2</b>	<b>1 005 679,7</b>	<b>1 041 371,0</b>	<b>1 077 979,9</b>
- Industrie extractive	238 426,8	325 184,0	359 941,7	299 082,2
Raffinage du pétrole et cokéfaction	199 894,9	292 653,3	318 370,7	236 618,9
Autres industries extractives	38 531,9	32 530,7	41 571,0	62 463,3
- Industrie agroalimentaire	460 333,9	421 155,0	424 370,7	449 555,6
Industrie de boissons	399 818,8	359 033,1	356 418,6	378 283,3
Industrie des oléagineux et d'aliments pour animaux	22 357,1	21 608,9	27 431,7	26 343,5
Industrie du cacao, du café, du thé et du sucre	18 135,4	19 537,9	17 005,8	21 867,2
Industrie des autres produits alimentaires	20 022,6	20 975,2	23 514,5	23 061,6
- Autres industries manufacturières	101 161,5	114 544,3	111 215,3	128 254,1
- Production et distribution d'eau, assainissement	11 280,5	10 113,7	14 894,3	32 987,6
- Production et distribution d'électricité, de gaz...	36 099,6	82 220,0	52 367,0	88 520,4
- Bâtiments et Travaux Publics (BTP)	39 911,0	52 462,8	78 582,0	79 579,8
<b>Tertiaire</b>	<b>710 038,6</b>	<b>765 657,9</b>	<b>881 698,0</b>	<b>851 502,7</b>
- Commerce de gros et de détail	137 422,1	132 461,5	132 494,3	142 465,9
- Information et télécommunications	113 162,3	110 429,2	110 518,4	116 365,0
- Banques et organisations financières	97 548,6	98 164,3	99 002,7	129 388,6
- Transport et entreposage	81 588,0	92 237,4	92 877,0	110 148,3
- Hébergement et restauration	8 117,6	12 886,3	9 981,1	10 835,1
- Autres services	126 367,6	109 146,7	147 087,7	161 767,7
- Administrations publiques	145 832,4	210 332,4	289 736,8	180 532,1
<b>Total recettes DGI</b>	<b>1 615 576,3</b>	<b>1 790 420,2</b>	<b>1 940 926,0</b>	<b>1 947 738,4</b>

Source : DGI

Entre 2016 et 2019, la mobilisation de recettes fiscales non pétrolières a été, en grande partie, portée par les entreprises du secteur secondaire (avec un poids moyen de 55%), suivi du secteur tertiaire (44%) et dans une proportion marginale du secteur primaire (1%).

La prédominance du secteur secondaire est liée aux fortes valeurs ajoutées générées par les industries agroalimentaires (24%, notamment par les entreprises brassicoles), les industries extractives (17%, notamment par l'entreprise en charge du

raffinage du pétrole) et les autres industries manufacturières (6%, notamment par les entreprises de la cimenterie et de l'industrie du bois).

Dans le secteur tertiaire, les entreprises les plus performantes se sont illustrées dans les branches commerce de gros et de détail (7%, notamment les marketeurs), information et télécommunications (6%), banques et organisations financières (6%) et transport et entreposage (5% notamment par l'entreprise en charge des dépôts pétroliers).

## REGARD DE

## M. CHARLES NDONGO

*Directeur Général de la Cameroon Radio Television (CRTV)*



## “ RETOUR D'AMABILITÉ ET DEVOIR D'AMITIÉ ”


**C**haque un voit midi à sa porte. Les dix dernières années d'existence de la Direction générale des Impôts (DGI) me donnent l'occasion de saluer l'action de cette administration en faveur de la Cameroon Radio Television (CRTV). Car, j'imagine bien que cette séquence qui s'achève n'aura pas laissé que des souvenirs d'une satisfaction unanime. Mais, pourquoi devrais-je me cacher, moi, de reconnaître que cette période a assuré une belle moisson à cette prestigieuse Maison que j'ai le privilège de diriger ?

Cependant, avant de me prononcer comme compagnon de parcours, mon témoignage est d'abord et simplement celui du citoyen observateur. A ce titre, il me plaît de saluer la formidable odyssee de la DGI du Cameroun qui, en une dizaine d'années, a tranquillement doublé le taux de mobilisation des recettes non pétrolières camerounaises, les faisant passer de 855,7 milliards de FCFA en 2010, à 1947,7 milliards de FCFA en 2019.

Cette prouesse a permis à l'Etat du Cameroun de traverser, titubant sans trébucher, les vents contraires si violents tout au long de cette décennie, jusqu'à l'inénarrable et tristement célèbre pandémie en cours. C'est peu dire que bien des prévisions en ont été bouleversées, des plans de développement remisés, au risque de faire douter les stratégies de nos économies.

L'Etat du Cameroun, sûr des ressources de la DGI et de celles des administrations corollaires, a continué à planifier et à se projeter, en préservant l'essentiel. Mieux, à rêver et à agir. Rêves et actions qui au jour le jour, sortent de terre sur l'ensemble du territoire comme des champignons, à travers le programme des Grandes Réalisations. Des ponts, des routes, des ports, des barrages ! Des programmes d'électrification et d'approvisionnement en eau, d'assainissement des villes, de construction d'écoles, de collèges, d'hôpitaux et que sais-je encore du chantier national qu'est notre Cameroun ? Si les citoyens payent plus et mieux d'impôts, n'est-ce pas aussi parce qu'ils se reconnaissent en cet Etat qui prélève pour bien redistribuer ? N'est-ce pas parce qu'ils voient tous les jours fleurir et se matérialiser sous leurs yeux le fruit de leurs cotisations à l'effort de construction nationale ? C'est la quote-part que la CRTV présente, modestement, en participant à diffuser l'idée d'une société juste et équitable, socle de notre vivre ensemble en tant que Nation.

Aussi, à la CRTV, nous avons particulièrement travaillé, ces cinq dernières années, à légitimer le principe et l'activité de collecte de l'impôt, en assurant auprès du public de citoyens, la promotion des grands investissements de l'Etat, et en démontrant les incidences positives dans la vie de tous les hommes et de toutes les communautés du Cameroun. Nous entendons ne pas y renoncer pour les prochaines années.



Ce faisant, nous sommes également dans notre devoir d'information au service du public, au nom du sacrosaint principe d'accountability que doit assumer tout Etat moderne. Nous assurons d'autant plus assidûment ce service de reddition des comptes au public de contribuables camerounais, que nous nous considérons comme une fille privilégiée de la Nation. C'est en effet grâce à la contribution directe des citoyens au travers de la Redevance Audiovisuelle (RAV), que la CRTV reçoit une grande partie de ses moyens de fonctionnement. A ce titre, la chaîne de radio et de télévision publique peut se féliciter de l'évolution positive de ses recettes qui sont passées de près de 6 milliards et demi en 2013 à un peu plus de 17 milliards en 2019. Cette performance dans le recouvrement de la redevance audiovisuelle est bien sûr à mettre à l'actif du dévouement des personnels de l'administration fiscale, qui travaillent en bonne intelligence avec ceux de la CRTV, dans le cadre de la commission mixte CRTV-MINFI. Cette commission a permis d'adresser plusieurs sources de problèmes de déperdition de nos recettes RAV.

Pour autant, l'amélioration de l'offre de contenus radio, TV et Web au bénéfice des publics camerounais passe par la création, depuis quatre ans, de nouvelles chaînes de radio, de télévision et Web. Cet effort soutenu appelle à plus de moyens financiers dévolus en particulier à la mise en service d'une logistique supplémentaire, et de personnels de production plus nombreux et plus qualifiés.

Aussi, nous ne saurions passer sous silence les limites liées à l'absence de certaines parties prenantes dans la phase des émissions de la RAV, de la répartition des patentes aux différents bénéficiaires, et celle relative à la gestion et au suivi des paiements partiels des impôts.

Mais nous savons pouvoir compter sur la comptabilisation automatique, projet en cours de finalisation dans les services spécialisés de la DGI, et qui permettra globalement une meilleure tenue des comptes par nature d'impôts et taxes dans les différents centres. La CRTV, partenaire et bénéficiaire de la DGI dans ce combat, espère que son aboutissement permettra d'avoir en temps réel une visibilité des émissions de la RAV dans les différents centres d'impôt afin de garantir un meilleur suivi du processus de reversement de celle-ci à la Trésorerie Générale de Yaoundé I. En relation avec l'administration fiscale, nous veillerons à l'apurement juste et équitable des Restes à Recouvrer au profit de la CRTV.

C'est le pari de la lisibilité que semble se lancer la Direction Générale des Impôts. Un pari que je lui souhaite de gagner, comme elle a su gagner celui de la visibilité en se positionnant aujourd'hui de manière incontestable dans l'opinion publique comme une administration publique moderne et performante, tout en restant proche de ses administrés. Bonne continuation à vous, amis et partenaires !!!

## C. L'ÉVOLUTION DES RECETTES FISCALES PÉTROLIÈRES

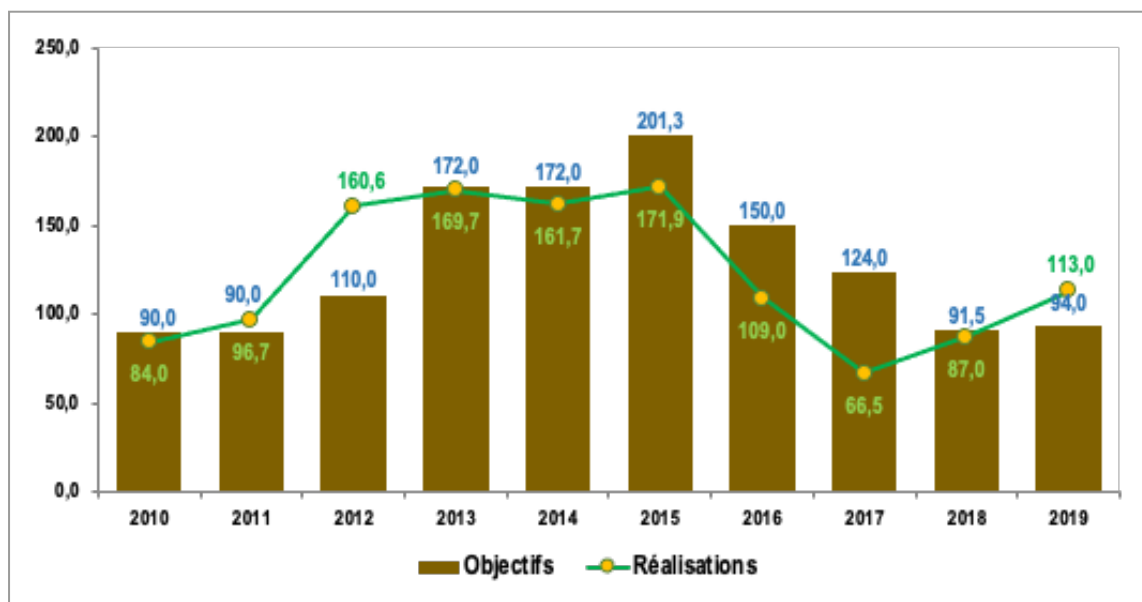
Le rendement de l'IS pétrolières connaît une évolution erratique sur la période 2010-2019. Il était de 84,0 milliards FCFA en 2010 et a connu une croissance soutenue pour se hisser à 171,9 milliards en 2015 du fait notamment de l'augmentation de la production pétrolière vendue par le Cameroun de même que par la bonne tenue du dollar américain. La baisse du prix du baril de pétrole entamée

depuis le deuxième semestre de l'année 2014 a impacté négativement les résultats des entreprises du secteur pétrolier amont et par voie de conséquence leurs paiements au titre de l'IS pétrolières sur la période 2016-2018. En 2019 nous notons une amélioration du rendement de l'IS pétrolières. Le tableau suivant présente les recettes de l'impôt sur les Sociétés pétrolières depuis l'année 2010.

Tableau 7 : évolution de l'IS pétrolières (milliards de FCFA)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Objectifs</b>	90,0	90,0	110,0	172,0	172,0	201,3	150,0	124,0	91,5	94,0
<b>Réalisations</b>	84,0	96,7	160,6	169,7	161,7	171,9	109,0	66,5	87,0	113,0
<b>Taux de réalisation</b>	93,3%	107,4%	146,0%	98,7%	94,0%	85,4%	72,7%	53,6%	95,1%	120,2%

Sources : MINFI/DGI & Balance des Comptes du Trésor (BCT)





## D. L'ÉVOLUTION DES RECETTES AFFECTÉES

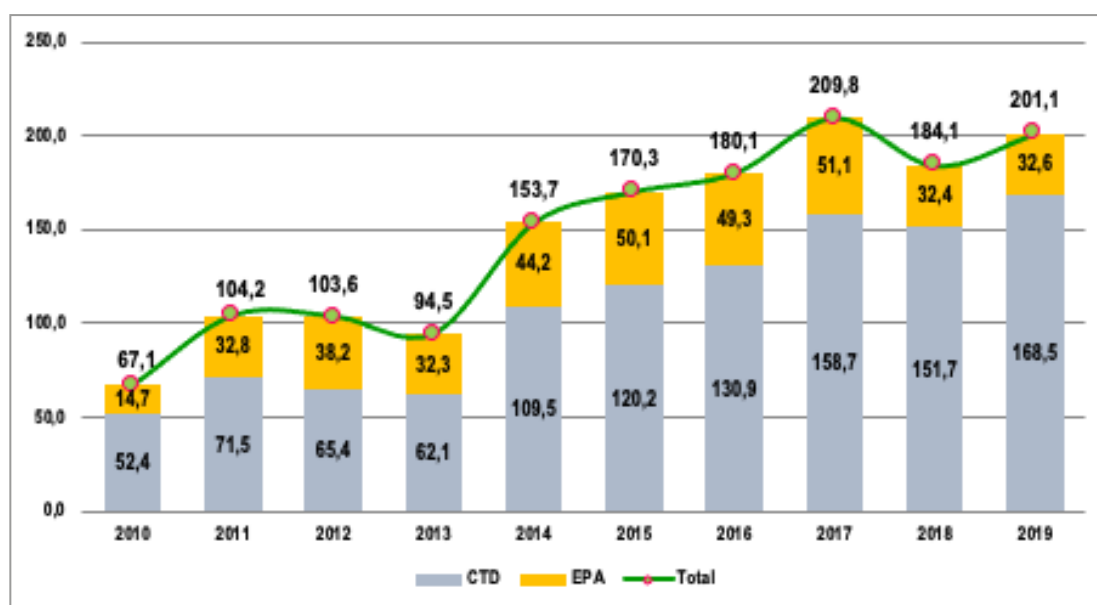
Outre la collecte des recettes pour le compte du budget de l'État, la DGI mobilise également des recettes affectées réparties en recettes affectées aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et aux Entités Publiques (EP).

Les recettes affectées aux CTD et aux EP ont connu une évolution soutenue de 2010 à 2019. Les recettes affectées aux CTD sont passées de 52,4 milliards en 2010 à 168,5 milliards en 2019, soit une hausse de 116,1 milliards en valeur absolue et

de +321,7% en valeur relative, ce qui place la DGI comme première contributrice pour le financement de la décentralisation au Cameroun. Par contre, les recettes affectées à certaines entités publiques connaissent une stagnation depuis 2018 du fait du plafonnement des recettes affectées au Crédit Foncier (CFC) et au Fonds National de l'Emploi (FNE). Le tableau et le graphique ci-après présentent les évolutions des recettes affectées :

**Tableau 8 : évolution des recettes affectées (en millions de FCFA)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CTD</b>	52,4	71,5	65,4	62,1	109,5	120,2	130,9	158,7	151,7	168,5
<b>EPA</b>	14,7	32,8	38,2	32,3	44,2	50,1	49,3	51,1	32,4	32,6
<b>Total</b>	67,1	104,2	103,6	94,5	153,7	170,3	180,1	209,8	184,1	201,1



Source : DGI

## E. L'ÉVOLUTION DU TAUX DE PRESSION FISCALE

La pression fiscale définit l'importance relative des prélèvements obligatoires dans l'économie nationale. Elle est une grandeur macroéconomique dont le taux est défini par rapport au PIB (Produit Intérieur Brut) et traduit l'effort de recouvrement des recettes publiques nécessaires au financement des interventions de la puissance publique.

Le taux de pression fiscale calculé sur la base des recettes globales est passé de 12,1% en 2010 à 14,6% en 2019 avec des pics de 14,7% en 2015, pour le Cameroun.

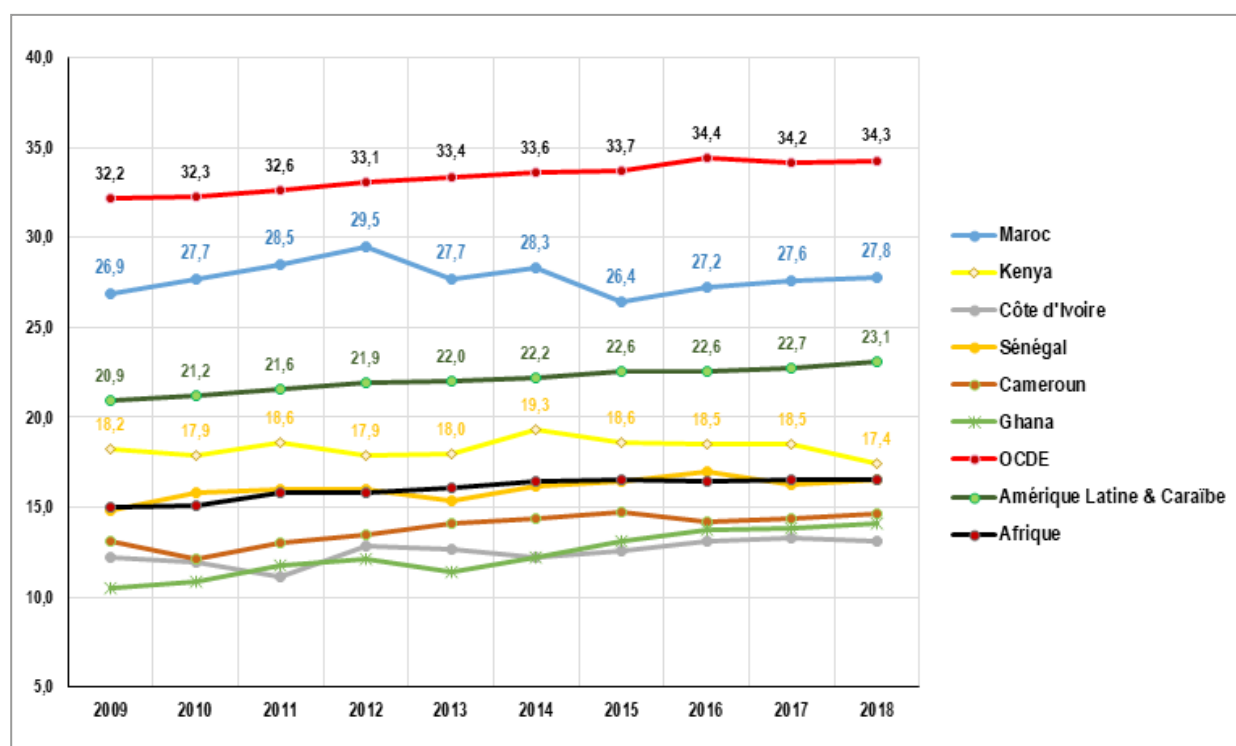
### Encadré 2 : comparaison du taux de pression fiscale avec d'autres pays

Sur la base des données publiées par l'OCDE, qui permettent la comparabilité entre pays, le tableau et le graphique ci-après présentent les évolutions des taux de pression fiscale de certains pays africains :

Tableau 7 : Évolution des taux de pression fiscale

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maroc	26,9	27,7	28,5	29,5	27,7	28,3	26,4	27,2	27,6	27,8
Kenya	18,2	17,9	18,6	17,9	18,0	19,3	18,6	18,5	18,5	17,4
Côte d'Ivoire	12,2	11,9	11,1	12,8	12,7	12,2	12,6	13,1	13,3	13,1
Sénégal	14,8	15,8	16,0	16,0	15,4	16,2	16,4	17,0	16,3	16,5
Cameroun	13,1	12,1	13,0	13,5	14,1	14,4	14,7	14,2	14,4	14,6
Ghana	10,5	10,9	11,8	12,1	11,4	12,2	13,1	13,7	13,8	14,1
OCDE	32,2	32,3	32,6	33,1	33,4	33,6	33,7	34,4	34,2	34,3
Amériq Latine & Caraïbe	20,9	21,2	21,6	21,9	22,0	22,2	22,6	22,6	22,7	23,1
Afrique	15,0	15,1	15,8	15,8	16,1	16,4	16,5	16,4	16,5	16,5

Source : OCDE



## REGARD DE

# M. EDOU ALO'O CYRILL

Directeur Général du Budget (DGB)

## “ LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS DANS LES HABITS DE L'ÉMERGENCE



**A**u cours de ces dix dernières années, le visage de la Direction Générale des Impôts (DGI) a fondamentalement changé dans l'opinion. Elle est passée d'une administration détentrice de l'imperium fiscal à une administration au service des citoyens et de la société.

Elle qui jadis arborait fièrement la posture de « fisc » et entretenait avec les contribuables des relations de maître à assujettis, a réussi en dix ans à changer cette image pour devenir un prestataire du service public avec pour clients, les contribuables.

Ce changement de perception est le résultat d'actions de communication, de mise en place de partenariats et de modernisation d'outils et de cadres de travail, le tout dans un esprit de dialogue et de respect mutuel.

En effet, l'on a observé, une intensification des actions de communication en direction du contribuable, des administrations partenaires et du grand public. Celles-ci ont permis de porter à la connaissance de l'ensemble des acteurs les réformes majeures mises en œuvre pour la modernisation du système fiscal, et d'expliquer aux contribuables la finalité du paiement d'un impôt donné et la nécessité pour eux de s'en acquitter. Elles ont favorisé l'acceptation de l'impôt par ceux qui y sont soumis et le renforcement du contrat fiscal entre le peuple et l'Etat.

Par ailleurs, la DGI a noué de nombreux partenariats avec les autres administrations du Ministère des Finances : Direction Générale des Douanes, Direction Générale du Trésor et de la Coopération Financière et Monétaire ainsi que la Direction Générale du Budget (DGB). En ce qui concerne la DGB dont je peux parler, le partenariat avec la DGI est une réussite. En quelques années, les deux administrations ont relevé de nombreux défis et chacune d'elles a amélioré ses performances dans le cadre du processus de préparation, d'exécution, de contrôle et le suivi du budget. L'on peut citer comme résultats :

- La collaboration renforcée dans l'élaboration du projet de loi de finances avec comme avantages la réduction des délais ;
- La mise en place d'un nouveau dispositif de recouvrement des impôts et taxes lors de l'exécution du budget de

l'Etat à travers un mécanisme de liquidation préalable et de retenue à la source des impôts, droits et taxes dans le cadre des procédures exceptionnelles d'exécution de la dépense publique ;

- La mise en ligne du fichier des contribuables et l'instauration de l'Attestation de non Redevance (ANR) comme seul document qui atteste de la situation fiscale du contribuable avec pour conséquences la sélection plus rigoureuse des prestataires de l'Etat et l'amélioration de l'exécution de la commande publique.

Enfin, la dernière clé de ce changement de paradigme a été la dématérialisation de la quasi-totalité des procédures fiscales. De la télé déclaration au contrôle en passant par la taxe foncière, l'attestation de non redevance et les déclarations statistique et fiscales en ligne, la DGI a conquis le numérique pour le mettre au service du contribuable. Pour le contribuable, il a été source de simplification des procédures, de qualité de service et d'amélioration du climat des affaires.

Toutes ces mutations ont eu pour conséquence de renforcer la légitimité de la DGI dans le rôle qui est le sien et d'accroître son rendement dans le recouvrement des recettes budgétaires de l'Etat.

Ainsi, les recettes mobilisées par la DGI qui étaient de 939,7 milliards en 2010 ont plus que doublé pour atteindre 2 060,7 milliards en 2019, soit une hausse de 1 121,0 milliards (+119,3%). Sur la même période, la contribution de l'administration fiscale aux ressources propres est passée de 48,5% en 2010 à 58,6% en 2019 avec un pic de 60,7% atteint en 2017.

La trajectoire de mobilisation des recettes internes prise par la Direction Générale des Impôts (DGI) augure des lendemains prometteurs tant pour l'Etat central que pour les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). A titre de rappel, les ressources collectées au profit des CTD étaient de 52,4 milliards en 2010 et se situent à 168,5 milliards en 2019. L'accélération du processus de décentralisation qui nécessite des ressources supplémentaires se fera, sans doute, avec une Direction Générale des Impôts plus performante..

# DECRET NO. 2020/016 DU 09 JANVIER 2020 PORTANT ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SRC

Le Président de la République du Cameroun a assigné de nouvelles missions à la SRC et lui a conféré des prérogatives de puissance publique, renforcé le Privilège du Trésor et la protection des porteurs de contraintes pour leur permettre d'améliorer les ressources des finances publiques.

## 1 LES MISSIONS NOUVELLES DE LA SRC

Ce décret conforte la SRC dans sa mission traditionnelle de recouvrement des créances et la liquidation des établissements financiers. La sphère de compétence de la SRC est élargie à de nouvelles missions.

### LE RECOUVREMENT

→ Le recouvrement des créances douteuses et litigieuses et/ou contentieuses **détenues par les administrations publiques**, les entreprises non financières du secteur public et éventuellement par **des établissements de microfinance**.

→ Le recouvrement des créances issues des condam-

nations pécuniaires au profit de l'Etat dans le cadre des actions en justice, tant au plan national qu'à l'étranger en liaison avec le Ministre en Charge de la Justice.

→ La liquidation des établissements financiers

→ La gestion des portefeuilles des créances douteuses ou compromises des Banques en restructuration.

### LA GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER ISSU DES ACTIVITÉS DE RECOUVREMENT APPUI-CONSEIL

La SRC est chargée de l'appui conseil au profit de l'Etat et de ses démembrements et toute autre institution qui pourrait la solliciter en matière financière et/ou bancaire.

→ Evaluation des créances douteuses

→ Renforcement des capacités en matière de recouvrement

Cette mission s'étend par l'appui au Ministère des Finances en matière de restructuration bancaire, par le biais de l'évaluation des créances compromises des banques, des consultations juridiques et de manières générale l'accompagnement de l'Etat dans le processus de rachat ou de cessions de créances de quelques natures que ce soit.

## 2 NOUVELLES PRÉROGATIVES DE LA SRC

La SRC dispose pour le recouvrement des créances qui lui sont confiées par l'Etat et/ou ses démembrements des prérogatives de puissance publique et du Privilèges du Trésor conformément à la législation en vigueur.

### La SRC dispose d'un pouvoir de réquisition et d'investigation.

C'est le pouvoir donné à la SRC de procéder aux enquêtes et d'obtenir toutes les informations nécessaires sur le débiteur et son patrimoine dans le cadre d'une opération de recouvrement.

Le porteur de contrainte de la SRC peut :

→ Requérir la force publique

→ Accéder à toute base de données

→ Accéder aux immeubles

→ Demander et se faire délivrer tout document nécessaire à l'accomplissement de leur mission.

## 3 LE PRIVILEGE DU TRÉSOR

Les créances relevant des personnes morales de Droit Public confiées à la SRC quelle que soit leur nature ou origine sont des **créances souveraines de l'Etat inaliénables et imprescriptibles**.

Il s'agit d'un régime juridique plus avantageux que consacre l'imprescriptibilité des créances gérées par la SRC pour le compte de l'Etat.

Ces créances sont des créances de l'Etat et pérennisent l'activité de recouvrement des créances bancaires issues des liquidations et restructurations bancaires.

**L'abandon** de tout ou partie d'une créance est subordonnée à **l'autorisation préalable du Président de la République**.



## 4 MODALITÉS D'APPLICATION PRIVILEGE DU TRÉSOR

1. La requête en contestation de créances à peine d'irrecevabilité doit être appuyée des justificatifs de paiement de la partie non contestée et d'un acompte de 10% de la partie contestée.

2. Les juridictions administratives sont compétentes pour connaître des différends nés de l'exécution des contraintes.

Ces dispositions consacrent la contrainte délivrée par le Directeur Général de la SRC comme un acte administratif et visent à mettre la procédure de recouvrement par voie du Privilège du Trésor à l'abri des procédures dilatoires de reddition des comptes.

## 5 LA PROTECTION DES DIRIGEANTS ET DES PORTEURS DE CONTRAINTE

Le personnel préposé au recouvrement des créances est porteur de contrainte et assermenté

Le serment leur confère la qualité et les fonctions d'huissier du trésor. Les actes posés en cette qualité sont réputés authentiques jusqu'à inscription de faux.

Les dirigeants et porteurs de contrainte ne peuvent sauf cas de flagrant délit dument constaté subir au cours de l'exécution de leur mandat aucune poursuite, ni mesure privative de liberté sans accord préalable du Chef de l'Etat.

## 6 LES OBLIGATIONS DU PORTEUR DE CONTRAINTE

Le personnel SRC est tenu d'exercer ses fonctions dans le strict respect des règles de déontologie en la matière.

→ Obligation de probité, de compétence et de courtoisie.

→ Le personnel SRC est astreint à l'obligation de réserve et au respect du secret professionnel

Le personnel de la SRC qui se rend coupable de manquements graves aux règles de déontologie ou aux obligations légales dans l'exécution de ses fonctions peut être traduit devant les instances disciplinaires compétentes et le cas échéant passible de poursuites judiciaires.

## 7 L'ASEMBLEE GÉNÉRALE

PRÉSIDENT  
Ministre des Finances

### 04 MEMBRES

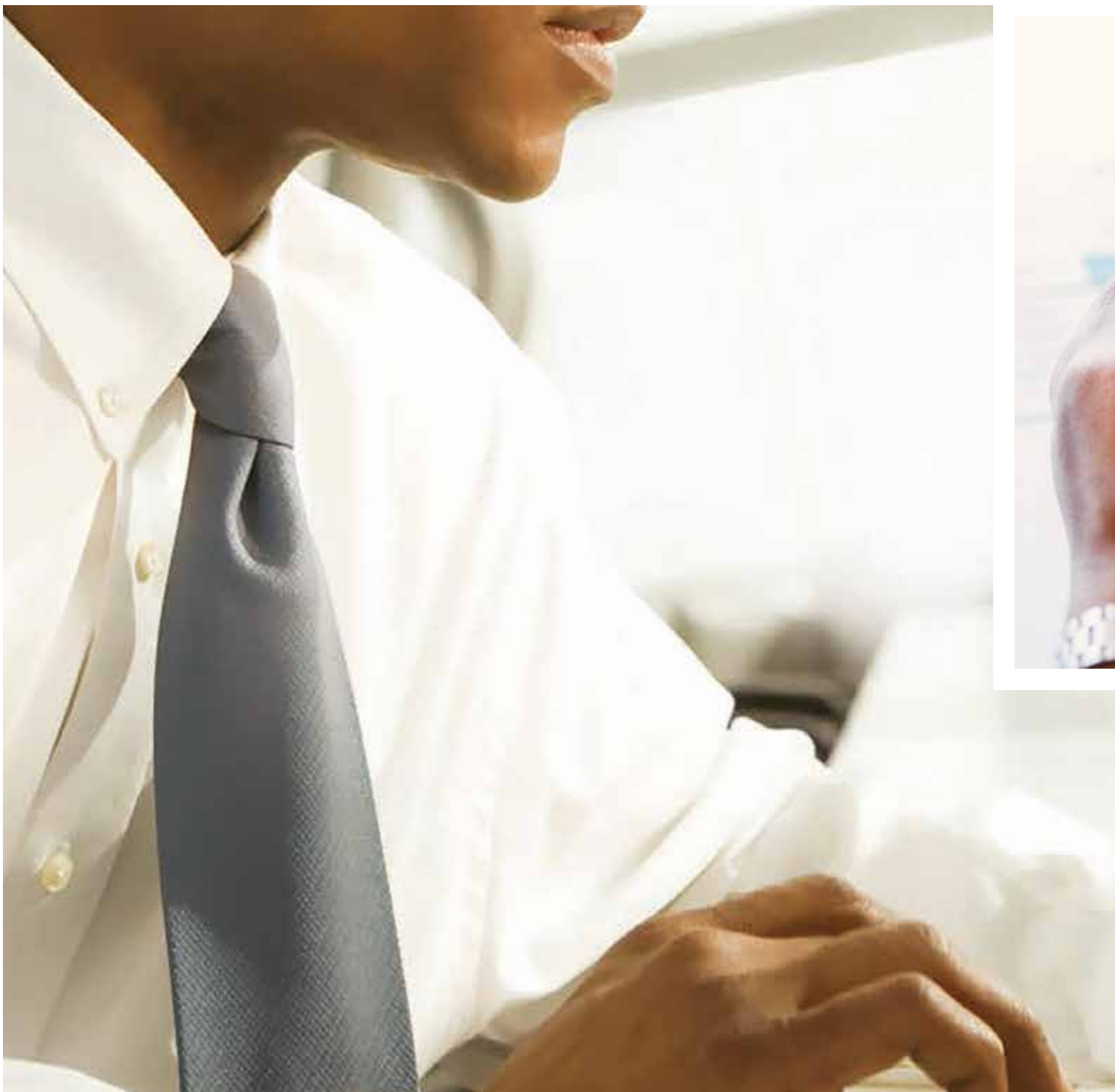
- Un représentant de la Présidence de la République
- Un représentant des Services du Premier Ministère
- Un représentant du Ministère en Charge de la Justice
- Un représentant des Services en Charge du Contrôle Supérieur de l'Etat

## 8 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Une personnalité désignée par le Président de la République
- Un représentant de la Présidence de la République
- Un représentant des Services du Premier Ministère
- Un représentant du Ministère des Finances
- Un représentant du Ministère en Charge de la Justice
- Un représentant des Services en Charge du Contrôle Supérieur de l'Etat
- Un représentant du Ministère en Charge des Domaines
- Le Directeur de l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF)
- Un représentant de l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit du Cameroun
- Un représentant du personnel de la SRC élu par ses pairs.

## 9 PERFORMANCES DE LA SRC AU 31.12.2019

Nombre d'Entités	19
Volume des Créances compromises	807.745.384.138 FCFA
Recouvrements au 31 Décembre 2019	267.335.203.977 FCFA
Indemnisations des créanciers des Banques au 31 Décembre 2019	373.021.789.257 FCFA



# 3 UNE ADMINISTRATION DE L'IMPOT TRANSFORMÉE



*Dans un contexte qui appelle à plus de transparence vis-à-vis des autorités et de la société, l'administration fiscale doit se transformer afin de gagner en efficacité et en performance. « Faire de la DGI une administration moderne qui s'appuie sur les TIC pour accroître la mobilisation des ressources et améliorer le climat des affaires », telle est la vision portée par le plan de modernisation adopté en 2016. Depuis une dizaine d'années, cette transformation est rendue perceptible grâce à une stratégie claire alignée sur la modernisation des fonctions fiscales (A) et des réformes visant l'amélioration du climat des affaires (B).*

# UNE ADMINISTRATION DE L'IMPOT TRANSFORMÉE

## A. LA MODERNISATION DES FONCTIONS FISCALES

La modernisation de l'Administration fiscale s'appuie sur la définition d'une gouvernance fiscale avant-gardiste, l'amélioration des processus fiscaux et leur pilotage. En somme, elle prend en compte aussi bien la transformation des fonctions métiers (1) que des fonctions support (2).

### 1. La mutation des fonctions métier

Les dix dernières années ont été marquées par un fort déploiement de mesures visant à renforcer et à accroître la productivité des fonctions métier à l'instar de l'immatriculation, de la gestion, du contrôle, du recouvrement et du contentieux.

#### a) Réformes en matière de gestion du fichier et de l'immatriculation des contribuables

La réforme du fichier amorcée au cours de l'exercice 2014 a permis la création d'un service dédié au suivi du fichier et à sa publication par tous les services opérationnels. Elle a du reste révélé la place centrale de cet outil dans le dispositif de maîtrise et d'élargissement de l'assiette fiscale.

La DGI a publié pour la première fois le 1<sup>er</sup> décembre 2014 le fichier national des contribuables professionnels relevant des régimes réel et simplifié sur son site web, à l'adresse [www.impots.cm](http://www.impots.cm). Cette action avait pour objectifs d'améliorer la connaissance et la maîtrise du portefeuille des contribuables de chaque Centre des Impôts sur le territoire national.

Le fichier électronique renseigne sur le statut de chaque contribuable en précisant son centre fiscal de rattachement, son nom ou sa raison sociale, son Numéro d'Identifiant Unique (NIU), son activité principale, son régime d'imposition et son adresse. Ce dispositif remplace la carte de contribuable qui n'est plus le document attestant qu'une personne (physique ou morale) est connue et régulièrement suivie par l'Administration fiscale.

