



Retrospective 2014

Des réformes et des performances à la clé

L'année 2014 a été d'une richesse exceptionnelle.

Retour sur les principaux faits et évolutions notables
d'une Institution en pleine transformation

Actualité

Les innovations de la Loi
des finances 2015.

Réformes

- La vie en mouvement à la DGI.
- Modernisation des procédures de paiement.
- La révolution des CIME



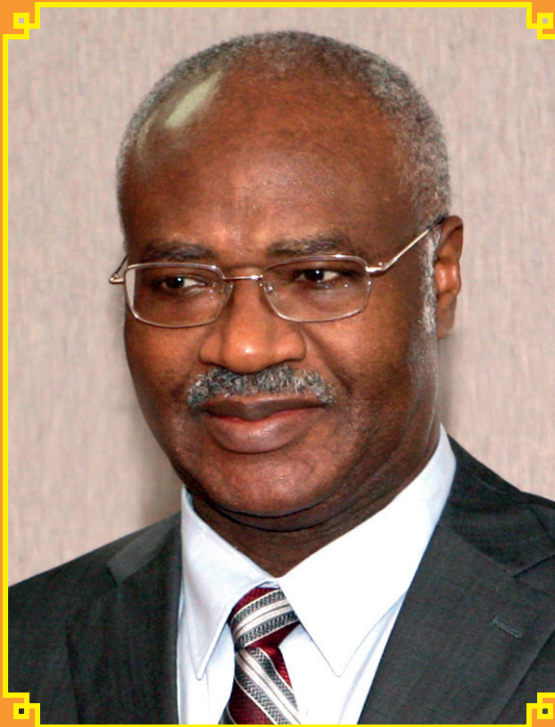
Acquitter votre Taxe sur **la propriété Foncière** **par téléphone portable**

Simple - rapide - gain de temps et d'argent
déplacement réduits





S.E.M. PAUL BIYA
President of the Republic of Cameroon



M. PHILEMON YANG

Premier Ministre - Chef du Gouvernement



M. ALAMINE OUSMANE MEY

Ministre des Finances



M. PIERRE TITTI

Ministre Délégué auprès du
Ministre des Finances



M. URBAIN NOEL EBANG MVE

SG Ministère des Finances



Modeste MOPA FATOING
Directeur Général des Impôts

En quête de modernité

Dans un environnement en perpétuelle mutation, l'administration fiscale doit adapter ses procédures et méthodes de travail pour fournir au contribuable un service d'une qualité sans cesse améliorée. Elle doit explorer de nouvelles méthodes, tester des pratiques innovantes pour s'adapter aux besoins des contribuables et améliorer ses rapports à l'usager.

Les réformes en cours au sein de la Direction générale des impôts (DGI) s'inscrivent dans cette logique de remise en cause permanente. Elles marquent une option résolue pour la modernité. Certaines ont trait à la réorganisation des services opérationnels ; elles vont dans le sens de l'approfondissement, de la segmentation. C'est ainsi que le fichier de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) a été récemment resserré pour permettre à cette structure de prendre en charge les véritables grandes entreprises de notre pays. Dans le même

sens, de nouveaux centres des impôts des moyennes entreprises ont été créés pour optimiser la gestion de la TVA. La réforme d'organisation sera bientôt parachevée avec le réaménagement

des Centres divisionnaires des impôts désormais orientés vers la gestion des impôts des particuliers. D'autres réformes visent la simplification des procédures dans la perspective de la réduction du coût de la discipline fiscale. C'est le cas du lancement de la télé déclaration pour les grandes entreprises. C'est également le cas de l'institution de la déclaration pré-remplie qui, couplée au Mobile Tax, a vocation à faciliter aux PME et aux particuliers, auxquels elle s'adresse en priorité, la déclaration et le paiement de la taxe foncière entre autres. Ce sera aussi le cas très

prochainement avec la simplification des procédures d'enregistrement de la commande publique. La réforme déjà effective des modalités de collecte des droits de timbre d'aéroport participe également de cette quête de modernité.

