



# **PLAN STRATÉGIQUE DE LA DGI**

## **2026-2028**





« (...) Les réformes mises en œuvre en matière budgétaire, notamment dans les domaines fiscal et douanier, ont accru notre capacité à lever des fonds sur le marché financier international...

... A la faveur des ressources financières mobilisées aux plans interne et externe, des investissements considérables ont été effectués en vue de l'achèvement des projets structurants de première génération (...) ».

*EXTRAIT DU DISCOURS DE S.E.M. PAUL BIYA, PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,  
À LA NATION LE 31 DÉCEMBRE 2021.*

‘’



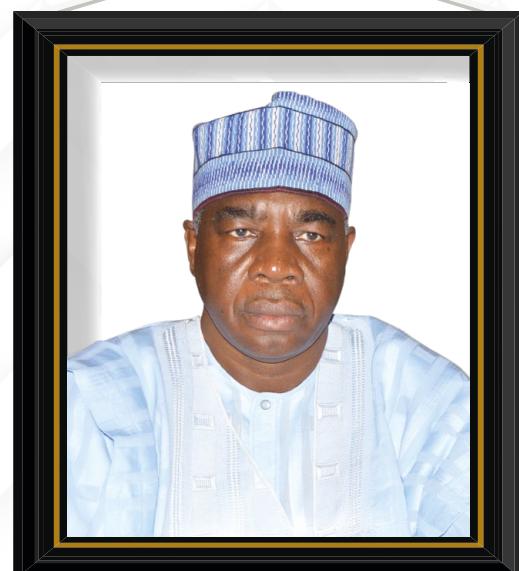
**S.E. PAUL BIYA**  
Président de la République du Cameroun



**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

# Avant- Propos

DU MINISTRE DES FINANCES



**L**a Direction Générale des Impôts vient d'achever la mise en œuvre d'un plan stratégique triennal 2023-2025, dont les principaux résultats tournent autour d'un accroissement significatif des ressources fiscales mobilisées au profit aussi bien de l'Etat, que des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres entités publiques.

Ces progrès, qui témoignent de la pertinence et de l'efficacité des réformes plurielles engagées, sont pour l'essentiel le fruit du dynamisme et du professionnalisme de l'ensemble du personnel de la Direction Générale des Impôts (DGI), motivé par une modernisation accrue des méthodes et outils de production.

Ces performances de la DGI ont également été rendues possibles grâce à l'appui constant de nos Partenaires Techniques et Financiers (PTF), ainsi qu'au soutien politique affirmé du Gouvernement, sous la très haute impulsion du PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE, Chef de l'État.

Les avancées réalisées ont ainsi été largement reconnues, notamment et récemment par le Fonds Monétaire International (FMI) à travers l'outil le Tax Administration Diagnostic As-

essment Tool (TADAT), lors de la dernière évaluation effectuée du 02 au 18 avril 2025, qui a érigé l'Administration fiscale camerounaise comme l'une des meilleures en Afrique. Elles ont permis une transformation en profondeur de la Direction Générale des Impôts qui apparaît à ce jour comme l'une des institutions les plus performantes de l'écosystème administratif de notre pays.

Aussi méritoires soient-elles, ces nombreuses réussites ne doivent toutefois pas occulter les zones de fragilité qui pourraient être observées et ce, eu égard aux nombreux défis et enjeux auxquels nos finances publiques font au fil du temps face.

C'est donc convaincue que des marges de progression subsistent, que les pouvoirs publics engagent la Direction Générale des Impôts dans un nouveau cycle de réformes à travers le présent plan stratégique 2026-2028, boussole devant guider l'action des services fis-

**“**  
*Les avancées réalisées ont ainsi été largement reconnues, notamment et récemment par le Fonds Monétaire International (FMI) à travers l'outil Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT), lors de la dernière évaluation effectuée du 02 au 18 avril 2025, qui a érigé l'Administration fiscale camerounaise comme l'une des meilleures en Afrique.*  
**”**

caux au cours des trois prochains exercices.

Ce plan vise à consolider les acquis, corriger les insuffisances identifiées et renforcer la capacité de mobilisation des ressources internes nécessaires au financement des projets de développement définis dans la Stratégie Nationale de Développement (la SND30).

**MOTAZE Louis Paul**  
Ministre des Finances

# Propos Introductif

DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES IMPÔTS



**L**a vision des autorités gouvernementales pour la Direction Générale des Impôts du Cameroun est de l'ériger en une Administration fiscale moderne et performante au service des usagers et pour le financement des politiques publiques.

Positionnée comme telle, les objectifs de mobilisation des recettes fiscales qui lui sont attribués vont progressivement grandissants. A titre d'illustration, les recettes fiscales mobilisées par la DGI sont passées de **FCFA 1 588,9 milliards** en 2015 à **FCFA 2 906,5 milliards** en 2024, soit une hausse de **FCFA 1 317,6 milliards (+82,9%)** sur la période, pour un taux de croissance des recettes fiscales non pétrolières, en moyenne annuelle, se situant à **+7,9%**.

Ce faisant et au regard des variables conjoncturelles tant sur le plan national qu'international, l'atteinte de ces objectifs en permanente croissance requiert des efforts supplémentaires.

— 47 —

*La mise en œuvre de la vision « ... » a conduit l'Administration fiscale camerounaise à l'élaboration des Plans triennaux de modernisation 2018-2020, 2021-2023 et récemment de 2023-2025, et a largement contribué à l'implémentation progressive des réformes « ... » de politique et d'administration fiscale.*

Consciente de ce défi, la DGI se doit de se transformer au fil du temps, d'une administration des transactions en une administration des données, qui manage des risques en capitalisant les technologies de l'information et de la communication (TIC), pour accroître la mobilisation des ressources et élargir l'espace budgétaire de l'Etat, tout en améliorant la qualité du service rendu aux contribuables et aux usagers.

La mise en œuvre de la vision sus indiquée, qui a, à cet effet, conduit l'Administration fiscale camerounaise à l'élaboration des Plans triennaux de modernisation 2018-2020, 2021-2023 et récemment de 2023-2025, a largement contribué à l'implémentation progressive des réformes aussi bien de politique fiscale, que d'administration fiscale.

C'est dans le sens de la poursuite de la mise en œuvre de ces réformes que rentre le présent Plan stratégique qui couvrira la période de 2026 à 2028. Ce plan stratégique s'articule autour de quatre (04) axes, allant de l'optimisation de la mobilisation des recettes jusqu'à la consolidation de l'organisation des services et le développement du capital humain, en passant par la promotion du civisme fiscal et la modernisation du système d'information de la DGI.

**MEYONG ABATH Roger Athanase,**  
Directeur Général des Impôts



## Notre vision

*« Une Administration fiscale moderne et performante au service des Usagers et pour le financement des charges publiques ».*

Les éléments constitutifs s'expliquent comme suit :

**Administration moderne :** la DGI est une institution publique caractérisée par (i) l'innovation, l'adaptation aux évolutions technologiques et managériales contemporaines, (ii) des ressources humaines réceptives aux changements, (iii) des procédures et processus simplifiés (iv) et l'ouverture à l'international ;

**Administration performante :** la DGI atteint ses objectifs avec efficacité, efficience et qualité ;

**Au service des Usagers :** la DGI met les contribuables au cœur des préoccupations ;

**Financement des charges publiques :** la DGI mobilise des ressources financières nécessaires pour couvrir les dépenses de l'État, des collectivités territoriales décentralisées et certaines entités publiques.



## Nos valeurs

**INTÉGRITÉ** : Fondement de la crédibilité

**COMPÉTENCE** : Garantie de qualité

**TRANSPARENCE** : Condition de confiance

**ÉQUITÉ** : Principe de justice

**INNOVATION** : Dynamique de progrès

*Ces valeurs ne sont pas seulement des déclarations de principe, mais le socle culturel sur lequel repose l'action quotidienne de la DGI. Leur respect effectif conditionne la réussite de la mission et la perception positive de l'institution par la société camerounaise.*



## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ACF</b>	Attestation de Conformité Fiscale
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AFRITAC</b>	Assistance technique via les Centres d'Assistance Technique
<b>AMR</b>	Avis de Mise en Recouvrement
<b>ANIF</b>	Agence Nationale d'Investigation Financière
<b>ANR</b>	Attestation de Non Redevance
<b>APD</b>	Aide Publique au Développement
<b>APE</b>	Accords de Partenariat Économique
<b>ARS</b>	Attestation de Retenu à la Source
<b>ATAF</b>	Forum des Administrations Fiscales Africaines
<b>BEAC</b>	Banque des États de l'Afrique Centrale
<b>BEPS</b>	Base Erosion and Profit Shifting
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>BTP</b>	Bâtiment et Travaux Publics
<b>CAOEN-FED</b>	Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement
<b>CDI</b>	Centre Divisionnaire des Impôts
<b>CEMAC</b>	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CFLP</b>	Centre de Fiscalité Locale et des Particuliers
<b>CGI</b>	Code Général des Impôts
<b>CIAT</b>	Centre Interaméricain des Administrations Fiscales
<b>CIME</b>	Centre des Impôts des Moyennes Entreprises
<b>CO</b>	Contrat d'Objectif
<b>CONAC</b>	Commission Nationale Anti-Corruption
<b>CRI</b>	Centre Régional des Impôts
<b>CSE</b>	Cellule Spéciale d'Enregistrement
<b>CTD</b>	Collectivité Territoriale Décentralisée
<b>DA</b>	Domaine d'Analyse
<b>DGD</b>	Direction Générale des Douanes
<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>FFOM</b>	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>GAFI</b>	Groupe d'Action Financière

<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Société allemande pour la Coopération Internationale)
<b>GUCE</b>	Guichet Unique Des Operations du Commerce Extérieur
<b>IGSRF</b>	Inspection Générale des Services des Régies Financières
<b>INS</b>	Institut National de la Statistique
<b>IS</b>	Impôt sur les Sociétés
<b>ITIE</b>	Initiative pour la Transparence des Industries Extractives
<b>ITS</b>	Impôt sur les Traitements et les Salaires
<b>KFW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau (banque allemande de développement)
<b>LF</b>	Loi de Finances
<b>LM</b>	Lettres de Missions
<b>LPF</b>	Livre des Procédures Fiscales
<b>MINFI</b>	Ministère des Finances
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>OS</b>	Objectifs Spécifiques
<b>PCA</b>	Plan de Continuité des Activités
<b>PESTEL</b>	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PRAF</b>	Projet de Réforme des Administrations Fiscales
<b>PREF-CEMAC</b>	Programme des Réformes Economiques et Financières de la CEMAC
<b>PSRGFP</b>	Plan Stratégique de Réformes de la Gestion des Finances Publiques
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>RAR</b>	Restes à Recouvrer
<b>RFD</b>	Réforme Fiscale-Douanière
<b>RH</b>	Ressource Humaine
<b>SND30</b>	Stratégie Nationale de Développement 2020-2030
<b>SONARA</b>	Société Nationale de Raffinage
<b>SRMR</b>	Stratégie Régionale de Mobilisation des Recettes
<b>TADAT</b>	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool
<b>TBSI</b>	Tableaux de Bord de Suivi des Indicateurs de performance
<b>TSPP</b>	Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers
<b>TVA</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>UTTAD</b>	Unité Technique de Traitement et d'Analyse des Données



# SOMMAIRE

<b>1. Éléments de contexte .....</b>	<b>15</b>
1.1. Aux plans international et régional	
1.2. Au plan national	
1.3. Au plan interne de l'Administration fiscale	
1.4. Analyse PESTEL	
1.5. Démarche méthodologique	
<b>2. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION FISCALE .....</b>	<b>21</b>
2.1. Analyse du niveau de mise en œuvre du plan stratégique de la DGI 2023-2025	
2.1.1. Niveau de mise en œuvre	
2.1.2. Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre	
2.2. Synthèse du diagnostic de l'évaluation TADAT 2025 et analyse FFOM de la DGI	
2.2.1. Du diagnostic TADAT 2025	
2.2.2. De l'analyse FFOM de la DGI	
2.2.3. Enjeux et défis de l'heure de l'administration fiscale	
<b>3. CADRE D'ORIENTATION DU PLAN STRATEGIQUE 2026-2028.....</b>	<b>31</b>
3.1. Missions de la DGI Camerounaise	
3.2. Fondements	
3.2.1. Au niveau international et régional	
3.2.2. Au niveau national	
3.2.3. Des axes et objectifs stratégiques	
<b>4. CADRE LOGIQUE .....</b>	<b>37</b>
<b>5. FINANCEMENT, MISE EN ŒUVRE ET SUIVI EVALUATION.....</b>	<b>47</b>
5.1. Sources de financement	
5.1.1. Les ressources intérieures	
5.1.2. Les ressources extérieures	
5.2. Suivi-évaluation de la mise œuvre	
5.2.1. Les instances	
5.2.2. Les outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation	
5.2.3. Les outputs du suivi-évaluation du POSAF 2023-2027	
5.2.4. L'évaluation du plan stratégique 2026-2028	
5.3. Conditions de succès	



## ELÉMENTS DE CONTEXTE

01

# 1. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Au plan contextuel, quelques chiffres clés sur les récentes réalisations de la Direction Générale des Impôts ont été mis en exergue et la nécessité de leur consolidation est à l'origine de ce travail qui consiste par ailleurs à procéder d'une analyse PESTEL, avant de présenter la démarche méthodologique empruntée pour l'élaboration du présent Plan stratégique de la DGI au titre de la période 2026-2028.