Il s'agit d'un précieux outil d'information sur la situation fiscale des contribuables camerounais. L'administration fiscale, les usagers et toute per-

sonne intéressée peut, à partir dudit fichier, mesurer la conformité fiscale d'un contribuable avec lequel il est parfois appelé à interagir.

Cette approche oblige les entreprises tentées par des activités informelles à régulariser leur situation car, le fait d'être absent du fichier de la DGI exclut automatiquement le contribuable des circuits économiques et administratifs officiels.

A titre d'illustration, les administrations financières à savoir les Directions Générales des Douanes, du Budget et du Trésor ont accès à ces fichiers et les consultent pour s'assurer que les contribuables qui leur demandent des services sont inscrits et actifs dans leurs Centres des Impôts de rattachement.

Le contribuable inscrit dans le fichier d'un Centre des Impôts sera visible sur le site web de la DGI tant qu'il est en règle avec son Centre. Le fichier national est accessible au grand public, téléchargeable et mis à jour de façon régulière.

Pour un suivi rigoureux des reclassement des contribuables, la DGI a instauré depuis l'exercice 2019, les assises annuelles relatives aux transferts des contribuables. Ces assises ont pour but de garder une traçabilité des mouvements des contribuables dans les fichiers et de faire respecter le délai légal de transfert des dossiers.

De même, la DGI a mis en place le fichier des adhérents aux Centres de Gestion Agréés (CGA), pour rendre public le fichier des contribuables bénéficiant des dérogations concédées par ce régime fiscal. Ainsi, l'adhésion à un CGA est matérialisée par l'inscription au fichier des adhérents publié sur le site web de la DGI. Les entreprises productrices et leurs distributeurs grossistes sont tenus de s'y référer lors de leurs transactions.



**Tableau 8 : effectifs des contribuables par structures de production (2014-2019)**

Structures	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>DGE</b>	404	380	407	431	455	505
<b>CRI ADAMAOUA</b>	3 877	2 107	2 803	2 372	2 806	2 845
<b>CRI CENTRE 1</b>	19 080	20 460	21 233	19 646	23 483	26 256
<b>CRI CENTRE 2</b>	5 438	6 320	6 900	6 978	7 294	7 188
<b>CRI EST</b>	6 262	7 928	7 991	7 085	7 354	7 672
<b>CRI EXTREME-NORD</b>	1 158	2 857	2 721	2 745	2 951	3 057
<b>CRI LITTORAL 1</b>	10 772	20 800	23 262	22 924	24 129	24 988
<b>CRI LITTORAL 2</b>	6 327	6 605	7 986	8 499	9 334	10 077
<b>CRI NORD</b>	2 704	3 906	3 939	4 097	4 285	4 406
<b>CRI NORD-OUEST</b>	5 353	11 778	11 542	9 571	9 270	8 725
<b>CRI OUEST</b>	10 306	9 078	12 576	13 505	14 752	15 342
<b>CRI SUD-OUEST</b>	5 999	8 580	9 430	8 612	5 923	5 429
<b>CRI SUD</b>	3 117	4 937	4 279	4 374	4 612	5 076
<b>Total</b>	<b>80 797</b>	<b>105 736</b>	<b>115 069</b>	<b>110 839</b>	<b>116 648</b>	<b>121 566</b>

Source : DGI

Malgré la baisse observée en 2017 imputable à l'assainissement des doublons, la population fiscale active de la DGI a enregistré une augmentation structurelle de **80 797** contribuables en 2014 à **121 566** en 2019, soit un accroissement de **40 769**

contribuables en valeur absolue et +50% en valeur relative. Cette embellie est perceptible dans tous les segments de la population fiscale sur la même période.

## b) Gestion : la digitalisation des procédures

*La fonction gestion a connu une véritable mutation au cours de la dernière décennie. Sa nouvelle organisation est basée sur des outils adaptés pour assurer l'efficacité et soutenir les objectifs stratégiques de mobilisation des ressources. A ce titre, des évolutions significatives sont intervenues s'agissant des télé-procédures et de la Déclaration Pré-remplie (DPR).*

### i) Les télé-procédures

La télé-déclaration est une procédure simplifiée permettant au contribuable de déclarer ses impôts et taxes sans recourir au formulaire papier et sans se déplacer vers les services fiscaux. Elle a pour objectif de faciliter l'accomplissement des obligations déclaratives et ainsi de réduire le coût de la discipline fiscale. La télé-déclaration accroît la productivité de l'administration fiscale, en permettant aux agents de se recentrer sur des tâches plus productives (analyse risque, surveillance des risques déclaratifs, dialogue de conformité, etc.), suite à la suppression des tâches manuelles devenues inutiles (réception des déclarations physiques, saisie et archivage).

Depuis 2014, une option radicale de basculement au tout électronique est en cours au sein de l'Administration fiscale. Ainsi, dans l'optique de réduire

le coût de l'accomplissement des obligations déclaratives et d'améliorer le civisme fiscal, la DGI a implémenté, la télé-déclaration des impôts de droit commun (a), la télé-déclaration de la commande publique (b) la télé-déclaration des mutations immobilières (c), la dématérialisation de la patente (d), la télé-déclaration des Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF) pour les entreprises relevant des unités de gestion spécialisées (e) et la possibilité pour l'administration fiscale de transmettre les pièces de procédures par voie électronique (f).

#### a) La télé-déclaration des impôts de droit commun

La télé-déclaration des impôts et taxes de droit commun a été mise en œuvre en 2014 au profit des contribuables relevant de la Direction des Grandes Entreprises, afin de réduire les nombreux



déplacements (en moyenne 12 par an) effectués par les promoteurs des entreprises pour l'accomplissement de leurs obligations déclaratives.

En 2016, ce procédé s'est étendu dans les 08 CIME existants, centres de gestion spécialisés majeurs dans le dispositif fiscal camerounais. En termes de bilan chiffré, la télé-déclaration est opérationnelle en 2019 dans les quinze (15) CIME et 100% des contribuables utilisent cette facilité moderne pour déclarer leurs impôts et taxes. Ce taux est conforté par la consécration de l'avis d'imposition comme préalable à la réalisation des virements bancaires, seul moyen de paiement des impôts et taxes.

Les CDI pilotes de Yaoundé et de Douala bénéficient également de la télé-déclaration et devrait s'étendre à l'ensemble des CDI des deux villes au cours de l'année 2020.

#### **b) Télé-déclaration de la commande publique**

La formalité d'enregistrement fiscal de la commande publique a, pendant longtemps, été caractérisée par une lourdeur excessive décriée par les usagers des services fiscaux. Il en était ainsi de la multiplicité des formulaires à remplir, des étapes à suivre ainsi que des multiples déplacements nécessaires pour accomplir cette formalité. En 2016, la procédure d'enregistrement de la commande publique a été profondément réformée grâce à l'introduction de la télé-déclaration.

Les statistiques actuelles en la matière montrent que les délais d'accomplissement de cette formalité se sont substantiellement réduits. Ils ont été ramenés de 11 jours en moyenne avant 2016 à 02

jours (48 heures) pour la grande majorité des cas (95%), quelques situations exceptionnelles pouvant conduire à un délai de trois (03) jours.

#### **c) Télé-déclaration des mutations immobilières**

La télé-déclaration des mutations immobilières lancée le 1<sup>er</sup> juin 2016 s'est appuyée sur deux préalables :

- la mise en place d'une mercuriale des valeurs administratives en matière immobilière ;
- la consécration du paiement exclusif des droits de mutation immobilière par virement bancaire.

Ces changements importants ont nécessité une large concertation et des adaptations législatives.

S'agissant de la démarche concertée, la dématérialisation des procédures d'enregistrement des mutations immobilières est le produit d'une série de consultations et concertations organisées entre l'Administration fiscale et toutes les parties prenantes, à savoir les notaires, les géomètres, les services du cadastre, des domaines et de la conservation foncière. Ces concertations ont entre autres contribué à définir les modalités de gestion de la période transitoire tout en renforçant la sensibilisation de tous les acteurs impliqués.

Concernant les adaptations législatives subséquentes, la mise en place d'une mercuriale garantissant l'intégrité des bases d'imposition a permis aux autorités d'envisager et de faire consacrer une décade des taux applicables en matière de mutations immobilières. C'est ainsi que dans les zones couvertes par les mercuriales, pour les immeubles

bâti, le tarif est passé de 15% à 10%, celui des terrains urbains nus a été ramené de 10% à 5% et celui des terrains ruraux nus a perdu trois points pour se situer à 2%. Dans les zones non couvertes par une mercuriale de valeurs administratives, le statu quo prévaut.

La télé-déclaration des mutations immobilières a substantiellement amélioré la qualité du service et rendu marginaux les contacts entre contribuables et services fiscaux, réduisant de ce fait les nombreuses mauvaises pratiques qui avaient cours dans le secteur.

#### **d) La dématérialisation de la patente**

La loi de finances 2017 a simplifié et modernisé les modalités de calcul, de déclaration et de paiement de la contribution des patentes à travers la mise sur pied d'un dispositif permettant son auto-liquidation en ligne et la suppression du titre matérialisant son paiement. L'attestation de non redevance justifie dorénavant de manière plus globale la régularité de la situation du contribuable au regard de ses obligations de paiement des impôts et taxes.

Avec la réforme introduite à partir de l'exercice 2017, la contribution des patentes est liquidée par simple application d'un taux au chiffre d'affaires du dernier exercice clos, tel que défini ci-dessous :

- 0,159% sur le chiffre d'affaires des grandes entreprises, pour une contribution plancher de FCFA 5 millions et un plafond de FCFA 2,5 milliards ;
- 0,283% sur le chiffre d'affaires des moyennes entreprises, pour une contribution plancher de FCFA 141 500 et un plafond de FCFA 4 500 000 ;
- 0,494% sur le chiffre d'affaires des petites entreprises, pour une contribution plancher de FCFA 50 000 et un plafond de FCFA 140 000.

#### **e) L'instauration de la télé-déclaration des Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF) pour les entreprises relevant des unités de gestion spécialisées**

Dans sa quête permanente de solutions visant à simplifier les procédures et à réduire le coût de la discipline fiscale, la DGI a dans le cadre de la loi de finances pour l'exercice 2019, institué l'obligation

de la transmission électronique des Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF) pour les entreprises relevant des unités de gestion spécialisées.

Pour la mise en œuvre de cette facilité, le cabinet Revenue Development Foundation (RDF), en liaison avec la coopération allemande GIZ, a été retenu pour développer une application de télé-déclaration des dites DSF.

Cette télé-déclaration s'effectue en ligne à travers le système informatique de la Direction Générale des Impôts, accessible via son portail web à l'adresse [www.impots.cm](http://www.impots.cm).

#### **f) L'instauration de la possibilité pour l'administration fiscale de transmettre les pièces de procédures par voie électronique**

Pour optimiser les acquis des réformes amorcées depuis l'année 2014, il a été consacré dans la loi de finances 2019, la possibilité pour l'administration fiscale de transmettre les pièces de procédures fiscales par voie électronique.

La mise en œuvre progressive de cette réforme a commencé par l'implémentation de la communication électronique de certaines pièces de procédures à l'instar de l'AMR, l'avis de vérification, la mise en demeure, etc.

#### **a) Les autres télé-procédures**

L'année 2019 a été une année déterminante dans les procédures de télé-déclaration notamment l'interfaçage avec la plateforme e-GUCE du Guichet Unique pour le paiement des télé-déclarations d'importation des véhicules, la génération en ligne du bulletin d'émission de la retenue à la source pour le paiement de la commande publique.

Le développement des télé-procédures s'inscrit pleinement dans les objectifs de l'administration fiscale qui vise un meilleur service rendu à l'entreprise, grâce à une circulation plus fluide de l'information et un accès simplifié aux procédures administratives.

## REGARD DE

### M. PHILIPPE CAMILLE AKOA

Directeur Général du Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM)



## “ LA COLLABORATION AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ ”

### L'efficacité de l'administration fiscale dans la mobilisation des ressources

L'indicateur de mesure de l'efficacité de l'administration fiscale dans la mobilisation des ressources affectées aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et au FEICOM, est la courbe évolutive des recettes fiscales, puisque les recettes affectées sont adossées aux recettes budgétaires de l'Etat. C'est le cas des Centimes Additionnels Communaux (CAC) qui représentent plus de 80% de ces ressources et qui sont greffés sur la TVA, l'IS et l'IRPP.

Les recettes fiscales mobilisées par la DGI au profit du FEICOM sont passées de FCFA 50,7 milliards en 2010 à FCFA 135,8 milliards en 2019, soit une hausse de FCFA 84,9 milliards (+167,4%)<sup>(1)</sup>. Au cours de la période de 2010 à 2020, les recettes fiscales globales mobilisées pour le compte du FEICOM se situent à FCFA 1 342,6 milliards (CAC/TVA douanes compris). Cette importante ressource a été redistribuée en partie aux CTD, par le mécanisme de péréquation pour un montant de FCFA 845,9 milliards, et per-

mis d'accorder 3 576 concours financiers à ces mêmes entités, pour un montant de FCFA 225,3 milliards destinés au financement des projets communaux et intercommunaux et aux diverses facilités de caisse. Les réformes structurelles des unités de production des impôts, axées sur la recherche de l'efficacité et de l'efficience, ont fortement contribué à cette bonne performance. L'autre point positif à relever est la participation du FEICOM à la réflexion sur certaines réformes engagées au niveau de la Direction Générale des Impôts (DGI).

Cette enveloppe de ressources au profit des CTD et du FEICOM auraient été plus élevées, n'eut été certaines difficultés persistantes liées à l'affectation des recettes, telles que les dysfonctionnements informatiques et le problème d'administration de certains impôts à fort potentiel, mais malheureusement au rendement encore mitigé. C'est le cas de la taxe sur la propriété foncière et du droit de timbre automobile qui, malgré les réformes multiformes, affichent des rendements en deçà du potentiel réel. Nous pensons que les réformes visant l'optimisation de ces deux prélèvements de manière spécifique, sont inachevées.

<sup>(1)</sup> NDLR.

### **L'amélioration de la relation entre les services fiscaux et les contribuables**

La dématérialisation des procédures des déclarations et des paiements a été l'une des facilités ayant contribué à l'amélioration des relations entre l'administration fiscale et les contribuables. Le FEICOM en tant que contribuable, a souscrit à cette démarche digitale et accomplit pleinement ses obligations déclaratives et de paiement des impôts, droits et taxes. La dématérialisation des procédures est une grande avancée qui sécurise mieux les recettes et limite le risque de corruption. En tant que redevable légal, le FEICOM, dans le cadre de la gestion des paiements des divers prestataires des services, consulte régulièrement en ligne les fichiers des contribuables et vérifie l'authenticité des Attestations de Non Redevance (ANR) produites par exemple. Il convient de relever utilement que le FEICOM a été consacré en 2019, par la Direction Générale des Impôts, comme un des meilleurs contribuables. Mais cette réforme ne pourrait être complète qu'avec l'aboutissement de l'interfaçage des applications de gestion des impôts et de la comptabilité vivement souhaité par tous les acteurs.

### **Coopération avec les autres administrations**

La collaboration avec l'Administration fiscale de manière spécifique et les partenaires des Régies financières en général, s'est construite sur une longue durée. Aujourd'hui, nous pouvons affirmer qu'elle est relativement saine. Au départ ce n'était pas le cas. Je pense que presque tous les acteurs comprennent déjà les enjeux et défis de la décentralisation et du développement local, ainsi que le rôle des CTD et du FEICOM dans ce dispositif de la politique publique. En effet chaque citoyen habite sur le territoire d'une Commune et aspire aux services sociaux de base.

Cette bonne collaboration s'est traduite par la mise sur pied des cadres de concertation au niveau central et dans les Régions, pour le suivi et l'évaluation des recettes mobilisées par la chaîne fiscale de l'Etat. Ces plateformes permettent de résoudre à la fois des problèmes opérationnels et de mener des réflexions sur des questions stratégiques du domaine de la mobilisation des ressources, assorties des propositions des mesures d'amélioration.



## ii) La Déclaration Pré-remplie (DPR) et la taxe sur la Propriété Foncière (TPF)

### 1. La Déclaration Pré-remplie (DPR)

Le faible niveau de déclaration fiscale par certains contribuables a toujours constitué une source de préoccupation pour les autorités.

Pour inverser cette tendance, l'administration fiscale a mis sur pied la réforme de la déclaration pré-remplie qui apporte une réponse aux préoccupations des contribuables dont le faible niveau de civisme fiscal est souvent justifié par la complexité des procédures de déclaration et de paiement des impôts et taxes.

La déclaration pré-remplie a été instituée par la loi de finances 2014. A partir des informations qu'elle détient sur les activités, revenus ou patrimoine des contribuables, l'Administration fiscale émet automatiquement une déclaration pré-remplie au profit desdits contribuables. Le contribuable qui reçoit cette déclaration à son domicile ou à son lieu de service, se contente alors d'entériner les énonciations qui y figurent, s'il en est d'accord, et de procéder au paiement de l'impôt dû. Il peut également en solliciter la rectification.

La réforme de la déclaration pré-remplie s'applique dans un premier temps à la taxe foncière sur les propriétés immobilières. Afin de disposer des don-

nées fiables sur les propriétés immobilières, l'administration fiscale a exploité les enquêtes cadastrales menées au cours des exercices antérieurs ainsi que les fichiers taxes foncières des centres divisionnaires des impôts. Ces informations ont par la suite été rangées par centre des impôts et par communes.

Par ailleurs, dans un souci d'une bonne maîtrise de la solution, l'administration fiscale a opté pour une mise en œuvre progressive en limitant cette réforme d'abord aux villes de Yaoundé et Douala et ensuite à l'ensemble du pays.

En application des dispositions de l'article L2 bis du Code Général des Impôts, l'Administration fiscale dispose, sur la base d'informations à sa disposition, de la faculté de se substituer au contribuable pour corriger une défaillance déclarative ou une insuffisance observée dans une déclaration déjà souscrite. Elle sert à cet effet une déclaration pré-remplie (DPR).

Afin d'éviter des divergences d'interprétation, la portée de cette procédure, à l'origine de nombreux contentieux, a été clarifiée pour renforcer la sécurité juridique des contribuables. Ainsi, depuis l'exercice fiscal 2019, le recours à la DPR est limité au défaut de souscription d'une déclaration ou à la non prise en compte dans les déclarations souscrites d'une matière imposable dont l'administration a une connaissance certaine.

## 2. La réforme de la Taxe sur le Propriété Foncière (TPF)

La TPF est due par toute personne propriétaire de fait ou de droit d'un bien immobilier situé au Cameroun. Elle est payée au taux de 0,1% et est assise sur la valeur de l'immeuble, son produit est actuellement destiné aux collectivités territoriales décentralisées (CTD).

L'objectif de sa réforme est de renforcer la mobilisation de cet impôt afin de permettre aux CTD de disposer de ressources suffisantes pour le financement de leurs projets de développement local. Elle permet par ailleurs à l'Etat de répondre aux besoins en ressources budgétaires additionnelles, et à l'administration fiscale de mieux appréhender, à travers la localisation de bien immobilier, les revenus locatifs et les autres activités déployées par les contribuables.

La mise en œuvre de cette réforme a permis :

- d'implémenter une importante mutation organisationnelle intervenue en 2014 pour renforcer les capacités d'administration de la TPF dans les centres des impôts afin de contrebalancer la suppression de la TVA des impôts administrés par les CDI ;
- d'adopter la procédure de déclaration pré-remplie (DPR) dans le cadre de la loi de finances 2014 ;
- d'obtenir auprès de la société d'électricité ENEO, un fichier de 1 025 000 abonnés ;
- de valoriser la TPF à partir d'une équation

simple tenant compte de l'historique des paiements d'un échantillon représentatif de contribuables et des consommations d'électricité ;

- de mettre en place un service de paiement de la TPF par téléphone portable ;
- de mettre en place un comité interministériel de suivi de la DPR MINFI-MINATD-MINDCAF élargi aux collectivités territoriales de Yaoundé et Douala ;
- de mettre en œuvre en 2016 un mécanisme incitatif au travers de l'amnistie fiscale accordée sur les exercices antérieurs ;
- de mettre en place un cadre de collaboration ENEO-DGI, pour envisager les modalités pratiques de mensualisation et d'insertion de la taxe foncière dans les factures d'électricité ;
- d'étendre la campagne DPR dans les Chefs-lieux d'Arrondissements et de préparer l'implémentation de la réforme TPF (réforme des modalités de recouvrement de cette taxe) depuis l'exercice 2018 ;
- de mettre en place une équipe paritaire DGI/ARSEL/ENEO pour implémenter la réforme TPF ;
- de déployer des missions françaises d'assistance technique, d'élaborer un cahier de charges ainsi qu'un schéma conceptuel du projet et d'assainir la base de données ;
- de constituer une base de données des propriétaires fonciers ;
- de développer un module de télé-déclaration de la TPF et d'éditer des DPR en ligne, ainsi que de développer la plateforme Mobile Tax 2.



### 3. Le bilan chiffré des réformes de la DPR et de la TPF

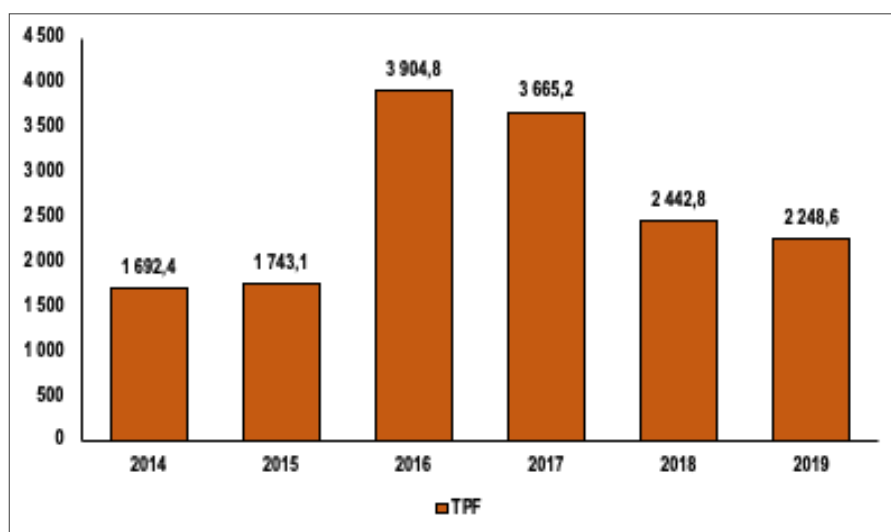
#### Au plan qualitatif

Deux éléments essentiels peuvent permettre d'apprécier le bilan de la réforme de la TPF et de la DPR à savoir : l'élargissement de l'assiette et l'accroissement de la notoriété de cet impôt dont le tableau ci-dessous présente l'évolution du fichier.

Années	Fichier TPF	Evolutions
2014	20 000	-
2015	170 518	753%
2016	660 469	287%
2017	780 000	18%
2018	788 203	1%
2019	788 203	0%

#### Sur le plan quantitatif

Durant la période de mise en œuvre de la réforme DPR, le rendement de la TPF a connu un pic en 2016 du fait notamment de la mesure d'amnistie fiscale. Toutefois, une décrue est observée à partir de 2018, du fait de l'absence de mesures incitatives et des crises sécuritaires dans les régions du Nord-Ouest, du Sud-Ouest, de l'Est et de l'Extrême-nord du Cameroun. Ci-dessous, l'évolution du rendement de cet impôt.



## b) Contrôle fiscal : la redéfinition de la stratégie du contrôle fiscal

*L'année 2016 marque un changement majeur de paradigme en matière d'exécution des contrôles fiscaux au sein de la DGI avec la mise en œuvre du principe d'intervention unique annuelle par entreprise (i). Cette mutation s'est poursuivie avec la digitalisation des procédures (ii).*

### i) La rationalisation des interventions en entreprise

Pour répondre d'une part aux préoccupations des contribuables relatives à la superposition des contrôles de différentes natures laissant très souvent une impression de harcèlement fiscal, et d'autre part, afin de garantir la cohérence, d'encadrer les modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de l'action de l'administration fiscale, la DGI a pris le 03 juin 2016 une circulaire-cadre n°011/MINFI/DGI/DEPSCF fixant les modalités des interventions de toutes natures des services fiscaux auprès des entreprises. Pour la première fois, cette circulaire pose le principe d'une seule intervention des services fiscaux par entreprise au cours d'un exercice fiscal.

Cette rationalisation repose sur le principe qu'il ne peut y avoir plus d'une intervention de quelque nature que ce soit auprès d'une entreprise au cours d'un exercice fiscal. En application de ce principe, les interventions auprès des entreprises ne peuvent donner lieu à aucun chevauchement.

Cependant, trois exceptions à ce principe ont été relevées. Il s'agit des contrôles de validation des crédits TVA, de la mise en œuvre du droit de communication que l'administration fiscale exerce auprès d'une entreprise et enfin des contrôles exécutés sur autorisation expresse du Directeur Général des Impôts, sous certaines conditions.

Grâce à une programmation annuelle et centralisée, matérialisée par un numéro de validation unique quel que soit le type d'intervention, porté sur toutes les pièces de procédure jusqu'à l'extinction de la dette fiscale, chaque contribuable sait à l'avance quel type d'intervention il va subir

au cours de l'exercice fiscal (contrôle sur place, contrôle sur pièces ou droit d'enquête).

En définitive, il s'est agi d'un véritable changement de paradigme qui a eu des résultats aux plans qualitatif et quantitatif.

Au plan qualitatif, l'environnement fiscal des affaires au Cameroun s'est trouvé assaini par la diminution du nombre d'interventions, la suppression des interventions multiples ou encore l'exécution de contrôles anarchiques ou hors programme. Ceci a eu pour conséquence immédiate un certain apaisement des relations entre l'administration fiscale et le monde des affaires, en particulier au niveau des grandes entreprises.

Au plan quantitatif, la circulaire précitée a permis une augmentation significative du rendement du contrôle fiscal. Cette augmentation s'est traduite par un accroissement aussi bien des émissions que des recouvrements issus du contrôle fiscal, malgré une diminution du nombre de dossiers soumis au contrôle.

Ces bons résultats s'expliquent par deux facteurs essentiels ; une programmation basée sur l'analyse risque des dossiers et une meilleure préparation des interventions, grâce notamment à l'apport des opérations préalables d'enquête et de recherche d'une part, et une mise à disposition des informations à but fiscal aussi bien pour les contrôles sur place que les contrôles au bureau d'autre part.

Cette tendance peut s'apprécier dans les tableaux ci-dessous qui retracent pour la période 2016-2019 la typologie des interventions par exercice et les résultats y relatifs.

**Tableau 9 : Nombre d'affaires programmées par type d'intervention fiscale**

Type d'intervention	2016	2017*	2018	2019
VGC	1 291	545	2 624	2 547
CP	2 015	391	1 312	1 390
CSP	3 488	595	4 226	4 102
DEC	473	40	310	267
<b>TOTAL</b>	<b>7 267</b>	<b>1 571</b>	<b>8 472</b>	<b>8 306</b>

\*Seule la DGE a eu un programme de contrôle fiscal au cours de l'exercice 2017, les autres structures achevant les dossiers de l'exercice 2016.

**Tableau 10 : Rendement brut des contrôles par type d'intervention fiscale**  
Unité : million de FCFA

Type intervention	2016		2017		2018		2019	
	Emis.	Recouv.	Emis.	Recouv.	Emis.	Recouv.	Emis.	Recouv.
<b>VGC</b>	56 711,3	41 495,7	67 369,3	46 466,1	118 057,5	65 249,6	172 488,2	52 342,2
<b>CP</b>	2 777,0	2 363,9	1 335,9	863,3	304,5	91,0	1 202,1	531,9
<b>CSP</b>	4 653,5	4 301,1	28 292,9	3 254,6	9 782,7	2 190,9	13 310,8	1 997,6
<b>TOTAL</b>	64 141,8	48 160,7	96 998,1	50 584,0	128 458,3	67 622,6	187 001,1	54 871,8

Source : DGI

Malgré ces résultats encourageants, cette réforme à elle seule, n'a pas permis à notre administration de faire le saut qualitatif tant attendu du contrôle fiscal à savoir atteindre une contribution située entre 4 et 5% du rendement global. C'est pourquoi, suivant les recommandations des différentes missions d'assistance technique notamment du FMI et du Trésor américain, la DGI a engagé en 2020, une réforme plus globale du processus du contrôle fiscal à travers le recours aux partenaires techniques, à l'instar de la GIZ et du Bureau d'Assistance Technique du Trésor américain (OTA).

Il s'agira d'une réforme tendant à la professionnalisation et la modernisation de la fonction contrôle dans une approche globale pour la rendre simple et moins tracassière pour les contribuables, et plus efficace et transparente pour l'administration.

## ii) L'automatisation du contrôle fiscal

La dématérialisation du contrôle fiscal vise à assurer un suivi resserré et une meilleure lisibilité d'une part, et à alléger le coût de la discipline fiscale, à renforcer l'efficacité et la cohérence des actions, et à améliorer la qualité de service rendu aux contribuables d'autre part. Elle touche toutes les étapes du processus de contrôle fiscal partant de la programmation, en passant par l'exécution pour finir par le suivi-évaluation, en connexion étroite avec les autres fonctions fiscales. Toutes ces étapes ont pris en compte l'introduction préalable des acteurs dédiés, en vue de s'assurer de la qualité de ceux qui sont affectés à l'exécution du programme valide. Les tâches dématérialisées de la procédure de contrôle fiscal comprennent entre autres :

- la répartition des affaires par vérificateur et selon un plan d'action détaillé semestriellement ;

- la génération automatique des avis de vérification ;
- la saisie des axes de recherche et des chefs de redressement ;
- la saisie des procès-verbaux de début et de fin des travaux sur place ;
- la saisie de la fiche de collecte des informations sur les éléments patrimoniaux des entreprises vérifiées ;
- la génération automatique de la notification des bases de redressement et de la notification définitive aux contribuables assortie de l'Avis de Mise en Recouvrement (AMR).

Le respect des délais contenus dans le livre des procédures fiscales a été consacré par un système d'alertes, en même temps que l'obligation de suivre les étapes de procédure, au risque de tomber sous le coup des facteurs bloquants.

Le suivi-évaluation du contrôle fiscal tant au niveau de l'encadrement intermédiaire qu'au niveau central a aussi été automatisé pour permettre une transmission automatique des données statistiques, une plus grande lisibilité de l'activité du contrôle fiscal au sein de chaque structure de production, et une fiabilité des informations produites. Ainsi, les émissions et recouvrements sont automatiquement générés par les AMR émis par les acteurs du contrôle, rendus exécutoires par les chefs de structures, puis pris en charge et apurés par les agents de recouvrement, ceci afin d'éviter les écarts statistiques entre les données issues des Recettes des Impôts et celles produites par les Brigades de contrôle et de vérification. Bien plus, lesdites informations sont instantanément disponibles, via l'application MESURE, à toute la chaîne hiérarchique habilitée au suivi du contrôle fiscal.



### c) Recouvrement

*Pendant longtemps, le recouvrement des impôts et taxes s'est avéré complexe. Les interventions étaient nombreuses et provenaient de deux administrations différentes (Impôts et Trésor), en fonction de l'impôt en cause. Ensuite, les paiements se faisaient pour l'essentiel en espèces ou par chèque. Les inconvénients de ce système étaient nombreux :*

- d'abord pour le contribuable, la multiplicité des interlocuteurs, le risque d'émissions fantaisistes par les services d'assiette qui n'avaient aucune responsabilité dans le recouvrement, et par conséquent la multiplication des recours contentieux ;
- ensuite pour l'Administration fiscale, la longueur des circuits d'émission et de recouvrement faisait courir des risques d'insolvabilité, d'évasion, de non-localisation des contribuables, et donc d'accumulation des arriérés fiscaux. Bien plus, les recettes perçues par ces modes de paiement étaient peu ou pas sécurisées.

L'institution de l'interlocuteur fiscal unique intervenue en 2000 va inaugurer la première grande réforme dans les procédures de recouvrement des impôts et taxes. A partir de cette période, la DGI devient la seule administration en charge à la fois de l'assiette et du recouvrement de l'impôt. Les avantages induits par cette nouvelle orientation sont observés entre autres au niveau des délais d'émission, de prise en charge et de notification des créances fiscales aux contribuables, et plus significativement encore s'agissant du recouvre-

ment effectif des impôts et taxes en cause.

De même, la qualité des émissions effectuées par les agents des impôts s'est sensiblement améliorée, car l'Administration fiscale est désormais le principal responsable du recouvrement des impôts et taxes émis par elle. En outre, les difficultés de localisation du contribuable sont résorbées dans la mesure où les services qui sont en contact avec ce dernier au quotidien, n'éprouvent en général aucun mal à le retrouver sur le terrain.

Ensuite, depuis 2004 avec l'entrée en service de la DGE, le paiement par virement bancaire va être consacré comme mode exclusif de règlement des impôts et taxes dus par les contribuables qui relèvent de cette nouvelle structure. Ce mode de paiement exclusif des impôts et taxes est désormais étendu aux CIME et généralisé sur l'étendue du territoire national depuis l'exercice 2017.

Plus récemment encore, les technologies de l'information et de la communication ont amélioré les modalités de paiement des impôts et taxes, introduisant plus de sécurité, simplifiant et modernisant les procédures pour améliorer de ce fait le climat des affaires. Il en est ainsi notamment des nouvelles modalités de délivrance des quittances (i),



de la réactivation de la Commission d'admission en non valeurs (ANV) (ii), de la nouvelle modalité de paiement des droits de timbre d'aéroport (iii), de la réforme des modalités de collecte du Droit de Timbre Automobile (DTA) (iv), de la mise en place d'un nouveau dispositif de recouvrement des impôts et taxes sur l'exécution du budget de l'État (v), de la délivrance automatisée de l'ANR et de la solidarité de paiement dans le secteur forestier (vi), etc.

### **i) Les nouvelles modalités de délivrance des quittances**

Les retards et autres dysfonctionnements multiples dans la délivrance des quittances suite aux paiements d'impôts et taxes ont toujours constitué une préoccupation pour les autorités et les contribuables.

Avec le processus de dématérialisation et de simplification des procédures fiscales, une avancée substantielle a été enregistrée en 2016 en la matière. Des aménagements substantiels aux modalités de délivrance des quittances, à la suite des paiements par virement bancaire, ont été apportés. Pour simplifier la délivrance des quittances suite aux paiements des impôts et taxes, des aménagements ont été apportés en amont à la procédure de paiement et en aval à celle de la délivrance de la quittance. Cette réforme a, en outre, clarifié le système de computation des délais de paiement.

#### **a. Les changements à la procédure de paiement**

La loi de finances pour l'exercice 2016 a consacré le virement bancaire comme mode de paiement des créances fiscales. Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier

2016, tout paiement d'impôts, droits et taxes par virement bancaire doit obligatoirement préciser :

- l'identité compétente du contribuable à savoir son nom ou sa raison sociale, son numéro d'identifiant unique et sa boîte postale ;
- la nature des impôts payés (TVA, AIR, DA, DE) et les montants correspondants ;
- le motif de paiement (versement spontané ou apurement d'un AMR).

Il s'agit là d'une exigence de précision requise des contribuables dans le but de mettre en cohérence les exigences comptables avec les facilités électroniques aménagées par l'Administration fiscale.

#### **b. La nouvelle procédure de délivrance de la quittance**

Une fois l'ordre de virement exécuté par la banque, celle-ci doit émettre une attestation de virement revêtue du cachet de la banque qui est remise au contribuable, qui la dépose ensuite au service de la recette dans son centre de rattachement ou la joint comme fichier à sa télé-déclaration. L'attestation de virement entraîne la délivrance automatique de la quittance de paiement au contribuable par le Receveur des Impôts. Dès lors, l'Administration aménage une quasi automaticité entre le paiement des impôts et taxes et la délivrance des quittances, honorant ainsi ses engagements auprès des groupements socioprofessionnels.

#### **c. La computation des délais de paiement**

La date portée sur l'attestation de virement doit être la même que celle inscrite sur la quittance délivrée au contribuable. C'est à partir de cette date que devront être computés et appréciés les délais de paiement des impôts, droits et taxes. De même,







c'est à partir de cette date que devra être constaté le paiement tardif qui enclenche le processus de liquidation des pénalités et intérêts de retard.

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de la 8<sup>ème</sup> session du Cameroon Business Forum (CBF) tenue en 2017, la Direction Générale des Impôts a mis en place un système de transmission électronique des quittances aux contribuables, au cours de la même année.