La publication régulière sur le site web de la DGI du fichier de l'ensemble des contribuables professionnels, par centre des impôts, depuis le 1^{er} décembre 2014 est une autre avancée qui contribuera non seulement à élargir l'assiette fiscale mais aussi à conférer plus de sécurité juridique aux transactions économiques entre acteurs désormais bien identifiés et au statut fiscal connu.

Le lancement prochain de la phase pilote de la réforme de l'Identifiant Unique (IDU), du suivi électronique des facturations des entreprises et l'informatisation de la Direction générale des impôts, viendront parachever cette entreprise de modernisation dans sa dimension administration de l'impôt. Parallèlement, en matière de politique fiscale, avec la révision à la baisse de 5 points du taux de l'impôt sur les sociétés, la machine est lancée qui devra permettre à brève échéance d'interroger les taux de nos différents impôts ainsi que leurs champs d'application, l'intérêt étant d'améliorer l'attractivité fiscale de notre territoire. Celle-ci devra être examinée à l'aune du dispositif actuel d'incitations fiscale à l'investissement privé, et de la place de la parafiscalité dans le dispositif d'ensemble, l'idée centrale étant d'aller vers une fiscalité de droit commun, simplifiée et moderne, avec des taux modérés et une assiette la plus large possible.

Conjuguées, ces réformes mettront l'administration fiscale camerounaise en conformité avec les standards internationaux et l'installeront définitivement dans la modernité. Tel est le pari que nous faisons !

En matière de politique fiscale, avec la baisse de 5 points du taux de l'impôt sur les sociétés, la machine est lancée. Celle qui devra permettre, à brève échéance, d'évaluer les taux de nos différents impôts ainsi que leurs champs d'application, en vue d'améliorer l'attractivité fiscale de notre territoire.

Sommaire

Actualité 07

La DGI à PROMOTE
Lancement Mobile-TAX
Les innovations de la LF 2015

L'année 2014 20

Une mobilisation des recettes de plus en plus accrue
Le DGI à Bafoussam
Le DGI au GICAM
Une nouvelle équipe aux commandes

Les réformes 32

La vie en mouvement
Modernisation des procédures
Réformes d'organisation
• Biometric enrolment
• Electronic payment electronic filling system
Ce que valent les CIME
interview : Tétulaire FOMENOU
La Cellule du Service au contribuable
Le CRIL AKWA

Débats 44

Les fonctions managériales
Les incitations fiscales

Horizons 50

Signature convention OCDE
La DGE dans ses nouvelles installations
Retraites : éloge de la durée
Les femmes en fête

IMPÔTS INFOS

Semestriel n° 001

Direction Générale des Impôts

Directeur de la publication
Modeste MOPA FATOING

Conseillers à la Rédaction

Nicolas HIOL
Roger MEYONG
Mariamou KASSIMOU
Roland ATANGA

Rédacteur-en-chef exécutif
Sylvain NGNEBA

Rédacteur-en-chef délégué
Serge Alain GODONG

Rédaction

Fayçal ABDOULAYE
Dieudonné NTONGA
Brigitte KUBRI
Adrien TOCKE
Armand TEPONNO
Pascale EBONGUE
Nicole ONDOUA
Christine Armelle DIKOS Adrienne
Bertrand EBUNE ELOUNDOU

Réalisation

Direction Générale des Impôts



35



26



37



50



Actualité

La DGI s'expose à PROMOTE

8

Conférence : foire aux savoirs sur la colline

10

Climat des affaires

12

Budget 2015 : Petits secrets et grands comptes
de la Loi des Finances

14

Exercice budgétaire 2015 : lancement réussi à
la DGI

18

Procédures : le contentieux fiscal gagne en
simplification

19



Foire

La DGI S'expose à PROMOTE



Dans le grand stand accordé au Ministère des Finances, elle a défendu avec ardeur, le secteur d'activité dont elle a la charge, aux yeux du grand public, toujours curieux et avide d'informations.

Mardi 9 novembre 2014, un jour ordinaire à PROMOTE. Il est environ 13 heures et le site grouille déjà de monde. Des milliers d'hommes et femmes sont, pour certains, venus des contrées lointaines vivre l'un des événements économiques et sociaux phares de cette année finissante. Pour le ministère des Finances, logé dans un grand pavillon à l'entrée du site de la foire, les jours se suivent et ne se ressemblent pas : un stand logé aux côtés des structures bancaires, qui ne désemplit pas. Ici on a, de toute évidence, vu les choses en grand. A côté du thème générique de la grande Maison Finances, servi au grand public en termes de « nouveaux instruments au service de la compétitivité de l'économie », chaque direction a reçu pour

mandat de faire apparaître sa journée thématique.