## 1.1. Aux plans international et régional

L'économie mondiale fait preuve d'une certaine résilience, après une période prolongée de turbulences marquée par une succession de chocs économiques, géopolitiques et sanitaires. L'inflation poursuit graduellement sa décrue, convergeant vers les objectifs des banques centrales, bien que des tensions persistantes sur certains marchés de matières premières et de services continuent d'alimenter des fluctuations ponctuelles.

Toutefois, les principaux risques qui entourent les perspectives économiques mondiales sont :

- a) l'application de droits de douane réciproques par les Etats-Unis ;
- b) la fragmentation accrue des chaînes de valeur mondiales ;
- c) la propagation de l'incertitude en matière de politique commerciale, susceptible d'affecter les échanges au-delà des partenaires directement concernés ;
- d) les vulnérabilités des finances publiques ;
- e) les répercussions possibles sur les marchés financiers et l'érosion des institutions.

Selon les perspectives économiques du FMI (octobre 2025), la croissance mondiale est estimée à **3,2%** en 2025 après **3,3%** en 2024 et à **3,1%** en 2026. Ce léger ralentissement s'expliquerait par un affaiblissement de la demande mondiale et la poursuite des politiques monétaires restrictives. Parallèlement, l'inflation mondiale poursuivrait sa décélération, passant de **5,7%** en 2024 à **4,2%** en 2025 puis à **3,7%** en 2026, grâce notamment à la baisse des prix de l'énergie et à la normalisation des chaînes d'approvisionnement.

Dans les pays émergents et les pays en développement, la croissance devrait ralentir à **4,2%** en 2025 et à **4,0%** en 2026 après **4,3%** en 2024. En Afrique subsaharienne, la croissance devrait se consolider à **4,1%** en 2025 comme en 2024, avant de se hisser à **4,4%** en 2026. L'inflation dans les pays émergents et en développement devrait décélérer tout en restant à des niveaux élevés. Elle devrait ainsi passer de **7,9%** en 2024 à **5,3%** en 2025 et à **4,7%** en 2026, en lien avec le ralentissement de la demande et la chute des prix de l'énergie.

**Pour ce qui est de la zone CEMAC en particulier, les prévisions de la BEAC (septembre 2025) tablent sur :**

- a) un ralentissement de la croissance économique à **2,6%** en 2025 après **2,7%** en 2024, en lien avec la poursuite du recul de la production pétrolière (**-1,5%** après **-0,4%** en 2024), malgré un secteur non pétrolier robuste (**+3,2%** en 2025 contre **+3,3%** en 2024) ;
- b) une maîtrise de l'inflation qui reviendrait autour de **2,6%** en 2025 après **4,1%** en 2024. Pour l'année 2026, la croissance économique s'accélèrera à **3,3%**, en lien avec la résilience du secteur non pétrolier. L'inflation devrait rester sur sa tendance baissière en 2026 pour s'établir en moyenne annuelle à **2,3%**.

## 1.2. Au plan national

### • Situation macroéconomique 2025

Sur la base des réalisations attendues et de la dynamique des secteurs, la croissance du PIB réel est estimée à **3,9%** après **3,5%** en 2024 et **3,3%** en 2023, selon l'INS. Cette progression traduit la résilience du secteur pétrolier principal moteur de la croissance, dont le rythme d'expansion se maintient à **4,2%** en 2025 comme en 2024. À l'inverse, le secteur pétrolier continue de peser sur la dynamique globale, avec une contraction attendue de **4,9%** en 2025, après une hausse de **9,7%** en 2024, sous l'effet de la baisse de la production d'hydrocarbures.

La dynamique du secteur non pétrolier est attribuable à la reprise marquée dans le secteur secondaire avec une croissance de **3,6%** en 2025 après **1,7%** en 2024. Cette amélioration est portée par la bonne performance des BTP (**+6,8% après +2,5%**), soutenue par la poursuite des investissements publics dans les infrastructures et le développement de projets privés. Les industries agroalimentaires bénéficient également d'une demande intérieure robuste (**+4,2%**).

S'agissant des prix, l'inflation est estimée à **3,2%** en 2025, après **4,5%** en 2024. Cette baisse traduit un ralentissement progressif des pressions inflationnistes, avec, notamment, la stabilisation des prix des produits alimentaires locaux, la normalisation des circuits d'approvisionnement et la poursuite des mesures publiques de régulation des prix.

### ● Perspectives macroéconomiques 2026-2028

Les perspectives macroéconomiques nationales pour la période 2026-2028 restent globalement positives. La croissance du PIB réel est prévue passer de 4,3% en 2026 à 4,9% en 2028. Cette dynamique serait principalement portée par le secteur non pétrolier, dont la croissance resterait autour de 4,5% en moyenne sur la période. Toutefois, plusieurs risques susceptibles d'affecter la performance économique persistent, parmi lesquels : (i) les politiques commerciales protectionnistes à l'échelle internationale ; (ii) l'affaiblissement de la demande mondiale ; (iii) le resserrement des conditions de financement et la volatilité des cours des produits de base ; (iv) la persistance des problèmes sécuritaires et (v) les chocs liés aux changements climatiques.

#### 1.3. Au plan interne de l'Administration fiscale

La DGI a connu une transformation profonde, passant d'une administration largement manuelle et procédurière à une institution engagée dans une modernisation digitale ambitieuse. Tiraillée entre sa mission de collecte maximale de recettes et le souci constant d'amélioration du climat des affaires. L'évolution des recettes fiscales non pétrolières mobilisées par la DGI sur la période 2015-2024 est présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau 1 : Évolution des recettes fiscales non pétrolières du Cameroun de 2010 à 2024 (en milliards de FCFA)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Objectifs	1 403,8	1 565,0	1 719,0	1 912,0	2 074,0	1 724,8	1 938,4	2 184,8	2 594,7	2 904,1
Réalisations	1 588,9	1 615,6	1 790,4	1 940,9	1 947,7	1 853,4	1 992,5	2 285,9	2 629,4	2 908,1
Taux de réalisation	<b>113,2%</b>	<b>103,2%</b>	<b>104,2%</b>	<b>101,5%</b>	<b>93,9%</b>	<b>107,5%</b>	<b>102,8%</b>	<b>104,6%</b>	<b>101,3%</b>	<b>100,1%</b>
Taux de croissance des réalisations	-	<b>+1,7%</b>	<b>+10,4%</b>	<b>+8,4%</b>	<b>+0,4%</b>	<b>-4,8%</b>	<b>+7,5%</b>	<b>+14,7%</b>	<b>+15,0%</b>	<b>+10,6%</b>

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

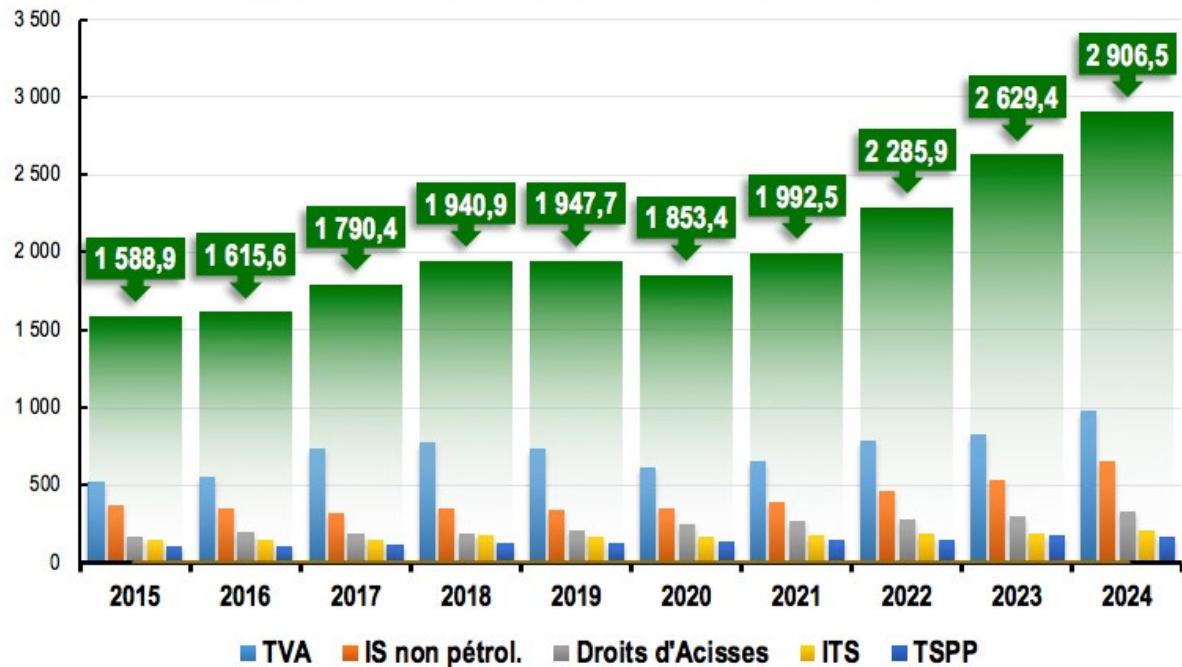
Au cours des dix (10) dernières années, les recettes fiscales étaient de 1 588,9 milliards en 2015 et se hissent à 2 906,5 milliards en 2024, soit une hausse sur la période de 1 317,6 milliards (+82,9%). Le taux de croissance des recettes fiscales non pétrolières, en moyenne annuelle, se situe à +7,9%. L'analyse de cette évolution permet de dégager les trois (03) phases ci-après :

- la première phase de 2015 à 2018 : elle se caractérise par une progression rapide et soutenue des recettes mobilisées avec un taux annuel moyen de croissance de 8,9%, tandis que le taux de croissance moyen du PIB nominal était de 5,4%, sur la période ;
- la deuxième phase de 2019 à 2020 : le fléchissement de la courbe de mobilisation des recettes en 2019 s'explique particulièrement par l'arrêt de production de la SONARA suite à un incendie entraînant une baisse importante de recettes pour la DGI de près de 100 milliards. De 2019 à 2020, les recettes fiscales non pétrolières baissent de 4,8%, du fait essentiellement de la pandémie de Covid-19 ;
- la troisième phase depuis l'année 2021 au cours de laquelle les recettes ont franchi la barre de 2 000 milliards en 2022 pour s'établir à 2 629,4 milliards en 2023 et à 2 906,5 milliards en 2024. Le taux moyen de croissance des recettes fiscales non pétrolières sur la période est de 11,9% alors que la moyenne de croissance du PIB nominal est de 6,1%.

Les réformes de modernisation de l'Administration fiscale sont également perceptibles sur les évolutions des impôts majeurs.