Un système de messagerie a été développé permettant l'envoi instantané de la quittance scannée au contribuable. La transmission s'opère à travers l'adresse électronique du contribuable via la plateforme de télé-procédures de l'Administration fiscale accessible à l'adresse [www.impots.cm](http://www.impots.cm).

## **ii) La réactivation de la Commission d'admission en non valeurs (ANV) des cotés irrécouvrables**

Outre les actions de recouvrement forcé, souvent mises en œuvre pour apurer les dettes fiscales, la législation oblige à procéder de façon régulière à l'examen des demandes des Receveurs des Impôts (compétents pour le recouvrement des créances fiscales) visant à admettre en non valeurs, les créances devenues irrécouvrables du fait soit de la disparition du débiteur ou de son insolvabilité établi et irréversible. Pour l'examen de ces demandes, est mise en place une commission d'admission en non valeurs des cotes irrécouvrables. Après plusieurs années d'hibernation, le Ministre des Finances par décision n°00000355/MINFI/SG/DGI du 23 mai 2014 a réactivé la Commission d'examen des demandes d'admission en non valeurs des créances fiscales devenues irrécouvrables.

La principale mission de la Commission d'examen des demandes d'admission en non valeurs des créances fiscales est de procéder à l'instruction des demandes qui lui sont soumises par les receveurs des impôts et d'émettre un avis sur chacune de ces demandes.

La commission comprend quatre (04) représentants de l'Administration fiscale dont le DGI qui assure la présidence ; un (01) représentant de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême qui en est le vice-président ; deux (02) représentants de la DGTCFM ; un (01) représentant de la Division des Affaires Juridique du MINFI et un (01) représentant des groupements socioprofessionnels.

Les créances fiscales sont admises en non valeurs par décision assortie d'un certificat nominatif signé par le Ministre des Finances.

Ces actes et pièces justificatives servent à dégager la responsabilité des Receveurs des Impôts pour le recouvrement des créances fiscales concernées.

## **iii) Une nouvelle modalité de paiement pour les droits de timbre d'aéroport**

Depuis 2015, la collecte des droits de timbre d'aéroport est effectuée par les compagnies aériennes. Cette réforme a contribué à supprimer les lourdeurs et désagréments occasionnés par l'ancien mode de paiement aux voyageurs et aux compagnies de transport.

Avant la loi de finances pour l'exercice 2015, le droit de timbre d'aéroport était acquitté par les passagers avant embarquement auprès des régies de recettes installées dans les différents aéroports du Cameroun.

Ce mode de perception s'est avéré une source de lourdeur, voire de désagréments pour les voyageurs et les compagnies aériennes, dès lors qu'il astreint les premiers à de longues files d'attente pour s'acquitter de ce droit et les secondes à des retards préjudiciables.

Afin de simplifier le mécanisme de collecte de cette taxe et d'améliorer l'environnement des affaires, la loi de finances pour l'exercice 2015 a consacré les compagnies de transport aérien comme redevables légaux du droit de timbre d'aéroport, en leur confiant la responsabilité de son recouvrement.



#### iv) La réforme des modalités de collecte du Droit de Timbre Automobile (DTA)

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le mode de collecte du DTA a radicalement changé. Pour mémoire, le DTA était avant cette date payable directement par le redevable réel (propriétaire de l'automobile) auprès du Trésor public contre délivrance d'une vignette. La réforme intervenue fait rentrer le DTA dans la catégorie des impôts et taxes retenus à la source avec pour redevables légaux les compagnies d'assurance.

De ce fait, le DTA est inclus dans la prime d'assurance responsabilité civile obligatoire, payable à tous les automobilistes. Les véhicules administratifs en sont dorénavant exonérés.

C'est ainsi qu'à partir du 1<sup>er</sup> mars 2015, date de la mise en œuvre effective de la réforme, le droit de timbre d'aéroport est collecté par les compagnies aériennes lors de l'achat du billet d'avion par le passager et reversé auprès du Receveur des Impôts de rattachement au plus tard le 15 du mois suivant. Le fait générateur de ce droit étant l'embarquement, même les billets émis gratuitement par les compagnies doivent donner lieu à collecte. Demeurent toutefois exonérés, les membres de l'équipage, le personnel de bord et les passagers en transit direct au Cameroun.

Le tarif du droit de timbre d'aéroport est resté fixé à FCFA dix mille (10 000) pour les vols internationaux et mille (1000) FCFA pour les vols nationaux, comme par le passé.

La loi de finances pour l'exercice 2018 a procédé au relèvement du tarif des droits de timbre d'aéroport sur les vols internationaux, qui passe de 10 000 FCFA à 20 000 FCFA.

Ces mesures d'élargissement et de sécurisation de l'assiette fiscale se sont traduites par un accroissement des recettes des droits de timbre d'aéroport. En 2019, la DGI a mobilisé **13,2 milliards** contre **4,1 milliards** en 2015, soit une variation de **+9,1 milliards** en valeur absolue et de **+221,4%** en valeur relative.

Le rendement du DTA est passé de **6 045,6 millions** en 2016, avant la réforme, à **7 894,3 millions** en 2016 pour se hisser à **9 319,1 millions** en 2019.

#### v) La dématérialisation du timbre fiscal

La première génération des machines fiscales IJ25 non connectée ont été mises en service en 2002. La réforme de dématérialisation du timbre fiscal a véritablement été lancée en 2011 et s'est traduite par la suppression à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011, des timbres mobiles dans les villes de Yaoundé et Douala. Cette réforme s'est étendue aux 08 autres chefs-lieux de Région à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

En 2018 l'extension de la mesure s'est faite à toutes les Païeries à l'étranger et à l'ensemble des arrondissements des régions du Sud-Ouest, de l'Ouest et du Centre qui ont connu un basculement total dans la réforme. L'année 2019 marque l'extension de la réforme dans les régions du Sud, du Littoral, de l'Est et de l'Adamaoua.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la DGI a finalisé le processus avec l'implémentation de la réforme dans les régions du Nord, de l'Extrême-Nord et du Nord-Ouest.

Les recettes du timbre fiscal sont passées de **14,5 milliards** en 2010 à **21,2 milliards** en 2011, année de lancement de la réforme, pour se situer à **41,2 milliards** en 2019.

## vi) La mise en place d'un nouveau dispositif de recouvrement des impôts et taxes sur l'exécution du budget de l'État

Une étude menée par l'Administration fiscale en 2017 a révélé un écart important entre les impôts et taxes comptabilisés par la DGI relativement à l'exécution de la commande publique et le potentiel mobilisable susceptible de résulter de l'exécution du budget de l'État. Ce constat a permis de définir de nouvelles orientations pour optimiser le rendement de la fiscalité sur l'exécution du budget de l'État.

A ce titre, le renforcement du principe de l'exécution toutes taxes comprises du budget de l'État a conduit à la mise en place d'un mécanisme de liquidation préalable et de retenue à la source des impôts, droits et taxes par les comptables publics assignataires dans le cadre des procédures exceptionnelles, notamment les caisses d'avances, les déblocage ou mise à disposition des fonds et les autres avances de trésorerie.

Par ailleurs, les billeteurs et régisseurs des derniers publics sont tenus dorénavant de déclarer leur existence auprès de l'Administration fiscale et de reverser auprès des services fiscaux les différents impôts et taxes retenus à l'occasion des opérations relatives à l'exécution du budget de l'État. Cette réforme instaure également un contrôle de leur reversement auprès de la recette des impôts et apporte des précisions sur le régime fiscal des marchés publics exécutés par des groupements d'entreprises.

Cette mesure de sécurisation des recettes a conduit à une mobilisation supplémentaire des impôts et taxes sur l'exécution du budget de l'État de près de **40 milliards**, pour le seul quatrième trimestre 2017. Au titre de l'exercice 2018, cette réforme a induit une mobilisation supplémentaire de recettes de **68,4 milliards**.

## vii) La substitution du quitus fiscal par l'Attestation de Non Redevance (ANR) dans les secteurs forestiers et miniers

Pour renforcer le dispositif de promotion du civisme fiscal et d'encadrement du secteur informel, le quitus fiscal a, dans le cadre de la loi de finances pour l'exercice 2018, été remplacé par l'Attestation de Non Redevance (ANR) qui est délivrée en ligne au contribuable à jour de ses obligations fiscales.

## viii) La délivrance automatisée de l'ANR et de la solidarité de paiement dans le secteur forestier

La gestion informatisée est un impératif pour une mise en œuvre efficace de l'ANR, dans la mesure où elle permettra la mise à jour des états des restes à recouvrer et partant, une maîtrise parfaite du stock des arriérés fiscaux de la DGI. La solidarité de paiement vise à mieux appréhender les mécanismes d'administration et de paiement des impôts et taxes spécifiques au secteur forestier.

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
République du Cameroun

REPUBLIC OF CAMEROON  
République du Cameroun

**DGI**  
Direction Générale des Impôts

**ATTESTATION D'IMMATRICULATION**  
**ATTESTATION OF TAXPAYERS REGISTRATION**

Noms et prénoms : [REDACTED]  
Name and Surname

N° de l'Identifiant Unique (NIF) : [REDACTED]  
Unique Identification Number (UIN)

Centre des impôts de rattachement : [REDACTED]  
Tax center

Régime fiscal : [REDACTED]  
Tax system

Sans préjudice de poursuites pénales pour fraude fiscale, donne lieu à une amende d'un million (1 000 000) de francs CFA par opération. L'utilisation frauduleuse d'un numéro d'identification fiscal ou comportant des informations erronées. Décret N° 2012/2031 du 13 novembre 2012.  
Without prejudice to criminal prosecution for tax fraud, gives rise to a fine of CFA F one million (1,000,000) per transaction. The fraudulent use of a tax identifier number or one containing incorrect information. Decree N° 2012/2031 of 13 November 2012.

Une amende financière d'un montant de jusqu'à cent (100) millions de francs CFA est appliquée à toute personne ayant frauduleusement utilisé, ou tenté d'utiliser, le processus de l'Attestation de Non Redevance (ANR) ou l'Attestation de Paiement des Impôts (API) en ligne. Décret N° 2020/1031 du 13 novembre 2020.  
A financial fine of up to one hundred (100) million hundred million CFA francs shall be imposed on any person who fraudulently facilitated, sought out or attempt to carry out a tax obligation or obtain tax documents online. Decree N° 2020/1031

Cette attestation a été générée par le système d'information de la Direction Générale des Impôts le 11 juin 2020 à 20:01.  
This attestation has been generated by the information system of the Direction Générale des Impôts le 11/06/2020 à 20:01.

### 1) L'automatisation de l'ANR

La dématérialisation du processus de délivrance de l'Attestation de Non Redevance (ANR) a permis de relever le niveau du civisme fiscal qui se matérialise par une baisse significative du taux des reliquataires et l'amélioration du niveau des décla-



rations des contribuables de la DGE et des CIME.

Cette dématérialisation a permis le recouvrement plus efficace des arriérés fiscaux. En effet, la DGI a enregistré 285 demandes pour des enjeux globaux de **111,2 milliards** depuis la mise en œuvre de la réforme des moratoires accordés de **90,3 milliards**. Les recouvrements effectués se chiffrent à **82,5 milliards**.

## 2) La solidarité de paiement

Suite au constat de l'accumulation des arriérés fiscaux des contribuables du secteur forestier, notamment la Redevance Forestière Annuelle (RFA) due par les détenteurs des titres d'exploitation, alors que s'est développée une pratique opaque de sous-location desdits titres, la loi de finances pour l'exercice 2018 a instauré le principe de la solidarité de paiement des impôts, droits et taxes dans ce secteur.

La solidarité de paiement dans le secteur forestier a permis non seulement d'améliorer le niveau de déclaration des contribuables dudit secteur, mais également de contribuer au recouvrement efficace des arriérés desdits contribuables. En effet, un montant de **2,3 milliards** a été recouvré au titre de l'exercice 2019, en augmentation par rapport à l'exercice 2018 où l'on a enregistré des paiements de l'ordre de **0,7 milliard**.

Par ailleurs, l'on a constaté un faible taux de prises en charge (PEC) au cours de l'exercice 2019 avec un montant de **2,0 milliards** en baisse significative par rapport à l'exercice 2018 où les PEC au 31/12/2018 s'établissaient à **9,1 milliards**. Ce qui laisse entrevoir une amélioration du civisme fiscal

chez cette catégorie de contribuables. Amélioration également traduite par la tendance baissière du stock global des RAR établi au 31/12/2019 à **13,3 milliards** par rapport à l'exercice 2018 où il se situait à **15,1 milliards**, soit une diminution de **1,8 milliard**.

### ix) L'extension de la contrainte extérieure au Receveur des douanes

Dans le but de renforcer l'efficacité des mesures de recouvrement forcé, le champ de la contrainte extérieure a été étendu en 2018 au receveur des douanes. Depuis cette date, ce dernier peut désormais agir dans le cadre du recouvrement des impôts et taxes internes, notamment en retenant les marchandises importées par le contribuable.

A cet effet, le Receveur des douanes assignataire qui a reçu une contrainte extérieure, doit suspendre la procédure de dédouanement et notifier une mise en demeure valant commandement à l'importateur de payer sa dette fiscale sous peine de rétention des marchandises.

### x) Le paiement des impôts, droits et taxes en espèces auprès des guichets de banques

En vue de la sécurisation des recettes fiscales, l'exclusion de la manipulation des espèces qui présente des risques de déperdition a été perpétuée avec l'institution de la possibilité, pour un type de contribuables bien défini, de procéder au paiement des impôts, droits et taxes en espèces auprès des guichets de banques.



## d) Contentieux

*Dans le souci de faciliter l'accès des contribuables aux juridictions contentieuses tout en allégeant les procédures qui encadrent le recours contentieux en matière fiscale, la loi de finances 2014 a réformé profondément cette fonction (i) qui par la suite a bénéficié des apports de la dématérialisation (ii).*

### i) La réforme du contentieux fiscal

La protection des droits et garanties reconnus aux contribuables dans le cadre de leurs rapports avec les services fiscaux a conduit le législateur à offrir à toute personne qui s'estime imposée à tort le droit de contester lesdites impositions.

Le contentieux fiscal renvoie ainsi à l'ensemble des règles qui encadrent l'exercice du droit à la contestation en matière fiscale à travers notamment le recours à la juridiction contentieuse.

La juridiction contentieuse comprend deux (02) phases : la phase administrative et la phase juridictionnelle.

Depuis la loi de finances 2014, la phase administrative est passée de trois (03) à deux (02) niveaux :

- au premier niveau, et selon le montant contesté, le contribuable saisit le Chef de Centre Régional des Impôts (CRI), le Directeur des Grandes Entreprises (DGE), ou le Directeur Général des Impôts (DGI). Le CRI est compétent pour les réclamations de montant inférieur à 50 millions de FCFA. Le DGE pour des réclamations n'excédant pas 100 millions de FCFA et le DGI pour des réclamations de montant supérieur aux seuils prévus pour les CRI et la DGE ;
- au second niveau, le contribuable saisit le MINFI et sa saisine vaut recours gracieux préalable (RGP).

La phase juridictionnelle, quant à elle, désormais harmonisée, se déroule devant le tribunal administratif en instance et la chambre administrative de la Cour Suprême en appel.

S'agissant des délais de saisine, ils passent de 90 à 30 jours au 1<sup>er</sup> niveau de la phase administrative, de 03 mois à 30 jours au niveau du MINFI et

de trois (03) mois à 60 jours en ce qui concerne la saisine du juge.

Enfin, les délais de réponse sont de 30 jours pour les autorités de 1<sup>er</sup> niveau et de 02 mois pour le MINFI.

### ii) La dématérialisation du contentieux fiscal : l'introduction en ligne des requêtes contentieuses et la génération des sursis de paiement

Les progrès issus de la dématérialisation des fonctions de gestion (télé-déclaration), du contrôle fiscal et du recouvrement (ANR) ont amené la DGI à simplifier la fonction contentieuse par l'introduction en ligne des requêtes contentieuses et la génération des sursis de paiement. L'objectif de la dématérialisation de ces procédures est non seulement de limiter les contacts avec les contribuables mais aussi de réduire les déplacements dus au suivi des dossiers ou à l'obtention d'un sursis de paiement. Ainsi, il est dorénavant possible à un contribuable d'introduire en ligne à tous les niveaux sa réclamation.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, le sursis de paiement administratif est délivré au requérant de façon informatisée et en ligne pour les contribuables relevant des unités de gestion spécialisées et remplissant les conditions de fond et de forme donnant droit à cette garantie.

La mise en œuvre de cette réforme a permis aux contribuables ayant des dettes fiscales d'obtenir de façon instantanée en ligne un sursis de paiement leur ouvrant droit à l'obtention de l'attestation de non-redevance.

Ce système qui est actuellement en cours d'implémentation à la DGE sera étendu à l'ensemble des contribuables en 2020.

## 2. Les fonctions supports

L'utilisation de la technologie constitue un levier indispensable à la transformation de l'Administration fiscale. Elle peut aussi contribuer significativement à la performance et réduire les risques. En effet, l'appropriation des différents outils technologiques par les équipes permettra de diminuer le temps

consacré aux tâches de moindre valeur ajoutée, et ainsi de se concentrer sur l'analyse et l'exploitation de la donnée fiscale. La décennie qui s'achève est marquée au plan de la modernisation des fonctions supports par le renforcement du système informatique (a) et la sophistication des outils de suivi des structures opérationnelles (b).

### a) Renforcement du système informatique

#### i) Les applications métier

##### 1) MESURE

MESURE (Meilleure Suivi du Rendement) est une application client-serveur qui tourne sous le support du système d'exploitation famille Microsoft.

Le client est conçu à l'aide du compilateur Delphi de Embarcadero, l'accès aux bases de données se fait via les technologies Borland Database Engine (BDE), ADO et DB Express qui utilisent les éléments du protocole TCP/IP.

Le serveur de données est sous le support SQL Server. La Base de données est distribuée dans chaque structure opérationnelle avec une réplique des données vers la centrale pour les structures sur fibre optique. Les différentes fonctionnalités de mesure tournent autour des fonctions métiers :

#### a) Gestion et de suivi des contribuables

L'application permet notamment : la gestion des fichiers des contribuables, le suivi des défaillants et reliquataires, des relances et des taxations d'office, la production des tableaux de bord et le suivi des documents de gestion (certificats et attestation).

- la saisie des procès-verbaux de début et de fin des travaux sur place ;
- la saisie de la fiche de collecte des informations sur les éléments patrimoniaux des entreprises vérifiées ;
- la génération automatique de la notification des bases de redressements et de la notification définitive aux contribuables assortie de l'Avis de Mise en Recouvrement (AMR).

#### b) Recettes des impôts (Paiement)

Elle permet de :

- comptabiliser et apurer les paiements ;
- éditer les quittances et les Avis de Mise en Recouvrement (AMR) ;
- suivre les Restes A Recouvrer (RAR) ;
- générer en ligne l'Attestation de Non Redevance (ANR) ;
- mettre plusieurs contribuables en solidarité de paiement.

#### d) Gestion des contentieux

Ce module permet le dépôt des requête contentieuses et la génération des sursis de paiement par le contribuable, la réception, le traitement et la transmission des résultats desdites requête par la DGI.

#### c) Contrôle fiscal

Les tâches dématérialisées de la procédure de contrôle fiscal comprennent entre autres :

- la répartition des affaires par vérificateur et selon un plan d'action détaillé semestriellement ;
- la génération automatique des avis de vérifications ;
- la saisie des axes de recherche et des chefs de redressement ;

#### e) Remboursement crédit TVA

Le module permet le dépôt du dossier par le contribuable, la réception par la DGI, le traitement et la validation.

Les projets en cours dans l'application MESURE concernent :

- la réforme relative à la dématérialisation de l'enregistrement des actes judiciaires ;
- la réforme de dématérialisation de la procédure de délivrance des attestations de prise en charge de TVA.

## 2) FISCALIS

FISCALIS est une application Web modulaire. Elle a été conçue de façon à intégrer toutes les activités de l'Administration fiscale. Chaque module est divisé en tâches ou services. Les tâches sont accessibles aux seuls utilisateurs y ayant droit.

Les modules et fonctionnalités disponibles sont présentés dans le tableau ci-après :

N°	Module	Fonctionnalités
1	Administration	Sécurité et paramétrage : <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisateurs et groupes d'utilisateurs</li> <li>Profils</li> <li>Mouchard</li> <li>Rendement des utilisateurs</li> <li>Configuration des menus</li> </ul>
2	Référentiel	Maintenance des données de base communes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Subdivisions administratives (pays, régions, départements, communes, communautés urbaines, villes, quartiers)</li> <li>Subdivisions fiscales : unités de gestion (DGE, CRI, CIME, CSI-PLI, CSE, CDI)</li> <li>Subdivisions géographiques (sites, bâtiments, paliers, bureaux)</li> <li>Autres références (exercices budgétaires, maîtres d'ouvrage, organismes de financement, banques et agences de banques)</li> </ul>
3	Immatriculation (IDU)	Fichier des contribuables : <ul style="list-style-type: none"> <li>Immatriculation en ligne</li> <li>Fichier des contribuables actifs</li> <li>Établissements</li> <li>Actionnaires</li> <li>Notaires</li> <li>Centres de gestion agréé</li> <li>Adhérents des centres de gestion agréé</li> </ul>
4	Assiette	Télé-déclaration : <ul style="list-style-type: none"> <li>06 Déclarations de l'enregistrement</li> <li>06 Déclarations périodiques</li> <li>Déclarations des actes judiciaires</li> <li>Déclaration synthétique (CI Pilote Douala 1 &amp; 2)</li> <li>Intégration des paiements par versement (GUCE/Banques)</li> <li>Intégration des paiements par virement (OTP, SYAMPE)</li> <li>Génération des défaillants et reliquataires</li> <li>Génération des AMR reliquataires et lettres de relance</li> <li>Journaux et bordereaux de caisse</li> <li>Avis d'imposition, quittance et bulletin d'émission (Avis d'imposition des retenues à la source)</li> <li>Certificat d'enregistrement</li> <li>Envois des quittances aux contribuables</li> <li>Statistiques des émissions et des recouvrements</li> </ul>
5	Recouvrement	Prise en charge et apurement des AMR : <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en charge, attribution, notification, apurements, actes de recouvrement</li> <li>Echéanciers</li> <li>Admissions en non-valeur</li> <li>Agents de recouvrement</li> </ul>
6	Contentieux	Gestion des recours et autres dossiers du contentieux
7	Contrôle fiscal	Gestion des procédures de contrôle

N°	Module	Fonctionnalités
8	<b>Courrier et dématérialisation</b>	Suivi du courrier et gestion électronique des documents (GED)
9	<b>Matériel</b>	Gestion du matériel et du parc automobile
10	<b>RH et AG</b>	Gestion du personnel et des ressources financières <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnels</li> <li>• CV</li> <li>• Primes</li> <li>• Missions et équipes de mission</li> <li>• Cadre organique (poste, prérequis par poste, candidats éligibles...)</li> <li>• Caisses d'avances</li> </ul>

### 3) FUSION

Fusion est un système conçu pour gérer les risques liés à l'administration de la TVA, impôt collecté conjointement par les services fiscaux et douaniers. Le système regroupe les données de la Direction Générale des Douanes (DGD) et de la DGI qui peuvent être visualisées et traitées de façon à permettre aux deux administrations d'améliorer leurs activités de contrôle de conformité, d'analyse et de suivi.

De plus, fusion apporte une avancée technique majeure dans le sens où les profils d'entreprises disponibles dans le système permettent une vue d'ensemble de toutes les données de l'entreprise regroupées par profil, et d'y effectuer des recherches d'avoir et de retrouver des documents liés à l'entreprise.

Ce système permet également de générer des rapports flexibles de comparaison par entreprise ou par impôts dans un secteur d'activités, de produire des tableaux de bord permettant d'améliorer le pilotage des services, de déceler les écarts ou les anomalies lors des croisements et comparaisons des données et de contribuer au renforcement de la qualité de l'information des deux administrations financières.

#### ii) La sécurisation du réseau

La transformation numérique engagée par la Direction Générale des Impôts depuis quelques années a modifié la manière dont elle interagit avec les contribuables et ses partenaires. Cette mutation pourrait exposer la DGI à des attaques informatiques dans la mesure où chaque nouvelle application ou module, chaque nouvel objet connecté, chaque interconnexion et accès ouvert aux contribuables, partenaires et personnels est en effet une porte d'entrée supplémentaire pour des hackers qui disposent de plus en plus de moyens performants. Cette situation qui augmente les risques à la fois d'ordre technique (perte, vol de données) et d'image (perte de confiance des contribuables et des partenaires) a poussé la DGI à agir pour éviter de sombrer dans le cyber chaos.

En 2019, la DGI a engagé un vaste processus de sécurisation de son infrastructure matérielle et logicielle. La première phase de ce processus a concerné la sécurisation du réseau de communication. Cette phase a contribué à mettre en place des réseaux privés virtuels permettant d'établir une interconnexion de la DGI avec les sites distants et les partenaires, et d'assurer la sécurité des transferts

à travers le cryptage des données qui transitent sur le réseau. Par ailleurs, pour garantir une sécurité encore plus grande, un contrôle d'accès a été mis en place pour limiter les intrusions. De même, la DGI s'est doté d'une solution antivirus professionnelle comme première couche de protection contre les menaces pouvant provenir des utilisateurs internes.

Pour l'année 2020, la DGI projette de mettre en place des mesures techniques destinées à renforcer davantage la sécurité des applications et des données, ainsi que des mesures organisationnelles destinées à sensibiliser les personnels et à anticiper les risques.

#### iii) Le lancement des travaux du système de gestion intégrée des impôts et taxes à la DGI

Au cours de la dernière décennie l'informatisation des services fiscaux s'est faite par les équipes techniques de la DGI à travers le développement en interne des applications MESURE et FISCALIS, et sur l'optimisation et la sécurisation de l'infrastructure de communication réseau. Ces applications ont permis non seulement d'automatiser et



dématérialiser les procédures fiscales, mais aussi d'assurer les échanges automatiques des données avec les partenaires.

La DGI souhaite aujourd'hui poursuivre la consolidation et le renforcement de ces acquis à travers la mise en œuvre du système intégré de gestion des impôts et taxes dont l'étude préliminaire a été lancée en 2015 par la Coopération Financière allemande KfW, afin d'identifier le potentiel de la Coopération Financière en plus de la Coopération technique existante pour la réalisation d'un système intégré. En 2016, une étude de faisabilité (aspect informatique et capacité de la DGI en matière de gestion de la transformation de l'entreprise) effectuée par un cabinet de conseil néerlandais, mandaté par la KfW a ressorti les points forts et les points faibles des procédures et opérations de la DGI, la nécessité d'une phase de préparation approfondie et d'une assistance par le gouvernement allemand pour la mise en place d'un programme de coopération financière.

Ce nouveau système dont l'implémentation de la première phase est prévue pour l'année 2022 permettra dès sa mise en exploitation :

- de renforcer le système fiscal camerounais en améliorant son efficacité, en augmentant les recettes publiques et en réduisant les coûts de gestion de l'impôt ;
- de permettre à la DGI d'améliorer les mécanismes de gestion de la conformité et la possibilité accrue d'utiliser la veille économique pour les audits basés sur les risques ;
- de fournir à la DGI des informations statistiques et de gestion, lui permettant de disposer d'un système apte à échanger des données avec l'ensemble des administrations et les structures privées ;
- d'améliorer la capacité de gestion de projet au sein de la DGI.

Depuis 2019, un consultant a été recruté pour accompagner la DGI dans la conduite de ce projet. Au cours de la même année, cinq entreprises ont été présélectionnées dans le cadre d'un appel d'offre international. Les processus de sélection et de contractualisation du prestataire devant réaliser le projet sont en cours.

Pour cette année 2020, il est prévu une analyse législative et réglementaire, une révision des procédures métiers et l'implémentation de la TVA et l'IR.

#### **iv) La refonte du site internet**

En 2008, la Direction Générale des Impôts a exploité l'avènement de l'Internet et surtout du Web 1.0 pour améliorer sa visibilité à travers la mise

en ligne de son premier site web. Ledit site web qui avait été développé et hébergé par CAMTEL a connu plusieurs relookages au cours de cette dernière décennie.

En 2019, ce site ne répondait plus aux besoins et aux normes actuelles des technologies Web (web 2.0 et web 3.0) au vu de l'importance des réformes de dématérialisation menées par la DGI et en dépit des différents changements intervenus dans son ergonomie. Ce qui a conduit la DGI à passer d'un site basé sur le web 1.0 en mode lecture seule sans interaction et une ergonomie moins attractive à un site interactif basé sur le web 3.0. L'objectif recherché par ce passage d'échelle était :

- d'améliorer l'image de l'Administration fiscale ;
- d'instaurer un climat de confiance entre la DGI et les contribuables ;
- de sensibiliser le public et les autorités sur le rôle de l'impôt ;
- d'informer les usagers sur toutes les dispositions fiscales afin qu'ils puissent remplir aisément leurs obligations ;
- de présenter les nouveaux dispositifs, notamment la dématérialisation qui permet de réaliser les démarches en ligne et en conséquence d'augmenter leur usage ;
- d'apporter les informations indispensables à la réalisation et à la facilitation des démarches administratives et fiscales ;
- de diffuser les informations en direction des contribuables, leur rappelant leurs droits et obligations en matière fiscale ;
- de rendre accessibles les statistiques.

Le nouveau site web de la DGI, mis en ligne en fin 2019, dispose entre autres :

- d'un fil d'Ariane obligatoire et identique sur toutes les pages ;
- d'un espace presse ;
- d'un centre de ressources et d'un espace de téléchargement ;
- des éléments de partage sur Twitter, Facebook ou autres réseaux sociaux ;
- d'un formulaire de contact ;
- d'un agenda ;
- d'une gestion du multilingue (français, anglais) ;
- d'une galerie photo et d'une vidéothèque ;
- d'une sécurité accrue.

Dans le souci de promouvoir l'image d'une Administration fiscale ouverte, accueillante, efficace, crédible, la DGI s'est dotée des pages Twitter et Facebook.

## **v) Perspectives : capitaliser les progrès technologiques dans l'administration de l'impôt au regard de la numérisation croissante de l'économie**

L'essor que connaît la numérisation de l'économie est un sujet de préoccupation pour les systèmes fiscaux, en particulier ceux des pays en développement comme le nôtre. En effet, des biens immatériels et services sont échangés à travers le monde à partir des plateformes de commerce en ligne, sans possibilité pour le fisc d'appréhender ces transactions. Il faut donc imaginer des réponses innovantes et adaptées.

Face aux défis fiscaux posés par la numérisation de l'économie, notre législation fiscale a été renforcée, à la faveur de la loi de finances 2020, à travers l'assujettissement à la TVA des plateformes de commerce en ligne. De même, la notion d'établissement stable qui fonde le droit d'imposition classique de notre juridiction sur les filiales d'entreprises multinationales connaîtra des réaménagements dans le cadre des conventions fiscales internationales à la faveur de la ratification de l'instrument multilatéral.

Au-delà de ces ajustements de politique fiscale, les nouvelles technologies ouvrent de nouvelles perspectives en matière d'administration de l'impôt dans un contexte de numérisation de l'économie. Il s'agit notamment des technologies de blockchain, du big data, du data mining et de l'intelligence artificielle. L'administration fiscale camerounaise s'emploie d'ores et déjà, avec l'appui des partenaires techniques internationaux, à être à l'avant-garde de ces nouvelles solutions innovantes, afin de relever le défi de la collecte et de l'exploitation des données que draine la numérisation des transactions.

La DGI envisage aussi l'archivage électronique de l'ensemble des documents de l'administration fiscale. Cet archivage dans une base de données centrale va concerner aussi bien les services centraux que les services opérationnels.

## **b) Suivi des structures opérationnelles**

Face aux enjeux et défis à relever pour mobiliser les recettes fiscales nécessaires à la satisfaction des besoins de l'Etat, l'Administration fiscale s'efforce à trouver des réponses adaptées. Ainsi, la DGI a mis en place un dispositif permettant de faciliter le pilotage et le suivi des performances des structures opérationnelles. Ce dispositif est constitué des réunions de suivi des plans d'action (i), de suivi du rendement (ii) et des réunions mensuelles de coordination des services centraux et déconcentrés (iii).

## **i) Réunions de suivi des plans d'action**

Les réunions de suivi des plans d'action se tiennent sur une périodicité hebdomadaire, notamment tous les lundis à 7 heures 40 minutes. Elles sont composées d'une équipe restreinte pour un meilleur suivi des travaux relatifs à la mise en œuvre des activités du plan d'action de la DGI. Leur objectif est d'examiner les plans d'actions proposés par les structures opérationnelles pour la réalisation de leurs objectifs et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre. Par ailleurs, elles visent à renforcer le cadre managérial de gestion et de suivi-évaluation des projets contenus dans le plan stratégique de modernisation de la Direction Générale des Impôts.

De manière spécifique, les réunions de suivi des plans d'action ont pour but de :

- suivre et évaluer le niveau de mise en œuvre des réformes ;



- examiner et valider les projets de plans d'action proposés par les responsables des projets ;
- s'assurer du respect des délais prescrits en vue de la mise en œuvre du programme des réformes ;
- diagnostiquer les insuffisances et proposer des outils d'amélioration en matière d'élaboration, de gestion et de suivi-évaluation des projets de la DGI ;
- formuler des recommandations sur l'exécution opérationnelle des projets ;
- élaborer les cadres logiques des projets ;
- préparer et implémenter les outils de suivi en intégrant les observations de l'évaluation TADAT dans le plan de modernisation de la DGI ;
- examiner les indicateurs programmes de toutes les structures de la DGI conformément aux orientations arrêtés par le MINFI.

Cet outil a permis à la DGI de se doter d'un cadre managérial efficace en matière de montage, de gestion et de suivi-évaluation des projets. De même, la DGI est dorénavant familière aux bonnes pratiques sur le pilotage des outils de mise en œuvre de son plan de modernisation.

## ii) Réunions de suivi de rendement

Les réunions de suivi du rendement se tiennent deux fois par semaines, les mardi et vendredi à 7 heures et 40 minutes. Initialement prenaient part à ces rencontres, les Directeurs de l'Administration centrale, le Directeur des Grandes Entreprises avec l'ensemble de ses collaborateurs jusqu'au rang de sous-directeur et les chefs des Centres Régionaux des Impôts du Centre 1 et du Littoral 1. A partir de l'année 2020, la réunion de suivi de rendement a été étendue à l'ensemble des CRI qui participent par visioconférence.

Ces rencontres permettent le suivi rigoureux des plans d'actions des structures opérationnelles. A titre de rappel, les objectifs de mobilisation de recettes sont assignés aux structures de production en début d'année, ces objectifs sont déclinés mensuellement et par fonction fiscale. Les tableaux de bord harmonisés, conçus et implémentés dans toutes les structures opérationnelles permettent au Directeur Général des Impôts de piloter les actions à mener pour atteindre la performance.

## iii) Réunions de coordination

Les réunions de coordination nationales sont des outils de pilotage de l'action des services opérationnels de la DGI. Elles se tiennent une fois par mois et ont

# Fonds National de l'Emploi



Le Fonds National de l'Emploi est le service public d'Emploi du Cameroun. Créé le 27 Avril 1990 par décret présidentiel, il est placé sous la tutelle technique du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, et la tutelle financière du Ministère des Finances.

## Notre Mission : Promouvoir l'emploi sur l'ensemble du territoire camerounais.

Cette mission se décline à travers 4 axes :

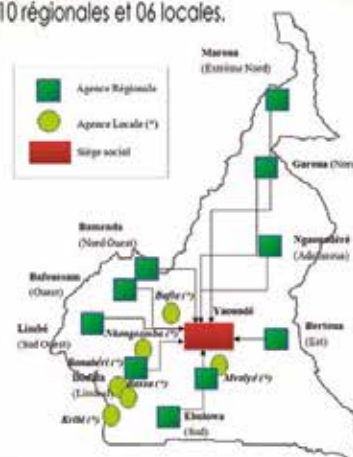
- ⇒ **L'Intermédiation entre les employeurs et les chercheurs d'emploi ;**
- ⇒ **La Formation professionnelle ;**
- ⇒ **L'Appui à la création des auto-emplois et micro-entreprises ;**
- ⇒ **La Diffusion des informations sur le marché de l'emploi.**

### Nos programmes phares

**PED** : Programme Emploi Diplômé ;  
**PREJ** : Programme Retraite Emploi Jeune ;  
**PRAIDES** : Programme d'Appui à l'insertion des Diplômés de l'Enseignement Supérieur ;  
**USEP** : Urban Special Employment Program / Programme Spécial d'Emploi Urbain ;  
**PADER** : Programme d'Appui au Développement des Emplois Ruraux ;  
**PAME** : Programme d'Auto emploi et de Micro Entreprise.

### Notre Réseau

Le FNE est présent sur l'ensemble du territoire à travers son réseau de 16 agences, dont 10 régionales et 06 locales.





pour principal but de faire le point sur les objectifs quantitatifs assignés à la DGI. De manière spécifique, elles constituent un cadre de concertation permanent qui permet :

- d'examiner les performances de la DGI au titre du mois considéré ;
- de présenter les plans d'actions pour la mobilisation des recettes au titre du mois considéré ;
- de présenter la situation des réformes au sein des structures opérationnelles ;
- de présenter le plan des projets de la DGI au titre du mois considéré ;
- de présenter l'état des lieux, les difficultés et les perspectives des structures opérationnelles.

#### **iv) La délocalisation des réunions mensuelles de coordination**

Pilier central du management de la DGI, les réunions nationales mensuelles de coordination regroupent les responsables des services centraux et déconcentrés pour évaluer les performances du mois précédent (résultat quantitatif, mise en œuvre du plan d'action, ...) et envisager les stratégies ou les perspectives pour la période à venir.

Les réunions mensuelles de coordination de la DGI ont été délocalisées :

- en 2014 à Douala (Région du Littoral) au mois de mars, à Limbé (Région du Sud-ouest) au mois de juin, à Bafoussam (Région de l'Ouest) au mois de juillet et à Ngaoundéré (Région de l'Adamaoua) au mois d'octobre ;

- en 2015 à Bamenda (Région du Nord-Ouest) au mois de mai et à Ebolowa (Région du sud) au mois d'octobre ;
- en 2016 à Garoua (Région du Nord) au mois de juillet ;
- en 2017 à Maroua (Région de l'Extrême-Nord) au mois de février.

Les réunions délocalisées se distinguent par une densité particulière en ce qu'elles mettent à contribution jusqu'au plus haut niveau, les autorités administratives des régions d'accueil et se déroulent suivant un protocole plus strict que celui des réunions se tenant à l'immeuble de la DGI. En effet, en dehors de la réunion technique conduite par le Directeur Général des Impôts qu'entourent ses principaux collaborateurs, plusieurs articulations y sont en général prévues qui vont de l'accueil par les autorités administratives à la visite des services déconcentrés de la région fiscale considérée, en passant par des étapes de détente à coloration tantôt sportive, tantôt culturelle ou touristique.

Ces réunions constituent un événement de premier ordre au sein des régions administratives d'accueil. Elles sont ouvertes par le Gouverneur de la région hôte, ce qui les positionnent comme des instruments de choix dans le cadre de la collaboration entre les autorités administratives et les autorités fiscales dans le vaste chantier de la mobilisation des ressources publiques.



## B. LES RÉFORMES VISANT L'AMÉLIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES

L'amélioration du climat des affaires constitue le deuxième pilier du programme du Ministère des Finances. L'objectif de ce programme est d'optimiser la mobilisation des recettes fiscales en facilitant aux opérateurs économiques l'accomplissement de leurs obligations fiscales.

Dans sa mise en œuvre, les autorités ont été, au cours des dix dernières années, confrontées à de nombreux défis, notamment un classement perfectible du Cameroun dans le rapport Doing Business, des taux d'imposition élevés (IS, TVA, etc.), en dépit d'un niveau de pression fiscale faible (14%) et en deçà du

minimum requis pour un financement optimal du développement (22%), des procédures lourdes entraînant des pertes de temps pour les entreprises et des déperditions de recettes pour le Trésor public.

Pour relever ces défis et améliorer l'environnement fiscal des affaires, de nombreuses réformes ont été mises en œuvre aussi bien en matière de politique que d'administration de l'impôt. Au 31 décembre 2019, le bilan de ces réformes est globalement satisfaisant (1) et les perspectives s'inscrivent dans la poursuite des efforts de modernisation et d'amélioration de la qualité de service (2).

### 1. Bilan des réformes de modernisation des services et d'amélioration du climat fiscal des affaires

Les réformes d'amélioration de l'environnement fiscal des affaires mises en œuvre au cours des dernières années s'articulent autour des mesures de politique et d'administration fiscale.

#### a. Les principales mesures de politique fiscale :

##### En matière de taux d'imposition :

- la baisse de cinq (05) points du taux de l'impôt sur les sociétés passé de 38,5% à 33% ;
- la réduction des taux des droits de mutation immobilière (de 15% à 10% pour les immeubles bâtis et de 10% à 5% pour les immeubles non bâtis) ;
- la baisse du taux d'imposition de la plus-value immobilière (de 20% à 10%) ;
- la rationalisation des taux d'acompte IR et leurs modalités d'application au profit des secteurs à marge administrée ;

##### En matière d'incitation à l'investissement privé :

- la consécration d'un régime général des incitations à l'investissement privé (loi n°2013/004 du 18 avril 2013) ;
- la mise en place d'un régime de promotion de l'emploi jeune (loi de finances 2016) afin de lutter contre le chômage ;
- la mise en place d'un régime fiscal incitatif spécifique aux zones économiquement sinistrées, afin de contribuer à la reconstruction des dites zones.





## **b. Les réformes majeures d'administration fiscale :**

### **En matière de réorganisation des services :**

- la segmentation de la population fiscale en fonction de la taille des contribuables, à travers la mise en place :

- de la Direction des Grandes Entreprises (DGE), en charge de la gestion des grandes entreprises dont le seuil d'éligibilité a été relevé à trois (03) milliards de FCFA de chiffre d'affaires annuel ;
- des Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME), en charge de la gestion des moyennes entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 50 millions et moins de trois (03) milliards de FCFA ;
- des Centres Divisionnaires des Impôts pilotes, en charge de la gestion des petits contribuables et de la fiscalité des particuliers ;

- la mise en place de la subdivision front et back office et la consécration d'une Cellule du service au contribuable dans les structures opérationnelles (DGE, CIME, CSI) ;

### **En matière de déclaration fiscale :**

- la télé-déclaration des impôts et taxes de droit commun en 2014 ;
- la déclaration en ligne des droits d'enregistrement sur la commande publique et des droits de mutations immobilières en 2016 ;
- la déclaration en ligne des droits de mutation des véhicules d'occasion en 2017 ;
- la déclaration en ligne de la DSF en 2019 ;
- la déclaration pré-remplie de la taxe foncière et des autres impôts et taxes.

### **En matière de paiement des impôts et taxes :**

- le paiement de la Taxe foncière par téléphone portable (Mobile Tax) ;
- la dématérialisation du timbre fiscal ;

- la dématérialisation des supports de paiement de la vignette automobile, du timbre d'aéroport et de la patente ;
- la diminution du nombre de paiements de la taxe à l'essieu (de 4 à 1) à travers la consécration du paiement unique de ladite taxe ;
- le lancement de la phase pilote du paiement en espèces des impôts et taxes auprès des guichets des banques ;
- le plafonnement des frais bancaires dus au titre des virements effectués pour le paiement des impôts et taxes (loi de finances 2017) ;

### **En matière de contrôle fiscal :**

- la rationalisation des interventions fiscales sur le principe d'intervention unique par entreprise et par an ;
- la programmation des contrôles axée sur l'analyse risque ;
- la dématérialisation du suivi des contrôles fiscaux ;

### **En matière contentieuse :**

- la simplification de la phase administrative à travers la réduction des étapes (de 3 à 2) ;
- la suppression de la consignation en premier ressort de la phase administrative ;
- le suivi électronique du contentieux fiscal ;
- l'octroi automatique du sursis de paiement dès l'introduction de la requête contentieuse ;
- l'harmonisation des délais en matière de recouvrement de l'impôt et d'introduction de la requête contentieuse ;



### **En matière de recouvrement de l'impôt :**

- la consécration de l'attestation de non redevance comme le document unique exigé pour justifier de la situation fiscale d'un contribuable ;
- l'informatisation de l'Avis de mise en Recouvrement ;
- l'automatisation de la délivrance de l'attestation de non redevance ;
- la transmission électronique de la quittance aux contribuables ;

### **En matière de remboursement des crédits de TVA, la procédure a été améliorée à travers :**

- la mise en place d'un compte séquestre approvisionné à hauteur de 6 milliards de FCFA tous les mois avec une augmentation annuelle du montant des remboursements de FCFA 56 milliards à 82 milliards entre 2016 et 2017, soit

une variation positive de +26 milliards en valeur absolue ;

- le suivi en ligne des demandes de remboursement des crédits de TVA ;
- le remboursement automatique sans contrôle préalable au profit des entreprises à risque faible (circuit vert) ;
- l'allègement des conditions d'éligibilité au remboursement des crédits de TVA à travers la suppression de l'exigence de non-imputation dans un délai d'un an ;

Ces réformes, notamment celles de simplification et de dématérialisation des procédures fiscales ont été jugées satisfaisantes par l'ensemble des contribuables au terme de l'enquête de satisfaction réalisée en 2018 avec l'appui de la coopération allemande.

## **2. Perspectives en matière d'amélioration du climat fiscal des affaires**

La poursuite de l'amélioration de la qualité de service sera articulée autour de la consolidation des réformes antérieures et de la mise en œuvre de nouvelles réformes.

### **a. Les réformes à consolider concernent :**

- la mise en production du télépaiement des impôts et taxes au profit des grandes et moyennes entreprises ;
- la mise en service de la nouvelle plateforme de déclaration et de paiement des impôts et taxes par téléphone portable (Mobile Tax) au profit des petites et micro entreprises ;
- l'extension de la télé-déclaration des impôts et taxes de droit commun aux Centres Divisionnaires des Impôts (CDI) rénovés, afin de faciliter l'accomplissement de leurs obligations fiscales par les petites et microentreprises ;
- la poursuite des études visant à la substitution du timbre machine par le timbre électronique ;
- la dématérialisation de la procédure d'enregistrement des décisions de justice ;
- la dématérialisation complète du suivi des procédures contentieuse, de contrôle fiscal et de remboursement des crédits de TVA.

### **b. Les mesures nouvelles à mettre en œuvre visent :**

- la suppression du droit d'enregistrement proportionnel sur les commandes publiques passées par les entreprises publiques ;
- la consécration de la procédure de médiation en matière fiscale, comme mode alternatif de règlement de litiges fiscaux ;
- la dématérialisation de la formalité d'enregistrement qui pourra dorénavant être donnée par voie électronique ;
- l'ouverture de l'option pour l'acquéreur de procéder directement à la déclaration et au paiement de la plus-value et des droits d'enregistrement dus sur les transactions immobilières ;
- la poursuite des études visant à réduire le nombre de paiements effectués par les contribuables.



## REGARD DE

# M. MOULONG THÉOPHILE GÉRARD

*Président de l'Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun (ASAC)*



## VERS UNE FISCALITÉ DE DÉVELOPPEMENT



Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun (ASAC) a eu pendant les dix dernières années, une collaboration soutenue avec l'administration fiscale. Ayant ainsi été aux premières loges, nous avons eu l'occasion d'apprécier les réformes entreprises par cette administration aussi bien, sur un plan général (I) que sur un plan spécifique au secteur des assurances (II).

### I. Appréciation générale

Nous l'abordons sur deux points :

#### a) Le dialogue avec les contribuables

La Direction Générale des Impôts (DGI) a particulièrement travaillé à améliorer la collaboration avec les contribuables en multipliant les cadres de concertations, d'échanges et d'informations qui ont facilité une meilleure compréhension des réformes d'organisation, d'administration et de la réglementation fiscale.

#### b) La digitalisation

La modernisation de l'administration fiscale à travers les télé-procédures a significativement contribué au raccourcissement du parcours de l'utilisateur et à la réduction du contact Agents fiscaux – Contribuables, nécessaire à l'amélioration de la gouvernance publique.

### II. Appréciation spécifique au secteur des assurances

Deux éléments sous-tendent notre appréciation à ce niveau :

#### a) La collecte du Droit de Timbre Automobile (DTA)

La collaboration entre la Direction Générale des Impôts et le secteur des assurances a permis le transfert de la collecte du DTA aux assureurs. En plus des importantes économies réalisées par le Trésor Public notamment, l'élimination du coût de l'impression et de la distribution des vignettes, les statistiques montrent que cette mesure a contribué à l'augmentation des recettes au titre de cette taxe.

#### b) Les allègements fiscaux

Bien que plusieurs demandes relatives aux facilités fiscales soient toujours en attente, le secteur des assurances a pu bénéficier dans le cadre de sa collaboration avec la DGI, de l'élaboration d'une DSF spécifique au secteur des assurances, de la déductibilité de la prime d'assurance maladie payée au profit des familles des travailleurs et de la réduction du taux d'imposition des commissions versées aux mandataires non-salariés.

En saluant les efforts déployés par la DGI ces dix dernières années, il convient de relever que c'est l'orientation vers une fiscalité de développement basée sur la taxation des résultats et non du chiffre d'affaires qui peut véritablement promouvoir le secteur privé. De même, s'agissant particulièrement du secteur des assurances, la mise en place des incitations fiscales appropriées permettrait une collecte plus importante des épargnes de longue durée à l'instar de l'Indemnité de Fin de Carrière (IFC), plus adaptées au financement de l'économie.





Port Autonome de Douala  
Port Authority of Douala

# PAD

Pôle de Référence au  
Coeur du Golfe de Guinée

Pole of Reference at the  
Heart of the Gulf of Guinea







# 4 DES REFORMES DE POLITIQUE FISCALE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT





*Dans un environnement en perpétuelle mutation, l'Administration fiscale a opté pour une remise en cause permanente de ses processus et méthodes de travail, afin de fournir aux contribuables des services de qualité. C'est cette logique qui a guidé les réformes engagées depuis plus de 10 ans. Il s'agit notamment des réformes de la taxation sur la consommation [1], des réformes de la taxation sur le revenu [2], des mesures d'encadrement de la dépense fiscale [3] et de l'aménagement des régimes de promotion de certains secteurs socio-économiques [4].*



# DES REFORMES DE POLITIQUE FISCALE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

## A. POUR UNE OPTIMISATION DE LA TAXATION DE LA CONSOMMATION

Les impôts et taxes sur la consommation ont fait l'objet d'importantes réformes relatives d'une part, au réajustement des taux et d'autre part, à la mise en place de modalités nouvelles de collecte dans le but de sécuriser les recettes. Il s'agit notamment de la Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers (a) et des droits d'accises (b).

### 1) La Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers (TSPP)

La Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers (TSPP) est un impôt sur les ventes des produits pétroliers, à savoir l'essence super et le gasoil. Elle est due par les compagnies pétrolières distributrices de ces produits (les marketers). Les réformes relatives au mode de collecte (a) et au réajustement des tarifs de ce prélèvement (b) ont notamment permis d'améliorer le rendement de la TSPP (c).

#### a) La réforme du mode de collecte de la TSPP en 2014

Jusqu'au 31 décembre 2013, cette taxe était prélevée et reversée directement par les marketers sur la base de leurs déclarations souscrites au 15 de chaque mois. Ces derniers étaient donc les redevables légaux de ce prélèvement.

A l'observation cependant, cette modalité de collecte s'est avérée peu efficace du fait du non reversement effectif de cette taxe par certains marketers et des difficultés de maîtrise des quantités distribuées. Une réforme du dispositif était donc nécessaire.

A la faveur de la loi de finances pour l'exercice 2014, la SONARA et la SCDP ont été érigées en redevables légaux de la TSPP. Celle-ci est désormais retenue à la source par ces sociétés lors de l'enlèvement des produits par les compagnies distributrices ou toute autre personne physique ou morale.

Ces deux sociétés étant les seuls points d'enlèvement des produits pétroliers sur le territoire natio-

nal et leur gestion étant au plan fiscal assurée par la Direction des Grandes Entreprises (DGE), le recouvrement de cette taxe s'en est trouvé mieux sécurisé. En outre, pour garantir définitivement le reversement par ces grands collecteurs, un compte séquestre dédié à l'hébergement des recettes de cette taxe a été ouvert au nom de la SCDP. Tous les paiements de la TSPP des marketers sont ainsi effectués à travers ce compte.

Au-delà de la maîtrise des redevables de cette taxe qui permet un meilleur suivi, l'efficacité du nouveau dispositif réside également dans l'obligation faite aux redevables légaux de suspendre les enlèvements des produits pétroliers, pour tout marketer qui ne serait pas à jour de ses obligations fiscales.

La réforme des modalités de collecte de la TSPP a contribué à la sécurisation des recettes de la TSPP dont le rendement est passé de 109,6 milliards en 2013 à 118,5 milliards en 2014, soit une évolution de +8,1%, en dépit la baisse de près de moitié du tarif de cette taxe survenue en milieu d'exercice (1<sup>er</sup> juillet 2014) dans le cadre des mesures d'accompagnement à l'augmentation des prix des produits pétroliers à la pompe.

#### b) Le rattrapage progressif des tarifs de la TSPP en 2017

Figure en bonne place dans la loi de finances de l'exercice 2017, le rétablissement des tarifs, par litre, de la Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers (TSPP) qui sont désormais fixés à 110 FCFA pour le super et à 65 FCFA pour le gasoil.

A titre de rappel ces tarifs ont été revus à la baisse à la suite de l'ordonnance n°2014/001 du 07 juillet

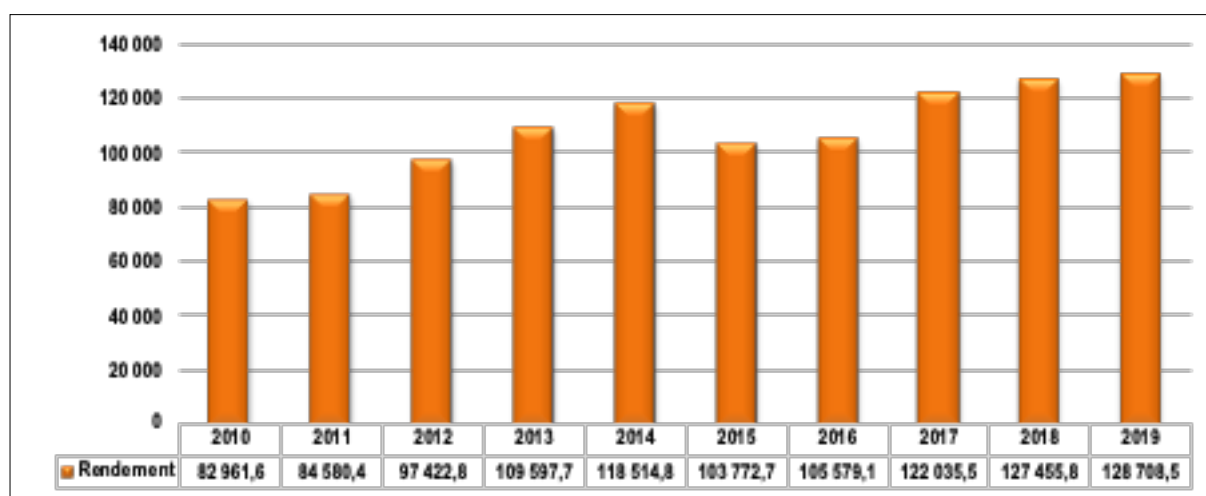
2014 à 80 FCFA pour le super et de 60 FCFA pour le gasoil.

Ce quasi rétablissement de l'ancienne tarification vise à apporter une solution idoine à la soutenabilité budgétaire de la subvention des prix des produits pétroliers à la pompe.

A la suite du relèvement du tarif de la TSPP, son rendement au 31 décembre 2017 s'est élevé à 122,0 milliards, contre 105,6 milliards en 2016, soit une évolution positive de 16,4 milliards (+15,5%).

### c) Le bilan chiffré des réformes de la TSPP

Ces réformes de la TSPP, ont permis à l'administration fiscale d'améliorer le rendement de cette taxe. Les redevables légaux (SCDP et SONARA), piliers de la réforme ont ainsi donné la pleine mesure de leurs dispositions à contribuer aux côtés de la Direction Générale des Impôts (DGI) à la sécurisation des recettes fiscales et à l'amélioration des performances de cette administration. La figure ci-après présente l'évolution du rendement de la TSPP qui passe de **83,0 milliards** en 2010 à **128,7 milliards** en 2019 :



## 2) Les droits d'accises

Le droit d'accises est un impôt perçu sur la consommation de certains produits. Il est notamment assis sur les produits de luxe (foie gras, caviar, saumons, bijoux, pierres précieuses, voitures de luxe) ou ceux jugés nocifs pour la santé (alcools, boissons gazeuses, tabacs).

Le législateur utilise parfois cet impôt pour corriger les externalités négatives liées à la consommation de produits spécifiques, mais il peut également l'appliquer à d'autres produits de son choix tels que définis dans la loi.

Il existe plusieurs systèmes de perception des droits d'accises :

- le système de taxation ad valorem correspondant à l'application d'un taux proportionnel sur le prix de vente ;
- le système de taxation spécifique qui est fonction des quantités vendues, de la gamme du produit, du volume ou encore du degré d'alcool ;

- le système de taxation mixte qui combine le système ad-valorem et le système spécifique.

### a) La réforme des modalités d'imposition des boissons alcoolisées en 2015

Avant la réforme, le Cameroun appliquait le système de taxation ad valorem, sur la base d'un taux proportionnel de 25%. Avec la réforme consacrée par la loi de finances de 2015 et les textes modificatifs subséquents, on est passé à un système de taxation mixte.

Ainsi, l'imposition des boissons alcoolisées aux droits d'accises combine désormais le système de taxation ad valorem et celui dit spécifique qui tient compte des quantités ou du volume. Dorénavant, au montant des droits d'accises ad valorem résultant de l'application du taux de 25% qui demeure en vigueur, s'ajoute des droits d'accises spécifiques dont les tarifs varient en fonction de la nature du produit et de son volume.

Outre les considérations budgétaires liées à la mo-



bilisation des recettes, les droits d'accises sont un outil de politique sanitaire à la disposition des pouvoirs publics leur permettant de faire face aux problèmes de santé publique posés par la consommation des produits tels que les boissons alcoolisées et le tabac.

L'évaluation de cette réforme faite au terme de l'exercice 2015 a permis de constater que l'objectif visé a été largement atteint avec une hausse des droits d'accises de près de **70 milliards** et un ajustement des entreprises brassicoles qui, pour la plupart, ont revu à la baisse la taille des emballages et donc du contenu des boissons alcoolisées.

### **b) L'instauration des droits d'accises dans le secteur des télécommunications en 2016**

Dans le cadre de la recherche des sources innovantes d'élargissement de l'assiette fiscale, il a été consacré, à l'instar de la pratique dans les pays à niveau de développement comparable, l'assujettissement des communications téléphoniques mobiles aux droits d'accises.

Depuis la loi de finances pour l'exercice 2016, les communications de téléphonie mobile et les services internet sont assujettis aux droits d'accises. Rentrent dans la catégorie des communications mobiles visées par le CGI, les communications par réseau sans fil (GSM, WCDMA, CT Phone) fournies par les opérateurs de téléphonie, à l'exclusion des communications filaires et fixes.

Sont assujetties aux droits d'accises au titre des services internet, les prestations de fourniture d'accès au réseau internet par les entreprises spécialisées ou les opérateurs de téléphonie. En sont donc redevables, les opérateurs de téléphonie et les fournisseurs d'accès.

Les droits d'accises sont assis sur le chiffre d'affaires hors taxes desdites entreprises qui correspond à l'ensemble de leurs ventes de toute nature, à l'exception de la vente des téléphones et des accessoires, ainsi que des services de paiement mobile. Les droits d'accises sont compris dans la base de calcul de la TVA sur les mêmes prestations. Ils sont perçus au taux super réduit de 2%.

L'instauration des droits d'accises dans le secteur des télécommunications a permis de mobiliser des recettes additionnelles de **8,8 milliards** en 2016.

### **c) L'instauration d'un droit d'accise spécifique sur les emballages non retournables des produits liquides en 2017**

En 2017, le chantier des réformes sur les droits d'accises s'est poursuivi avec l'assujettissement des emballages non retournables de boissons et autres liquides aux droits d'accises de 15 et 5 F par emballage. Cette dernière réforme vise notamment à réduire les externalités négatives sur l'environnement dues à la production et l'usage des emballages plastiques et en aluminium.

Les droits d'accises spécifiques sur les emballages non retournables des produits liquides ont contribué à la mobilisation des recettes additionnelles de l'ordre de **5,2 milliards** au titre de l'exercice 2017.

### **d) L'instauration d'un droit d'accises spécifique sur les jeux de hasard et de divertissement en 2018**

Dans l'optique de se conformer à la législation communautaire de la CEMAC, la loi de finances pour l'exercice 2018 a institué un droit d'accises spécifique applicable aux jeux de hasard et de divertissement au taux réduit de 25 FCFA par unité de jeux ou de pari.

Ce dispositif s'applique à tous les jeux de hasard et de divertissement, en l'occurrence les loteries, paris mutuels, machines à sous, etc.

Toutefois, l'application de cette modalité d'imposition s'étant avérée difficile par les entreprises de jeux, il a été remplacé à la faveur de la loi de finances 2018 par un droit d'accises ad valorem au taux réduit de 5% sur le chiffre d'affaires réalisé.

### e) La réforme des droits d'accises dans le secteur brassicole et le secteur tabac en 2019

La loi de finances pour l'exercice 2019 a consacré le prix de vente conseillé comme base d'imposition au droit d'accises ad valorem des boissons vendues localement. Ce prix de vente conseillé devant être considéré comme le coût de livraison au consommateur final qui figure sur la grille tarifaire déposée par les entreprises brassicoles auprès des services du ministère en charge du commerce pour homo-

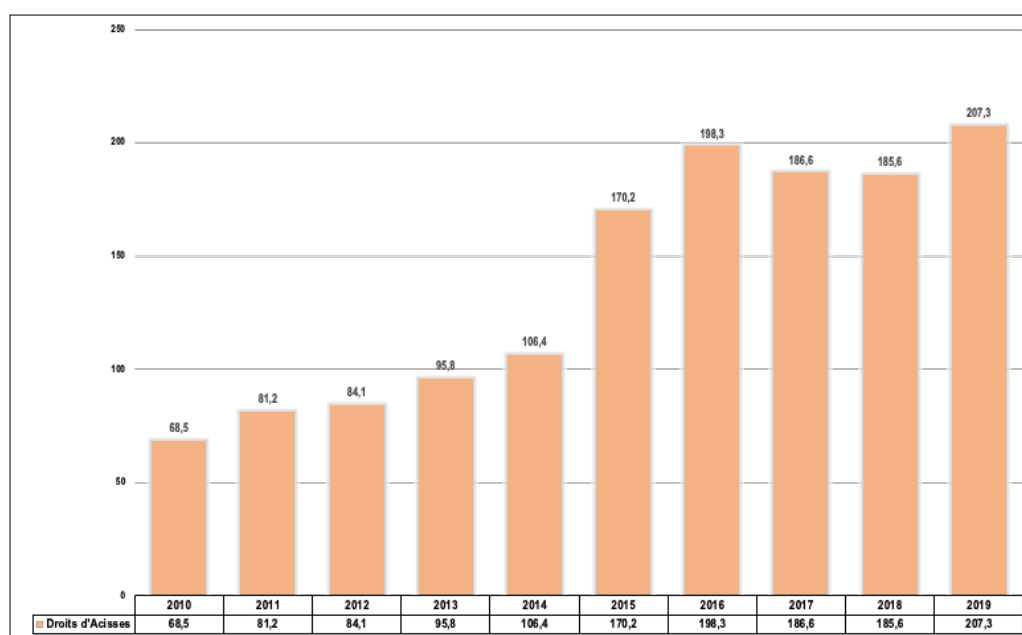
logation, diminué de la TVA et des droits d'accises.

Les entreprises brassicoles ont à cet effet l'obligation de faire copie de leur structure des prix à leurs Centres des impôts gestionnaires auprès desquels toutes les modifications apportées devront aussi être déposées au plus tard le 15 du mois suivant celui au cours duquel est intervenu le changement.

A titre de rappel, la réforme des droits d'accises inscrite dans la loi de finances 2019, a permis de mobiliser au titre de l'exercice 2019 des recettes additionnelles de **18,1 milliards**.

### f) Le bilan chiffré des réformes des droits d'accises

Sur la période 2010-2019, le rendement des droits d'accises a triplé. Ce rendement est passé de **68,5 milliards** en 2010 à **207,3 milliards** en 2019, soit une hausse de 138,8 milliards (+302,6%). Cette évolution est présentée dans la figure ci-après :



## REGARD DE

### M. MOH TANGONGHO SYLVESTER

Directeur Général du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire (DGTCFM)



“ LA DGI, UNE ADMINISTRATION AU SERVICE DE LA FINANCE INCLUSIVE ”

**D**ans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques en matière de gestion des finances publiques, la Direction Générale des Impôts (DGI) constitue pour l’administration du Trésor, un acteur important pour la réalisation de ses missions comptables.

En effet, depuis plus d’une décennie, cette structure a impulsé une dynamique bâtie autour de la mise en place d’une administration fiscale de pointe. Véritable partenaire dans l’exécution des opérations budgétaires en recettes, la Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire (DGTCFM) peut témoigner de ces avancées capitales, lesquelles ont inspiré par ricochet, l’ensemble des administrations sœurs du Ministère des Finances (MINFI).

Ces avancées sont perceptibles à trois égards :

- l’efficacité dans la mobilisation des ressources ;
- l’amélioration de relation entre les services fiscaux et les contribuables ;
- le renforcement de la coopération avec les autres administrations.

Sur l’efficacité dans la modernisation des recettes, il convient de relever que plusieurs réformes ont milité en faveur de ladite efficacité. C’est d’abord, au plan de l’organisation, la création de deux (02) nouvelles structures dans le paysage fiscal camerounais à savoir : la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et les Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME) respectivement en charge de la gestion des impôts des Grandes et des Moyennes entreprises. Ensuite, il y a eu une pléthore de mesures prises en vue de l’optimisation des recettes fiscales. Ainsi, sur le plan de la sécurisation desdites recettes, il faut rappeler les réformes de la Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers (TSPP), du Droit de Timbre

Automobile (DTA), des droits d’enregistrement des véhicules importés qui plus est, la consécration d’une mercuriale immobilière, laquelle devrait utilement faciliter l’évaluation des immobilisations de l’Etat dans le cadre de la mise en place de la comptabilité patrimoniale dont la bascule est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Bien plus, l’on se souvient également des actions menées relatives à la réforme des droits d’accises, de l’ajustement des taux d’acomptes et du minimum de perception. Toute chose qui a significativement boosté les performances de l’administration fiscale entre 2010 et 2020.

Relativement à l’amélioration de la relation entre les services fiscaux et les contribuables, il y a lieu de reconnaître que l’administration fiscale est devenue beaucoup plus proche des contribuables du fait de la dématérialisation des procédures à travers : l’implémentation des télé-procédures, l’accès en ligne du fichier du contribuable, l’automatisation de la délivrance de l’Attestation de Non Redevance (ANR). Il n’est pas superflu d’évoquer ici, l’importante réforme de la taxe foncière et le suivi en ligne des demandes de remboursement des crédits de TVA. Toutes ces mesures participent de la finance inclusive qui fait du contribuable un partenaire et non plus un simple assisté, un acteur de la gestion et du contrôle fiscal pour une administration fiscale plus performante.

Enfin, concernant la coopération avec les autres administrations, il faut reconnaître une fois de plus que la mise en œuvre de ces vastes réformes a entraîné une plus grande collaboration avec l’ensemble des administrations du Ministère des Finances en générale et avec la DGTCFM en particulier notamment en ce qui concerne la gestion concertée des créances fiscales et le recouvrement des impôts et taxes.



## LE NOUVEAU MODÈLE DE RÉGULATION

Depuis sa libéralisation intervenue en 1998 suivant une tendance mondiale, le secteur des télécommunications camerounais a enregistré un développement exponentiel marqué, entre autres, par un taux de pénétration de la téléphonie mobile de l'ordre de 90%, la croissance du taux de pénétration de la téléphonie fixe, l'entrée dans le marché national de nouveaux acteurs (opérateurs de réseaux titulaires de concession, exploitants, fournisseurs de services, vendeurs et installateurs d'équipements et terminaux de télécommunications, etc.), le développement de l'offre de produits et services de télécom, la contribution au Produit National Brut et au développement de l'économie nationale ainsi que la création d'emplois directs et indirects.

Ces développements ont été impulsés par la mise en place de l'Agence de Régulation des Télécommunications, suite à la promulgation de la Loi N° 98/014 du 14 juillet 1998 régissant les télécommunications au Cameroun et la signature du décret n° 98/197 du 8 septembre 1998 portant organisation et fonctionnement de l'Agence de Régulation des Télécommunications, établissement public administratif chargé de réaliser les missions suivantes :

- Octroi des titres d'exploitation et des ressources (numéros, fréquences, etc.) ;
- Préparation des dossiers d'appels d'offres et des cahiers de charges afférents aux conventions de concession pour l'établissement et l'exploitation de réseaux de téléphonie fixe/mobile ;
- Suivi des activités de toutes les entités opérant dans le secteur des télécommunications ;
- Réalisation de contrôles périodiques pour s'assurer du respect, par ces entités, de leurs obligations réglementaires ;
- Recouvrement des redevances relatives aux produits et services fournis par l'ART ainsi que pour des redevances sectorielles ;
- Suivi du développement du service universel des télécommunications ;
- Garantie de la protection des consommateurs des produits et services de télécommunications.

A cet effet, l'action de l'Agence au cours des onze premières années (1999-2010) s'est appuyée sur la Loi régissant les télécommunications et ses textes d'application subséquents.

La promulgation de la Loi N°2010/013 du 21 décembre 2010 régissant les communications électroniques a marqué une évolution avec le passage du concept des « télécommunications » à celui des « communications électroniques » traduisant ainsi la prise en compte du développement de la convergence de réseaux

et services issus de secteurs d'activités distincts et s'appuyant, de manière essentielle, sur les réseaux de communications électroniques.

Dans cette seconde phase entamée à compter de 2010, les missions de régulation menées par l'Agence se sont appuyées, conformément aux dispositions réglementaires et législatives sur un ensemble d'outils et leviers d'action technique, économique et juridique (matériels de contrôle du spectre des fréquences radioélectriques, modèles de calcul des coûts des services d'interconnexion et d'accès de type CMILT, Comité de règlement des différends, Observatoire des marchés de télécommunications, etc.).

Au regard de ces acquis et en tenant compte des impacts de la convergence des réseaux et services, ayant contribué à une mutation et une complexification de l'écosystème des communications électroniques qui se manifeste par :

- l'émergence d'acteurs nouveaux ;
- le développement croissant de l'offre de services et des usages des produits et services de communications électroniques ;
- les attentes fortes des pouvoirs publics et des consommateurs en termes de suivi des obligations diverses assignées aux opérateurs et de protection adéquate des consommateurs ;
- les besoins croissants des territoires et collectivités territoriales décentralisées en développement des communications électroniques,

L'Agence doit nécessairement opérer une mutation du modèle de régulation du secteur des télécommunications précédemment mis en œuvre pour transiter vers un nouveau modèle de régulation résolument ancré sur le paradigme des communications électroniques et prenant en compte les enjeux et défis auxquels elle doit faire face.

De fortes attentes sont placées en l'ART en ce qui concerne notamment, l'octroi des titres d'exploitation, la gestion des fréquences pour l'ensemble des secteurs d'activités, l'interconnexion, l'accès et le partage des infrastructures, le règlement des différends entre acteurs du secteur, le recouvrement des redevances pour son compte et celui de l'Etat et d'autres organismes bénéficiaires ou encore la régulation adéquate des nouveaux services.

Dans ce contexte, il convient de souligner que le rôle et les missions de l'ART doivent connaître une évolution au regard de la promulgation de la Loi N° 2017/010 du 12 juillet 2017 régissant le fonctionnement des établissements publics au Cameroun et la signature des textes d'application ultérieurs.

En interne, l'ART a déjà commencé à poser les jalons de cette mutation en opérant une transformation de son organisation structurelle, à la faveur de l'adoption d'un nouvel organigramme lors de la 49ème session du Conseil d'administration, tenue à Yaoundé en mai 2020.