**Figure 1 : Évolution des impôts majeurs de 2015 à 2024 (en milliards de FCFA)**

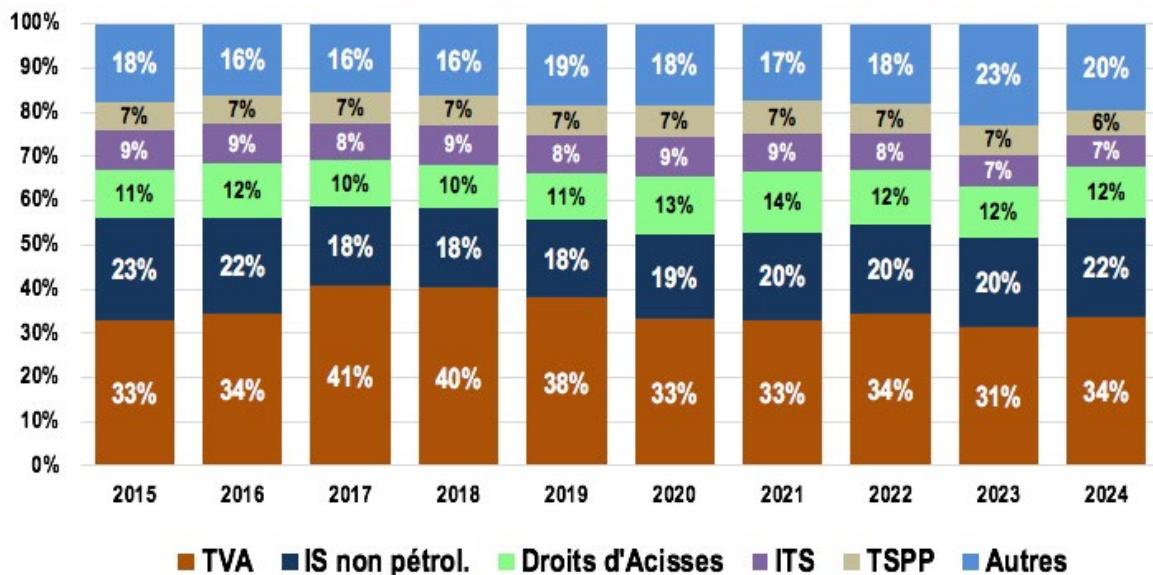
**Figure 1 : Évolution des impôts majeurs de 2015 à 2024 (en milliards de FCFA)**



Cependant, la contribution des impôts reste quasi stable sur la période 2015-2024 :

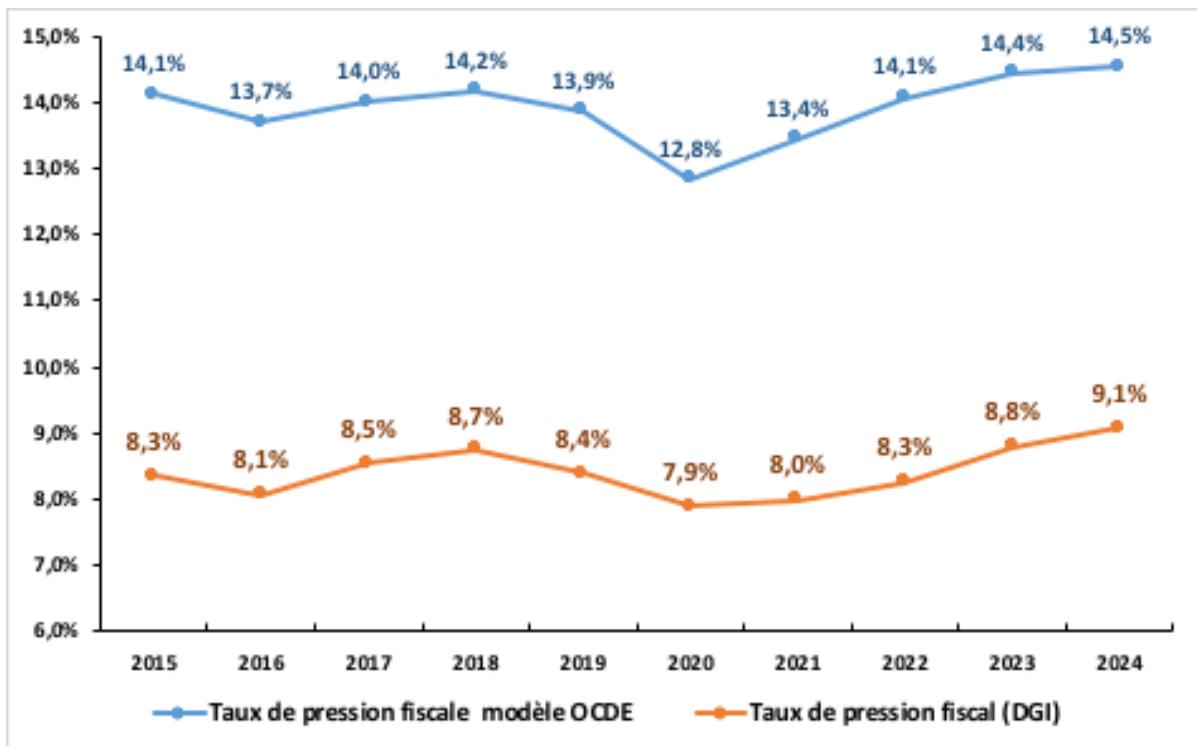
- o la contribution de la TVA demeure dans la fourchette 30-40%. Les pics observés de 2018 à 2019 s'expliquent par des apurement importants des dettes fiscales de certaines entités publiques ;
- o l'IS non pétrolières à 20% ;
- o les droits d'accises ont évolué, passant de 10% à 12%, du fait des différentes réformes de politiques fiscales.

**Figure 2 : Évolution des contributions des impôts majeurs de 2015 à 2024**



Malgré cette bonne tenue des recettes fiscales, le taux de pression passe de **14,1%** en 2015 à **14,5%** en 2024. Par contre le ratio recettes fiscales non pétrolières sur le PIB (taux de pression fiscale DGI) connaît une évolution plus rapide de **8,3%** en 2015 à **9,1%** en 2024 comme illustré dans le graphique ci-après :

Figure 3 : Évolution de la pression fiscale de 2015 à 2025



Source : DGI

#### 1.4. Analyse PESTEL

Contexte politique	Contexte économique	Contexte social
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilité institutionnelle avec une continuité des politiques publiques, favorable à la planification à moyen terme</li> <li>Orientation vers la souveraineté financière et réduction de la dépendance à l'aide extérieure, plaçant les ressources internes au cœur des stratégies nationales</li> <li>Transfert accru des ressources aux CTD, nécessitant une adaptation des modalités de collecte et de redistribution</li> <li>Harmonisation fiscale en cours, exigeant des ajustements législatifs constants</li> <li>Promotion de la bonne gouvernance (CONAC, ANIF, Chambre des Comptes, ...)</li> <li>Adhésion aux initiatives mondiales de transparence fiscale (OCDE, GAFI), imposant des standards élevés</li> <li>Persistance des crises sécuritaires</li> <li>Multiplicité des acteurs intervenant dans le monde économique : plusieurs départements ministériels en charge des questions économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de la stratégie SND 2030</li> <li>Prépondérance du secteur économique informel</li> <li>Difficultés énergétiques (insuffisance de l'offre et réseaux électriques défaillants) malgré la mise en production de nouveaux barrages</li> <li>Voies de communication (réseaux routier, ferroviaire, aérien) en cours de modernisation</li> <li>Croissance modérée mais stable</li> <li>Taux d'inflation modéré et en baisse</li> <li>Baisse de la production pétrolière</li> <li>Projets en cours dans le secteur des industries extractives (mines solides, gaz...)</li> <li>Dépendance aux matières premières (volatilité des prix du pétrole, cacao, bois affectant les recettes budgétaires et nécessitant une diversification des sources fiscales).</li> <li>Niveau élevé des coûts des facteurs de production, nécessitant une fiscalité qui ne pénalise pas l'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Population jeune et urbaine</li> <li>Diversité linguistique : bilinguisme officiel (français/anglais) et nombreuses langues locales exigeant une communication adaptée</li> <li>Croissance des classes moyennes : émergence d'une classe consommatrice avec capacité contributive, mais exigeant des services de qualité</li> <li>Attentes de transparence : société civile et médias plus vigilants sur l'utilisation des deniers publics</li> <li>Sensibilité à l'équité : perception d'injustice fiscale entre secteurs formel/informel et grandes/petites entreprises</li> <li>Faible culture fiscale : méfiance historique envers l'administration, nécessitant un travail de pédagogie et de transparence</li> <li>Résistance au changement</li> </ul>

Contexte technologique	Contexte légal	Contexte environnemental
<ul style="list-style-type: none"> <li>Révolution numérique : pénétration rapide du mobile (80+) et d'Internet, créant des opportunités pour la dématérialisation</li> <li>Fintech et mobile money : expansion des services financiers digitaux (Orange Money, MTN Mobile Money) facilitant les paiements</li> <li>Interconnexion des systèmes : nécessité d'interfacer la DGI avec d'autres bases de données nationales</li> <li>Coût élevé de la connexion internet</li> <li>Dégénération du réseau internet</li> <li>Intelligence Artificielle et Big Data : opportunités pour le data mining et le ciblage intelligent des contrôles, mais nécessitant des compétences spécialisées</li> <li>Cybersécurité : risques croissants de cyberattaques nécessitant des investissements dans la protection des données fiscales</li> <li>Fracture numérique : inégalités d'accès au digital entre régions urbaines et rurales, nécessitant des solutions inclusives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendrier d'adoption de la loi de finances stable</li> <li>Harmonisation régionale (CEMAC) : nécessité d'alignement avec les directives communautaires en matière fiscale</li> <li>Standards internationaux : obligations croissantes en matière de lutte contre l'évasion fiscale (BEPS), la corruption et le blanchiment</li> <li>Protection des données : nécessité de conformité avec les réglementations sur la protection des données personnelles</li> <li>Sécurité juridique des investissements : besoin d'un cadre fiscal stable et prévisible pour attirer les investissements</li> <li>Contentieux fiscal : volume important de litiges nécessitant une gestion efficace et une modernisation des procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changements climatiques : Vulnérabilité aux événements extrêmes impactant l'activité économique et donc l'assiette fiscale</li> <li>Transition énergétique : objectifs nationaux de diversification énergétique, avec des implications sur la fiscalité des énergies</li> <li>Fiscalité verte : Potentiel de développement d'éco-taxes et d'incitations fiscales pour les pratiques durables</li> <li>Exploitation des ressources naturelles : nécessité d'une fiscalité adaptée pour l'exploitation minière et forestière durable.</li> <li>Pressions internationales : engagement dans les accords climatiques (Accord de Paris) influençant les politiques fiscales environnementales.</li> <li>Déforestation</li> <li>Présence d'industries polluantes (cimenteries, mines...)</li> </ul>

## 1.5. Démarche méthodologique

L'élaboration de la présente stratégie s'est appuyée sur une méthodologie participative, tenant compte des faiblesses actuelles de l'Administration fiscale camerounaise, des préoccupations des contribuables, des orientations définies par la Stratégie Nationale de Développement 2030 (SND30), des missions d'assistance technique effectuées par les partenaires techniques et financiers (PTF) dans le cadre de l'accompagnement de la Direction Générale des Impôts à la mise en œuvre de son processus d'arrimage aux bonnes pratiques internationales.



# DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION FISCALE

# 02



## 2. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION FISCALE

Le diagnostic fait ressortir une analyse du niveau de mise en œuvre du dernier plan de modernisation, en faisant le point sur les principales constatations de l'évaluation TADAT 2025, ainsi que de l'analyse « FFOM », en plus des enjeux et défis de l'heure.

### 2.1. Analyse du niveau de mise en œuvre du plan stratégique de la DGI 2023-2025

Le niveau de mobilisation des recettes fiscales est resté inférieur au seuil requis pour le financement des services sociaux de base, malgré une augmentation des recettes au cours des dix dernières années.

Pour améliorer la collecte des recettes fiscales non pétrolières, la DGI a ainsi lancé une série de réformes inscrites dans le dernier Plan triennal de modernisation couvrant la période 2023-2025.