Aussi, en s'appuyant sur les acquis et évolutions sus-décrits, L'ART entend établir un nouveau modèle de régulation axé sur les communications électroniques et reposant sur les trois (03) piliers déclinés ci-dessous :

- 1- Mise à jour des processus de régulation technique, économique et juridique :
  - o Facilitation du processus d'octroi des titres d'exploitation en introduisant les notions de flexibilité et d'usage temporaire dans le cas de réseaux dits expérimentaux ;
  - o Prise en compte de la convergence des réseaux et services dans l'élaboration des titres d'exploitation ;
  - o Simplification et dynamisation du processus d'octroi et de retrait des ressources (numéros, fréquences, etc.) aux acteurs du secteur ;
  - o Implication accrue dans l'élaboration de stratégies sectorielles de développement des infrastructures

de communications électroniques, en y associant les collectivités territoriales décentralisées ;

- o Le renforcement de la plateforme d'outils de régulation exploités et en tenant compte de l'évolution technologique enregistrée (modèles de calcul des coûts des services d'interconnexion et d'accès, lignes directrices de la comptabilité analytique des opérateurs, centre de supervision et de contrôle du trafic des communications électroniques, des opérations de transfert d'argent électronique et de lutte contre les fraudes en communications électroniques, etc.) ;

- o La contribution à l'élaboration d'un dispositif de régulation collaborative des nouveaux services, tels que les services financiers numériques ;

- o La mise à jour de l'organisation et du fonctionnement du Comité de Règlement des Différends.

2- Renforcement des dispositifs de contrôle, de suivi des activités des acteurs du secteur et de protection des consommateurs :

- o Le renforcement de la plateforme technique de suivi et de contrôle (contrôle des fréquences, contrôle de couverture et de qualité de service, système intégré d'information géographique, plateforme d'identification des abonnés, etc.) ;

- o L'opérationnalisation des constats et recommandations issus de la mise à jour fonctionnelle de l'observatoire du marché des communications électroniques pour stimuler ses performances ;

- o Le recours aux outils d'aide à la décision tels que les audits réglementaires (comptable et financier, chiffre d'affaires, etc.) en vue d'assurer la transparence et l'objectivité des mesures de régulation envisagées ;

- o La prise en compte des avis des consommateurs des produits et services de communications électroniques dans l'évaluation des performances offertes par les réseaux d'opérateurs ouverts au public (comparateur de tarifs des services de détail, mesure de la qualité d'expérience, analyse d'impact de la portabilité des numéros, etc.)

- o le renforcement des leviers d'actions en matière de concurrence déloyale et de pratiques anticoncurrentielles dans le secteur ;

- o la modernisation des dispositifs afférents à la collecte des plaintes des consommateurs, à leur traitement et à l'information adéquate des consommateurs sur les mesures correctives prises.

3- Amélioration des outils de collecte et traitement des informations et données statistiques à travers :

- o la mise en place d'outils adaptés de communication digitale permettant une information en temps réel sur les activités de régulation menées par l'ART ;

- o la production régulière de données statistiques et de rapports périodiques sur l'état de développement du secteur des communications électroniques ;

- o la maîtrise en temps réel de la situation des acteurs du secteurs (opérateurs, exploitants, fournisseurs de services à valeur ajoutée, vendeurs et installateurs sur les aspects portant sur la situation des titres d'exploitation, le suivi des obligations, la situation financière envers l'ART) qui sera facilitée par la prochaine implémentation d'un système automatisé de gestion des données statistiques du secteur des télécommunications et des TIC ;

- o Le renforcement du partenariat existant avec l'INS et les autres organismes pertinents ;

- o La veille réglementaire, économique et technologique en vue du renforcement du rôle de conseil du Gouvernement de l'ART, en matière de télécommunications et TIC.

**Professeur Philémon ZOO ZAME**  
Directeur Général



## B. POUR UNE MEILLEURE FISCALISATION DU REVENU

L'imposition des revenus des personnes physiques et morales a connu d'importantes réformes en vue d'alléger la charge fiscale des entreprises en ce qui concerne l'impôt sur les sociétés (a) et simplifier les modalités de calcul du revenu imposable s'agissant de l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (b).

### 1) L'impôt sur les sociétés (IS) : baisse du taux de l'IS et réaménagement des taux d'acompte

L'analyse de la série des déclarations statistiques et fiscales (DSF) de près de 400 (quatre-cents) entreprises du portefeuille de la DGE sur la période 2003-2012 a permis de faire les constats ci-après :

- 05 sociétés seulement payaient 40% des recettes de l'Impôt sur les Sociétés ;
- 44 sociétés seulement payaient 80% des recettes de cet impôt ;
- le taux de l'IS au Cameroun (38,5%) est élevé par rapport à la moyenne des pays de niveau de développement comparable.

Sur la base de ce constat, et en tenant compte des bonnes pratiques internationales recommandées par les bailleurs de fonds internationaux, notamment le FMI, la réforme à mener s'est articulé autour du principe ci-après : **« baisser le taux de l'IS et relever simultanément le taux d'acompte en excluant les entreprises du secteur pétrolier et plus généralement celles bénéficiant de régimes conventionnés ».**

L'objectif visé étant de rendre plus attractif le territoire camerounais grâce à un taux modéré d'IS d'une part, et rétablir l'équité entre les entreprises qui acquittent les soldes IS et celles qui sont constamment au minimum de perception d'autre part.

#### a) Contenu de la réforme

La loi de finances de l'exercice 2015 a consacré la baisse du taux de l'IS de 35% à 30%, soit une diminution de 5 points du taux nominal de l'IS.

Parallèlement, l'acompte mensuel au titre de l'IS passe de 1 à 2% du chiffre d'affaires.

Cet acompte de 2% du chiffre d'affaires, qui est une modalité de paiement de l'IS, constitue également le minimum de perception dû par l'entreprise dans le cas où elle réalise un déficit ou un résultat insuffisant pour lui permettre d'acquitter un montant d'IS supérieur à la quotité de l'acompte dû.

#### b) Les mesures d'accompagnement de la réforme

Pour limiter l'impact négatif de cette réforme sur les petits contribuables (moins de 100 millions de chiffre d'affaires) et sur les secteurs à prix administrés et à marge faible, les mesures ci-après ont été prises par le législateur :

- **Mesures relatives aux entités à marge faible ou administrée** : abattement de 50% pour l'acompte (et donc le minimum de perception)

Sont ainsi considérés comme secteurs à marge administrée, les secteurs de :

- la distribution des produits pétroliers et du gaz domestique ;
- la minoterie ;
- la distribution des produits pharmaceutiques ;
- la distribution de la presse.

- **Mesures d'allègement relatives aux PME** : abattement de 50% de l'IS/AIR dû par les PME qui adhèrent aux Centres de Gestion Agréés

- **Mesures spécifique concernant la SONARA**

La loi de finances 2016 a arrêté, pour une période de trois (03) ans renouvelable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, une modalité exceptionnelle de calcul de l'acompte et du minimum de perception au titre de l'impôt sur les sociétés dû par la Société Nationale de Raffinage (SONARA), soit un abattement de 50% sur le chiffre d'affaires servant de base de calcul de l'acompte et du minimum de perception au titre de l'impôt sur les sociétés. Cette mesure a été reconduite dans le cadre de la loi de finances 2019 pour une durée de trois ans.

#### c) L'évaluation de l'impact de la réforme

Le rendement de l'IS non pétrolières est passé de 258,7 milliards en 2013 à 344,4 milliards en 2019, soit une progression de 33,3% sur 6 ans, suivant le tableau ci-après :

Unité : en millions de FCFA

Impôt	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Impôts sur Sociétés	258 670,6	297 990,2	367 077,7	351 816,2	319 500,1	354 933,8	344 409,6
dont :							
Soldes IS	120 028,1	137 096,0	144 473,1	101 410,2	80 813,7	84 957,7	101 295,0
Acompte IS	138 642,5	160 894,2	222 604,6	250 406,0	238 686,4	269 976,0	243 114,5

Source : DGI

## 2) L'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP)

### a) L'instauration d'une approche duale de taxation du revenu des personnes physiques

La loi de finances pour l'exercice 2015 réorganise le système de taxation du revenu des personnes physiques en vue de simplifier et de moderniser. Celui-ci passe de l'imposition globale du revenu à une approche mixte ou duale, combinant une imposition à barème progressif pour les traitements et salaires, et un taux proportionnel pour les autres catégories de revenus.

Avant 2004, le système de taxation du revenu des personnes physiques au Cameroun était inspiré du système traditionnel français d'impôts cédulaires et de surtaxe progressive.

A partir de 2004, une première réforme a conduit à la mise en place d'un impôt global sur le revenu des personnes physiques qui s'applique à la somme des différents revenus nets catégoriels. Hormis le revenu des capitaux mobiliers, un barème progressif s'appliquait sur les autres catégories de revenus.

La réforme de 2015 introduit dans notre système l'approche duale de la taxation du revenu des personnes physiques. Ses principes sont les suivants :

- une imposition progressive uniquement pour les traitements, salaires, pensions et rentes viagères avec retenue à la source libératoire ;
- une imposition sur les revenus d'affaires à taux proportionnel (bénéfices artisanaux, industriels et commerciaux, agricoles et non commerciaux) ;
- une imposition sur les revenus fonciers à taux proportionnel ;
- une imposition sur les revenus de capitaux mobiliers (dividendes, intérêts, plus-values) à taux proportionnel.

### b) L'élargissement du champ de l'impôt sur les revenus non commerciaux

En 2015, l'option d'élargissement de l'assiette fiscale a conduit le législateur à soumettre à une retenue à la source de 16,5%, CAC compris, les primes, gratifications, indemnités et perdiems alloués en marge des salaires ainsi que les revenus versés aux artistes et sportifs. Ce tarif a été ramené à 11%, CAC compris par la loi de finances de l'exercice 2016.

## 3) La réforme de l'imposition du patrimoine

### a) La réforme des taux d'imposition des transactions immobilières et de la plus-value

L'accès à la propriété foncière des populations à revenus moyens est l'une des priorités de la politique gouvernementale. C'est dans le cadre de l'accompagnement de cette politique que la loi de finances 2016 a consacré l'exonération de TVA des opérations d'acquisition des logements sociaux et de financement de celle-ci.

Au plan administratif, des mesures de facilitation des procédures d'enregistrement des mutations immobilières ont été mises en place. C'est le cas de la télédéclaration de mutations immobilières et l'adoption d'une mercuriale administrative visant à garantir l'égalité et la justice fiscale.

En droite ligne de cette politique d'amélioration de l'accès au logement, la loi de finances 2017 a consacré la décade des taux des droits d'enregistrement des mutations immobilières de 15 à 10% pour les immeubles urbains bâtis, de 10 à 5% pour les immeubles urbains non bâtis et ruraux bâtis et de 5% à 2% pour les immeubles ruraux non bâtis.

Cette réforme touche également au régime d'imposition de la plus-value réalisée à l'occasion des cessions immobilières dont le taux passe de 10 à 5% avec un abattement forfaitaire de 30%. Les modalités de détermination de l'assiette de cette plus-value

lue ont également été rationalisées à travers la prise en compte de la valeur déclarée par les parties en cas de mutation d'un immeuble acquis par voie d'immatriculation directe.

La décade des taux d'imposition des transactions immobilières ainsi vise à la fois à accroître la transparence dans le secteur en incitant les acteurs à déclarer les valeurs réelles des transactions et améliorer le niveau des recettes grâce à une assiette fiscale plus large et à l'encadrement offert par la mercuriale administrative.

Au demeurant, l'objectif global visé par les autorités gouvernementales est d'alléger le coût des transactions immobilières afin de faciliter l'accès à la propriété foncière tel que préconisé par le Cameroun Business Forum.

### **b) Le relèvement des taux des droits d'enregistrement sur la commande publique**

Jusqu'au 31 décembre 2018, le taux des droits d'enregistrement était de 5% pour les bons de commande administratifs définis comme les marchés et commandes publics de montant inférieur à cinq millions payés sur le budget de l'Etat, des collectivités territoriales décentralisées et des établissements publics, quelle qu'en soit la source de financement.

Il était de 3% pour les lettres commandes définies comme les marchés et commandes publics de montant égal ou supérieur à cinq millions et inférieur à cinquante millions payés sur le budget de l'Etat, des collectivités territoriales décentralisées

et des établissements publics, quelle qu'en soit la source de financement.

Enfin, il était de 2% pour les marchés publics définis comme les commandes publiques de montant égal ou supérieur à cinquante millions payés sur le budget de l'Etat, des collectivités territoriales décentralisées et des établissements publics, quelle qu'en soit la source du financement.

La loi de finances pour l'exercice 2019 a relevé les taux des droits d'enregistrement sur la commande publique. Ainsi, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, ces taux passent respectivement pour les bons de commande administratifs, les lettres commandes et les marchés publics, de 5 à 7%, de 3 à 5% et de 2 à 3%, quelle qu'en soit la source de financement.

Le régime d'enregistrement de la commande publique est appliqué aux commandes exécutées sur les budgets de l'Etat, des collectivités territoriales décentralisées et des établissements publics. Ainsi, les commandes passées par les entreprises publiques ne sont plus soumises obligatoirement à la formalité d'enregistrement.

Toutefois, lorsqu'elles sont présentées volontairement à la formalité d'enregistrement, elles sont soumises au droit fixe de 4 000 FCFA, conformément aux dispositions de l'article 545 B du Code Général des Impôts.

Cette réforme vise une meilleure fiscalisation de la dépense publique.

L'évolution du rendement desdits droits est présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau : évolution du rendement des droits d'enregistrement sur la commande publique**  
(en milliards de FCFA)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Réalisations</b>	22,6	31,2	28,9	28,4	37,0	43,5
<b>Variations absolues</b>	-	+8,6	-2,4	-0,5	+8,6	+6,5
<b>Variations relatives</b>	-	+38,2%	-7,5%	-1,6%	+30,1%	+17,6%

Source : DGI

De façon globale, le rendement des droits d'enregistrement a presque doublé en cinq (05) ans, passant ainsi de **22,6 milliards** en 2014 à **43,5 milliards** au titre de l'exercice 2019. Cette performance sans cesse croissante au fil des ans décrite

### 3) L'instauration d'une taxe de séjour

Le législateur a institué en 2017 une taxe de séjour par nuitée passée dans les établissements hôteliers.

Ainsi, conformément aux dispositions des articles 221 à 224 et C52 ter du Code Général des Impôts dans leur formulation consécutive aux lois de finances des exercices 2017 et 2019, les tarifs de cette taxe s'élèvent à 5000 FCFA (hôtels 5 étoiles), 4000 FCFA (hôtels 4 étoiles), 3000 FCFA (hôtels 3 étoiles), 2000 FCFA pour les établissements meublés et autres gîtes, 1000 FCFA (hôtels 2 étoiles) et 500 FCFA par nuitée dans les hôtels (une étoile) et autres établissements d'hébergement non classés.

par le graphique précédent résulte des réformes sur les droits d'enregistrement mises sur pied par la DGI entre 2015 et 2019.

L'instauration de cette taxe a pour fondements :

- la reconnaissance du Cameroun comme destination touristique par l'Organisation Mondiale de Tourisme (OMT) depuis l'année 2010 ;
- l'existence d'une taxe de séjour dans les pays à niveau de développement comparable au nôtre (Sénégal, Côte d'Ivoire).

Le produit de cette taxe était partagé entre l'État (80%) et la commune du lieu de situation de l'établissement hôtelier (20%). Depuis la loi de finances 2019, le produit de cette taxe est réparti entre l'Etat (35%), la commune de lieu de situation de l'établissement hôtelier (30%) et le compte d'affectation spéciale pour le soutien et le développement des activités de tourisme et des loisirs (35%).





## C. POUR UNE MAÎTRISE ACCRUE DE LA DÉPENSE FISCALE

Les dépenses fiscales constituent les avantages fiscaux accordés par l'Etat en vue d'encourager des personnes physiques ou morales ou des politiques publiques, en renonçant volontairement à une partie de ses revenus pour atteindre des objectifs déterminés. Elles revêtent plusieurs formes et peuvent porter, soit directement sur l'assiette imposable, soit sur les taux d'imposition ou alors indirectement sur la trésorerie de l'entreprise. Au niveau de l'assiette fiscale, les mesures dérogatoires concernent les exonérations totales, partielles ou temporaires, les déductions, les abattements et les provisions en franchise d'impôts. Au niveau des taux d'imposition, l'écart entre les taux préférentiels accordés à certaines activités et les taux normaux est considéré comme une dépense fiscale.

En somme, sont réputées dépenses fiscales, les dispositions fiscales qui s'écartent d'un régime fiscal de référence préalablement défini. Le Système Fiscal de Référence (SFR) regroupe les régimes fondamentaux des différents impôts et taxes, considérés comme faisant partie du « droit commun ». Les dépenses fiscales représentent les écarts quantifiés par rapport au référentiel admis, comme autant de manques à gagner consentis par la collectivité. La publication de l'estimation des dépenses fiscales participe à une plus grande transparence budgétaire. Un rapport sur la dépense fiscale se trouve désormais annexé à la loi de finances.

### 1) Les évaluations de la dépense fiscale

En vue d'améliorer la qualité de la dépense fiscale, le Ministre des Finances avait, par décision n°00005341/MINFI/DGI du 1<sup>er</sup> décembre 2015, créé un groupe de travail intitulé « Projet Dépenses Fiscales » (PDF), chargé d'évaluer l'impact de la dépense fiscale.

S'agissant de cette évaluation de la dépense fiscale, la méthodologie recommande qu'après la définition du périmètre d'évaluation, l'équipe d'évaluateurs procède à l'évaluation proprement dite.

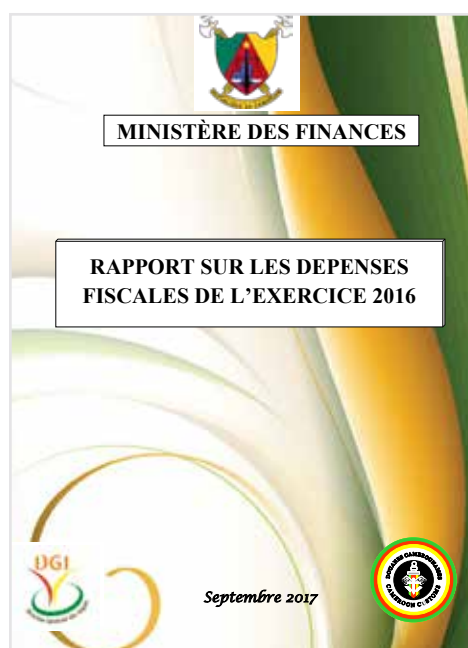
Initiée en 2016, la première évaluation de la dépense fiscale, circonscrite à la TVA, avait pour but de recenser et mesurer l'impact des dispositions fiscales dérogeant au système fiscal de référence

mis en place à titre de subvention pour le compte de l'exercice 2015.

En 2017, la deuxième évaluation portant sur l'exercice 2016 a concerné un champ plus large de la fiscalité indirecte incluant les droits d'accises et les droits de douane. En 2018, la troisième évaluation a également porté sur les mêmes prélèvements.

En ce qui concerne l'évaluation de 2019 portant sur l'exercice 2018 outre les droits indirects (TVA, droits d'accises et droits de douane), l'étude a été élargie aux droits directs (IS, IRPP et droits d'enregistrement).

Les mêmes prélèvements ont été retenus dans le cadre de l'évaluation de la dépense fiscale de l'exercice 2019 menée en cours de l'exercice 2020.



## 2) L'évaluation de la loi d'avril 2013

Quatre (04) ans après la promulgation de la loi fixant les incitations à l'investissement privé, le Gouvernement camerounais a initié son évaluation, afin de s'assurer de sa mise en œuvre effective et d'en apprécier l'impact socio-économique.

L'étude portait sur 128 entreprises bénéficiaires d'agrément pour des investissements envisagés de 3 018,2 milliards et des emplois nouveaux projetés à 35 542.

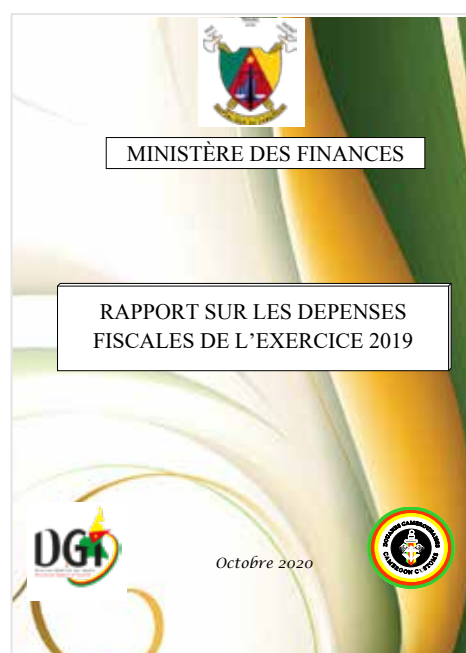
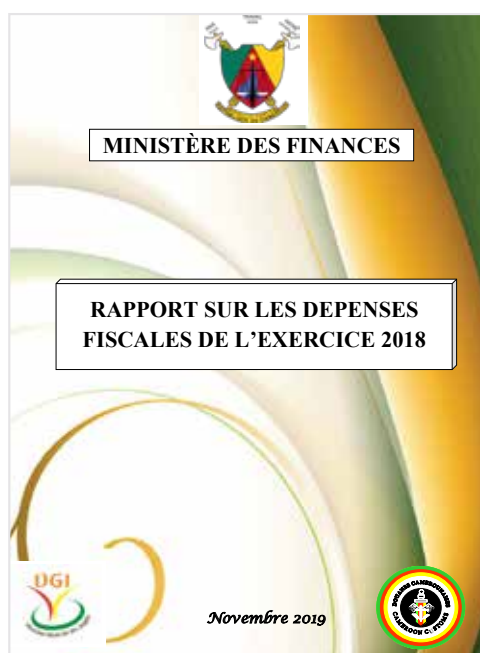
Les résultats de l'étude réalisée sur un échantillon de 80 entreprises (33 anciennes et 47 nouvelles) effectivement enquêtées, montrent des réalisations effectives de 166,1 milliards au titre des investissements, soit 11% des investissements projetés. 5 667 emplois ont été effectivement créés, représentant 26% des emplois projetés. Le rythme de réalisation des investissements projetés est plus rapide dans les anciennes entreprises que dans les nouvelles. Au bout de leur deuxième année d'investissement, les anciennes entreprises ont globalement réalisé 30% des investissements projetés. Cette tendance est la même en matière de création d'emplois mais de façon globale le rythme général de réalisation des investissements objet des agréments est très lent (démarrage généralement 2 ou 3 ans après l'obtention de l'agrément).

Pour les investissements déjà réalisés, la dépense fiscale enregistrée par les services de la DGI est de

94,865 milliards, et 5,6 milliards pour la DGI ; soit un total de 100,6 milliards représentant environ 24% des dépenses fiscales théoriques projetées.

La contribution de la loi dans la décision d'investissement a été jugée décisive, notamment dans les entreprises nouvelles, même si leur appréciation quant au contenu de la loi est mitigée, certains opérateurs souhaitant en effet que des incitations s'étendent aux matières premières. Ainsi, plus de la moitié des opérateurs (60%) estime importantes ou très importantes les exonérations dans leur fond. Cette position n'est pas corroborée par une accélération de la réalisation des investissements qui devrait sous tendre un régime d'exemptions fiscales.

Au terme de l'analyse, il apparaît qu'en dépit de la dynamique des investissements et de l'emploi relevée dans certains secteurs de l'économie, notamment les cimenteries et l'agroalimentaire, les réalisations dans l'ensemble restent globalement en deçà des projections. Par contre, la loi a contribué à un accroissement disproportionné des dépenses fiscales (plus de 100 milliards), pour des investissements modestes. L'accroissement de la dépense fiscale est 2,2 fois plus rapide que celui des investissements réalisés (11% pour des investissements, contre 24,4% pour la DF).



## D. POUR L'ACCOMPAGNEMENT FISCAL DU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE



L'accompagnement fiscal dans le secteur socio-économique s'est traduit par une série d'avantages accordés aux petites et moyennes entreprises dans le cadre des Centres de Gestion Agréés (CGA) et à certaines activités économiques (agriculture, immobilier, transport, recherche et innovation) et sociales (santé et éducation).

### 1) La promotion des PME à travers les Centres de Gestion Agréés (CGA)

Institués par la loi de finances pour l'exercice 1996/1997, les Centres de Gestion Agréés (CGA) ont pour objet la promotion, l'accompagnement et le soutien des petites et moyennes entreprises (PME/PMI).

Aussi, les adhérents des CGA bénéficient, dans la limite du minimum de perception prévu par le Code Général des Impôts, d'un abattement de 50% de l'impôt sur les bénéfices tirés des activités de leur CGA. Jusqu'au 31 décembre 2015, cet avantage fiscal, jusque-là limité aux seuls adhérents, a été étendu aux promoteurs.

La loi de finances pour l'exercice 2016 a consacré des avantages additionnels au

profit des adhérents des CGA notamment, la réduction des frais d'adhésion et des cotisations annuelles, la dispense de contrôles fiscaux sur place pour la période non prescrite, l'exonération de la TVA sur les prestations facturées aux adhérents par les promoteurs et l'application des pénalités de bonne foi pour les contrôles fiscaux postérieurs à l'adhésion.

Pour conforter leur attractivité, les pouvoirs publics ont, à travers les lois de finances des exercices 2017 et 2020, renforcé les avantages concédés aux Centres de Gestion Agréés (CGA) à travers la consécration d'un abattement de 50% de la base de calcul du précompte sur achats effectués auprès des producteurs ou des distributeurs grossistes dont la liste est arrêtée par le Ministre en charge des Finances.



## 2) Le soutien au secteur agricole

Le développement de l'agriculture constitue l'un des piliers de la politique économique du Gouvernement. Cette préoccupation a connu une traduction en 2017 à travers de nombreuses mesures d'accompagnement au plan fiscal.

Dans le cadre de la recherche des solutions appropriées pour soutenir le secteur agricole, le législateur, à la faveur de la loi n° 2013/004 du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé en République du Cameroun, a concédé des avantages fiscaux aux entreprises qui réalisent des investissements dans les secteurs prioritaires à l'instar de l'agriculture.

Pour aller plus loin dans cet accompagnement, le législateur a intensifié les mesures fiscales en faveur du secteur agricole dans le cadre de la loi de finances pour l'exercice 2017.

Ainsi, afin de favoriser l'accès aux terrains agricoles, préalable à tout investissement, et accompagner le développement d'une agriculture de seconde génération, des

avantages fiscaux ont été concédés à travers :

- la dispense des charges fiscales et patronales sur les salaires versés aux ouvriers agricoles saisonniers par les exploitants individuels ;
- l'exonération de la TVA sur l'achat des pesticides, des engrais et des intrants utilisés par les producteurs, ainsi que des équipements et matériels de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche ;
- l'exonération des droits d'enregistrement des mutations de terrains affectés à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche ;
- l'exonération des droits d'enregistrement des conventions de prêts destinées au financement des activités agricoles, de l'élevage et à la pêche ;
- l'exonération de la taxe foncière des propriétés appartenant aux entreprises agricoles, d'élevage et de pêche, et affectés à ces activités, à l'exclusion des constructions à usage de bureau.





### 3) Le soutien au secteur immobilier

Pour permettre aux populations d'accéder à la propriété foncière et aux logements à moindre coût, des facilités fiscales ont été aménagées dans le cadre de la loi de finances pour l'exercice 2017. Ces facilités portent sur l'exonération de TVA sur l'acquisition de logements sociaux et de financement de celle-ci, la soumission à

l'impôt sur les sociétés au taux de 20% et l'application d'un abattement de 50% sur la base de l'acompte mensuel d'Impôt sur les Sociétés.

Au plan administratif, des mesures de facilitation des procédures d'enregistrement des mutations immobilières ont été mises en place. C'est le cas de la télé-déclaration des mutations immobilières et de l'adoption d'une mercuriale administrative visant à garantir l'équité fiscale.



### 4) Le soutien au secteur du transport

L'amélioration de l'offre des prestations de transport urbain de personnes préoccupe les autorités, en particulier dans le contexte marqué par l'accueil des événements internationaux à l'instar de la Coupe d'Afrique des Nations.

Dans le souci d'accompagner cette politique, il a été consacré dans le cadre de la loi de finances 2017, l'exonération de TVA du transport public urbain de personnes lorsque l'entreprise de transport ne bénéficie pas d'une subvention à caractère commercial.



## 5) Le soutien à la recherche et à l'innovation

Dans l'optique de la promotion de l'innovation, acteur de compétitivité, la loi de finances pour l'exercice 2017 a institué un régime fiscal spécifique pour les entreprises qui engagent des dépenses de recherche et développement.

Pour bénéficier du crédit d'impôt recherche, l'entreprise doit relever du régime du réel et exposer des charges de recherche et d'innovation éligibles.

Les charges de recherche et d'innovation ouvrant droit au crédit d'impôt sont les suivantes :

- les dotations aux amortissements des immobilisations acquises à l'état neuf et affectées aux opérations de recherche scientifique et technique ;
- les dépenses de personnel afférentes aux chercheurs et techniciens de recherche di-

rectement et exclusivement affectés à ces opérations ;

- les dons et libéralités effectués au profit des chercheurs indépendants ;
- les dépenses liées à l'acquisition des droits d'exploitation des inventions des chercheurs camerounais ;
- les dépenses exposées pour la réalisation des opérations de recherche et d'innovation confiées à des organismes de recherche public ou privé, des établissements d'enseignement supérieur ou à des chercheurs indépendants agréés par le ministère en charge de la recherche.

Pour être prises en compte, les dépenses ci-dessus doivent être engagées dans le cadre d'un programme de recherche et développement visant l'amélioration des processus de production, le lancement de nouveaux produits sur le marché ou la modernisation de l'outil de production.





## 6) Le soutien aux secteurs de l'éducation et de la santé

Le secteur privé joue un rôle majeur dans l'amélioration de l'offre en matière de santé et d'éducation. C'est au regard de cette mission de service public que le législateur a exonéré de l'Impôt sur les Sociétés (IS) et de l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP), les établissements privés d'enseignement et les établissements publics hospitaliers ne poursuivant pas un but lucratif.

Pour clarifier le régime fiscal de cette catégorie particulière de contribuable, il a été instauré des avantages fiscaux multiformes consistant en la dispense

du paiement de la contribution des patentés, de la taxe sur la propriété foncière, de l'impôt sur les sociétés et de l'impôt sur les bénéfices industriels commerciaux, lorsqu'ils ne poursuivent pas un but lucratif.

Aussi, la loi prévoit au bénéfice des redevables légaux plusieurs facilités fiscales, notamment la dispense de l'obligation de collecte de la TVA sur tous les services offerts par ces établissements, l'obligation de retenue à la source et de reversement de l'IRPP des personnes qu'ils emploient et l'obligation de retenue à la source et de reversement de l'impôt sur les revenus fonciers lorsqu'ils sont locataires.



## 7) Le soutien aux zones économiquement sinistrées

Le contexte sécuritaire dans certaines parties du territoire national impacte négativement l'activité économique, accentuant le chômage et la pauvreté. Cette situation a conduit les pouvoirs publics à consacrer, par décret N°2019/3179/PM du 02 septembre 2019, le statut de Zones Economiquement Sinistrées (ZES) aux régions de l'Extrême-Nord, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest.

Un régime fiscal privilégié a été aménagé pour les investissements qui sont réalisés dans ces zones aux dispositions des articles 127 et suivants du Code Général des Impôts (CGI).

Ainsi, tout nouvel investissement entraînant la création d'au moins dix (10) nouveaux emplois directs ou l'utilisation de la matière première locale, bénéficie

pour la phase d'installation, des exonérations liées à la contribution des patentes, à la TVA sur les acquisitions de biens et services, aux droits d'enregistrement sur les mutations immobilières afférentes à la mise en place du projet et à la taxe sur la propriété foncière sur les immeubles affectés au projet, de l'exonération de l'Impôt sur les Sociétés et du minimum de perception, ainsi que de la dispense des charges fiscales et patronales sur les salaires versés au personnel employé.

Ce régime a été renforcé à la faveur des lois de finances 2019 et 2020 à travers respectivement l'institution d'un crédit d'impôt de 30% des dépenses engagées, au bénéfice des entreprises qui réalisent des investissements visant la reconstitution de leur outil de production et l'octroi d'un abattement de 75% sur le montant total des arriérés fiscaux.





## E. POUR LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET L'ÉVASION FISCALES INTERNATIONALES

Pour faire face à cette menace, l'accent a été mis au cours de ces dernières années sur le renforcement de la coopération fiscale internationale, qui permet de conjuguer les efforts des administrations fiscales à l'échelle mondiale pour une action plus efficace. A cet égard, la densification du réseau de conventions fiscales, aussi bien au niveau bilatéral que multilatéral, l'adhésion au Forum Mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, le recours à l'expertise internationale grâce à l'Initiative Inspecteurs des Impôts Sans Frontières (IISF) de l'OCDE, sont autant de mesures prises.

Ainsi, le réseau conventionnel du Cameroun en matière fiscale est passé de quatre (4) conventions en 2008 à dix (10) en 2019. Quant à l'assistance apportée par l'Initiative Inspecteurs des Impôts Sans Frontières, elle a permis entre 2018 et 2020 de mobiliser des recettes supplémentaires de près de 10 milliards dans le cadre des contrôles fiscaux dans les secteurs des télécommunications et des banques.

Dans cette même dynamique, de nouvelles structures dédiées aux problématiques de fiscalité internationale ont été mises en place. C'est le cas de l'Unité d'Echange International de Renseignements (UEIR), chargée d'échanger les informations à des fins fiscales avec les administrations fiscales étrangères, de l'Unité Prix de Transfert (UPT) chargée d'adresser l'épineux problème de transfert illicite des bénéfices.

Malgré ces avancées notables en termes de renforcement de notre arsenal juridique et administratif, la sophistication de plus en plus poussée des schémas d'optimisation et de planification fiscale agressive par les multinationales, rend difficile l'action de l'administration fiscale. Celle-ci devrait dès lors s'atteler au cours des prochaines années à renforcer ses capacités opérationnelles dans ce domaine.



## F. PERSPECTIVES

### 1) Élargir l'assiette fiscale

A l'analyse, l'étroitesse de l'assiette fiscale découle notamment de la faible fiscalisation du secteur informel et du niveau bas de contribution des particuliers aux recettes fiscales.

Les contraintes de fiscalisation du secteur informel sont liées entre autres à l'incivisme fiscal et au recours aux transactions en espèces réalisées en marge des circuits bancaires. Pour relever le défi de la fiscalisation du secteur informel, l'accent a d'abord été mis sur le mécanisme de retenue à la source qui permet d'effectuer des prélèvements à l'occasion des transactions réalisées par les entreprises du secteur informel auprès des grandes entreprises. Ensuite, un effort d'assainissement du fichier des contribuables a permis de publier la liste de tous les contribuables connus des services fiscaux. En même temps, une attention plus soutenue est réservée à l'encadrement des contribuables du secteur informel à travers des Centres de Gestion Agréés créés sur l'ensemble du territoire national. Enfin, la réorganisation des services fiscaux et le renforcement de la recherche de l'information à but fiscal ont été de précieux leviers d'optimisation de la taxation du secteur informel.

L'autre cause de l'étroitesse de l'assiette fiscale, c'est la faible fiscalisation des particuliers. Ce déséquilibre s'explique principalement par les difficultés de recouvrement des impôts fonciers dans un contexte d'incivisme fiscal et d'absence de moyens de contraintes spécifiques. Afin d'inverser cette tendance, une politique d'incitation au civisme fiscal a été mise en place. C'est notamment le cas avec la loi de finances pour 2016, qui a institué une amnistie fiscale au profit des redevables de la taxe foncière. C'est également dans cette même optique que le mode de déclaration et de paiement de cet impôt a été modernisé à travers l'introduction des déclarations pré-remplies qui sont distribuées dans les domiciles, et du paiement par téléphone portable (Mobile Tax). Nonobstant ces avancées considérables, les marges de recettes dans ce domaine demeurent encore importantes. De même, le faible rendement des impôts fonciers dont le produit est affecté aux collectivités territoriales, constitue une contrainte au financement optimal de la décentralisation. Enfin, il est à noter que cette situation entraîne une rupture d'égalité des citoyens devant l'impôt.



En perspective, l'élargissement de l'assiette sera recherché à travers :

- l'identification des sources innovantes d'optimisation des recettes ;
- la poursuite de la rationalisation de la dépense fiscale ;
- l'identification et la fidélisation de nouveaux contribuables à travers l'intégration des sources de données officielles au plan national (identité nationale, registre de commerce, CNPS, banques, Trésor public, cadastre, télécommunications, réseau de distribution d'eau et d'électricité, etc.) ;
- l'amélioration de l'efficacité budgétaire de la TVA.

## 2) Lutter contre la fraude et l'évasion fiscales

La lutte contre la fraude et l'évasion fiscales reposera sur :

- l'automatisation de l'échange d'informations financières avec les autres juridictions ;
- le recours aux technologies modernes de collecte et d'exploitation des informations à but fiscal (blockchain, big data, data mining, intelligence artificielle, etc.) ;
- la mise en œuvre des standards minimum en matière de lutte contre l'évasion fiscale internationale, préconisés dans le cadre du projet Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) ;
- l'arrimage progressif aux normes d'échange international de renseignements à des fins fiscales ;
- le renforcement de la répression pénale des infractions fiscales.



## REGARD DE

# M. FONGOD EDWIN NUVAGA

Directeur Général des Douanes (DGD)



## “ DGI / DGD, UNE COLLABORATION DES PLUS ACCOMPLIES ”

**A**u cours de cette dernière décennie, l'administration fiscale a mis en œuvre une série de réformes dont les effets positifs sont partout perceptibles tant dans le cadre de la mobilisation des recettes, de l'amélioration des relations avec les contribuables que s'agissant de la coopération avec les autres administrations et plus particulièrement la Direction Générale des Douanes (DGD).

### 1. EFFICACITE DE LA DGI DANS LA MOBILISATION DES RECETTES

Les réformes réalisées par l'administration fiscale dans les domaines de la contribution au budget de l'Etat, du recouvrement des droits et taxes, de la politique fiscale ainsi que de l'administration de l'impôt lui ont permis non seulement d'atteindre les objectifs budgétaires assignés par les différentes loi de finances, mais aussi de les dépasser et ce en dépit d'un environnement souvent peu favorable à l'instar des troubles sécuritaires dans certaines régions du pays, la chute brutale des cours du baril de pétrole, la fermeture momentanée des frontières terrestres et aériennes avec les pays voisins et du volume toujours important de la dépense fiscale. Cette résilience est le fruit d'un dispositif de réforme efficient et adapté qui a permis à la DGI de se positionner parmi les administrations publiques les plus performantes au Cameroun.

### 2. AMELIORATION DES RELATIONS ENTRE LES SERVICES FISCAUX ET LES CONTRIBUABLES

En maintenant le cap des réformes dans le sens du

renforcement de la transparence et de la dématérialisation des procédures, la DGI a fortement amélioré ses relations avec ses usagers et partenaires tant du secteur public que privé. C'est ainsi que les récentes avancées en termes d'automatisation des Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF) ou du suivi en ligne du traitement des remboursements de crédits de TVA, pour ne citer que celles-là, participent d'une volonté d'installer définitivement la facilitation au cœur des transactions fiscales.

### 3. LA COOPERATION AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS

A ce sujet, force est de constater l'inexistence de cloisonnement entre la DGI et les autres administrations techniques. Le renforcement de la collaboration avec la DGD en est une des illustrations les plus parfaites. C'est ainsi que la DGD et la DGI dans leur fonctionnement quotidien font montre d'une collaboration des plus accomplies dans de nombreux domaines tels que :

- la mutualisation des systèmes de préventions et de gestion des risques, les interventions conjointes et le suivi des régimes dérogatoires ;
- la centralisation et l'automatisation des échanges des données sur une plateforme unique (FUSION) ;
- la mise en œuvre d'un fichier unique et commun de contribuables aux deux administrations ;
- l'interconnexion des systèmes d'information de la DGI et de la DGD.

En définitive et eu égard à ce qui précède, il est indéniable que les réformes de la DGI ont une externalité positive sur son rendement et constituent un levier pour le développement du pays.





# INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE

## NOTRE VISION

« Assurer la qualité statistique pour garantir l'efficacité de l'action de développement ».

## NOS VALEURS

- Intégrité ;
- Célérité ;
- Collégialité ;
- Qualité du service ;
- Transparence.

## NOS MISSIONS

Créé par décret du président de la République du Cameroun le 20 avril 2001, l'INS remplit plusieurs missions à savoir :

- Assurer la coordination des activités du système national d'information statistique.
- Rendre disponible les données et les indicateurs statistiques nécessaires à la gestion économique et sociale ;
- Assurer la conservation des fichiers des recensements et enquêtes réalisés par les administrations publiques et les organismes subventionnés ou contrôlés par l'État ;
- favoriser le développement des sciences statistiques et les recherches économiques relevant de sa compétence, de promouvoir la formation du personnel spécialisé pour le fonctionnement du système national d'information statistique.



## NOTRE EXPÉRIENCE

La statistique camerounaise est vieille de plus de 60 ans et couvre un vaste champ d'activités, notamment :

- les statistiques macroéconomiques ;
- les statistiques de gouvernance, paix et sécurité ;
- les statistiques sectorielles (santé, éducation, emploi) ;
- le suivi des agendas de développement 2030 et 2063 ;
- les statistiques de synthèse ;
- les statistiques d'entreprises ;
- les statistiques liées à la consommation et aux comportements des ménages ;
- l'élaboration des cartes de pauvreté ;
- etc.

## NOS FORCES

- un dispositif légal qui encadre la qualité des données et conforte le rôle de l'INS comme coordonnateur du système statistique national (loi statistique promulgué le 20 juillet 2020)
- des outils techniques sur la qualité statistique qui orientent les producteurs de données du SNIS
- comparabilité des définitions, des nomenclatures, des méthodologies et des données du SNIS camerounais au plan international
- l'alignement aux directives de l'ONU, l'UA concernant les statistiques de qualité
- rapporteur pendant plusieurs années de la commission de l'ONU sur les statistiques
- des responsables ayant occupé de hautes responsabilités dans des institutions statistiques au plan international
- des personnels ayant été formés dans les grandes écoles aux plans national et international
- un nouveau cadre de travail à l'architecture moderne pour améliorer le rendement du personnel

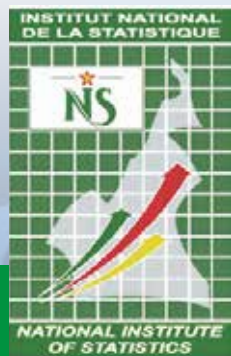
## NOS PARTENAIRES

Ils se comptent aux plans national, international, régional, multilatéral et bilatéral :

- la BAD ;
- la CEA ;
- la CEMAC ;
- l'Union Européenne
- John Hopkins University
- PARIS21
- INSEE
- AFD
- PNUD et tous les organes du Système des Nations Unies
- Banque Mondiale
- FMI
- ICF
- FinMark Trust
- AFRISTAT
- AFRITAC
- SESRIC/OCI
- etc.

## NOS PROJETS

- la régionalisation des comptes
- la digitalisation des enquêtes
- le reporting régional des ODD
- la réalisation du troisième Recensement Général des Entreprises
- réaliser la troisième Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel
- finaliser le programme de Recherche sur les inégalités au Cameroun
- mettre en œuvre la convention de partenariat sur les filets sociaux
- etc.



### **Institut National de la Statistique (INS) / National Institute of Statistics (NIS)**

20, Rue 3004, Quartier du Lac, Yaoundé – Cameroun ;  
B.P : 134, Yaoundé, Tél. : (+237) 222 22 04 45 ;  
FAX: (+237) 222 23 24 37; site web: [www.ins-cameroun.cm](http://www.ins-cameroun.cm); Email:  
[infos@ins-cameroun.cm](mailto:infos@ins-cameroun.cm)



# 5 UN CIVISME FISCAL RENFORCE



# TAX LAW



# UN CIVISME FISCAL RENFORCE

## A. LE RENFORCEMENT DU DIALOGUE AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

L'approche dialogue entre la DGI et ses partenaires s'est traduite lors de la décennie écoulée dans le cadre du Cameroon Business Forum (CBF) et à l'occasion des rencontres avec les groupements socioprofessionnels.

### 1. Cameroon Business Forum

Mécanisme de dialogue public-privé, le Cameroon Business Forum (CBF) est né en 2006 et a été rendu opérationnel de manière effective en janvier 2009, avec pour principales missions le renforcement de la concertation entre les pouvoirs publics et le milieu des affaires, l'amélioration du climat des affaires et l'appui au développement du secteur privé.

Présidé par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, ces rencontres ont permis de formuler des recommandations incombant à l'administration fiscale allant dans le sens de l'amélioration du climat des affaires.



### 2. Dialogue avec les groupements socioprofessionnels

La Direction Générale des Impôts (DGI) a assuré la tutelle des ordres professionnels au cours de la décennie. Il s'agit notamment de :

- l'Ordre National des Conseils Fiscaux du Cameroun (ONCF) ;
- l'Ordre National des Experts Comptables du Cameroun (ONECCA).

Par ailleurs, plusieurs rencontres sont organisées chaque année avec les groupements socioprofessionnels pour mieux expliquer le contenu des mesures fiscales nouvelles des différentes lois de finances. Parmi ces groupements socioprofession-

nels nous retrouvons notamment :

- Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM)
- Association des Sociétés d'Assurance du Cameroun (ASAC)
- Association Professionnelles des Etablissements de Crédit du Cameroun (APECCAM)
- Groupement des Professionnels du Pétrole (GPP)
- Groupement de la Filière Bois du Cameroun (GFBC)
- Syndicat des transporteurs.

Par ailleurs, le Sous-comité fiscalité intérieure du Comité MINFI-PATRONAT a tenu plusieurs séances de travail et de nombreuses concertations dans le cadre de la préparation des lois de finances.

## B. UNE COMMUNICATION TOUS AZIMUTS

Au cours de la décennie qui s'achève, la communication aura occupé une place de choix dans le déploiement de la Direction Générale des Impôts. Aussi bien à l'interne qu'à l'externe, les actions de communication auront été essentiellement offensives.

Sur le plan interne, répondant au défi d'efficacité, une réorganisation des services s'est opérée à travers la création dans tous les Centres des Impôts d'un service spécialement dédié aux actions de communication et d'information, assurant ainsi une fluidité verticale et horizontale de l'information. La création du Magazine Impôts Infos dont la parution est semestrielle en est une parfaite illustration. La mise en place prochaine d'un réseau Intranet viendra à coup sûr renforcer et moderniser ces outils de communication interne.

Sur le plan externe, pour des besoins de visibilité et de satisfaction des attentes spécifiques des usagers – contribuables, l'administration fiscale camerounaise a mis sur pied un certain nombre d'instruments modernes de communication. C'est le cas du site Web dont la particularité est l'interconnexion avec les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, WhatsApp ...). Il enregistre à ce jour un taux

de fréquentation de plus de 10.000 visiteurs par mois. Avec un menu attrayant et des contenus divers, au fil des années, il s'est imposé comme une interface incontournable entre l'administration fiscale et les contribuables, et même le grand public.

A côté de cet outil hors média, l'on retrouve le Centre d'Appels Téléphoniques (CAT) répondant au 82 00. Simple et gratuit, le numéro vert sus énoncé permet d'avoir toute information requise en un coup de fil. La réforme en cours portant sur l'extension de son accès aux réseaux mobiles viendra certainement booster cette plateforme. Cette accessibilité se traduit également par la conception et la diffusion de certains programmes spécifiques à l'intention des usagers dans l'optique de promouvoir le civisme fiscal. Les Microprogrammes et les émissions radiophoniques telles que la « minute de l'impôt » rentrent dans ce registre sous le prisme d'une nouvelle identité visuelle (logo).

En somme, dans toute sa dualité, la communication tous azimuts au sein de la DGI est désormais reconnue comme un moyen stratégique et subsidiaire pour obtenir un bien public : l'information fiscale.



*Le DGI en visite dans une entreprise de téléphonie mobile en 2017*

## C. ÉVALUATION QUANTITATIVE DE L'ÉTAT DE LA COMMUNICATION À L'ENDROIT DES CONTRIBUABLES ET DE LA CONFORMITÉ FISCALE CAMEROUN

Pour évaluer les actions de communication susceptibles d'améliorer la conformité fiscale volontaire des contribuables au Cameroun, la Direction Générale des Impôts (DGI) en collaboration avec la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), dans le cadre du Programme de Modernisation des Finances Publiques (PAMFIP), a mené une étude de janvier 2018 à juin 2019. Cette étude a consisté en l'organisation d'une enquête de référence à laquelle a succédé la conduite des essais aléatoires. L'enquête de référence aussi appelée « enquête de satisfaction » a été conçue pour évaluer la perception des contribuables à l'égard des services qu'offre l'Administration fiscale ainsi que leur niveau de satisfaction. Les essais aléatoires ont consisté en l'envoi de messages dissuasifs par la plateforme électronique de télé-déclaration, Fiscalis, à un échantillon de contribuables sélectionnés de manière aléatoire.

L'enquête initiale a été menée de septembre à octobre 2018. Au total, 1 982 contribuables de taille moyenne de Yaoundé et de Douala ont accepté d'y participer. Les principaux constats se résument comme suit :

- le niveau de satisfaction des contribuables dépend du centre d'impôt de rattachement ;
- l'utilisation du canal électronique de communication est proportionnelle à la taille des contribuables ;

- la perception qu'ont les contribuables du système fiscal peut influencer leur comportement ainsi que leurs échanges avec l'administration fiscale.

Les essais aléatoires ont été réalisés, avec la participation de 1 612 contribuables assignés au groupe de traitement et 2 296 dans le groupe de contrôle, au mois de mai 2019.

En plus des résultats de l'enquête et des essais aléatoires contrôlés, l'étude a également formulé des recommandations plus générales à l'endroit de la DGI et de la GIZ, pour améliorer le plan de communication. Ces recommandations visent à :

- répéter le sondage avec une entreprise expérimentée et indépendante ;
- capitaliser sur les actions de communication des centres des impôts pour localiser et/ou contacter les contribuables ;
- consacrer la Division en charge des Études comme principal acteur interne à la DGI en insistant sur le rôle de la Division de l'Informatique ;
- sauvegarder les données des enquêtes réalisées.





# IMPÔTS INFOS

Le semestriel de la Direction Générale des Impôts





# RAPPORT ANNUEL



**CSPH**  
CAISSE DE STABILISATION DES PRIX DES HYDROCARBURES



**HPSF**  
HYDROCARBONS PRICES STABILIZATION FUND



Sous la tutelle du ministère du Commerce, la **Caisse de Stabilisation des Prix des hydrocarbures (CSPH)** est un Etablissement Public à caractère spécial, doté de la personnalité juridique de l'autonomie financière et géré suivant les règles de la comptabilité privée, conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme OHADA.

La CSPH a pour mission d'assurer la régulation des prix des produits pétroliers, ainsi que celle de leur approvisionnement sur l'ensemble du territoire national par tout mécanisme prévu par les lois et règlements en vigueur.

Elle intervient également dans toutes les opérations de nature à assurer une saine concurrence entre les opérateurs économiques du secteur pétrolier aval et garantit la protection du consommateur en matière de produits pétroliers.

Elle concourt, en tant de besoin, à toutes les opérations visant la maîtrise de la politique énergétique nationale.

Under the supervision of the Ministry of Trade, the **Hydrocarbons Prices Stabilization Fund (HPSF)** is a Public Establishment of a special nature, with legal status and financial autonomy that is managed according to the rules of private accounting, in accordance with the requirements of the OHADA Uniform Act.

The mission of the HPSF is to ensure the regulation of prices of petroleum products, as well as that of their supply throughout the national territory by all mechanisms provided by the applicable laws and regulations in force.


It also intervenes in all operations likely to ensure healthy competition between economic operators in the downstream petroleum sector whilst guaranteeing consumer protection with regard to petroleum products.


It contributes when necessary in all operations aimed at improving the effectiveness of the national energy policy.

**“Réguler pour sécuriser  
l'approvisionnement du marché  
national en produits pétroliers”**

*Etablissement public créé par décret  
n°74/458 du 10 mai 1974 et réorganisé par  
Décret n°2019/032 du 24 janvier 2019*

 [www.cspsh.cm](http://www.cspsh.cm)

 [contact@cspsh.cm](mailto:contact@cspsh.cm)


 BP 501 Yaounde, Cameroon

 @CSPH\_HPSF

 [facebook.com/CSPH.HPSF](https://facebook.com/CSPH.HPSF)

 [LinkedIn.com/company/cspsh](https://LinkedIn.com/company/cspsh)

 CSPH-HPSF

 CSPH/HPSF News

**“Regulating to ensure a sustainable  
supply of petroleum products  
throughout the national territory”**

*Public establishment created by Decree  
No.74/458 of 10 May 1974 and reorganised  
by Decree No.2019/032 of 24 January 2019*



## REGARD DU

### DR NARA MONKAM

Directrice de Recherche à l'ATAF  
(African Tax Administration Forum)



“**FIÈRE DE CETTE MARCHÉ  
RÉSOLUE VERS LA  
MODERNISATION**”

**A**u lancement de l'African Tax Administration Forum (ATAF) les 19 et 20 novembre 2009 à Kampala (Ouganda), le Cameroun, à l'instar d'autres pays africains avait été convié. La Conférence de Kampala qui constituait un tournant décisif dans le processus de gestation de cette importante organisation continentale, marqué par l'adoption des statuts fondateurs de cette nouvelle tribune et la mise en place de ses instances dirigeantes, a connu une participation active du Cameroun.

Le Cameroun devient membre de cette organisation panafricaine par Décret n°2014/279 du 1<sup>er</sup> août 2014 portant Adhésion de la République du Cameroun à l'Accord relatif à la création du Forum sur l'Administration Fiscale Africaine (ATAF). Cette organisation a pour principaux objectifs :

- de promouvoir le renforcement des capacités opérationnelles des administrations fiscales africaine ;
- d'assurer l'échange de bonnes pratiques et d'expériences en matière de politique fiscale et de gestion de l'impôt entre lesdites administrations fiscales.

L'échange de bonnes pratiques entre Direction Générale des Impôts (DGI) et d'autres administrations

fiscales africaines membres de l'ATAF se justifie à plusieurs niveaux. Comme illustration, l'on peut notamment citer :

- la participation du Cameroun à la publication annuelle « Perspectives Fiscales Africaines », qui produit des analyses fiscales comparatives de 35 administrations fiscales africaines ;
- le séminaire organisé en 2011 au Cameroun (Yaoundé) par l'ATAF sur le thème « les Prix de Transfert à l'intention des Concepteurs des Politiques » qui a permis aux pays africains présent, au regard des échanges nourris par les experts, de faire le point sur leur législation et leur organisation administrative en matière des prix de transfert.

S'agissant des séminaires organisés par l'ATAF, la participation du Cameroun est quasi constante et la contribution des représentants de la DGI est toujours allée dans le sens du partage d'expériences sur les thématiques abordées.

Sur le continent africain, le Cameroun est parmi les pays qui capitalisent les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer la qualité de service aux contribuables. En 2017, lors d'une rencontre organisée par ITC/ATI à Berlin en Allemagne, le Directeur Général des Impôts, en prenant l'exemple du Cameroun a partagé avec nous à quel point l'appropriation des TIC a

permis de rattraper le gap important des recettes jusqu'alors accusé par l'Administration fiscale.

Bien plus, l'on constate l'engouement du gouvernement camerounais, et en particulier des autorités fiscales à relever le niveau du civisme fiscal, accroître la mobilisation des recettes et promouvoir l'équité dans le système fiscal. En substance, de nombreuses réformes en matière de politique et administration fiscales, la lutte contre l'évasion fiscale ont été entreprises, sans oublier la quête permanente du renforcement des capacités de son personnel.

Le Cameroun s'est rapidement arrimé aux réformes proposées par les bailleurs des fonds internationaux pour un sursaut dans la collecte des recettes internes. Ces réformes ont porté sur la segmentation de la population fiscale pour fournir des services adaptés aux besoins des contribuables, la rationalisation de la dépense fiscale, l'abaissement des taux d'imposition, les contrôles fiscaux basés sur l'analyse des risques, la simplification des procédures par la dématérialisation des déclarations et paiements des impôts et taxes. La

lutte contre la fraude et l'évasion fiscales a connu une transposition des mutations observées ces dernières années en matière de fiscalité internationale.

La mouvance de modernisation de l'administration fiscale camerounaise s'est ressentie aussi dans le cadre du renforcement des capacités de ses cadres. A titre d'illustration, les Masters Exécutifs sur la politique et l'administration fiscale, organisés conjointement par l'ATAF et la GIZ en langue anglaise et française ont vu la participation de quatre (4) Inspecteurs des Impôts du Cameroun. Ces derniers ont obtenu leurs diplômes parmi les meilleurs à la fin de ces études.

En somme, l'on ne saurait prétendre, dans ce témoignage, démontrer à suffisance tous les progrès enregistrés par la Direction Générale des Impôts du Cameroun dans la trajectoire empruntée ces dix dernières années. On ne peut qu'être fier de cette marche résolument engagée vers la modernisation, qui profite aux citoyens camerounais mais aussi à la communauté internationale dans son ensemble.







# 6 UNE PRÉSENCE A L'INTERNATIONAL PLUS AFFIRMÉE



*La Direction Générale des Impôts s'est déployée au plan international à travers diverses activités au sein des organisations internationales et a mené des activités relatives à la densification de son réseau de conventions et accords internationaux.*





# UNE PRÉSENCE A L'INTERNATIONAL PLUS AFFIRMÉE

## A. LES ACTIONS DE COOPÉRATION MULTILATÉRALE

### 1. Le Fonds Monétaire International (FMI)



A la suite de la mission de 2006 dont les recommandations ont porté sur la fiscalité directe notamment l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) et sur l'Impôt sur les Sociétés (IS), la DGI a bénéficié depuis 2010 de nombreuses missions d'assistance technique du FMI.

#### - Mission diagnostic de politique fiscale

En 2014, le FMI a mené une mission d'assistance technique en matière de politique fiscale au Cameroun. La mission conduite à cet effet a abouti à une série de recommandations touchant à l'amélioration du taux de pression fiscale, au renforcement de l'efficacité de la TVA et à la rationalisation de la parafiscalité. Ces recommandations sont mises en œuvre de façon progressive à travers les lois de finances.

#### - Mission diagnostic de la fiscalité des industries extractives

Dans le cadre de cette mission organisée en décembre 2015, les experts du FMI ont dressé l'état des lieux du secteur des industries extractives au Cameroun dans la perspective d'une réécriture des

Codes Pétrolier et Minier. L'objectif est d'aboutir à un meilleur partage de la rente entre les différentes parties prenantes, notamment à travers une fiscalité optimale dans ce secteur. A l'issue des travaux, le FMI a fait une série de recommandations aux autorités.

#### - Mission d'administration fiscale portant sur les voies d'approfondissement des réformes de la DGI

Organisée en décembre 2015, cette mission a donné l'opportunité aux experts du FMI de procéder à la revue des nombreuses réformes de simplification des procédures, d'élargissement de l'assiette et de sécurisation des recettes en cours d'implémentation à la DGI. La mission d'assistance a fait une série de recommandations allant dans le sens de l'amélioration de la TVA et du renforcement du système informatique de la DGI.

#### - Missions d'AFRITAC Centre portant sur le renforcement des relations Impôts-Douanes

Le Centre Régional d'Assistance technique du FMI pour l'Afrique centrale (AFRITAC Centre) a pour

sa part poursuivi l'accompagnement de la DGI en 2015 en matière de lutte contre la fraude à la TVA, à travers l'intégration des missions fiscales et douanières. Un projet de protocole d'accord entre les deux administrations a été élaboré sous l'égide d'AFRITAC Centre, à l'effet de renforcer la collaboration notamment en matière d'échange de renseignements et de gestion de la TVA.

#### **- Mission d'assistance technique du Département des Finances Publiques de 2017**

Du 20 septembre au 03 octobre 2017, une mission d'assistance technique du Département des Finances Publiques du FMI a séjourné à la DGI. Cette mission a fait le point sur les réformes en cours et formulé des recommandations visant le renforcement des capacités de notre administration fiscale. L'assistance technique du FMI a pour mission d'accompagner la DGI dans son processus de réforme qui s'appuie sur le plan de modernisation de l'administration fiscale pour la période 2018-2020. Ce plan se décline selon quatre (04) axes à savoir :

- a) l'accroissement de la mobilisation des recettes ;
- b) l'amélioration de la qualité des services fiscaux ;
- c) le renforcement du pilotage et de la coordination des services ;

d) la mise en place d'un système d'information moderne.

La mission d'assistance technique a identifié les quatre chantiers prioritaires ci-après :

1. l'optimisation du processus de segmentation de la population fiscale (en modernisant et en dématérialisant les régimes fiscaux des petites et micro entreprises) ;
2. le renforcement de l'administration de la TVA par : la suppression de la retenue à la source pour toutes les entreprises, la mise en place d'une procédure de collecte de la TVA par la DGI au sein des entreprises publiques qui ne la reversent pas, l'introduction de la procédure de paiement différé pour les importations réalisées par les entreprises exportatrices et la dotation permanente et suffisante du compte séquestre dédié au remboursement de la TVA ;
3. la professionnalisation du pilotage et de la réalisation du contrôle fiscal pour promouvoir le civisme fiscal ;
4. la montée en puissance de la collaboration douane/impôts.





## 2. Le Forum Mondial sur la Transparence et l'Échange de Renseignements à des fins fiscales

Le Forum Mondial pour la Transparence et l'Échange de Renseignements à des Fins Fiscales est l'enceinte multilatérale au sein de laquelle le travail en matière de transparence fiscale et d'échange de renseignements est mené par 161 juridictions participant, sur un pied d'égalité.

Le forum mondial est chargé de la surveillance approfondie et de l'examen par les pairs de la mise en œuvre des standards en matière de transparence et d'échange de renseignements en matière fiscale. Ces standards sont essentiellement reflétés dans le modèle d'accord d'échange de renseignements en matière fiscale et ses commentaires publiés en 2002 et dans l'article 26 du modèle de convention fiscale concernant le revenu et la fortune de l'OCDE tels que mis à jour en 2004. Ces standards ont aussi été repris dans le modèle de convention fiscale des Nations Unies.

Tous les membres du Forum mondial ainsi que les juridictions identifiées par le Forum mondial comme pertinentes pour ses travaux sont examinés. Ce processus est réalisé en 2 phases.

L'examen de la phase 1 évalue la qualité du cadre juridique et réglementaire des juridictions en matière d'échange de renseignements, alors que l'examen de la phase 2 se concentre sur la mise en œuvre pratique de ce cadre. Le but final est



d'aider les juridictions à mettre effectivement en œuvre les standards internationaux en matière de transparence et d'échange de renseignements en matière fiscale.

Dans le cadre du renforcement de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales internationales, le Cameroun a ratifié le 20 avril 2015, la Convention multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale. A ce titre, notre pays a fait l'objet d'une évaluation de la mise en œuvre pratique de son cadre juridique et réglementaire par les pairs du Forum Mondial. Le Cameroun a reçu la note de « conforme pour l'essentiel » à l'issue de l'examen de la phase 2 en 2016 à OSLO en Norvège.

Par ailleurs, la DGI a assuré la participation de notre pays à la 9<sup>ème</sup> réunion plénière du Forum, ainsi qu'à la 3<sup>ème</sup> réunion de l'« Initiative Afrique »



tenue à Tbilissi en République de Géorgie du 1er au 04 novembre 2016. Au cours de ces assises, l'intention du Cameroun d'abriter la 10<sup>ème</sup> réunion plénière prévue en 2017 a été clairement exprimée avec l'onction du Président de la République.

Dans une dynamique impulsée par les organismes de coordination fiscale mondiale, la DGI s'est déployée de manière offensive à l'international avec pour but de prendre une part active dans la croisade mondiale contre la fraude et l'évasion fiscales internationales.

L'année 2017 a vu se tenir à Yaoundé, la 10<sup>ème</sup> réunion plénière du Forum mondial, faisant ainsi du Cameroun le deuxième pays d'Afrique, après l'Afrique du Sud, à accueillir ce prestigieux événement.

Le choix du Cameroun constitue :

- une reconnaissance par les instances de coordination fiscale mondiale, des efforts de notre pays à

lutter contre la fraude et l'évasion fiscales internationales et à promouvoir la transparence ;

- une occasion pour les pays africains de discuter des mesures qu'ils devront désormais prendre pour profiter des récentes améliorations de la transparence fiscale mondiale et ainsi améliorer la mobilisation des ressources domestiques.

Du 13 au 15 février 2018, le secrétariat du Forum mondial et un expert-conseil en protection des données ont séjourné à la Direction Générale des Impôts (DGI), pour aider le Cameroun à planifier la mise en œuvre de la norme d'Échange Automatique de Renseignements (EAR) relatif aux comptes financiers. Cette mission avait pour objectifs de faire l'état des lieux et de mesurer les préalables à la mise en œuvre de la norme EAR.



### 3. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)

#### a) Mise en œuvre de l'Initiative Inspecteur des Impôts Sans Frontières (IISF)

Dans le cadre de la stratégie globale d'élargissement de l'assiette fiscale, socle d'une mobilisation optimale des ressources fiscales, l'implémentation du dispositif « Inspecteur des Impôts sans Frontières » (IISF) a été identifiée comme levier essentiel à mettre en œuvre lors des opérations de contrôle fiscal présentant des problématiques complexes dont la solution échappe à l'expertise locale. Pour mémoire, la loi de finances pour l'exercice 2015 a consacré cette forme d'assistance en son article L18 (2) du Livre des Procédures Fiscales (LPF). La Circulaire N°4702/MINFI/SG/DGI/LRF/RF du 28 août 2017 précisant les modalités de mise en œuvre de l'assistance d'experts internationaux dans le cadre des opérations de contrôle fiscal a été adoptée dans la foulée.

C'est dans cette optique que l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a mis à la disposition de l'administration fiscale camerounaise un expert à l'effet de mettre en œuvre le programme « Inspecteur des Impôts sans Frontières ».

Le projet « Implémentation de l'Initiative Inspecteur des Impôts sans Frontières » est rendu à sa phase opérationnelle depuis le mois d'octobre 2017. Deux programmes ont été achevés à la Direction des Grandes entreprises (DGE).

Le premier programme s'est étalé sur une période de 15 mois (Octobre 2017 à décembre 2018). Il visait essentiellement l'accompagnement technique des acteurs du contrôle fiscal des entreprises relevant du secteur particulier des TIC (Téléphonie mobile).

Le deuxième programme IISF relatif au contrôle fiscal des entreprises des secteurs banques et assurances a connu six (06) mis-

sions sur place et un suivi à distance (assistance et consultation à distance), par l'experte marocaine, Ingénieur-vérificateur en service à la Direction Générale des Impôts du Maroc désignée par l'OCDE pour assister les services de vérification de la DGI en vue de l'exécution du programme de contrôle fiscal des exercices 2019 et 2020.

Les problématiques fiscales ont porté sur la reconstitution du chiffre d'affaires des opérations en matière de téléphonie et sur la validation des recettes. L'examen des chefs de redressement des entreprises ciblées a permis d'identifier des comptes dont se servent ces entreprises pour gonfler les charges d'un exercice à un autre et dans la même logique, diminuer les produits.

Au bilan de ces missions, sur les deux programmes dont a bénéficié le Cameroun il ressort les résultats suivants :

**i. sur le premier programme : les dossiers ciblés étaient MTN CAMEROON (opérateur de téléphonie), ORANGE Cameroun et HUAWEI CAMEROON (sous-traitant).**

Le rendement suite à l'assistance de l'IISF sur le dossier MTN Cameroun fait état d'un montant notifié de 18,5 milliards (soit 10,8 milliards en principal, 7,7 milliards en pénalités et intérêts de retard).



Le montant effectivement recouvré s'élève à 6,0 milliards (soit 1,8 milliards en 2017 et 4,1 milliards en 2018), le dossier étant en phase administrative contentieuse à la Division du Contentieux. Sur le dossier ORANGE Cameroun un rendement global de 6,9 milliards (soit 5,9 milliards en principal et 1 milliard en pénalités et intérêts de retard), ce montant est totalement recouvré.

## **ii. s'agissant du second programme : les principaux dossiers ciblés étaient la BICEC (banque) et AXA CAMEROUN (assurance).**

Le contrôle fiscal sur le dossier AXA a permis de notifier un montant de 519,0 millions, ce montant est totalement recouvré, le dossier BICEC a fait l'objet des notifications et les réponses des contribuables sont attendues.

Sur le plan du renforcement des capacités des Inspecteurs Vérificateurs on note l'acquisition des techniques en matière de contrôle des prix de transfert, le contrôle des comptabilités informatisées, la formation sur l'activité bancaire, les techniques de rédaction des notifications de redressement et des réponses aux observations des contribuables.

## **b) Le programme d'induction du Cameroun pour le plan d'action BEPS**

Le projet BEPS, de son acronyme anglais « Base Erosion and Profit Shifting » (Erosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices), est un plan d'action mis sur pied conjointement en 2013 par les pays du G20 et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Cet acronyme désigne les stratégies de planification fiscale qui exploitent les failles et les différences dans les règles fiscales nationales et internationales en vue de transférer artificiellement des bénéfices dans des pays ou territoires où l'entreprise n'exerce pas d'activité réelle, mais où ils sont faiblement taxés. Ces pratiques induisent des manques-à-gagner très importants pour les recettes publiques des États, pour les pays développés comme pour les pays en développement.

Le Cameroun, à travers le Ministère des Finances, a confirmé son adhésion en sa qualité de membre associé du Cadre inclusif de l'OCDE. Il a ainsi marqué son engagement à la mise en œuvre cohérente des standards normatifs minima qui résulteraient des mesures relatives au projet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting).

Signé le 11 juillet 2017 au siège de l'OCDE à Paris, la Convention Multilatérale pour la mise en œuvre des mesures BEPS (IML) vise à faciliter la mise en œuvre de mesures qui constituent des « normes minimales » en matière d'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices. Le Cameroun pourra ainsi transposer ces normes dans son réseau de conventions fiscales bilatérales existantes de façon efficiente et synchronisée, tout en évitant d'avoir à renégocier chacune de ces conventions bilatérales en vigueur.

En novembre 2017 à l'issue de la visite de haut niveau de Monsieur Pascal Saint-Amans, Directeur du Centre de Politique et d'Administration Fiscales de l'OCDE, une feuille de route définissant les modalités pratiques de cet accompagnement technique avait été validée.

Ladite feuille de route comprend d'une part un calendrier de déploiement qui tient compte des dates d'examen par les pairs et d'autre part, des thématiques sur lesquelles pourraient porter l'assistance. Il s'agit entre autres de :

- la conformité des régimes dérogatoires camerounais à la norme minimale de transparence relative à l'action 5 du projet BEPS concernant la lutte contre les pratiques fiscales dommageables ;





- la mise en œuvre effective des normes minimales relatives à l'action 6 sur la lutte contre le "chalandage fiscal" ;

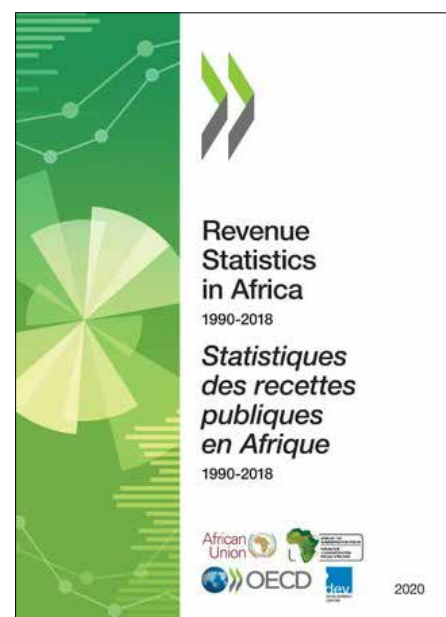
- la mise en place du cadre juridique et administratif interne et du cadre d'échange de renseignements nécessaires à l'utilisation appropriée de la déclaration pays par pays relative à l'action 13 et l'action 14 liée à l'élaboration des lignes directrices relatives à la procédure amiable, ainsi que la révision aux fins d'amélioration de la législation sur les prix de transfert au Cameroun.

Pour assurer une implémentation effective des standards, le point focal de l'OCDE désigné à cet effet Madame Samia ABDELGHANI a effectué une deuxième mission du 04 au 06 mars 2019 à Yaoundé. Ladite mission a permis d'élaborer un plan d'action indispensable à la mise en œuvre de la feuille de route agréée par la DGI du Cameroun et le lancement des travaux d'assistance technique relatifs à l'implémentation des normes minimales BEPS au Cameroun, ainsi que la revue du dispositif juridique camerounais relatif aux prix de transfert. L'expert au terme des travaux a identifié les

lacunes et a formulé des éventuelles propositions d'amélioration.

### c) Le Cameroun participe aux publications de l'OCDE

Le Cameroun a participé en 2015 à la toute première publication de l'OCDE sur les recettes fiscales en Afrique sur la période 1990 à 2014. Les Statistiques des recettes publiques en Afrique est une publication conjointe du Centre de politique et d'administration fiscales de l'OCDE, du Centre de développement de l'OCDE, du Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF), et de la Commission de l'Union africaine, avec l'assistance technique de la Banque africaine de développement, de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) et du Centre de rencontre et d'études des dirigeants des administrations fiscales. Elle fournit des données détaillées et comparables à l'échelle internationale, sur les recettes fiscales et non fiscales des pays africains membres. Depuis 2015, le Cameroun est toujours présent à toutes les publications.