#### 2.1.1. Niveau de mise en œuvre

L'analyse du niveau de mise en œuvre de ce plan triennal a conduit aux principaux résultats consignés dans le tableau ci-après :

I. AMELIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES FISCAUX			
Domaine de la réforme 1 : Intégrité du registre des contribuables			
Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
1.1 Constituer et tenir un registre complet des assujettis, sans doublon	Système centralisé mais distinct du système de gestion des impôts.	Unifier le fichier des contribuables actifs et le connecter au système de gestion au <u>1<sup>er</sup> juin 2023</u> à partir de l'intégration du module RD ATOM dans HARMONY	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fichier des professionnels connecté au système et de paiement des impôts et taxes ;</li><li>- Mise en production de RD AOM en cours de préparation</li></ul>
	Absence d'un fichier des personnes physiques (non professionnels) fiable	Fichier complet des personnes physiques disponible et sain	Un référentiel des personnes physiques (non professionnelles) disponible
1.2 Renseigner pour chaque contribuable ses obligations de dépôt de déclaration et de paiement	La base de données n'est pas renseignée des obligations des contribuables.	Renseigner les obligations de déclaration (par nature d'impôt) et de paiement dans le système pour 100% d'immatriculés (y compris les CDI)	Fiche d'assujettissement en cours de paramétrage dans le système informatique de la DGI
1.3 Détecter des contribuables potentiels	✓ 69 700 nouveaux contribuables actifs identifiés en 2022 (au 30/11) en dépit d'une absence de plan défini d'élargissement de l'assiette	Porter le fichier Actifs à 450 000 contribuables	507 322 contribuables actifs au 15 décembre 2025
	✓ Le fichier de base des contribuables non professionnels pas encore adopté en l'absence de mise en œuvre de la réforme de la déclaration des personnes physiques	✓ Porter le fichier des contributeurs non professionnels à une certaine hauteur	Accroissement du fichier à 2.000.000 de contribuables non-professionnels

I. AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES FISCAUX			
Domaine de la réforme 2 : Gestion efficace du risque			
Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
2.1 Identifier, évaluer, classer et quantifier les risques d'incivisme fiscal	La DGI ne dispose pas encore d'un processus formalisé pour administrer les risques d'incivisme fiscal	Un processus d'administration des risques disponible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une UTTAD</li> <li>- Développement de E-Billing</li> </ul>
	Aucun rapport d'analyse n'est disponible sur les risques identifiés dans l'exploitation des protocoles d'accord (DGD/ANIF/ Forum Mondial).	Produire les rapports à un rythme trimestriel d'analyse risques	Rapports produits sur l'analyse des risques mais pas régulièrement publiés
	Nombre insuffisant de protocoles permettant d'identifier les risques	Signer les protocoles d'échanges de renseignements avec au moins 30 institutions publiques et privées et élaborer, à un rythme annuel, le rapport sur l'exploitation des données collectées	08 protocoles d'échanges signés et une trentaine en cours de finalisation
2.2 Atténuer les risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal et en assurer le suivi-évaluation	La DGI ne dispose pas d'un Plan global d'amélioration du civisme fiscal (PGACF)	Plan global d'amélioration du civisme fiscal adopté et mis en œuvre avec un suivi-évaluation trimestriel	Plan global d'amélioration du civisme fiscal élaboré
2.3 Identifier, évaluer et atténuer les risques institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La DGI ne dispose pas d'un comité de gestion des risques institutionnels ;</li> <li>- La DGI ne dispose pas d'un Plan de continuité des activités (PCA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de gestion des risques institutionnels au niveau central fonctionnel ;</li> <li>- Sous-Comités gestion des risques institutionnels dans les directions et les régions fonctionnels ;</li> <li>- Plan de continuité des activités disponible.</li> </ul>	Comité de gestion des risques en cours de création
3.1 Encourager la conformité des contribuables et stimuler la confiance du public dans le système fiscal	Il n'existe pas de plan de communication stratégique à la DGI	Définition et mise en œuvre d'un plan de communication stratégique	Plan de communication annuel disponible
	Il n'existe pas de plan de communication opérationnelle à la DGI	La DGI dispose d'un plan de communication opérationnelle déclinée dans les structures déconcentrées	Communication opérationnel déployée dans les structures déconcentrées
	0 (zéro) DPR émise au 30 juin 2022 pour faciliter la conformité des particuliers	Éditer au minimum 2 000 000 de DPR pour les particuliers	Module d'édition des DPR développés
	Une seule enquête de satisfaction réalisée par la DGI pour mesurer la perception des contribuables sur ses réformes date de 2019	<p>Réaliser le nombre annuel minimum ci-après d'enquêtes de satisfaction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 au plan national ;</li> <li>- 5 au plan régional.</li> </ul>	une enquête de satisfaction réalisée en 2025

## I. AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES FISCAUX

### Domaine de la réforme 4 : Dépôt des déclarations dans les délais

Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
<b>4.1 Simplifier et rendre commodes le respect des obligations déclaratives pour mieux sanctionner les défaillants</b>	Les taux de déclarations fiscales dans les délais restent faibles (65%, dont 97% à la DGE, 78% dans les CIME et 62% dans les CDI)	Améliorer le taux de déclaration des impôts et taxes à la DGI à 90% à échéance 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 93 % à la DGE</li> <li>✓ 80% dans les CIME</li> <li>✓ 52 % dans les CDI</li> </ul>

## I. AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES FISCAUX

### Domaine de la réforme 5 : Paiement des Impôts dans les délais

Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
<b>5.1 Parvenir à des taux élevés de paiement spontané dans les délais impartis et à une faible proportion d'arriérés fiscaux</b>	Le paiement électronique multicanal n'est pas encore totalement opérationnel à la DGI	Rendre le paiement électronique multicanal disponible pour toutes les émissions d'impôts et taxes	Paiement électronique multicanal opérationnel, sous réserve du paiement par carte bancaire
	Le règlement électronique des factures par les clients aux entreprises ne fait pas encore l'objet de prélèvement automatique de la TVA par le système	Assurer un encaissement instantané de la TVA par l'État pour toutes les transactions économiques payées par voie électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisation de l'ARS</li> <li>- Facturation électronique et taxation en temps réel en cours de préparation</li> </ul>
	Les procédures de recouvrement ne sont pas automatisées	70% de réduction du stock des RAR à l'échéance de 2025	Repère structurel atteint dans le cadre de la revue du PEF/MEDC-FSD du FMI
	La gestion de l'ANR n'intègre pas encore les nécessaires interconnexions avec les systèmes utilisateurs	Mettre en place une interconnexion entre la plateforme d'édition des ANR et les systèmes informatiques des administrations publiques et privées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif légal renforcé et l'ANR remplacée par l'ACF ;</li> <li>- Interconnexion automatisée des administrations financières en cours</li> </ul>



I. AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES FISCAUX			
Domaine de la réforme 6 : Exactitude des informations déclarées			
Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
<b>6.1 Systématiser et structurer l'analyse risque pour la sélection des dossiers en contrôle</b>	La programmation faite sur la base des informations FUSION (recouplements DGD) et ANIF représentent moins de 50% des affaires	Réaliser une programmation à hauteur de 90% sur la base des risques identifiés et valorisés dans FUSION	45% de la programmation faite dans FUSION
<b>6.2 Disposer d'outils technologiques pour assurer les recouplements à grande échelle</b>	La DGI ne dispose pas d'un outil centralisé de recouplement à grande échelle	L'outil de recouplement à grande échelle interfacé avec FUSION pour l'analyse-risque et la programmation au contrôle	- FUSION en attente d'optimisation ; - E-Billing en cours de généralisation ; - Facturation électronique en attente de réalisation ; - Lac de données en cours de développement.
<b>6.3 Estimer l'étendue des pertes de recettes fiscales dues aux informations inexactes communiquées par les contribuables</b>	La DGI ne dispose pas d'un modèle de simulations du gap fiscal par nature d'impôt.	Disposer de capacités de simulation du gap fiscal sur fonctionnelles et efficaces	Assistance Technique requise du FMI a/s de la réalisation d'un modèle de simulation du gap fiscal au Cameroun
<b>6.4 Intenter des sanctions pénales à certains dossiers de fraude manifeste</b>	La DGI ne transmet pas systématiquement à la répression pénale les dossiers de fraude manifeste	25% de fraudes manifestes transmises aux juridictions	11% de fraudes transmises aux juridictions

I. AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES FISCAUX			
Domaine de la réforme 7 : Délai de règlement des contentieux			
Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
<b>7.1. Améliorer le niveau de réactivité de l'administration fiscale</b>	Au minimum 68% des recours sont vidés au-delà du délai légal	100% des dossiers traités dans les délais	30% sont vidés au-delà du délai légal

I. AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES FISCAUX			
Domaine de la réforme 8 Gestion efficiente des recettes			
Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
<b>8.1 Tenir un système fiable de comptabilité des recettes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discordances entre les chiffres mensuels de la DGI et ceux de la Balance du Trésor ;</li> <li>- Stock des RAR dans les états de la DGI au 31/12/2021 : 855,5 milliards ;</li> <li>- Stock des RAR dans la Balance des comptes (DGTCFM) au 31/12/2021 : 916 milliards</li> </ul>	Ouverture d'un compte en T pour chaque contribuable et Interfaçage comptable DGI#DGTCFM pour la prise en compte instantanée des émissions, des paiements que des RAR dans les systèmes des deux administrations	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nouveau schéma de paiements en cours d'opérationnalisation</li> </ul>

II. MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'INFORMATION MODERNE A LA DGI			
Domaine de la réforme 9 : Mise en œuvre de la transition digitale à la DGI			
Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
<b>9.1 Sécuriser et renforcer la dématérialisation des procédures fiscales</b>	Construction d'un système informatique transitoire dénommé HARMONY pour unifier les applicatifs jusque-là épars	Sélection de l'éditeur de la solution Harmony et de son intégrateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un PMO sélectionné ;</li> <li>- Une AT/LT reçue du FMI ;</li> <li>- Harmony 2 partiellement opérationnel</li> </ul>
	Pas de réseau Intranet à la DGI	100% des services de la DGI connectés au réseau Intranet dès 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDR rédigés ;</li> <li>- Identification des financements en cours</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau internet instable</li> <li>- Le GUCE a fait un décompte de 37 jours, en cumulé sur 2022, d'interruption de connexion avec la DGI ;</li> <li>- Pour OMC, le décompte est de 63 jours</li> </ul>	0 jour de rupture d'interconnexion	Acquisition d'un V-SAT en cours

I. MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'INFORMATION MODERNE A LA DGI			
Domaine de la réforme 10 : Organisation des services			
Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
<b>10.1 Améliorer la coordination et l'efficacité des services</b>	Certains métiers de la fiscalité réalisés par les services opérationnels ne font pas l'objet de coordination au niveau central	Disposer d'une structure centrale assurant la coordination de toutes les activités et de tous les métiers fiscaux	Pris en compte dans le projet d'organigramme du MINFI
	Le principe de l'interlocuteur fiscal unique est remis en cause par la survie des Cellules Spéciales d'Enregistrement (CSE) dans les CRI	Strict respect du principe de l'interlocuteur fiscal unique	CSE démantelées et formalité renvoyée auprès des structures des contribuables concernés
	La segmentation actuelle de la population fiscale au sein de la DGI n'assure pas l'efficacité du rendement de bas du fichier de la DGE	Renforcement de la contribution des moyens comptes au rendement de la DGI	Projet soumis à la validation des autorités
	Inexistence des structures dédiées à la gestion de la fiscalité des particuliers et concurrence entre la DGI et les CTD dans le pouvoir de percevoir les impôts locaux	Mise en place des CFLP	CFLP créés

II. PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES FISCAUX			
Domaine de la réforme 11 : Redevabilité et transparence			
Objectif	Référence au 01/01/2023	Cible au 31/12/2025	Niveau de mise en œuvre au 15 décembre 2025
11.1 Optimiser la performance des services fiscaux	Les ressources humaines de la DGI ne sont pas quantitativement et qualitativement suffisantes pour s'adapter aux nouveaux métiers induits par la dématérialisation des procédures et la gestion de la donnée	Disposer de RH en quantité et en qualité pour faire face aux enjeux de l'heure	Plan de développement des RH disponible
	Le Plan annuel d'audit et d'enquêtes n'est pas validé ni évalué par un Comité d'audit	Le Comité d'audit définit les priorités en matière d'audit et d'enquêtes internes dans le cadre d'un Plan d'audit dont il s'assure de la bonne exécution	Comité d'audit en cours de création
	Le recours au contrôle externe n'est pas structuré à la DGI	Faire faire un contrôle externe sur au moins 05 services de la DGI par an et par l'IGSRF, la CONAC, le Parlement, le CONSUPE et la Chambre des comptes	Pris en compte dans le projet de programme de contrôle des instances concernées
	Le Plan Triennal 2018-2021 ne figure pas sur le site web de la DGI et n'a pas fait l'objet de publication	Assurer la publication du Plan triennal 2023-2025 ainsi que celle des rapports de son suivi-évaluation	- Plan triennal 2023-2025 publié sur le site internet de la DGI

### 2.1.2. Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre

Les principales difficultés rencontrées peuvent se résumer en quatre points à savoir :

- L'immatriculation : sa dématérialisation, bien qu'ayant entraîné une forte croissance du fichier, rencontre encore des problèmes liés à la localisation des contribuables avec un risque réel d'accroissement des RAR.
- L'organisation des structures : elle laisse entrevoir un goût d'inachevé en l'attente de la mise en place d'une structure intermédiaire entre la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et les Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME).
- Les Ressources Humaines : en plus d'une courbe vieillissante, elles ne sont pas toutes informées des orientations de la DGI, en matière de dématérialisation et de gestion des données. Le plan de développement des RH étant en attente de validation.
- Au plan informatique : l'électricité, le réseau internet, les infrastructures et les ressources humaines actuellement d'usage ne sont pas proportionnels à l'ambition de transformation digitale de la DGI.