## 4. Le Forum sur l'Administration Fiscale Africaine (ATAF)



Dans le but de sensibiliser les pays africains sur la problématique de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales internationales par l'échange de renseignements, l'ATAF (African Tax Administration Forum) a initié sur une période de trois ans (2015-2017) un programme d'assistance technique en matière d'échange de renseignements au profit de ces derniers.

Le Cameroun a ainsi été sélectionné par l'ATAF pour bénéficier de cet appui technique dont la réalisation s'effectue en deux (02) phases. C'est dans ce cadre que la Direction Générale des Impôts a accueilli du 06 au 14 mars 2017, la première phase de ladite assistance réalisée par deux experts. Au cours de celle-ci, une formation sur l'échange de renseignements à laquelle ont pris part les cadres de la DGI et l'Agence Nationale d'Investigation financière (ANIF) a été dispensé, ainsi qu'une évaluation du dispositif d'échange de renseignements dans notre pays.

L'ATAF a mené auprès de la DGI du 31 octobre au 02 novembre 2018, une mission d'assistance technique en matière d'échange de renseignements. Cette mission consistait à organiser un atelier d'information sur la mise en œuvre de la norme

d'échange automatique de renseignements et, travailler avec les vérificateurs de la DGE sur l'utilisation de l'échange de renseignements pendant les contrôles fiscaux.

Le Cameroun participe depuis 2015 aux publications de l'ATAF sur les perspectives fiscales en Afrique. C'est un document qui propose une approche comparative des stratégies de mobilisation des recettes fiscales déployées par les administrations fiscales africaines.





## 5. Le Cercle de Réflexion et d'Échanges des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF)

Le CREDAF est né à Yaoundé en 1982 sous l'appellation « Centre de Rencontre et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales » et devient en 2018 lors de l'assemblée générale tenue à Haïti « Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations Fiscales ».

Membre fondateur du CREDAF, le Cameroun participe régulièrement aux activités qu'organise cette institution notamment les conférences, colloques et séminaires.

Ainsi le Cameroun a abrité du 10 au 13 juin 2019 sa 34<sup>ème</sup> Conférence annuelle sous le thème « le numérique au service de l'élargissement de l'assiette fiscale ».

Évènement phare de l'agenda du CREDAF, la Conférence annuelle s'inscrit dans le cadre des activités du Cercle qui visent à accompagner les pays membres dans leurs réformes, à renforcer leurs capacités, à mutualiser les meilleures pratiques et à développer la coopération régionale et internationale.

Les travaux de la Conférence se sont articulés autour des enjeux spécifiques du développement des technologies numériques pour le continent africain.

De façon spécifique, la conférence a identifié les meilleures pratiques et les pistes les plus prometteuses permettant de développer et promouvoir à l'avenir des solutions numériques à même de contribuer à l'élargissement de l'assiette fiscale.



## 6. Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT)

Pour prendre en compte les meilleurs standards lors de la formalisation du plan de modernisation de la DGI (période 2017-2021), l'expertise internationale a été mise à contribution par l'administration fiscale camerounaise. C'est le sens de l'évaluation faite de notre système fiscal à travers l'outil TADAT avec le concours de la coopération allemande.

TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) permet d'évaluer de manière objective et standardisée, le fonctionnement de l'administration fiscale d'un pays. De ce fait, il aide à :

- identifier les forces et faiblesses dans les systèmes, les processus et les institutions de gestion de l'administration fiscale ;
- avoir une vision commune sur l'état du système

de l'administration fiscale entre toutes les parties prenantes (autorités nationales, organisations internationales, donateurs et fournisseurs d'assistance technique) ;

- définir un plan de réformes comprenant le séquençage de réalisation et les objectifs, priorités et initiatives ;
- améliorer la gestion et la coordination des appuis extérieurs pour une mise en œuvre rapide et efficace des réformes ;
- suivre et apprécier l'avancement des réformes au moyen d'évaluations régulières.

Cette évaluation se fait suivant les neuf (09) domaines d'analyse ci-après :

1. Intégrité du registre des contribuables ;
2. Gestion efficace du risque ;
3. Promotion du civisme fiscal ;
4. Dépôt des déclarations fiscales dans les délais ;
5. Paiement des impôts dans les délais ;

6. Exactitude des informations déclarées ;
7. Règlement efficace des contentieux fiscaux ;
8. Gestion efficiente des recettes ;
9. Responsabilité et transparence.





## 7. La Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)

La législation communautaire a connu des aménagements avec l'entrée en vigueur :

- le 23 septembre 2013, de la Directive N°01/13-UEAC-010A-CM-33 portant révision de l'acte N°10/88-UDEAC-257 relatif à l'harmonisation des droits d'enregistrement, du timbre et de la curatelle ;
- le 22 mars 2019, de la Directive N°03/19-UEAC-010A-CM-33 portant harmonisation des législa-

tions des Etats membres en matière de droit d'accises ;

- le 08 avril 2019 de la convention N°07/19-UEAC-010A-CM-33 portant révision de l'acte N°5/66-UDEAC-49 du 13 décembre 1966 relatif à la convention sur la non double imposition à l'IRPP.

## 8. Commonwealth Association of Tax Administrators (CATA)

Organisation associée au Commonwealth, le CATA a été créé en 1978 par décision des Ministres des Finances du Commonwealth. Cette organisation aide les pays membres à travers des conférences, publications et partages de savoirs à rendre des administrations fiscales plus efficaces et à promou-

voir le développement durable et la bonne gouvernance. Quarante-sept (47) pays du Commonwealth sont actuellement membres actifs du CATA.

Le Cameroun est membre depuis 1997. Il a abrité la 29ème conférence technique annuelle de cet organisme du 09 au 14 novembre 2008 à Yaoundé.

## 9. Coopération multilatérale et perspectives de protection des bases taxables et des intérêts financiers publics camerounais, la DGI à l'avant garde du combat

La session parlementaire de novembre 2020 s'est ouverte sur l'examen par la représentation nationale du projet de loi autorisant le Président de la République à procéder à la ratification de la Convention multilatérale pour la mise en œuvre des mesures fiscales relatives aux conventions fiscales pour prévenir l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices, autrement appelée Instrument Multilatéral (IM). Cette démarche est consécutive à la signature le 11 juillet 2017 à Paris par le Ministre des Finances de cet Instrument conventionnel résultant de la volonté affirmée de la communauté internationale, manifestée dans le projet BEPS, dont il a par ailleurs constitué l'action transversale de mise en œuvre, de proposer un mécanisme subtil, économique et efficace susceptible de contribuer à la modification cohérente et concertée du réseau mondial de conventions fiscales bilatérales.

L'Instrument Multilatéral développe en effet une approche normative cohérente flexible et à la carte, de type curatif dans l'encadrement des problèmes d'érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéfice (BEPS) à travers la possibilité de modification synchronisée du réseau mondial de conventions fiscales bilatérales par ses normes y relatives, développées dans le cadre du projet BEPS et structurées en standards obligatoires d'une part

et facultatifs d'autre part, visant à encadrer outre l'usage abusif des conventions fiscales et la neutralisation des dispositifs hybrides, l'évitement artificiel du statut d'établissement stable et l'amélioration des mécanismes conventionnels de règlement des différends. Il épouse de ce fait les orientations de politique fiscale internationale mises en œuvre par l'administration fiscale camerounaise afin de protéger sa juridiction fiscale des effets dépréciatifs de pratiques d'érosion de la base d'imposition et de transferts de bénéfices.

La prise en compte des options camerounaises à l'instrument multilatéral en cours de ratification, telle que formulées au moment de sa signature apportera à terme d'importantes modifications à la structure matérielle du réseau conventionnel camerounais, de sorte qu'il appartiendra à l'administration fiscale camerounaise, dans l'optique d'une meilleure lisibilité matérielle par les acteurs intéressés de ses conventions bilatérales couvertes telles qu'impactées par l'IM, de travailler de concert avec ses partenaires conventionnels bilatéraux à la production de versions consolidées desdites conventions bilatérales en vue d'en simplifier la lecture directe.

Antérieurement à la signature de l'IM, le Cameroun est depuis longtemps partie à la convention

concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale telle qu'amendée par le protocole de 2010. Entrée en vigueur au premier octobre 2015, elle offre à l'administration fiscale camerounaise la possibilité d'extension extraterritoriale de sa compétence fiscale, par principe enserrée dans les limites territoriales de sa juridiction, s'agissant de l'assiette et du recouvrement des créances fiscales. La mise en œuvre de cet instrument conventionnel multilatéral par notre juridiction peut à date être regardée comme satisfaisante si l'on s'en tient aux statistiques de l'Unité d'Echange International de Renseignements (UEIR) y relatives d'une part, mais également aux efforts de convergence normative vers des standards de transparence fiscale internationale structurellement adossés à cet instrument d'autre part.

Par ailleurs, la coopération fiscale internationale se trouve également inscrite au cœur des politiques d'intégration économique communautaire. C'est suivant ce prisme d'analyse que les instances communautaires compétentes ont récemment procédé à la révision de l'Acte n° 5/66 UDEAC-49 du 13

décembre 1966 portant convention fiscale entre les pays de la CEMAC, dans le but de l'adapter aux mutations contemporaines intervenues dans le domaine des normes de droit fiscal conventionnel. Ce processus, qui a été piloté par la Commission Permanente de l'Harmonisation fiscale et comptable avec l'appui technique du département des finances publiques du Fonds Monétaire International (FMI), a abouti à l'adoption du règlement n°7/19-UEAC-CM-33 portant révision de l'Acte n° 5/66 UDEAC-49 du 13 décembre 1966 portant convention fiscale entre les pays de la CEMAC.

Au total, l'approche multilatérale de sauvegarde des bases taxables et des intérêts financiers publics conduite par l'administration fiscale camerounaise permet simultanément d'observer et de rendre compte d'une dimension peu vulgarisée et voire ignorée de son action. Celle consistant à structurer par la coopération fiscale internationale et les solutions et préconisations normatives qui en résultent l'efficacité autant que la pérennité de notre système de prélèvements publics obligatoires.



## B. LES ACTIONS DE COOPÉRATION BILATÉRALE

### 1. La densification des conventions fiscales bilatérales et de non double imposition

Une convention fiscale internationale est un traité international liant deux ou plusieurs Etats ayant pour objet d'éviter la double imposition ou la double non-imposition des acteurs économiques intervenant dans leur ressort territorial. Les conventions préventives de la double imposition sont soit des accords bilatéraux, soit multilatéraux, conclus entre deux ou plusieurs Etats.

Dans le cadre du processus de densification de son réseau conventionnel fiscal, le Cameroun, à travers la Direction Générale des Impôts (DGI) a connu en dix ans, une activité axée autour de la ratification des conventions déjà signées et la poursuite des négociations entamées avec certains pays.

#### a. La convention avec la République d'Afrique du Sud

L'année 2017 a connu la finalisation du processus de ratification en mars et l'entrée en vigueur le 13 juillet 2017 de la convention avec la République d'Afrique du Sud.

#### b. La convention avec la République Fédérale d'Allemagne

La convention avec la République Fédérale d'Allemagne qui vise à éviter la double imposition des entreprises de transport aérien en matière d'impôt sur le revenu et sur la fortune a été signée à Yaoundé le 24 août 2017. Elle rentre dans le cadre du renforcement de la coopération multiforme qui existe entre les deux pays depuis des décennies. Elle vient ainsi clarifier les règles d'imposition dans le transport aérien entre les deux parties. Tout particulièrement, il s'agit d'une part de protéger les contribuables de ce secteur d'activité contre la double imposition en répartissant les droits d'imposition entre l'État de la source du revenu et l'État de la résidence du bénéficiaire. D'autre part, d'octroyer des garanties aux contribuables en prohibant la discrimination fiscale et en instaurant une procédure amiable pour le règlement des différends en cas de contentieux.

#### c. La convention avec les Emirats Arabes Unis

Cette convention qui tend à éviter la double imposition et à prévenir l'évasion fiscale en matière d'impôts sur le revenu a été signée le 13 juillet 2017 à Abu-Dhabi. Par cet Accord, le Cameroun entend d'une part, promouvoir les Investissements Directs Étrangers sur son sol et d'autre part, assurer la sécurité et la convivialité administrative dans le prélèvement fiscal sur les revenus de ses compatriotes et des ressortissants émiratis exerçant sur l'un ou l'autre territoire.

La convention fiscale avec les Emirats Arabes Unis a été transmise aux services du Premier Ministre à l'effet d'être déposée au parlement pour approbation.

#### d. La convention avec la République Fédérale du Nigeria

Le premier round des négociations de la convention bilatérale avec la République Fédérale du Nigeria s'est déroulé du 30 mai au 1er juin 2017 à Abuja au Nigeria. Les deux parties se sont accordées sur les 2/3 du texte soumis à la négociation. Le second round des négociations s'est tenu à Yaoundé Cameroun du 30 juillet au 03 août 2018. La négociation a permis de lever tous les points de divergence restés en suspend au cours du premier Round.

#### e. La convention avec la République Socialiste du Vietnam

Le premier round des négociations de la convention bilatérale avec la République Socialiste du Vietnam s'est déroulé du 27 au 30 mars 2017 à Hanoï au Vietnam. Les deux délégations ont discuté de l'ensemble des articles du projet (29) et les désaccords constatés pourront être levés lors du second round des négociations prévues à Yaoundé.

## **f. La convention avec la Confédération Suisse**

Un premier round de négociation en vue de la conclusion entre la Confédération Suisse et la République du Cameroun d'une Convention en vue d'éviter la double imposition en matière d'impôts

sur le revenu et de prévenir la fraude et l'évasion fiscale a eu lieu à Berne du 04 au 07 juin 2018.

Lors du deuxième tour de négociation à Yaoundé au Cameroun du 22 au 26 juillet 2019, les parties sont parvenues à des accords sur certains points. Les points de divergence feront l'objet d'examen lors du troisième round.



## **g. Les autres conventions en cours de finalisation**

L'année 2019 est marquée par la sollicitation auprès du Chef de l'Etat des pleins pouvoirs habilitant le MINFI à procéder au nom du Gouvernement, à la signature de deux accords sur l'élimination de la double imposition et la lutte contre l'évasion

fiscale. Il s'agit des conventions fiscales avec les Seychelles et la République Tchèque. Par ailleurs, la Convention Multilatérale pour la mise en œuvre des mesures relatives aux conventions fiscales encore désignée « Instrument multilatéral » (IML), signée le 11 juillet 2017, a été transmise aux Services du Premier Ministre.



## 2. La coopération avec l'Allemagne

La coopération avec l'Allemagne à travers la GIZ, a permis à la DGI du Cameroun de bénéficier de soutiens multiformes, notamment à travers :

- l'évaluation de la première phase du Programme d'Appui à la Modernisation des Finances Publiques (PAMFIP) et le démarrage de la deuxième phase dudit Programme ;
- le développement de l'application FUSION qui a vocation à assurer la collecte, le traitement et l'échange des données fiscales et douanières dans le cadre de la lutte contre la fraude à la TVA ;
- l'appui technique et le renforcement des capacités dans la gestion des projets par l'organisation

## 3. La coopération avec la France

La coopération avec la France s'est matérialisée lors de la décennie à travers des séminaires et voyages d'études.

Plusieurs cadres de l'administration fiscale camerounaise ont bénéficié de séminaires organisés par la Direction Générale des Finances Publiques (DG-FiP) de France. Ces séminaires ont traité des problématiques liées à l'administration de la TVA, au

des formations sur la présentation des cadres logiques ;

- le lancement du projet d'étude sur la dépense fiscale ;
- la préparation d'une informatisation approfondie de la DGI en contribuant à la réalisation d'une étude de faisabilité relative à la mise en place du système intégré de gestion des impôts et taxes ;
- les appuis techniques divers : accompagnement dans la préparation et la mise en œuvre de l'évaluation TADAT, renforcement de l'application FUSION et don de laptops.

contrôle fiscal, au recouvrement de l'impôt, à l'initiative « Inspecteur des Impôts sans Frontières », aux prix de transfert, à la répression des infractions fiscales ainsi qu'à la promotion des formateurs.

La DGI a également reçu une délégation de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFiP) dans le cadre de l'évaluation de la coopération entre les deux administrations.

## 4. La coopération avec les Etats Unis d'Amérique (OTA)

A la suite de l'évaluation TADAT menée au sein de la Direction Générale de Impôts (DGI) en 2017 pour d'identifier les faiblesses de l'administration fiscale camerounaise, la DGI bénéficie sur la demande des autorités camerounaises, d'une Assistance Technique américaine en vue de contribuer à la correction des insuffisances relevées.

Le programme d'assistance technique internationale du Département du Trésor américain, géré par le Bureau de l'assistance technique (OTA-REVENUE), a pour mandat de soutenir le développement d'un secteur financier solide et une bonne gestion des finances publiques dans les pays en développement ou en transition où une assistance est nécessaire.

Au cours de l'exercice 2019, l'assistance technique américaine a porté sur :

**1. le contrôle interne et les enquêtes administratives :** il s'est agi de développer l'expertise et la capacité à mener efficacement des enquêtes administratives et les procédures de contrôles au sein de la DGI. A ce titre,

- deux sessions de formations ont été octroyées à 40 personnels de l'Inspection des Services des Impôts (ISI) sur les techniques d'investigation administrative ;

- un manuel de procédures a été rédigé avec l'appui des experts américains en vue d'introduire les bonnes pratiques internationales ;

- un manuel de formation a été élaboré pour le coaching du personnel nouvellement affecté à l'ISI et 20 coaches formés ;

- un code d'éthique de l'administration fiscale a été élaboré.

**2. la gestion efficace des risques** par la mise en place d'un processus d'identification et de gestion des risques institutionnels et de civisme fiscal. Pour mettre effectivement en œuvre ce processus, 30 cadres venant des services centraux de la DGI ont été formés sur l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques ainsi que l'élaboration des mesures d'atténuation ;

**3. l'audit interne** à travers développement de l'ex-

pertise et de la capacité à mener efficacement des audits internes. A cet effet,

- un manuel de procédure de l'audit interne est en cours d'élaboration avec l'assistance de l'expert dédié à cette tâche ;

- un séminaire de formation a été organisé sur les bonnes pratiques du métier d'audit interne avec la participation des cadres des Inspecteurs de Services (services centraux et déconcentrés).

**4. le contrôle fiscal** afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de cette fonction fiscale. A ce titre,

- les travaux se poursuivent pour la conception d'un outil de Planification Annuelle du Contrôle fiscal avec la Division des Enquêtes, de la Programmation et du Suivi du Contrôle Fiscal ;

- le projet de Manuel de contrôle fiscal a été conçu ;

- les besoins en formation du personnel des Brigades de Contrôle Fiscal ont été recensés à la Direction des Grandes Entreprises (DGE) ;

- la première vague des Inspecteurs Vérificateurs a été formée sur les techniques de vérification générale de comptabilité.

Un plan de travail 2020-2021 est soumis à l'appréciation et signature du Ministre des Finances. Dans ledit document cadre, outre les activités en cours, l'OTA envisage également d'inclure une formation sur le leadership dans les administrations fiscales et des séminaires de formation des formateurs ainsi qu'une extension de la mission de contrôle fiscal.

## 5. Les échanges de bonnes pratiques avec d'autres administrations fiscales

### 1. Le Sénégal

La DGI a reçu du 25 mai au 1er juin 2016, une délégation de la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) du Sénégal, dans le cadre d'un voyage d'études. L'objectif de la visite était de partager l'expérience du Cameroun en matière de réformes d'organisation des services et de gestion des impôts et taxes. Un programme portant sur la compréhension de ces réformes, les modalités juridiques de leur mise en œuvre et l'appréciation concrète de la capacité des services opérationnels à les implémenter avait été mis en place au profit des missionnaires. Ces derniers ont exprimé leur bonne impression sur la fusion qui existe entre les orientations de politique fiscale en amont et l'engagement des personnels en aval.

### 2. Le Bénin

Une délégation béninoise conduite par son Directeur Général des Impôts a mené, du 31 octobre au 03 novembre 2016, un voyage d'études auprès de la DGI camerounaise dans l'optique de s'imprégner de l'expérience camerounaise en matière de fiscalité des microentreprises. Au cours de cette visite, la DGI a entretenu ses hôtes sur les mesures d'encadrement et d'accompagnement des micro entreprises, notamment le régime des centres agréés de gestion, structures d'accompagnement des petites et moyennes entreprises, les mesures d'élargissement de l'assiette et de sécurisation des recettes à l'instar de la réforme du suivi du fichier des contribuables.

### 3. La République du Congo

Du 04 au 08 mars 2019 une délégation du Ministère des finances de la République du Congo a séjourné à la DGI. Cette visite visait l'échange de bonnes pratiques dans les domaines de la fiscalité pétrolière et la fiscalité forestière.

Au cours d'une semaine intense, M. MVOUSSA Juslian, Attaché au Ministère des Finances et du Budget du Congo et M. EBOUANGA Guy, Chef de Brigade, ont eu des séances de travail tour à tour avec :

- le Programme de Sécurisation des Recettes Forestières (PSRF) en vue de l'organisation et la restructuration du secteur dans leur pays qui pour l'heure est uniquement géré par le Ministère en charge des forêts ;

- la Division en charge de la législation, dans l'optique de la refonte du code générale des impôts du Congo et sur les modalités de recouvrement de la Taxe Spéciale sur le Revenu (TSR) ;

- à la DGE notamment avec la Cellule de gestion du secteur Forêt, Eau et Pétrole en vue de s'imprégner de la réglementation du secteur pétrolier amont ;

- avec la Division de l'Informatique, ils ont travaillé sur la dématérialisation des procédures à la DGI et la mise en place des plateformes FISCALIS et MESURE

## REGARD DE

### M. TCHOUATA ERVICE

*Conseiller en politiques fiscales au Secrétariat du Forum mondial,*

*Centre de Politiques et d'Administration Fiscale  
Organisation de Coopération et de Développement  
Économiques (OCDE).*



## “ LA TRANSPARENCE FISCALE POUR SOUTENIR LA MOBILISATION DES RECETTES DE L'ÉTAT

**D**ans une économie désormais mondialisée et de plus en plus numérisée, l'administration fiscale moderne est celle qui est capable de mobiliser et d'utiliser les renseignements. Le Forum mondial sur la transparence et l'échange des renseignements à des fins fiscales (le Forum mondial) promeut la transparence fiscale et l'échange de renseignements entre les administrations fiscales de par le monde.

Le Cameroun a adhéré au Forum mondial en octobre 2012, devenant le 113<sup>ème</sup> membre de ce groupe qui compte aujourd'hui 161 juridictions, dont 32 pays africains. Il fait partie des cinq premiers pays africains à avoir adhéré à l'Initiative Afrique du Forum mondial dès son lancement en 2014 en tant que « pays pionniers », s'engageant à mettre en place les piliers de l'Échange De Renseignements (EDR) et à démontrer par son utilisation le potentiel de la transparence et l'EDR pour la mobilisation des ressources nationales en Afrique.

Le Cameroun a accueilli du 15 au 17 novembre 2017, la 10<sup>ème</sup> réunion plénière annuelle du Forum mondial qui a vu la participation de plus de 180 délégués représentant environ 80 juridictions et une dizaine d'organisations internationales et régionales. En marge de cette réunion plénière, le Cameroun a abrité une rencontre des ministres des finances et chefs d'administrations fiscales des pays africains, d'où est née la « Déclaration de Yaoundé » qui appelle les pays africains et les institutions africaines telles que l'Union Africaine à promouvoir davantage la transparence fiscale, en tant

que l'une des solutions aux flux financiers illicites qui privent l'Afrique d'importantes ressources nécessaires pour son développement, avec le soutien du Forum mondial et d'autres partenaires. Les ministres des finances de 30 pays africains ont depuis lors signé la Déclaration de Yaoundé, ajoutant leur voix à cet appel à l'action.

Tout ce qui précède traduit un engagement politique fort des autorités camerounaises au plus haut niveau en faveur de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales internationales, que nous saluons.

#### **1) Mise en conformité du cadre juridique et opérationnel du Cameroun aux standards internationaux**

Depuis son adhésion au Forum mondial, le Cameroun a pris d'importantes mesures visant à mettre en œuvre les normes internationales en matière de transparence fiscale et tirer profit de l'EDR. Ces mesures portent sur :

- la signature de la Convention concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale (MAAC) le 26/06/2014 (65<sup>ème</sup> pays à signer cette convention à laquelle participent aujourd'hui 141 juridictions) et ratification très rapide en à peine un an (30/06/2015). La MAAC est le plus puissant instrument de coopération entre les administrations fiscales en ce qu'elle permet aux administrations fiscales des pays signataires de se prêter mutuellement assistance au travers des diverses formes d'EDR, y compris sur demande, spontané et automatique, ainsi que l'assistance au recouvrement des créances fiscales et la notification de documents fiscaux à l'étranger.

- les réformes du cadre juridique pour assurer la transparence fiscale, y compris pour ce qui est des instruments et constructions juridiques peu ou pas du tout reconnues en droit camerounais. A titre d'exemple, l'on peut citer (1) la dématérialisation des titres au porteur, (2) la mise en place d'une obligation de déclaration des trusts créés à l'étranger et (3) la possibilité d'exercer le droit de communication à partir du bureau pour les demandes internationales de renseignements.

- les réformes structurelles et organisationnelles telles que (1) la création de l'Unité d'échange international de renseignements dotée de moyens dédiés, (2) la formation de plusieurs autres personnels, dont les vérificateurs, à l'EDR.

## **2) Efficacité des mesures mises en œuvre pour appliquer les normes internationales**

Les mesures prises par le Cameroun ont permis de mettre en place un cadre propice à la transparence fiscale et à l'EDR, comme en témoigne la notation globale de « Conforme pour l'essentiel » obtenue par le Cameroun en 2016, à l'issue de la première évaluation par les pairs sur la norme de transparence et d'échange de renseignements sur demande. Le Cameroun a ainsi commencé à utiliser l'EDR pour soutenir la mobilisation des recettes fiscales : entre 2014 et 2019, le Cameroun a envoyé 43 demandes de renseignements contre 34 reçues, ce qui fait de lui l'un des cinq pays africains à avoir envoyé plus de demandes qu'ils n'en ont reçues sur la même période. Il s'agit d'avancées remarquables à mettre au crédit des autorités camerounaises, en commençant par la Direction Générale des Impôts.

## **3) Perspectives**

Toutefois, le Cameroun n'est qu'au début de la mise en œuvre et de l'utilisation effective des instruments d'EDR. Les autorités devraient s'assurer que la dynamique observée lors de l'évaluation de 2016 n'est pas interrompue et que l'EDR reste une priorité pour l'administration fiscale. Des efforts considérables demeurent ainsi nécessaires pour permettre au Cameroun de tirer pleinement profit des progrès réalisés ces dix dernières années en matière de transparence fiscale et d'EDR. Ils doivent aller dans le sens de :

- la réforme de la législation pour assurer la transparence des bénéficiaires effectifs des personnes morales et constructions juridiques, exigence des normes de transparence fiscales, mais aussi des normes de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;

- l'instauration d'une culture de l'échange de renseignements au sein de l'administration fiscale à travers la valorisation et le renforcement de l'Unité d'échange international de renseignements, la formation continue à l'EDR, la mesure des performances des utilisateurs des renseignements sur l'optimisation de l'EDR ;

- la mise en œuvre de l'échange automatique de renseignements qui a un potentiel énorme pour l'administration fiscale quant à l'imposition des revenus dissimulés dans des pays étrangers par les contribuables camerounais (déjà plus de 100 juridictions s'échangent automatiquement les renseignements sur les comptes financiers depuis 2017, y compris tous les pays membres de l'OCDE et les plus grands centres financiers internationaux – plus de 100 milliards EUR ont d'ores et déjà été récupérés par les administrations fiscales à l'échelle mondiale grâce aux programmes de régularisation volontaires lancés avant leurs premiers échanges automatiques, dont 82 millions USD au Nigéria et 296 millions USD en Afrique du Sud) ;

- l'accélération de l'utilisation de l'échange de renseignements à travers l'accroissement des demandes envoyées et la mise sur pied des réformes permettant de rentabiliser l'EDR, à l'instar de la création d'unité ou d'un programme de suivi des particuliers à revenus nets élevés et le lancement d'un programme de régularisation volontaire pour certains contribuables, en lien avec la mise en œuvre de l'échange automatique.

L'engagement des autorités politiques et le leadership de la Direction Générale des Impôts sont essentiels à la mise en œuvre de ces réformes dont l'aboutissement permettrait au Cameroun de tirer pleinement profit de la transparence fiscale et l'échange de renseignements dans la mobilisation des recettes fiscales, comme c'est déjà le cas dans d'autres pays africains.





**Le Directeur général de la CAA et l'ensemble du personnel adressent leurs vives et chaleureuses félicitations à la Direction Générale des Impôts, à l'occasion de l'inauguration de son immeuble siège, ce joyau architectural qui s'inscrit parfaitement dans le cadre de la politique des Grandes Réalisations prônée par le Président de la République S.E. Paul Biya.**

## Les dirigeants



**M. Richard EVINA OBAM**  
Directeur Général



**M. KENDEM John FORGHAB**  
Directeur Général Adjoint

## Les missions

La Caisse Autonome d'Amortissement du Cameroun (CAA) est un établissement public à caractère spécial créé par le décret N° 85/1176 du 28 août 1985 et modifié par le décret N°2019 /033 du 24 janvier 2019. Structure de gestion de l'ensemble des fonds d'emprunts publics de l'État et de ses démembrements, des organismes publics et parapublics, des collectivités locales, la CAA assure le Secrétariat Permanent du Comité National de la Dette Publique (CNDP) créé par décret N°2008/2370/PM du 04 août 2008.

Son objectif est de contribuer en liaison avec les administrations et organismes concernés, à la mise en œuvre de la politique d'endettement, du financement des projets et des programmes, ainsi qu'à la gestion du marché des capitaux.

A ce titre, elle est notamment chargée :

### En matière de dette publique :

- d'effectuer des études prospectives relatives aux engagements de l'Etat et de ses organismes ;
- de fournir au gouvernement les analyses nécessaires à l'élaboration de la politique d'endettement du pays ;
- de contribuer à la recherche, à l'étude et à la négociation des financements extérieurs et intérieurs de l'Etat ;
- d'étudier les demandes d'aval et de rétrocession des prêts à soumettre au Ministre des Finances ;
- d'émettre des emprunts publics et de rétrocession ;
- d'évaluer et d'assurer le service de la dette ;
- de produire les comptes relatifs aux opérations sur les accords de financement par emprunt ou par dons de la coopération financière internationale et des titres publics ainsi que l'ensemble des fonds mis à disposition.

### En matière de financement des projets et programmes :

- d'assurer la gestion des fonds d'emprunts publics de l'Etat des organismes publics, para publics et de ses correspondants selon les conventions de financements y relatives ;
- de gérer les fonds de contrepartie et la part des fonds que le trésor peut lui confier sur les dépôts de ses correspondants ou sur toute autre ressource suivant les modalités établies d'accord partie ;
- d'assurer selon la programmation de l'Etat dans la loi de Finances, les prérogatives des décaissements des financements extérieurs et fonds de contrepartie ;
- d'optimiser les ressources mobilisées pour le paiement des projets et programmes jugés prioritaires par le gouvernement.

### En matière de gestion du marché des capitaux :

- d'assurer la codification, la conservation, la circulation et l'administration des valeurs mobilières et titres financiers apparentés.
- d'assurer la gestion et la mise en œuvre du processus de dématérialisation des valeurs mobilières ;
- d'effectuer pour le compte de l'Etat, toutes les opérations afférentes à l'émission des effets publics négociables ;
- d'assurer la sécurisation, la conservation, la coordination, le contrôle et la supervision des opérations de dématérialisation des valeurs mobilières.

Par ailleurs, la Caisse exécute toute autre mission à elle confiée par le gouvernement en rapport avec son objet social. Elle est placée sous la tutelle technique et financière du Ministère en charge des Finances.

# “LA DETTE PUBLIQUE DEMEURE VIABLE”

Lire l'interview de M. Richard Evina Obam, Directeur Général de la Caisse Autonome d'Amortissement du Cameroun (CAA)

**Monsieur le Directeur Général, comment peut-on décrire le processus de gestion de la dette publique ? Quel est le rôle de la CAA dans ce processus ?**

Le processus de gestion de la dette publique consiste, entre autres, en : (i) la formulation de la politique d'endettement, (ii) la négociation et le décaissement des ressources de financement, (iii) le remboursement de la dette et (iv) l'évaluation de la politique d'endettement. Il fait intervenir trois grandes fonctions que sont le middle office (élaboration de la politique d'endettement), le front office (négociation des financements) et le back office (comptabilisation de la dette publique) auxquelles peut être ajoutée la fonction d'audit et de contrôle.

La CAA, dans sa mission de gestionnaire de la dette publique et de Conseiller de l'Etat en la matière, participe à l'élaboration des études prospectives relatives aux engagements de l'Etat et de ses organismes ; ainsi qu'à la recherche, à l'étude et à la négociation des financements extérieurs et intérieurs de l'Etat. Elle accompagne également les sectoriels dans le financement et l'exécution des projets, suivant une stratégie d'endettement prédéfinie, dans le respect des conditions et des plafonds fixés en termes de décaissements et d'engagements.

**Qui sont les principaux créanciers du Cameroun et à quoi sont destinés les capitaux provenant de la dette extérieure de l'Etat ?**

Au Cameroun, nous avons des créanciers bilatéraux, commerciaux ou multilatéraux. Globalement le principal partenaire bilatéral du Cameroun est la Chine, qui détient 61,3% du portefeuille suivi de la France avec 28,5%. La dette multilatérale quant à elle, est dominée par la dette envers le groupe de la Banque Africaine de Développement (30,1%) suivi de la Banque Mondiale (30%) et du FMI (17,1%).

Par ailleurs, en termes de destination, les fonds mobilisés dans le cadre des conventions servent pour l'essentiel à la réalisation des projets de développement dans plusieurs secteurs de l'économie (transport, eau et électricité, santé, agriculture, etc.).

L'année 2020 est marquée comme dans les années récentes par l'expansion du volume des projets et programmes sur financements extérieurs (dette, dons). Cette tendance s'est maintenue nonobstant les difficultés conjoncturelles (Crise sanitaire liée à la COVID 19). Parmi les projets en cours d'exécution, l'on peut citer la poursuite de la mise en œuvre des infrastructures routières ; la Phase 2 du Port en eau profonde de Kribi, les projets liés à l'organisation du CHAN 2021 et de la CAN 2022, des projets dans le domaine de la Santé, de l'Education ; dans le secteur de l'Eau et de l'Energie qui contribuent à l'amélioration du bien-être de nos populations.

**Quelle est la situation actuelle de l'endettement du Cameroun, notamment l'encours total de la dette du secteur public camerounais ?**

L'encours de la dette du secteur public, évalué au 30 septembre 2020, est de 10 164 milliards de FCFA, soit 45,8% du PIB. Cet encours est en augmentation de 1,3% en glissement mensuel contre une baisse de 0,1% en glissement trimestriel et une hausse de 5,7% par rapport à décembre 2019. Il est à noter que, depuis le mois de juillet 2020, le champ de la dette publique s'étend progressivement de l'Administration Centrale vers l'ensemble du secteur public (y compris la dette des entreprises et établissements publics), suivant la disponibilité des informations.

Dans cet encours, la dette extérieure du secteur public est évaluée à 7110 milliards de FCFA, dont 6 681 milliards de FCFA de dette extérieure de l'Administration Centrale et 429 milliards de FCFA de dette directe extérieure des sociétés publiques non avilisées par l'Etat. Quant à la dette intérieure son stock est évalué à fin septembre 2020 à 3 019 milliards de FCFA, dont 208 milliards de FCFA de restes à payer de plus de 3 mois. Les détails et les caractéristiques de la dette publique sont repris dans la Conjoncture mensuelle qui lui est consacrée, sur le site de la CAA ([www.caa.cm](http://www.caa.cm)).

**Quelle est à ce jour la situation des soldes engagés non décaissés (SEND's) qui pourraient traduire les conséquences de la**



**mauvaise gouvernance des projets ?**

Pour comprendre la question des soldes engagés non décaissés (SEND's), il convient d'appréhender l'essence des projets. Un projet répond à une demande économique et/ou sociale identifiée par les pouvoirs publics. Il obéit, pour sa mise en œuvre à un cycle qui le contraint dans le temps et dans l'agencement des tâches pour faire un tout. Il s'agit donc, pour un financement donné de respecter un profil de décaissement conforme avec le cycle conventionnel de mise en œuvre du projet ce qui conduit systématiquement à une accumulation des SEND's qui pour certains peuvent être considérés à tort ou à raison comme des SEND's dits «à problèmes».

A fin septembre 2020, le stock de SEND's s'évalue à un montant total de 3405 milliards de FCFA. Ces SEND's sont programmés pour être totalement absorbés en 5 ans environ. Ces ressources ne sont pas encore décaissées et ne représentent pas une dette, mais plutôt un engagement à décaisser ultérieurement.

**N'y a-t-il pas à craindre un risque de surendettement de l'Etat du Cameroun ?**

La soutenabilité de la dette ne se mesure pas sur la base d'un seul indicateur d'endettement à une date donnée, mais plutôt sur un ensemble d'indicateurs macroéconomiques (notamment en relation avec l'impact socioéconomique des investissements) projetés à long terme.

Les récentes études d'analyse de viabilité de la dette publique du Cameroun montrent que la dette demeure viable. Pour prévenir ce

risque de surendettement, des mesures ont été prises et sont en cours d'implémentation, afin de s'assurer du règlement du service de la dette à bonne date. A ce jour, comme vous pouvez le constater, l'Etat n'accumule aucun arriéré de dette extérieure.

De plus se référant aux critères de convergence de la CEMAC, le taux d'endettement du Cameroun est d'environ 45% du PIB, largement en dessous du plafond fixé à 70% du PIB, nous laissant ainsi la marge suffisante pour poursuivre nos objectifs de plan de développement tout en veillant au remboursement de la dette à bonne date et de la qualité de l'endettement, dont le contrôle est effectué par le Comité National de la Dette Publique (CNDP).

**Peut-on avoir une idée de l'exécution sur le terrain des projets financés à partir des ressources d'emprunts ?**

L'année 2020 est marquée comme dans les années précédentes par l'expansion du volume des projets et programmes impulsés par le Chef de l'Etat SE Paul BIYA. Cette tendance s'est maintenue nonobstant les difficultés conjoncturelles notamment la crise sanitaire liée à la pandémie du Corona virus. Parmi les projets en cours d'exécution, l'on peut citer : la poursuite de la mise en œuvre des infrastructures routières ; la Phase 2 du Port en eau profonde de Kribi, les projets liés à l'organisation du CHAN 2021 et de la CAN 2022 ; ou encore des projets dans le domaine de la Santé, de l'Education ; de l'Eau et de l'Energie qui contribuent tous à l'amélioration du bien-être de nos populations.





# 7 DES RESSOURCES HUMAINES MIEUX CALIBRÉES ET MIEUX ENCADRÉES









# DES RESSOURCES HUMAINES MIEUX CALIBRÉES ET MIEUX ENCADRÉES

## A. LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE LA DGI



La dimension Ressources Humaines (RH) est au centre de la stratégie de mobilisation des recettes de la DGI. Parce qu'elle doit s'appuyer sur une ressource humaine de qualité et motivée pour relever les défis de la mobilisation optimale des ressources et l'amélioration de la qualité de service, les autorités camerounaises s'emploient à mettre à la disposition de l'administration fiscale des cadres et personnels aptes à s'adapter rapidement et efficacement aux mutations de l'environnement économique, aux divers changements et transformations, et capables de répondre aux exigences de la performance.

La DGI dispose ainsi d'un corps de fiscalistes chevronnés, à même de répondre efficacement aux attentes opérationnelles en matière de gestion, de contrôle et de recouvrement mais aussi en matière de conduite des réformes, de modernisation des procédures, d'animation et de coordination des services opérationnels.

A ce titre, les Inspecteurs et Contrôleurs des Régies financières (Impôts) qui servent à la DGI, après une formation initiale à l'École Nationale d'Administration

et de Magistrature (ENAM), poursuivent le renforcement de leurs capacités tout au long de leur parcours professionnel grâce à l'administration fiscale et à ses partenaires. La formation continue permet une mise en adéquation permanente de la ressource humaine disponible avec les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs visés et à la conduite des réformes en cours et à venir.

Outre son personnel métier, la DGI est aussi ouverte aux autres corps notamment pour ce qui concerne les compétences spécialisées de support (Statistique, Informatique). En plus de ces deux (02) catégories de personnels, la DGI dispose de nombreux cadres et personnels d'appui.

Ceux-ci bénéficient au moment de leur intégration au sein de l'administration fiscale d'une formation d'imprégnation, renforcée ponctuellement par des formations spécifiques en relation avec les divers métiers fiscaux et les réformes en cours.

Depuis 2014, l'effectif des personnels de la DGI a connu une légère tendance baissière présentée dans le tableau ci-après :

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Hommes</b>	2 336	2 190	2 155	2 068	2 050	1 979
<b>Femmes</b>	1 557	1 472	1 420	1 437	1 385	1 338
<b>Total</b>	3 893	3 662	3 575	3 505	3 435	3 317

## B. LA CONCEPTION ET LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION

Le renforcement des capacités occupe une place de choix dans la stratégie de pilotage de l'Administration fiscale. Ainsi depuis plusieurs années, la Direction Générale des Impôts s'attelle à structurer et à mettre en cohérence les différentes formations dédiées à ses personnels. Cette action s'est vue matérialiser pour la première fois en 2017, par un plan annuel de formation répondant aux besoins de formation exprimés par les structures, et tenant compte des mutations de l'environnement et des réformes fiscales. Les formations ont ainsi été regroupées autour de quatre (04) axes stratégiques correspondant aux priorités de l'Administration fiscale. Il s'agit :

- de l'élargissement de l'assiette et la sécurisation des recettes ;
- du renforcement des fonctions fiscales ;
- de l'amélioration de la qualité des services aux usagers ;
- de l'appui aux fonctions support et activités transversales.



## C. LA MISE EN PLACE DU CENTRE DE PERFECTIONNEMENT ET DE LA FORMATION CONTINUE



La nécessité de faciliter la formation de masse de son personnel et de disposer d'un corps de formateurs permanents a conduit la DGI à envisager la mise en place d'un Centre de Perfectionnement et de Formation Continue. C'est à ce titre que le projet y relatif a été inscrit dans le plan d'action de la DGI au titre de l'exercice 2017 et en a constitué l'une des priorités.

Le site dudit Centre, choisi au mois de mars 2017, est localisé au centre administratif de Yaoundé, sur une superficie de 200 mètres carrés.

Conformément aux plans architecturaux validés par le Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières (MINDCAF), le Centre de Perfectionnement de la DGI sera un complexe de 02 niveaux constitué :

- au rez-de-chaussée, de trois bureaux, cinq salles d'ateliers et une bibliothèque ;
- à l'étage d'une salle de conférence d'une capacité de 200 places, d'une kitchenette et d'un débarras.

Afin d'arrimer le Centre aux standards numériques internationaux, il sera doté de matériels et supports technologiques de pointe constitués :

- des outils et supports informatiques permettant le déploiement des formations en ligne (e-learning) et des téléconférences ;
- d'un serveur et des logiciels de simulations dédiés aux formations afférentes aux métiers fiscaux ;
- d'un site web et d'une bibliothèque électronique ;
- des dispositifs de sonorisation, de traduction et d'interprétariat ultra-performants.

Le Centre bénéficiera de l'assistance technique, financière et matérielle de ses partenaires classiques

que sont la GIZ, le FMI, la Banque Mondiale, l'OCDE, les coopérations française et américaine, la Banque Africaine de Développement, etc.

A terme, le Centre de Perfectionnement permettra à la DGI de se doter d'une structure de formation continue, diplômante et certifiante, de référence avec des partenariats aussi bien au niveau national qu'international à l'instar de l'École Nationale des Finances Publiques de la France, du Programme de Spécialisation des Finances Publiques, du MIN-FOP et du MINESUP.

Les travaux visant à rendre opérationnel dès 2020 un site approprié pour organiser les sessions de formation de masse et mettre en place de manière permanente un corps de formateurs à travers le projet de mise en place d'un Centre de Perfectionnement et de Formation Continue des personnels se sont poursuivis en 2018.

La finalisation des travaux va induire la mise en place d'un vivier de formateurs, chargé d'animer ledit Centre en permanence. Pour ce faire, un projet d'appel à candidature est en cours d'élaboration en vue de sélectionner des formateurs qualifiés et de constituer une banque de formateurs permanents de la DGI, lesquels travailleront essentiellement à la réalisation des plans de formation.







PORT AUTONOME DE KRIBI  
PORT AUTHORITY OF KRIBI



**fast trade**  
cargo



## UN SERVICE D'ENLÈVEMENTS ET DE LIVRAISONS RAPIDES



Enlèvements  
et livraisons  
Express



Solutions de  
stockage et  
d'entreposage  
sur mesure



Sécurité et  
traçabilité  
garanties



Procédures  
simplifiées, fluides  
et dématérialisées

**SMART PORT, ATTRACTIVE BUSINESS**





## D. L'ACQUISITION DU MATÉRIEL ROULANT POUR LA DGI

En 2015, le parc roulant de la DGI a été entièrement renouvelé. Tous les responsables jusqu'au rang de sous-directeur ont été dotés de véhicules de fonction.

Des véhicules de service ont été également mis à

la disposition de l'ensemble des structures opérationnelles en charge du recouvrement.

Des motocyclettes complètent le parc automobile de la DGI et permettent d'assurer la liaison entre services et de couvrir les centres à vaste territoire.



## E. LA DGI RÉCOMPENSE LE MÉRITE

Dans la quête continue de la performance, la Direction Générale des Impôts a mis en exergue, à partir de l'année 2017, un système de motivation basé sur la récompense des « meilleurs agents » des services centraux et déconcentrés. Cette récompense vise à susciter une saine émulation au sein du personnel de manière à stimuler la conscience professionnelle à travers plus de dévouement et d'abnégation au travail, et par voie de conséquence à rendre la DGI plus performante aussi bien dans la mobilisation des ressources que dans l'amélioration du service rendu aux contribuables.

Le concept de meilleurs agents a été initié en 2017 par des :

- lettres de félicitations nommément adressées aux récipiendaires par le Directeur Général des Impôts ;
- larges publicités autour des récipiendaires à travers l'affichage des photos des agents concernés ;
- gratifications supplémentaires en marge des primes de rendement.

La sélection des meilleurs agents se fait sur la base des critères ci-après :

- une contribution à la réalisation du rendement : le meilleur agent doit s'être particulièrement illustré par une implication personnelle et remarquable dans la réalisation des objectifs quantitatifs assignés à sa structure de rattachement au titre de la période d'évaluation ;

- un impact dans l'amélioration de la qualité de service au sein de sa structure ;

- un comportement disciplinaire irréprochable, tant au niveau de la probité, de la ponctualité, de l'assiduité, de la disponibilité que de la diligence dans le traitement des dossiers qui lui sont confiés ;

- des relations avec sa hiérarchie, ses collègues et ses collaborateurs empreints de respect.

La combinaison de ces critères fait du meilleur agent un personnel exemplaire dont l'action inspire ses collègues. Il devient de ce fait une référence au sein de sa structure, son porte fanion.

## F. LA REDYNAMISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE

### 1. Le renouveau de la Mutuelle Nationale des Personnels des Impôts (MUNDI)

Légalisée par récépissé de déclaration N°00001619/RDA/JO6/BAPP du 12/10/2012, la Mutuelle Nationale des Personnels des Impôts (MUNDI) est une association mutualiste dont les membres sont essentiellement les personnels de la Direction Générale des Impôts. Ses principales missions consistent à offrir des prestations à ses adhérents et à leurs ayants-droit. Elle assure à ces derniers notamment une couverture santé-maladie et organise l'entraide et la solidarité entre eux.

La MUNDI dispose d'organes chargés d'assurer son fonctionnement, notamment l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Bureau Exécutif et les Comités Régionaux de suivi.

La gestion quotidienne de la mutuelle est assurée par le Bureau. Les activités menées par le Bureau exécutif découlent du plan d'action dont l'exécution est prévue par le budget annuel voté par le Conseil

d'Administration et approuvé par l'Assemblée Générale.

En termes de perspectives, la MUNDI entend maintenir le cap de la promotion de la mutualité au sein de ses adhérents. Il s'agit de continuer de fournir à ses membres les prestations qui en constituent déjà des acquis notamment l'assurance maladie, l'assistance aux membres et ayants-droits éprouvés, les prestations de remise en forme quand cela est possible.

La mutuelle entend également poursuivre son programme d'investissement à l'effet d'offrir aux adhérents et à leurs familles un cadre de loisirs idoine et propice à leur épanouissement au-delà de leurs occupations professionnelles.

Il conviendrait de noter en fin de compte que des études sont également engagées à l'effet de mesurer la faisabilité de la création pour les adhérents de la MUNDI d'une microfinance.



## REGARD DE

### M. André SIKA

Ancien président du GICAM et Directeur Général de la société Routd'af.

“

UNE MEILLEURE PRISE EN  
COMPTE DES PROPOSITIONS  
DU SECTEUR PRIVÉ



M

**onsieur le Président, en votre qualité d'ancien Président du patronat du Cameroun et principal partenaire de l'Administration fiscale, quelle perception**

**avez-vous des réformes de politique et d'administration fiscales entreprises par la DGI au service du développement ?**

Je vous remercie pour l'occasion que vous m'offrez d'aborder une question aussi cruciale que la fiscalité pour le chef d'entreprise que je suis. Les relations entre l'Administration fiscale camerounaise et les contribuables ont connu des évolutions que l'ont pourrait diversement apprécier mais globalement, ces évolutions ont été positives au cours des dernières années, aussi bien sur des questions ayant trait à notre système fiscal dans son ensemble que sur celles qui touchent à la manière dont les impôts sont administrés.

Il y a lieu de reconnaître que ces relations sont parfois influencées par la situation économique du pays et les tensions que peuvent connaître les finances publiques. Mais quelque soit le contexte il est important de garder en esprit que l'Administration fiscale et les contribuables notamment les entreprises, sont des partenaires. Cet esprit de partenariat devrait de manière permanente guider nos relations. La formalisation du dialogue avec le secteur privé, suite à la création en 2013 d'un Comité permanent de concertation entre le Ministère des Finances et le Secteur privé sur les questions fiscal-douanières participe de ce partenariat en ce qui concerne l'édification du système fiscal. Ce cadre de concertation, faut-il le rappeler, a vocation à

garantir une meilleure prise en compte des propositions du secteur privé dans le cadre de l'élaboration des projets de textes législatifs et réglementaires. Le souhait des chefs d'entreprises c'est que ce comité joue pleinement son rôle.

**Y-a-t-il des avancées ou des acquis qui vous semblent majeurs ?**

Comme vous le savez, nous sommes dans une relation dynamique et toute avancée est un acquis qui en appelle d'autres. Cependant je pourrais évoquer les efforts allant dans le sens de la baisse des taux. A ce titre, la baisse de cinq (05) points du taux de l'impôt sur les sociétés (IS), passé de 38,5% à 33%, est un réel motif de satisfaction, même si le taux de l'acompte mensuel de cet impôt a été simultanément relevé. Au regard des attentes des investisseurs, il est important de poursuivre la réflexion sur cette question et d'envisager l'harmonisation de nos taux d'impôts avec ceux des pays à niveau de développement comparable. Il va de soi que l'attractivité d'un pays dépend aussi du niveau de ponction fiscale.

**Dans son effort constant de modernisation, l'Administration fiscale a connu de nombreuses innovations. Quelles en sont vos appréciations ?**

Tout changement allant dans le sens de la réduction des coûts, des délais et du nombre de transactions ne peut qu'être salubre. Dans cette optique, il y a tout lieu de saluer la dématérialisation des procédures fiscales qui concourt à transformer le visage de notre administration fiscale. Des fonctionnalités telles que la déclaration mensuelle ou annuelle en ligne, l'obtention en ligne de l'attestation de non re-



devance et, tout récemment, l'édition en ligne de l'attestation d'immatriculation sont autant d'indicateurs d'une administration qui se modernise et améliore la qualité de service, en réduisant, de manière significative les coûts de conformité pour les contribuables. Cependant, il convient d'aller plus loin. Les outils que nous offrent les progrès du numérique permettent de faire plus et mieux. La DGI, sur sa lancée, devrait poursuivre la démarche actuelle pour s'arrimer définitivement à la modernité.

Par ailleurs, je ne manquerai pas de relever le contrôle fiscal qui présente un tout nouveau visage, grâce à la rationalisation des interventions de l'administration fiscale dans les entreprises. C'est le résultat d'une longue bataille entre l'Administration fiscale et les entreprises. Cette réforme a mis un

terme aux chevauchements observés par le passé entre plusieurs procédures de contrôle. Il est prévu qu'une entreprise programmée en contrôle ne pourra dorénavant faire l'objet que d'une intervention unique (vérification générale de comptabilité, vérification partielle, contrôle ponctuel, contrôle de bureau ou droit d'enquête) par an. Cette mesure mérite de faire l'objet d'une large communication afin d'éviter des travers d'agents réfractaires aux changements.

Je ne saurais terminer sans formuler le vœu que le vaste chantier de modernisation de l'administration fiscale ainsi engagé aille plus loin afin d'améliorer le partenariat entre cette administration et les entreprises.



**Pour vos courriers et colis express,  
Campost vous ouvre le monde.**

[www.campost.cm](http://www.campost.cm) ■ 00 (237) 222 50 70 00



La Poste réinventée



## 2. La construction du Complexe multifonctionnel MUNDI

Afin d'augmenter la gamme des prestations à offrir aux personnels des Impôts, la Mutuelle Nationale des Personnels des Impôts (MUNDI) a entrepris un projet de construction d'un complexe multifonctionnel pour ses membres. Ce projet ambitionne de doter la DGI d'une infrastructure à même d'offrir aux adhérents et à leurs familles un cadre idéal de loisirs, de divertissement et de remise en forme. En outre, lieu de retraite indiqué pour les séminaires et ateliers, le Complexe MUNDI sera un cadre idéal pour le prolongement des activités des personnels de la Direction Générale des Impôts.

Les travaux de la phase 1, sur le site de 11,5 hectares acquis à NTOUN dans le Département de la Mefou-et-Akono, à quelques encablures de l'aéroport international de Yaoundé-Nsimalen, permettront d'ériger plusieurs infrastructures ultra modernes à savoir : un hôtel, des piscines, un stade de football avec gradins, un stade annexe pour entraînements, des courts de tennis ainsi qu'un bois de promenade sur deux hectares de forêt préservé

à l'état originel.

La première phase des travaux de construction du Complexe MUNDI a débuté le 14 janvier 2017. Elle a pour composantes :

- une clôture de sécurité entourant les 11,5 hectares de terrain avec guérites monumentales ;
- un hôtel de 53 chambres de luxe au standard 5 étoiles ;
- un grand stade de football avec gradin pour 700 places et un petit stade de football pour entraînements ;
- cinq courts de tennis ;
- deux piscines dont une pour enfants ;
- un bois de promenade ;
- des voiries et réseaux divers (VRD).

Dans la perspective de l'organisation de la CAN TOTAL par le Cameroun, le Complexe MUNDI a été retenu par le Comité d'organisation pour faire partie des sites devant accueillir certaines délégations de participants à cet événement.



## G. LA MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES

### 1. La construction du nouvel immeuble de la DGI



Le projet de construction d'un nouvel immeuble devant abriter l'ensemble des services centraux de la Direction Générale des Impôts débute en 2014 avec l'acquisition d'un site dédié et le lancement des études architecturales y relatives à travers l'appel d'offres national retreint n°0203/AONR/MINMAP/CCPM-BEC/2014 du 03 novembre 2014.

Situé entre la rue Narvik et la rue du Maréchal Foch à Yaoundé, le site de construction du nouvel immeuble de la DGI a la forme d'un rectangle lon-

giline et accidenté. Pour une surface bâtie d'environ 19 850 m<sup>2</sup>, le futur immeuble de la DGI est un complexe immobilier composé d'un bâtiment central R+11 et trois sous-sols, soit 15 niveaux, d'un bâtiment secondaire accolé R+4 et trois sous-sols soit 08 niveaux. Deux guérites et une passerelle viennent compléter le décor. Celui-ci offre entres autres espaces :



- 196 bureaux ;
- 10 salles de réunion ;
- 01 salle de conférences de 200 places ;
- 02 salles informatiques ;
- 21 toilettes ;
- 150 places de parkings souterrains, en plus des aires de stationnement extérieur ;

Au plan technique, ce projet a connu les évolutions ci-après :

- en 2015, le démarrage et le parachèvement des études d'exécution ;
- en 2017:
  - la réalisation des fondations profondes, avec le forage et le recépage de 238 pieux ancrés dans la roche (dont 122 pour la Tour et 116 pour l'Extension) ;
  - l'achèvement des opérations de coffrage, de ferrailage et de coulage des massifs et longrines ;

- 01 Data center ;
- 01 salle de sport ;
- 01 restaurant ;
- 01 bibliothèque ;
- 02 guérites, des locaux techniques et des espaces verts.

- la construction du mur de soutènement assorti d'ancrages, avec à la clé, la mise en place de 60 panneaux et 944 tiges d'ancrages ;
- le démarrage des travaux de superstructure de la tour, marqué par la réalisation des planchers hauts des 03 sous-sols de la Tour.

Au terme des travaux de fondations, le dernier trimestre de l'exercice 2017 a été marqué par une intense activité s'illustrant par une montée en puissance du rythme d'exécution du projet, avec une réalisation moyenne de deux dalles par mois. Le gros œuvre a été livré en 2018, ce qui a rendu possible l'achèvement du projet en 2020.



## 2. La rénovation/construction des autres structures de production

Dans le but de renforcer les capacités matérielles de l'administration fiscale, le plan de modernisation de la DGI prévoit outre la construction l'immeuble siège, la construction des Hôtels des Impôts dans toutes les régions, la rénovation et/ou construction des Centres Divisionnaires des Impôts (CDI) et la réhabilitation de l'actuel immeuble siège.

### a) La construction des hôtels des Impôts

Dans une démarche de progressivité, cinq (05) régions ont été choisies pour la première phase du projet d'édification des hôtels des Impôts à savoir les régions du Centre, du Littoral, de l'Adamaoua, du Nord et de l'extrême-Nord. Au cours de l'année 2020, les sites ont été acquis et les procédures pour les études architecturales et techniques entamées. L'année 2021 devrait connaître la contractualisation et le début des travaux de construction. Concomitamment, les autres régions sont en phase d'identification et de sécurisation des sites.

Les hôtels des Impôts devraient abriter les services des Centres Régionaux, des Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME) et de certains Centres Divisionnaires des Impôts (CDI).

### b) La rénovation et/ou construction des Centres Divisionnaires des Impôts (CDI)

En 2020, la première phase des travaux de rénovation a débuté dans quatorze (14) CDI des villes de Yaoundé, Douala, Limbé et Bamenda ont débuté et devraient s'achever avant la fin de l'année. Ce vaste programme devrait permettre de doter l'ensemble du pays des CDI permettant de recevoir les usagers dans les conditions idoines.

### c) La réhabilitation de l'ancien immeuble siège

Les travaux de réhabilitation de l'ancien immeuble siège de la DGI devraient débuter à la fin de l'année 2020 pour s'achever en 2021. Ces travaux vont permettre la mise à niveau du bâtiment notamment s'agissant de la tuyauterie, de l'électricité, de la peinture, des toilettes. La mise en cohérence du revêtement extérieur avec le nouvel immeuble donnerait une autre physionomie à l'ensemble des deux bâtiments. Cet immeuble réhabilité accueillera la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et les Programmes de Sécurisation des Recettes (PSR) encore en location.





# INAUGURATION DU NOUVEL IMMEUBLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS EN IMAGES

## LE JOYAU ARCHITECTURAL FUTURISTE CÉLÉBRÉ DE TOUT CŒUR

Du beau monde conduit par le Premier ministre, a pris part à l'inauguration de l'immeuble qui affiche fière allure au cœur de la ville de Yaoundé. Un joyau architectural de toute modernité, qui offre toutes les commodités aux personnels de la Direction Générale des Impôts. L'événement en images.







## REGARD DE

### M. PIERRE-ADRIEN WANDJA FONDJA

*Conseiller en assistance technique au FMI – FAD,  
Département des finances publiques – Administrations  
des Revenus 2 du Fonds Monétaire International (FMI)<sup>(1)</sup>*



**LE NUMÉRIQUE COMME UN LEVIER  
MAJEUR DE LA PERFORMANCE DE LA  
DGI AU SERVICE DES CITOYENS**

**D**urant la décennie 2011-2020, la DGI a amorcé la démarche traditionnelle des stratégies d'eGouvernement (eGov) modélisée par Singh et Al.<sup>(2)</sup> en se concentrant sur la dématérialisation des procédures fiscales, notamment par la mise en œuvre des premières télédéclarations et télépaiements dès 2014. Parallèlement, elle a entrepris une série de réformes de modernisation, notamment en matière d'immatriculation, de recoupement de données avec les Douanes et de rationalisation des processus de gestion et de collecte des impôts. Ainsi, des résultats remarquables en matière de mobilisation des recettes intérieures ont été obtenus.

Ces résultats ont été obtenus avec un patrimoine informatique principalement conçu durant la décennie précédente 2001-2010, moyennant quelques ajustements entre 2014 et 2019. Ce patrimoine, peu développé et relativement vieillissant montre aujourd'hui ses limites à s'aligner sur la stratégie globale de la DGI pour lui permettre d'atteindre ses objectifs opérationnels. C'est ainsi que la DGI est en cours d'élaboration d'une stratégie de transformation numérique alignée sur ses ambitions d'améliorer sa performance au service des citoyens sur la décennie 2021-2030.

Le futur système d'information de la DGI reposera

sur le Système Intégré de Gestion des Impôts et Taxes (SIGIT) dont le processus de construction est enclenché. Pour assurer les ambitions d'amélioration de la performance de la DGI, le futur système devrait respecter des principes structurants dont :

- La modularité. D'abord au sein même du SIGIT pour permettre aux différents agents habilités d'un service de la DGI d'utiliser des modules dédiés leur permettant de remplir efficacement leurs missions tout en accédant aux informations gérées par d'autres entités de la DGI. Ensuite au sein du système d'information du Ministère des finances ou de tiers extérieurs gestionnaires d'informations utiles à l'administration fiscale.
- L'interopérabilité. Les échanges automatisés d'informations avec les tiers doivent permettre à la DGI d'améliorer significativement ses performances en captant en temps réel ou en quasi temps réel les données utiles à la taxation. A titre d'exemple, les succès du recoupement des informations impôts/douanes depuis 2017 illustrent le potentiel élevé d'accroissement des recettes dans ce domaine. Cette interopérabilité devrait s'étendre à la chaîne de la dépense (MINMAP, DGB, DGTCFM...), aux acteurs publics externes au MINFI et privés, et aux administrations étrangères dans le cadre des accords internationaux, permettant de fiabiliser le fichier des contribuables et/ou de détecter toutes les sources de

<sup>(1)</sup> En décembre 2020, le DGI du Cameroun a sollicité M. Pierre-Adrien Wandja Fondja pour porter un regard extérieur sur la trajectoire de digitalisation de l'administration fiscale. Aussi, cet article s'insère dans le programme en cours de développement des capacités du FMI visant à moderniser les administrations fiscales.

<sup>(2)</sup> Country-Level Determinants of E-Government Maturity by H. Singh, A. Das & D. Josep.

revenus. En complémentarité avec l'analyse massive des données et l'intelligence artificielle, la DGI pourrait parvenir (i) à l'établissement de déclarations préremplies ne nécessitant pas d'action supplémentaire des citoyens pour être validées et (ii) à l'amélioration de l'efficacité du contrôle fiscal dont la programmation, basée sur les données réelles du contribuable comparées à un modèle prédéfini, ne retiendrait que les cas réellement problématiques.

- La traçabilité et le pilotage de la performance. La traçabilité doit permettre de déterminer en quasi temps réel les auteurs des opérations réalisées dans le système à la fois à des fins (i) de contrôle interne avec des mécanismes d'alerte en cas d'opération anormale et (ii) de pilotage de la performance individuelle et collective.
- La flexibilité et l'évolutivité. L'urbanisation du SI en architecture orientée services devrait permettre aux dirigeants de la DGI de transformer l'organisation des services au gré des priorités sans se préoccuper de la capacité du SI à suivre l'agilité des structures reconfigurées.
- La rationalisation des ressources techniques. Les dépenses d'investissement (CAPEX<sup>(3)</sup>) et les dépenses de maintien en conditions opérationnelles (OPEX<sup>(4)</sup>) nécessiteront un effort important de la DGI. Il importe donc de les rationaliser en adoptant des techniques et principes permettant de maximiser les économies d'échelle telles que des technologies ouvertes et/ou libres, les technologies de type « As a service »<sup>(5)</sup> (cloud, plateforme, etc.), la mutualisation des ressources en

sein du MINFI, voire même au-delà, et la virtualisation des infrastructures.

Cette performance redynamisée de la DGI serait mise au service des citoyens en suivant des principes directeurs permettant d'établir et de consolider la relation de confiance nécessaire à la pérennisation du succès du plan de digitalisation de la DGI. Parmi ces principes, on pourrait citer :

- Les services centrés sur les usages dans une approche user-centric. Le développement des téléprocédures serait accéléré et généralisé à l'ensemble des impôts et taxes, mais aussi des publics (des très grandes entreprises aux micro-entreprises) selon les supports adaptés aux publics cibles (du téléphone basique pour les micro-entreprises sur des portails de type USSD<sup>(6)</sup> aux échanges de type M2M<sup>(7)</sup>). Toutes ces téléprocédures devraient être conçues en partant des besoins et des usages des publics pour faciliter leur appropriation.
- Le respect des libertés individuelles. A terme, la DGI collectera une quantité importante de données relatives aux citoyens. Ces données devront être considérées comme des informations personnelles des usagers, et devront être gérées en conséquence en ne les offrant de façon sécurisée et tracée en consultation ou en gestion aux seules personnes habilitées. Par ailleurs, en raison de la sophistication des techniques de piratage, la DGI devrait également mettre en place les dispositifs les plus avancés pour assurer l'intégrité et la sécurité de ces données.

<sup>(3)</sup> CAPEX = Capital Expenditures représentent les investissements nécessaires pour acquérir les outils informatiques

<sup>(4)</sup> OPEX = Operational Expenditures les charges courantes nécessaires à l'exploitation des outils informatiques

<sup>(5)</sup> Les technologies « as a service » se réfèrent à la mise à disposition des ressources à la demande. A titre d'exemple, ces ressources peuvent être des logiciels (SaaS = Software as a Service), des plateformes (PaaS = Platform as a Service) et des infrastructures (IaaS = Infrastructure as a Service). Les objectifs recherchés sont multiples : (i) innover plus rapidement, (ii) générer de nouveaux services, (iii) exploiter de nouvelles opportunités et (iv) de réduire les coûts. Pour plus de détails, se reporter à « BEWARE OF THE SMOKE: YOUR PLATFORM IS BURNING - The Evolution to the As-a-Service Economy Poses Major Opportunities and Threats to Enterprises » - HfS Research - [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_18/Accenture-HfS-Report-AaS-Platform-Burning-7-13-15.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_18/Accenture-HfS-Report-AaS-Platform-Burning-7-13-15.pdf)=fr-FR

<sup>(6)</sup> USSD = Unstructured Supplementary Service Data est une technologie permettant des échanges basiques d'informations avec un téléphone GSM basique

<sup>(7)</sup> M2M = Machine to Machine qui est une technologie permettant à 2 systèmes distants d'échanger automatiquement des données



- La transition de la logique de « contrôle a posteriori/sanction » à la logique d'« acquisition de l'information en temps réel / accompagnement du respect des obligations fiscales ». Le faible taux de recouvrement des AMR<sup>(8)</sup> à la suite d'un contrôle fiscal justifie la nécessité de cette transition qui devrait être facilitée par la montée en puissance de l'interopérabilité et la multiplication des échanges en temps réel avec des tiers. Par ailleurs, les technologies telles que l'analyse massive des données (Big data), l'intelligence artificielle, la facturation électronique et les paiements électroniques (mobile money) constituent des opportunités que la DGI devrait saisir pour accélérer sa transition vers la « taxation en temps réel ».
- Le rééquilibrage de la relation entre la DGI et les citoyens. Au dernier trimestre 2020, l'instauration du paiement par le consommateur final des taxes douanières pourtant inscrit dans la loi de finance 2019 a été suspendu à la suite d'un début de révolte des citoyens. Cet épisode illustre la nécessité (i) d'impliquer davantage les citoyens dans l'élaboration des politiques fiscales ; (ii) de leur offrir les moyens de contester les décisions de la DGI dans le respect de la réglementation (réclamations) ; (iii) de leur permettre de solliciter une conciliation avec la DGI (Conciliateur fiscal) et (iv) de leur offrir les moyens de dénoncer les abus des agents indécents (lanceurs d'alerte aussi bien en interne qu'en externe). Les technologies numériques actuelles permettent d'accompagner la volonté des dirigeants de la DGI à mettre efficacement en œuvre ce type de mesures.
- Améliorer la redevabilité. La mise en œuvre d'une stratégie volontariste d'ouverture des données de la DGI permettrait aux autorités de contrôle telles que la Chambre des comptes, aux citoyens et leurs représentants (députés, sénateurs, etc.), et à la société civile de mieux jouer leur rôle. Ils participeraient ainsi à l'amélioration

du cadre de gouvernance des finances publiques (i) en contribuant à l'amélioration des stratégies fiscales, notamment la dépense fiscale, grâce à des propositions basées sur l'analyse des données et (ii) en contrôlant les performances de la DGI.

En 2020, plusieurs de ces principes permettant d'améliorer la performance de la DGI pour la mettre au service des citoyens étaient déjà appliqués, au moins partiellement. D'autres étaient clairement répertoriés dans le plan de digitalisation en cours de finalisation à la DGI. Ce plan ambitieux donne également une large part à l'accompagnement du changement appliqué à la reconfiguration des ressources humaines et à la réorganisation de la gouvernance informatique qui représente un facteur clé de succès d'une stratégie de ce type. En effet, l'exécution de cette stratégie qui se fera nécessairement sur le long-terme tout en nécessitant des ressources importantes, comporte des risques élevés notamment en matière de périmètre, de calendrier, de ressources et de résistance aux changements (en interne et en externe).

Enfin, il est communément admis que l'implication directe des autorités au plus haut niveau dans le leadership de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de transformation numérique des organisations est le facteur clé de succès majeur. Lors des missions d'assistance technique auxquelles l'auteur de cette note a participé auprès de la DGI, de la DGB et de la DGTCFM camerounaises en 2020, il lui a été permis de constater que les directeurs généraux étaient pleinement investis dans ces travaux qu'ils suivaient personnellement ou qu'ils faisaient suivre par des collaborateurs très proches. Ce constat est donc de bon augure pour l'exécution de cette stratégie numérique qui permettra à la DGI de réaliser le saut de grenouille la faisant passer au stade le plus avancé des modèles d'eGouvernement au cours de la décennie 2021-2030.

<sup>(8)</sup> AMR = Avis de Mise en Recouvrement qui est un acte administratif authentifiant une créance non acquittée

<sup>(9)</sup> A titre d'exemple, le programme de transformation numérique de la DGFIP (Administration fiscale française) sur lequel l'auteur a travaillé a coûté plus d'1,5 milliards d'euros sur la période 2001-2012, hors dépenses de maintenance, à comparer au budget initial de 911,5 millions d'euros. Source : Rapport du Sénat français - [https://www.senat.fr/rap/r09-070/r09-070\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/r09-070/r09-070_mono.html)



## Nos projets améliorent votre quotidien

*La Société Nationale des Hydrocarbures (SNH) du Cameroun met le pétrole brut et le gaz naturel au service de la satisfaction des besoins de l'Etat et des citoyens.*

- De l'électricité pour les ménages et les industries
- Du gaz domestique pour les foyers
- Du gaz naturel liquéfié (GNL) pour valoriser des ressources jusque-là inexploitées
- Des revenus pour l'État soit, entre 2010 et 2019 :
  - ▶ 4 393,657 milliards de Fcfa de recettes pétrolières
  - ▶ 88,201 milliards de Fcfa d'impôts sur les sociétés
  - ▶ 44,500 milliards de Fcfa de dividendes.



*Le Centre de traitement de gaz de Bipaga approvisionne la Centrale Thermique de Kribi depuis 2013*



*Tête du puits Mvia, mis en production par la SNH en 2013*



*Usine de liquéfaction de gaz naturel mise en production en 2018*



*Vue du dépôt de gaz domestique mis en service par la SNH en 2018*





Port Autonome de Douala  
Port Authority of Douala

# PAD

Pôle de Référence au  
Coeur du Golfe de Guinée

Pole of Reference at the  
Heart of the Gulf of Guinea