## 2.2. Synthèse du diagnostic de l'évaluation TADAT 2025 et analyse FFOM de la DGI

### 2.2.1. Du diagnostic TADAT 2025

Les constations relevées par les évaluateurs TADAT sont révélatrices des résultats obtenus par le Cameroun au terme de son évaluation. Lesdits constats tournent autour des forces et faiblesses de l'Administration fiscale camerounaise telles qu'identifiées par les experts évaluateurs et contenues dans leur rapport. Ainsi :

**S'agissant des faiblesses,** la DGI doit encore redoubler de vigilance sur :

- l'irrégularité des audits d'identification des faiblesses du registre des contribuables ;
- le taux insatisfaisant de déclaration et de paiement des impôts dans les délais ;
- quelques procédures encore sémi-manuelles, pouvant rallonger les délais de traitement des dossiers contentieux ;
- les procédures encore manuelles et les délais encore longs de traitement des demandes de remboursement des crédits de TVA ;
- l'absence de bilans d'impact des plans de gestion des risques opérationnels et RH ;
- la défaillance des dispositifs de suivi et d'évaluation de la qualité des contrôles fiscaux ;
- la non publication des Plans stratégiques des réformes et des rapports d'activités qui sont pourtant disponibles.

**Pour ce qui est des forces,** il a été relevé que la DGI est performante en raison de :

- la généralisation des téléprocédures obligatoires pour tous les contribuables ;
- les recouplements automatisés et à grande échelle pour vérifier les informations déclaratives ;
- la procédure sécurisée d'immatriculation fiscale en ligne largement utilisée par les usagers ;
- le plan d'atténuation des risques fiscaux mis en œuvre et régulièrement suivi ;
- une gamme d'informations multicanales et un programme de renforcement du civisme fiscal ;
- la consécration de plusieurs régimes de retenue à la source d'impôts et taxes ainsi que des acomptes et préacomptes ;
- de nombreuses initiatives incitant les contribuables à la production de déclarations exactes.



**Quant aux résultats**, ils retracent la performance globale de l'Administration fiscale camerounaise par Domaine d'Analyse. Ainsi, en 2025, la DGI a obtenu :

- onze (11) A (très bonnes notes) contre deux (02) obtenues en 2017 ;
- six (06) B (bonnes notes) contre trois (03) obtenues en 2017 ;
- sept (07) C (passables) contre cinq (05) en 2017 ;
- et a réduit de moitié sa contreperformance, ramenant ainsi ses notes D (mauvaises notes) à sept (07) contre les quatorze (14) enregistrés lors de l'évaluation du Cameroun en 2017.

Pour éviter d'obérer cette performance à l'avenir et renforcer les capacités de la DGI, en vue de la mitigation des risques liés aux faiblesses sus indiquées, l'élaboration du présent plan stratégique s'avère opportun.

### 2.2.2. De l'analyse FFOM de la DGI

L'analyse FFOM qui est un outil d'évaluation stratégique a conduit la DGI du Cameroun à identifier quelques Forces (facteurs internes positifs), les Faiblesses (facteurs internes négatifs), les Opportunités (facteurs externes positifs) et les Menaces (facteurs externes négatifs) de la Stratégie de réforme telles que synthétiquement déclinées dans le tableau ci-dessous.

Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Digitalisation des démarches des contribuables</li><li>2. Centre d'appels pour les contribuables</li><li>3. Sensibilisation des contribuables</li><li>4. Démarche de planification stratégique</li><li>5. Nombreuses formations dispensées aux cadres et agents de la DGI</li><li>6. Code de déontologie diffusé</li><li>7. Démarche d'audit ancrée</li><li>8. Contractualisation de la performance</li><li>9. Bonne évaluation TADAT en 2025</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Faible culture de gestion des risques</li><li>2. Résistance au changement</li><li>3. Interopérabilité interne du système d'information non aboutie</li><li>4. Interopérabilité incomplète du système d'information avec les partenaires externes</li></ol>
Opportunités	Menaces
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Plan de Modernisation du Système d'Information</li><li>2. Refonte du site internet</li><li>3. Processus d'évaluation des personnels</li><li>4. Mise en place d'un intranet</li><li>5. Appui des partenaires techniques et financiers</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Réseau internet peu efficient</li><li>2. Secteur informel très développé</li><li>3. Développement des transactions en ligne des opérateurs informels</li><li>4. Importance des exonérations et avantages fiscaux</li></ol>

### 2.2.3. Enjeux et défis de l'heure de l'administration fiscale

Comme d'autres administrations fiscales d'Afrique subsaharienne, la Direction Générale des Impôts (DGI) du Cameroun est confrontée à de nombreux défis dont les moindres ne sont pas une conjoncture économique défavorable due à la baisse du coût des principales matières premières, la pression des Accords de Partenariat Economiques, les besoins de financement sans cesse grandissants de l'Etat et des Collectivités Territoriales Décentralisées. Les recettes fiscales représentant environ 60% du budget de l'Etat du Cameroun, leur mobilisation fait face à (a) des enjeux et (b) défis de plus en plus nombreux auxquels l'Administration fiscale tente d'apporter des réponses adaptées.

a) Des enjeux :

- La baisse de l'aide publique au développement (APD) ;
- La confiance citoyenne et la redevabilité ;
- La baisse du cours des matières premières ;
- les besoins en infrastructures ;
- Les crises sécuritaires ;
- L'insécurité aux frontières et la crise humanitaire qui en résulte ;
- L'endettement.

b) Des défis :

Au plan interne :

- L'équilibre entre les incitations fiscales et la mobilisation des ressources (la question des dépenses fiscales et la nécessité de leur rationalisation) ;
- La résistance du secteur informel frauduleux ;
- Les objectifs sans cesse croissants attribués à l'Administration fiscale ;
- La nécessité de l'augmentation de l'espace budgétaire de l'Etat et des CTD.

Au plan international :

La lutte contre la fraude et l'évasion fiscales internationales, qui prend un relief particulier dans le contexte mondial du développement du commerce intragroupe, du commerce électronique et de l'économie collaborative.



# CADRE D'ORIENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2026-2028

# 03



### 3. CADRE D'ORIENTATION DU PLAN STRATEGIQUE 2026-2028

Le cadre d'orientation du présent plan passe par un bref rappel des missions de la DGI, jusqu'à ses axes stratégiques, en passant par ses fondements et par la mise en exergue de la vision et des valeurs de l'Administration fiscale camerounaise.

#### 3.1. Missions de la DGI Camerounaise

La Direction Générale des Impôts, qui est l'une des deux structures en charge de la mobilisation des recettes de l'Etat, a pour principale mission, la mobilisation des ressources intérieures pour le financement des charges publiques.

Pour ce faire, conformément aux dispositions de l'article 131 (1) de l'organigramme du Ministère des finances de la République du Cameroun, la Direction Générale des Impôts est entre autres et principalement chargée de :

- l'élaboration des textes législatifs et réglementaires en matière d'impôts directs et indirects, de droits d'enregistrement, du timbre et de la curatelle, des redevances et taxes diverses, notamment les taxes pétrolières, minières, forestières, agricoles, pastorales et sur les produits halieutiques, y compris tous droits et taxes dont la compétence relève de la Direction Générale des Impôts, en liaison avec les administrations concernées ;
- du contrôle, de la coordination et de l'animation des services des impôts ;
- la collecte, de la centralisation, de la mise à disposition et du suivi de l'exploitation des renseignements à but fiscal ;
- l'identification, de la localisation et de l'immatriculation des contribuables ;
- des émissions, du recouvrement et du contrôle des Impôts, droits et taxes ;
- la collecte et de l'exploitation fiscale des informations foncières et de la gestion de la curatelle ;
- la centralisation des données statistiques sur les émissions et le recouvrement des impôts, droits et taxes ;
- l'instruction des réclamations gracieuses et contentieuses des contribuables portant sur les impositions émises ;
- la lutte contre la fraude et de la répression des infractions fiscales ;
- des conventions et accords en matière fiscale ;
- du développement des systèmes d'information, de gestion et de contrôle des impôts et taxes ;
- du développement des accords et partenariats en vue de la promotion du civisme fiscal ;
- de la réalisation des études, de la planification et la mise en œuvre des réformes en matière fiscale ;
- de la définition des contenus de formation initiale et continue en matière de développement des ressources humaines.



### 3.2. Fondements

Le Plan Stratégique de la DGI 2026-2028 tire ses fondements des engagements du Cameroun aux plans international, régional et sous régional, des documents nationaux et sectoriels de planification, des textes relatifs à la fiscalité et au fonctionnement de l'administration fiscale.

#### 3.2.1. Au niveau international et régional

L'ancrage international du plan stratégique découle des instruments juridiques ratifiés par le Cameroun dans les domaines économique, financier, fiscal, etc. Il s'agit notamment des :

##### i) Initiatives de Transparence Fiscale Internationale :

- Projet BEPS de l'OCDE/G20 (Base Erosion and Profit Shifting) : Lutte contre l'évasion fiscale des multinationales (15 actions)
- Norme d'Échange Automatique d'Informations (CRS - Common Reporting Standard)
- Convention Multilatérale pour la Mise en Œuvre des Mesures relatives aux Conventions Fiscales (MLI)
- Groupe d'Action Financière (GAFI) : Standards de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme
- Initiative pour la Transparence des Industries Extractives (ITIE) : Réconcilier les paiements des entreprises et les revenus de l'État.

##### ii) Partenariats Techniques Internationaux :

- Fonds Monétaire International (FMI) : Assistance technique via les Centres d'Assistance Technique (AFRITAC)
- Banque Mondiale : Programmes de renforcement des capacités fiscales
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
- Forum Africain sur l'Administration Fiscale (ATAF) : Cadre de coopération Sud-Sud
- Centre Interaméricain des Administrations Fiscales (CIAT) : Assistance technique et échange d'expériences
- Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT)
- Coopération allemande : Assistance technique de la GIZ
- La coopération française (AFD, Expertise France, DGFiP)

##### iii) Zone CEMAC (Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale) :

- Règlement n°01/09-CEMAC-028-CM-03 : Directive portant harmonisation des législations des États membres en matière de droits d'accises
- Règlement n°01/09-CEMAC-029-CM-03 : Directive relative à l'harmonisation de la TVA
- Code des Investissements de la CEMAC : Harmonisation des régimes d'incitations
- Pacte de Convergence, de Stabilité, de Croissance et de Solidarité : Objectifs de pression fiscale (>20% du PIB non pétrolier)
- Projet de Réforme des Administrations Fiscales (PRAF) : Modernisation des administrations
- Programme des Réformes Economiques et Financières de la CEMAC (PREF-CEMAC)
- Stratégie régionale de mobilisation des recettes fiscales intérieures-CEMAC
- Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des finances publiques des Etats de la CEMAC
- Réforme Fiscale-Douanière (RFD) du Programme des Reforms Régionales (PRR) de la CEMAC
- Elaboration d'une Stratégie Régionale de Mobilisation des Recettes (SRMR) en zone CEMAC.

### 3.2.2. Au niveau national :

Il tire ses fondements des documents nationaux de planification et de gouvernance :

#### a) Documents de planification :

- **Cameroun Vision 2035 « Le Cameroun, un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité »**

La Vision 2035 du Cameroun vise principalement à (i) réduire la pauvreté à un niveau socialement acceptable, (ii) accéder au statut de pays à revenu intermédiaire, (iii) devenir un Nouveau Pays Industrialisé et (iv) consolider le processus démocratique tout en renforçant l'unité nationale.

- **Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) :**

« Pour la transformation structurelle et le développement inclusif »

- **Pilier 1.** Transformation structurelle de l'économie nationale
- **Pilier 2.** Développement du capital humain
- **Pilier 3.** Promotion de l'emploi et de l'insertion des jeunes dans le circuit économique
- **Pilier 4.** Gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'Etat.

- **Plan Stratégique de Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PSRGFP) pour la période 2024-2027 :**

« Un système de gestion des finances publiques moderne pour un Cameroun prospère »

- **Axe 1 :** Élaboration du Budget de l'Etat
- **Axe 2 :** Mobilisation des ressources
- **Axe 6 :** Redevabilité, contrôle et audit externe des FP
- **Axe 7 :** Résilience climatique et sensibilité genre des FP
- **Axe 8 :** Optimisation des systèmes d'information de la GFP
- **Axe 9 :** Gouvernance et appui à la réforme de la GFP.

- **Politiques Sectorielles Impactant la Fiscalité :**

- Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (2011).
- Stratégie Nationale de Formalisation de l'Économie.
- Politique Industrielle Nationale : Régimes d'incitations.
- Stratégie Nationale de Développement Durable (2022).

#### b) Cadres Juridiques et Institutionnels :

- Code Général des Impôts : Cadre légal principal
- Loi portant Fiscalité Locale nouvellement codifiée
- Livre des Procédures Fiscales : Règles de contrôle, contentieux, recouvrement
- Loi de Finances annuelle : Objectifs de recettes et mesures nouvelles
- Loi sur la Cybersécurité et la Cybercriminalité (2010) : Protection des données fiscales
- Loi sur la Protection des Données Personnelles (2010)
- Régime financier de l'Etat
- Loi portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des Finances Publiques au Cameroun.

### 3.2.3. Des axes et objectifs stratégiques

La stratégique pour la période 2026-2028, s'articule autour de quatre (04) axes stratégiques, décomposés en quarante et un (41) objectifs spécifiques assortis d'indicateurs de résultat :

## Axe 1 : Optimisation de la mobilisation des recettes fiscales

Elle vise à maximiser la collecte des recettes fiscales non pétrolières de manière efficiente, notamment par l'élargissement de l'assiette fiscal, la sécurisation de l'immatriculation et la fiabilisation du répertoire des contribuables, l'amplification des actions de lutte contre la fraude fiscale, le renforcement de la coopération fiscale internationale, la sécurisation et la traçabilité des recettes et la rationalisation des dépenses fiscales, tout en préservant l'équité et la compétitivité économique.

## Axe 2 : Promotion et facilitation du civisme fiscal et amélioration de la qualité des services fiscaux

Transformer la perception de l'impôt et la relation avec les contribuables, en passant d'une logique de contrainte à une logique de service et de collaboration constituera un enjeu primordial pour les trois (03) prochaines années. La finalité étant de sensibiliser sur le rôle socio-économique de l'impôt, de relever le taux de satisfaction des contribuables et le niveau de confiance du public vis-à-vis de l'administration fiscale, de simplifier les réglementations et procédures fiscales, d'améliorer le traitement des réclamations et du contentieux et d'instituer un cadre de médiation indépendant en matière fiscale.

Le civisme fiscal et le service à l'usager constitueront l'un des principaux leviers sur lequel l'administration fiscale agira pour améliorer le recouvrement des impôts.

### Axe 3 : Modernisation du système d'information

Cette modernisation vise à doter la DGI d'une infrastructure technologique de pointe, sécurisée et intégrée, capable de supporter la transformation digitale de l'administration. Elle est orienté vers la poursuite de la digitalisation des procédures, notamment en matière de droits d'enregistrement, de contentieux fiscal, de remboursements de crédits de TVA, de recouvrement, de contrôle fiscal et de gestion des régimes dérogatoires, la mise en place d'un dispositif de facturation électronique, la transmission électronique des documents fiscaux, l'interopérabilité du système d'information de la DGI avec ceux des partenaires institutionnels et du secteur privé et la valorisation des données à but fiscal.

#### **Axe 4 : Consolidation de l'organisation des services fiscaux et du développement du capital humain**

Cet axe stratégique vise la transformation de la DGI en une organisation agile constituée d'agents compétents, motivés et intégrés. Cette transformation passera par la généralisation des mécanismes de gestion et d'évaluation des risques et du plan de continuité d'activités, la promotion de l'approche genre dans la gestion des carrières, l'amélioration de la productivité du capital humain, la modernisation des conditions de travail et la promotion de l'intégrité et de la probité. La finalité étant l'optimisation de l'organisation et des compétences de la DGI pour en faire une administration performante, attractive et tournée vers l'excellence.

Ces quatre (04) axes forment un système cohérent où chaque composante renforce les autres. La modernisation technique (axe 3) et organisationnelle (axe 4) crée les conditions permettant d'optimiser la mobilisation des recettes (axe 1) tout en améliorant la relation avec les contribuables (axe 2). La réussite dépendra de la capacité à mener ces transformations de manière synchronisée et équilibrée.





**Complexe  
MUNDI**  
®



Des infrastructures sportives,  
de tourisme et de loisirs

HÔTEL - RESTAURANT - SPORT - BAR GRILL - LOISIRS - SALLE DE CONFERENCE - WIFI HAUT DEBIT GRATUIT

**Infos-line**

Yaoundé - 04 Km de l'aéroport Nsimalen

Tél.: +237 699 04 01 37 - 699 88 90 73



## **CADRE LOGIQUE**

**04**



## 4. CADRE LOGIQUE

Logique d'intervention	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérification	
<b>Objectif global</b>	<b>Indicateur d'impact</b>		
<b>Mobiliser davantage les ressources intérieures pour un financement propre des projets socioéconomiques du Cameroun</b>	<b>Taux de pression fiscale</b>	<b>TOFE, Rapport d'activité DGI</b>	
<b>Axe 1 : Optimisation de la mobilisation des recettes fiscales</b>			
<b>Objectif stratégique : Accroître les performances de l'Administration fiscale en matière de mobilisation des recettes</b>			
Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats attendus	TADAT/ PEFA	Sources et moyens de vérification
<b>OS1.1.</b> <b>Élargissement de l'assiette fiscale</b>	Taux de croissance du fichier des contribuables	<b>DA 1 : Intégrité du registre des contribuables</b>	Rapport annuel d'activités Note de conjoncture
<b>OS1.2.</b> <b>Sécurisation de l'immatriculation et fiabilisation du répertoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de contrôle des nouveaux contribuables</li> <li>Déploiement d'un module de mise à jour des informations par le contribuable</li> <li>Toilettage du fichier</li> </ul>	<b>DA 1 : Intégrité du registre des contribuables</b>	Rapports mensuels du pool d'immatriculation Rapports de gestion, d'audit interne ou externe du registre d'immatriculation Rapport de campagne d'identification Rapport de détection d'anomalies issu du système d'information
<b>OS1.3.</b> <b>Amélioration du civisme fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du taux de déclaration dans les délais pour les principaux impôts (impôts de base)</li> <li>Amélioration du taux de paiement de TVA dans les délais (en valeur)</li> <li>Proportion des paiements spontanés sur les paiements globaux</li> </ul>	<b>DA 4 : Respect des délais de déclaration</b> <b>DA 5 : Respect des délais de paiement des impôts</b>	Rapports d'analyse
<b>OS1.4.</b> <b>Optimisation des recettes affectées aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et autres entités publiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du rendement de la fiscalité foncière</li> <li>Amélioration du rendement de l'impôt général synthétique</li> </ul>		Rapport d'analyse Rapport annuel d'activités Note de conjoncture
<b>OS1.5.</b> <b>Maîtrise des arriérés fiscaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du taux de recouvrement des arriérés fiscaux</li> <li>Réduction de la proportion des AMR irrécouvrables pour les principaux impôts</li> </ul>	<b>DA 5 : Respect des délais de paiement des impôts</b> <b>DA 8 : Suivi efficace des performances et des recettes</b> <b>PI-20.1</b> Informations sur le recouvrement des recettes	Rapport d'analyse issu du système d'information Rapport annuel d'activités Balance des comptes du Trésor

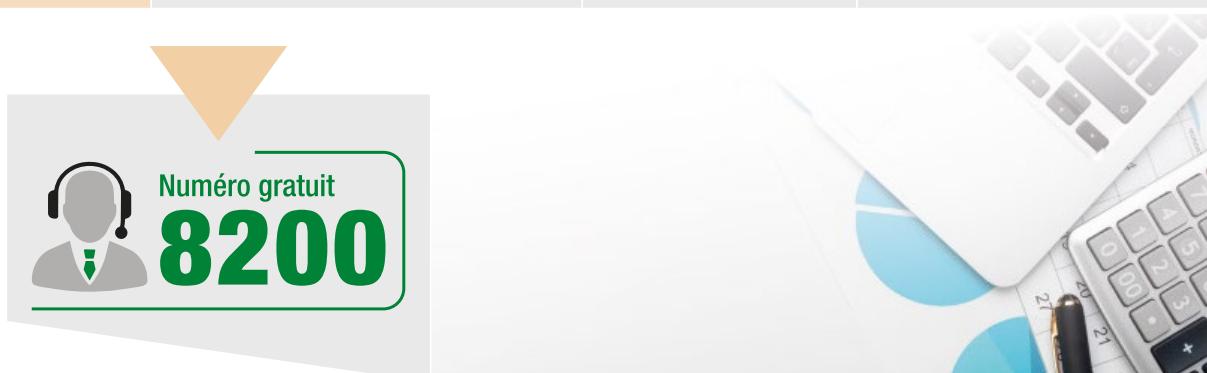
Logique d'intervention		Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérification
Objectif global		Indicateur d'impact	
<b>Mobiliser davantage les ressources intérieures pour un financement propre des projets socioéconomiques du Cameroun</b>		Taux de pression fiscale	<b>TOFE, Rapport d'activité DGI</b>
<b>Axe 1 : Optimisation de la mobilisation des recettes fiscales</b>			
<b>Objectif stratégique : Accroître les performances de l'Administration fiscale en matière de mobilisation des recettes</b>			
Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats attendus	TADAT/ PEFA	Sources et moyens de vérification
<b>OS1.6.</b> <b>Renforcement de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales et optimisation du contrôle fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de dégrèvement des impositions suite à contrôle</li> <li>Amélioration du rendement budgétaire du contrôle fiscal</li> <li>Nombre d'entreprises à risque détectées</li> </ul>	<b>DA 6 :</b> Exactitude des informations déclarées	Tableau de suivi du contentieux fiscal Rapport d'analyse issu du système d'information Rapport annuel d'activités Rapport d'analyse issu des recoupements et croisements des données
<b>OS1.7.</b> <b>Renforcement de la coopération fiscale internationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de conventions fiscales signées</li> <li>Nombre de demandes d'assistance administrative mutuelle envoyées</li> <li>Nombre de benchmarks effectués</li> </ul>	<b>DA 6 :</b> Exactitude des informations déclarées	Conventions fiscales Rapports de mission de benchmarking
<b>OS.8.</b> <b>Harmonisation du système fiscal et des procédures dans la sous-région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution à la Stratégie Régionale de Mobilisation des Recettes</li> </ul>	<b>DA 3 :</b> Promotion et facilitation du civisme fiscal	Rapports d'ateliers, de missions Textes communautaires
<b>OS.9.</b> <b>Amélioration de la fiabilité des prévisions de recettes fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un modèle de prévision des recettes fiscales disponible</li> <li>Diminution de l'écart entre les prévisions et les réalisations</li> </ul>	<b>DA 8 :</b> Suivi efficace des performances et des recettes <b>PI-19.2</b> Gestion des risques recettes	Modèle de prévision Rapport d'analyse sur l'écart entre les prévisions et les réalisations
<b>OS1.10.</b> <b>Sécurisation et traçabilité des recettes fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système de comptabilité automatisé conforme à la réglementation</li> </ul>	<b>DA 8 :</b> Suivi efficace des performances et des recettes <b>PI-20.</b> Comptabilisation des recettes	Rapport d'audit Rapport annuel d'activités
<b>OS1.11.</b> <b>Rationalisation des dépenses fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des dépenses fiscales en pourcentage du PIB</li> </ul>		Rapport sur les dépenses fiscales
<b>OS1.12.</b> <b>Évaluation de l'écart fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Écart fiscal évalué</li> </ul>	<b>DA 6 :</b> Exhaustivité des informations déclarées	Rapport d'étude sur l'écart fiscal
<b>OS1.13.</b> <b>Optimisation des fiscalités environnementale et extractive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures fiscales nouvelles concernant la fiscalité environnementale et extractive</li> </ul>		Loi de finances Rapport d'étude

Logique d'intervention	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérification	
<b>Objectif global</b>	<b>Indicateur d'impact</b>		
<b>Mobiliser davantage les ressources intérieures pour un financement propre des projets socioéconomiques du Cameroun</b>	<b>Taux de pression fiscale</b>	<b>TOFE, Rapport d'activité DGI</b>	
<b>Axe 2 : Promotion et facilitation du civisme fiscal et amélioration de la qualité des services fiscaux</b>			
<b>Objectif stratégique 1 : Promouvoir un environnement propice au civisme fiscal</b>			
Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats attendus	TADAT/ PEFA	Sources et moyens de vérification
<b>OS2.14.</b> <b>Promotion du rôle socio-économique de l'impôt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Journées portes ouvertes nationales et locales organisées sur la citoyenneté fiscale</li> <li>Rencontres avec les regroupements socio-professionnels</li> <li>Nombre de contribuables formés</li> </ul>	<b>DA 3 : Promotion et facilitation du civisme fiscal</b> <b>DA 9 : Obligation de rendre compte et transparence</b>	Rapports sur les journées portes ouvertes Compte rendu des échanges entre l'Administration fiscale et le secteur privé Rapport sur les opérations de sensibilisation et revue de presse Rapports de formation des contribuables
<b>OS2.15.</b> <b>Programme de sensibilisation en faveur des groupes de contribuables particuliers (défavorisés, population rurale, féminine, en situation de handicap, non-résidents, jeunes/enfants, ...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de campagnes de sensibilisation</li> <li>Nombre d'actions dans les établissements scolaires et universitaires</li> </ul>	<b>DA 3 : Promotion et facilitation du civisme fiscal</b>	Rapport de sensibilisation Rapport d'actions dans les établissements scolaires et universitaires
<b>OS2.16.</b> <b>Programmes d'amélioration du civisme fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'amélioration du civisme fiscal actualisé</li> <li>Nombre de secteurs concernés par les partenariats fiscaux intégrés signés</li> <li>Audit des centres de gestion agréés</li> </ul>	<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b> <b>DA 3 : Promotion et facilitation du civisme fiscal</b>	Plan d'amélioration du civisme fiscal à jour Rapport d'audit sur les centres de gestion agréés
<b>OS2.17.</b> <b>Mesure de la satisfaction des contribuables et de la confiance du public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes de satisfaction réalisées</li> </ul>	<b>DA 3 : Promotion et facilitation du civisme fiscal</b> <b>DA 9 : Redevabilité et transparence</b>	Rapport sur les réactions des contribuables sur Facebook Rapport d'enquêtes de satisfaction des contribuables internes et externes Rapport annuel sur le résultat des sondages auprès des contribuables contrôlés

Logique d'intervention	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérification
Objectif global	Indicateur d'impact	
<b>Mobiliser davantage les ressources intérieures pour un financement propre des projets socioéconomiques du Cameroun</b>	<b>Taux de pression fiscale</b>	<b>TOFE, Rapport d'activité DGI</b>
<b>Axe 2 : Promotion et facilitation du civisme fiscal et amélioration de la qualité des services fiscaux</b>		

#### Objectif stratégique 2 : Améliorer la qualité de service aux contribuables

Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats attendus	TADAT/ PEFA	Sources et moyens de vérification
<b>OS2.18.</b> <b>Amélioration de la communication sur les plateformes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refonte du site internet</li> <li>Augmentation de nombre de publications sur les réseaux sociaux</li> </ul>	<b>DA 3 :</b> Promotion et facilitation du civisme fiscal	Nouveau site internet Nombre de publications sur les réseaux sociaux
<b>OS2.19.</b> <b>Optimisation du fonctionnement du Call-Center</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution du temps d'attente des appels au Call-Center</li> </ul>	<b>DA 3 :</b> Promotion et facilitation du civisme fiscal	Temps d'attente obtenu à partir de la plateforme du Call-Center
<b>OS2.20.</b> <b>Simplification des réglementations et procédures fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procédures simplifiées en matière de déclaration et de paiement pour tous les contribuables notamment les petits contribuables</li> <li>Publication de la doctrine fiscale</li> <li>Recueil des principaux motifs de recours contentieux</li> </ul>	<b>DA 3 :</b> Promotion et facilitation du civisme fiscal  <b>DA 6 :</b> Exactitude des informations déclarées  <b>DA 7 :</b> Règlement efficace des contentieux fiscaux	Rapport d'activité DGI Rapport annuel sur le résultat des sondages auprès des contribuables contrôlés Recueil des principaux motifs de recours contentieux
<b>OS2.21.</b> <b>Amélioration du traitement des réclamations et du contentieux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de traitement des recours contentieux dans le délai de 45 jours amélioré</li> <li>Taux de traitement des recours contentieux dans le délai de 30 jours</li> </ul>	<b>DA 3 :</b> Promotion et facilitation du civisme fiscal  <b>DA 7 :</b> Règlement efficace des contentieux fiscaux	Rapport annuel d'analyse des délais de traitement des recours administratifs
<b>OS2.22.</b> <b>Institution d'un cadre de médiation indépendant en matière fiscale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre de médiation indépendant en matière fiscale créé</li> </ul>	<b>DA 3 :</b> Promotion et facilitation du civisme fiscal  <b>DA 7 :</b> Règlement efficace des contentieux fiscaux  <b>DA 9 :</b> Obligation de rendre compte et transparence	Document créant un cadre de médiation en matière fiscale



Logique d'intervention	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérification
<b>Objectif global</b>	<b>Indicateur d'impact</b>	
<b>Mobiliser davantage les ressources intérieures pour un financement propre des projets socioéconomiques du Cameroun</b>	<b>Taux de pression fiscale</b>	<b>TOFE, Rapport d'activité DGI</b>

### Axe 3 : Modernisation du système d'information

#### Objectif stratégique : Poursuivre la transformation digitale de l'Administration fiscale

Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats attendus	TADAT/ PEFA	Sources et moyens de vérification
<b>OS3.23.</b> <b>Digitalisation des procédures en matière de droits d'enregistrement, de contentieux fiscal, de remboursements de crédits de TVA, de poursuites, de contrôle fiscal, des régimes dérogatoires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble des procédures en matière de droits d'enregistrement, contentieuses et de contrôle digitalisées</li> </ul>	<b>DA 5</b> : Paiement des impôts dans les délais <b>DA 6</b> : Exactitude des informations déclarées <b>DA 7</b> : Règlement efficace des contentieux fiscaux	Procès-verbal de réception des modules Autorisations de mise en production des modules
<b>OS3.24.</b> <b>Mise en place d'un dispositif de facturation électronique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un dispositif de facturation électronique opérationnelle</li> <li>Module de taxation en temps réel disponible</li> </ul>	<b>DA 5</b> : Respect des délais de paiement des impôts <b>DA 6</b> : Exactitude des informations déclarées	Textes réglementaires encadrant la taxation réelle Rapport de tests informatiques Différents textes réglementaires encadrant la facturation Guide de facturation électronique
<b>OS3.25.</b> <b>Suivi automatisé des jeux de hasard et de divertissements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi automatisé de jeux de hasard et de divertissement disponible</li> </ul>	<b>DA 6</b> : Exactitude des informations déclarées	Procès-verbal de réception de l'application
<b>OS3.26.</b> <b>Transmission électronique des documents fiscaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Module de transmission électronique des documents fiscaux</li> </ul>	<b>DA 3</b> : Promotion et facilitation du civisme fiscal	Autorisation de mise en production du module de transmission électronique des documents fiscaux
<b>OS3.27.</b> <b>Mise en place d'un entrepôt des données (Data Center)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepôt de données disponible</li> </ul>	<b>DA 6</b> : Exactitude des informations déclarées	Autorisation de mise en production Rapports d'analyses
<b>OS3.28.</b> <b>Interopérabilité du système d'information de la DGI avec ceux des partenaires institutionnels et du secteur privé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation du nombre d'interconnexions entre la DGI et d'autres entités</li> </ul>	<b>DA 4</b> : Respect des délais de déclaration <b>DA 5</b> : Respect des délais de paiement des impôts <b>DA 6</b> : Exactitude des informations déclarées	Protocoles d'interconnexion signés par les parties Compte rendu de réunions

Logique d'intervention		Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérification
Objectif global		Indicateur d'impact	
<b>Mobiliser davantage les ressources intérieures pour un financement propre des projets socioéconomiques du Cameroun</b>		Taux de pression fiscale	TOFE, Rapport d'activité DGI
<b>Axe 3 : Modernisation du système d'information</b>			
<b>Objectif stratégique : Poursuivre la transformation digitale de l'Administration fiscale</b>			
Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats attendus	TADAT/ PEFA	Sources et moyens de vérification
<b>OS3.29. Valorisation des données à but fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unité en charge des recouplements massifs des données de sources interne et externe fonctionnelle</li> <li>Utilisation des outils (Intelligence Artificielle, Business Intelligence et système prédictif) par l'Administration fiscale effective</li> </ul>	<b>DA 6 :</b> Exactitude des informations déclarées	<p>Arrêté mettant en place une unité en charge du recouplement des données à la DGI</p> <p>Rapport des tests informatiques</p> <p>Rapport d'analyse des outils au sein de la DGI</p>
<b>OS3.30. Dispositif de gestion des risques technologiques et plan de continuité des activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de gestion des risques créé et opérationnel</li> <li>Bilan de l'impact sur les activités (BIA)</li> <li>Nombre de tests de continuité d'activité</li> </ul>	<b>DA 2 :</b> Gestion efficace des risques	<p>Texte créant un comité de gestion des risques au sein du MINFI (DGI)</p> <p>Tests de continuité d'activité</p>
<b>OS3.31. Plan de Modernisation du Système d'Information opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastructure d'une technologie de pointe disponible à la DGI</li> <li>Système Intégré SIGIT opérationnel</li> <li>Intranet opérationnel</li> </ul>	<b>DA 3 :</b> Promotion et facilitation du civisme fiscal <b>DA 4 :</b> Respect des délais de déclaration <b>DA 5 :</b> Respect des délais de paiement des impôts <b>DA 6 :</b> Exactitude des informations déclarées <b>DA 9 :</b> Obligation de rendre compte et transparence	<p>PV de réception des infrastructures reçues par la DGI</p> <p>Cahier des charges de SIGIT</p> <p>PV de livraison de SIGIT</p> <p>Rapport des différents tests du SIGIT</p>



Logique d'intervention		Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérification
<b>Objectif global</b>		<b>Indicateur d'impact</b>	
<b>Mobiliser davantage les ressources intérieures pour un financement propre des projets socioéconomiques du Cameroun</b>		<b>Taux de pression fiscale</b>	<b>TOFE, Rapport d'activité DGI</b>
<b>Axe 4 : Consolidation de l'organisation des services fiscaux et du développement du capital humain</b>			
<b>Objectif stratégique : Optimiser le fonctionnement des services fiscaux et la politique de gestion des ressources humaines</b>			
Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats attendus	TADAT/ PEFA	Sources et moyens de vérification
<b>OS.4.32.</b> <b>Mise en place des Comités de gestion des risques et d'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de gestion des risques fonctionnel</li> <li>• Comité d'audit fonctionnel</li> </ul>	<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b> <b>DA 9 : Obligation de rendre compte et transparence</b>	Ensemble de textes créant les comités de gestion des risques et d'audit Comptes rendus de réunions
<b>OS.4.33.</b> <b>Généralisation des mécanismes de gestion et d'évaluation des risques et du plan de continuité d'activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des risques opérationnels et liés au capital humain actualisée</li> <li>• Plan de continuité mis à jour et vulgarisé</li> <li>• Formation des personnels à la gestion des risques</li> </ul>	<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b>	Cartographie des risques Plan de continuité d'activité Rapports de formation des personnels à la gestion des risques
<b>OS4.34.</b> <b>Mise en place d'une structure en charge des données et des inactifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure en charge des données et des inactifs formalisée et opérationnelle</li> </ul>	<b>DA 1 : Intégrité du registre des contribuables</b> <b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b> <b>DA 3 : Promotion et facilitation du civisme fiscal</b>	Décret organigramme
<b>OS4.35.</b> <b>Mise en place de télécentres des services fiscaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télécentres des services fiscaux opérationnels</li> </ul>	<b>DA 3 : Promotion et facilitation du civisme fiscal</b>	Acte portant organisation et fonctionnement des télécentres des services fiscaux
<b>OS4.36.</b> <b>Mise en place d'un système d'information de gestion des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'information de gestion des ressources humaines développé et opérationnel</li> </ul>	<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b>	Procès-verbal ou autorisation de mise en production
<b>OS4.37.</b> <b>Promotion de l'approche genre dans la gestion des carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi du taux de femmes occupant un poste à responsabilité</li> <li>• Sensibilisation des personnels à l'égalité femmes-hommes</li> </ul>	<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b>	Rapport d'activités
<b>OS.4.38.</b> <b>Renforcement des capacités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de formations réalisées</li> <li>• Nombre de personnels formés</li> <li>• Taux de femmes ayant suivi une formation</li> <li>• Mise en place d'une plateforme de e-learning</li> </ul>	<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b>	Rapports de formation accompagnés de la liste des personnes formées Procès-verbal ou autorisation de mise en production

Logique d'intervention		Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérification
Objectif global		Indicateur d'impact	
<b>Mobiliser davantage les ressources intérieures pour un financement propre des projets socioéconomiques du Cameroun</b>		Taux de pression fiscale	TOFE, Rapport d'activité DGI
<b>Axe 4 : Consolidation de l'organisation des services fiscaux et du développement du capital humain</b>			
<b>Objectif stratégique : Optimiser le fonctionnement des services fiscaux et la politique de gestion des ressources humaines</b>			
Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats attendus	TADAT/ PEFA	Sources et moyens de vérification
<b>OS4.39.</b> Amélioration de la productivité du capital humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contractualisation de la performance</li> <li>Entretien annuel d'évaluation</li> </ul>	<b>DA 2 :</b> Gestion efficace des risques	Contrats de performance Compte-rendu de l'entretien annuel d'évaluation Rapport annuel d'activités
<b>OS4.40.</b> Modernisation des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction de 2 hôtels des impôts</li> </ul>	<b>DA 2 :</b> Gestion efficace des risques	Procès-verbaux de réception des travaux Rapport annuel d'activités
<b>OS4.41.</b> Renforcement de la redevabilité et de la transparence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication et vulgarisation du plan stratégique</li> <li>Publication des rapports d'activité</li> <li>Publication du rapport sur les dépenses fiscales</li> </ul>	<b>DA 3 :</b> Promotion et facilitation du civisme fiscal <b>DA 9 :</b> Obligation de rendre compte et transparence <b>PI-19.1</b> Accès du public aux informations budgétaires <b>PI-30.</b> Audit externe	Plan stratégique disponible sur le site web de la DGI Rapports d'activité disponible sur le site web de la DGI Rapport sur les dépenses fiscales disponible sur le site web de la DGI
OS4.42. Promotion de l'intégrité et lutte contre la corruption	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une cellule des affaires internes sous la tutelle directe du Directeur général</li> <li>Code d'éthique et de déontologie est disponible et largement diffusé Enquête sur l'intégrité des personnels</li> </ul>	DA 3 : Promotion et facilitation du civisme fiscal DA 9 : Obligation de rendre compte et transparence	Texte portant création d'une cellule des affaires internes sous la tutelle directe du Directeur général des impôts Attestation de réception du code d'éthique et de déontologie par le personnel Document disponible sur le site web de la DGI Enquête sur l'intégrité des personnels





## CONTRIBUABLES DES CDI CECI VOUS CONCERNE !

La déclaration et le paiement de vos impôts et taxes par voie électronique (**téléphone mobile**) sont désormais opérationnels pour les abonnés **Orange**.

**Tapez #150\*3# et laissez-vous guider !**

**TAXPAYERS OF DIVISIONAL TAX CENTERS (DTC),  
THIS IS FOR YOU!**

The declaration and payment of your taxes and duties electronically (**mobile phone**) are now operational for **Orange** subscribers.

**Type #150\*3# and let yourself be guided!**



Orange



@DGICAM



**f** DGICAM



## ***FINANCEMENT, MISE EN ŒUVRE ET SUIVI EVALUATION***

**05**

**BUDGET**

## 5. FINANCEMENT, MISE EN ŒUVRE ET SUIVI EVALUATION

### 5.1. Sources de financement

Les dépenses inhérentes à la mise en œuvre du présent plan stratégique seront supportées aussi bien par les ressources internes, que par les financements extérieurs (FINEXT) provenant des partenaires techniques et financiers.

#### 5.1.1. Les ressources intérieures

Elle provient principalement du budget de l'État, avec une inclinaison vers la chaîne de la Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi (PPBS), logée au sein du MINFI et du MINEPAT, notamment pour le financement des dépenses considérées comme étant des investissements. C'est à l'issue de ces échanges que, selon les fonds alloués au chapitre budgétaire du MINFI par la loi de finances, des crédits seront attribués à la mise en œuvre des actions visant l'implémentation de cette stratégie.

Par ailleurs, les fonds propres de la Direction Générale des Impôts participeront également du financement des projets de mise en œuvre du présent plan à travers aussi bien les frais d'assiette et de recouvrement, que des ressources issues de la collecte de la redevance informatique.

#### 5.1.2. Les ressources extérieures

On devra mobiliser la coopération avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui soutiennent les actions de l'administration fiscale, tout en identifiant de nouveaux PTF pour le financement partiel de cette stratégie, notamment pour les initiatives dédiées à la modernisation du système d'information de l'administration fiscale.

**Tableau 2 : PTF Potentiels de l'Administration fiscale**

N°	Nom de l'organisme
01	Fonds Monétaire International (FMI)
02	Banque Mondiale (BM)
03	Coopération Allemande : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ, KFW)
04	Agence Française de Développement (AFD)
05	Coopération allemande : KFW
06	Union Européenne (CAOEN)
07	Expertise France
08	Coopération chinoise
09	Coopération japonaise

### 5.2. Suivi-évaluation de la mise œuvre

#### 5.2.1. Les instances

La mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie 2026-2028 sont assurés au niveau stratégique par le Comité des Directeurs de la Direction Générale des Impôts dans le cadre de son instance de suivi évaluation des projets et des plans d'actions.

Cette instance a pour mission de définir les grandes orientations, afin d'assurer une mise en œuvre efficace et efficiente du plan stratégique, et d'en superviser le déroulement des activités liées à la mise en œuvre du présent plan.

Il se tient deux fois par semaine et est constitué du Directeur Général des Impôts (président), des Directeurs et assimilés (membres) et de quelques sous-directeurs et assimilés (animation du Secrétariat technique et des activités opérationnelles). Cela se fera dans le cadre de réunions de suivi du plan d'actions.

#### **5.2.2. Les outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation :**

- le Plan de Travail Annuel (PTA) et son tableau de suivi ;
- les Lettres de Missions (LM), les Contrats d'Objectifs (CO) et leurs lettres d'évaluation ;
- le tableau de suivi du plan d'actions de la stratégie 2026-2028 ;
- le tableau de suivi du rendement de différentes structures opérationnelles ;
- les fiches des indicateurs ;
- les tournées de suivi des réalisations physiques et budgétaires des projets et programmes de la DGI ;
- le dialogue de performance avec les structures opérationnelles ;
- les revues trimestrielles du PTA et annuelles de la stratégie 2026-2028 ;
- les réunions de coordination mensuelle pour la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie 2026-2028.

#### **5.2.3. Les outputs du suivi-évaluation du POSAF 2023-2027 :**

Les principaux outputs du suivi-évaluation du POSAF 2023-2027 sont :

- les rapports trimestriels et annuels d'exécution du PTA de la DGI ;
- les rapports trimestriels et annuels d'activités de la DGI ;
- les Tableaux de Bord de Suivi des Indicateurs de performance (TBSI) de la DGI ;
- les rapports annuels de performance de la mise en œuvre de la stratégie 2026-2028;
- les rapports de dialogues de performance avec les structures opérationnelles
- les rapports d'évaluation de la stratégie 2026-2028;
- les rapports des tournées ;
- les rapports des revues ;
- les rapports de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la stratégie 2026-2028
- le rapport d'exécution du plan global de communication de la stratégie 2026-2028.



#### 5.2.4. L'évaluation du plan stratégique 2026-2028

Deux évaluations sont prévues dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie 2026-2028 : l'une à mi-parcours et l'autre à la fin de cette période.

Pour l'évaluation à mi-parcours, il conviendra d'établir l'état d'avancement annuel de la stratégie 2026-2028 par rapport aux résultats escomptés, d'en analyser les progrès, puis, si nécessaire, d'apporter les ajustements requis afin d'atteindre les objectifs fixés pour la fin de l'année 2028.

En ce qui concerne l'évaluation finale, elle permettra de mesurer les changements obtenus à l'issue de la stratégie 2026-2028, puis de capitaliser sur les acquis.

#### 5.3. Conditions de succès

L'atteinte des résultats escomptés du présent plan stratégique reste tributaire de Certains facteurs clés dont entre autres :

- l'appui des autorités dans la mise en œuvre de cette stratégie ;
- l'implication de tous les agents et particulièrement des premiers responsables des structures de la DGI ;
- l'adhésion réelle et effective de l'ensemble des parties prenantes ;
- la vulgarisation présent plan stratégique en vue de son appropriation par l'ensemble des parties prenantes ;
- les mesures d'accompagnement concernant le recrutement du personnel et le renforcement des capacités matériels et techniques de l'Administration fiscale ;
- la mise en place et l'opérationnalisation du mécanisme de mise en œuvre et de suivi-évaluation et du mécanisme de financement et de mobilisation de ressources ;
- l'élaboration du registre de risques assorti d'un plan de mitigation dès l'approbation du plan stratégique 2026-2028 ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication sur le plan stratégique ;
- la mise à disposition de ressources conséquentes au profit de la DEPRF pour le suivi-évaluation du plan stratégique 2026-2028 ;
- l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources financières mobilisées pour la mise en œuvre du plan stratégique.





## CONTRIBUABLES DES CDI CECI VOUS CONCERNE !

La déclaration et le paiement de vos impôts et taxes par voie électronique (**téléphone mobile**) sont désormais opérationnels pour les abonnés **MTN MoMo**.

**Tapez \*206\*1# et laissez-vous guider !**

## TAXPAYERS OF DIVISIONAL TAX CENTERS (DTC), THIS IS FOR YOU!

The declaration and payment of your taxes and duties electronically (**mobile phone**) are now operational for **MTN MoMo** subscribers.

**Type \*206\*1# and let yourself be guided!**





Avenue Maréchal Foch - YAOUNDE - CAMEROUN

Tél. : +(237) 222 222 315

Site web : [www.impots.cm](http://www.impots.cm)



MINISTÈRE DES FINANCES