Ce mardi 09 novembre donc, tour de la Direction générale des Impôts de se mettre en scène. Thème : « La réorganisation structurelle, les leviers fiscaux et la gouvernance fiscale ». L'ensemble du personnel de la Direction, affecté ici, est au four et au moulin pour cette journée remplie de défis. L'un des cadres affecté à l'accueil et à l'orientation des visiteurs explique : « Il y a de nombreux visiteurs, qui posent de multiples questions, des questions diverses et variées. Elles touchent d'ailleurs à toutes les institutions, toutes les composantes du Ministère des Finances. Il y a des questions sur la Direction Générale des Douanes, sur les procédés de dédouanements des véhicules, des questions sur les tarifs douaniers, sur les procédures au niveau du trésor, sur le secteur ban-

caire, la micro finance, beaucoup de questions sur le Budget-programme et évidemment de nombreuses questions sur les mesures incitatives proposées par le ministère des Finances en vue de créer un environnement des affaires suffisamment attractif. Beaucoup de questions également sur le dernier né de la réforme à la DGI, le Mobile-Tax ». Le stand lui-même est décoré avec goût. Des fauteuils rembourrés ont été installés de part et d'autre du stand, offrant la mousse du grand confort aux dos usés. Devant, un petit pupitre est destiné à accueillir en premier lieu ceux qui rechercheraient de la documentation ou une personne de compétence, tout juste à portée de main. Un portrait géant du Président de la République surplombe le site, comme pour rappeler chacun à ses responsabilités formelles. Lieu où l'on trouve toutes sortes de per-



sonnes, à l'exemple d'Achille Ndongmo, chef d'entreprise à Douala, qui vient confesser qu'il y a « beaucoup de choses » qu'eux, opérateurs économiques, « ne maîtrisent toujours pas » : « j'ai par exemple, dit-il, constaté que le Ministère des Finances intervient aussi au niveau des assurances, donc si quelqu'un veut ouvrir une société d'assurances, il doit se rapprocher du Ministère des Finances pour obtenir un agrément. Ce sont les choses que je ne connaissais pas ». Des hôtesses positionnées non loin et clairement identifiables grâce à leurs tenues en tissus pagne africain aux couleurs des différentes Directions du MINFI sont tout sourire, leur travail d'encadrement et d'orientation des curieux s'effectuant à merveille.

Un autre opérateur économique venu de Douala apprécie : « l'initiative du

Ministère des Finances de venir à PROMOTE est bonne, en ce sens qu'elle permet aux hommes d'affaires que nous sommes d'apprendre beaucoup. Il y a des choses qu'on ne connaît pas, par exemple ceux qui font dans les marchés publics, quand on est ignorant ce n'est pas bon ». D'un bout à l'autre, la Direction générale des Impôts conseille et oriente les investisseurs et autres opérateurs économiques généralement à la recherche d'un « accompagnement minimum », en ce qui concerne notamment, l'environnement fiscal, l'environnement des affaires au Cameroun.

On aura rarement vu stand aussi fourni en documentation que celui du ministère des Finances, comme le constatera du reste Estelle Ngono, responsable d'un commerce au cœur de Yaoundé. « C'est un stand assez fourni, assez

riche, avec une grande animation, une documentation importante pour faciliter la vie aux visiteurs qui arrivent ». Toute les grandes directions du MINFI ont ainsi sorti le grand jeu et mis à la disposition du visiteur tout un horizon de savoirs variés et très détaillés permettant à chacun de se faire une idée de l'ensemble des mesures de simplification de la vie aux opérateurs économiques qui ont recours à ses services. Des opérateurs rencontrés sur le stand du Ministère des Finances, qui dans leur écrasante majorité, ont émis le vœu de voir ce genre d'initiative prospérer et s'étendre dans d'autres contrées du territoire national.

Armand TEPONNO

Foire aux savoirs sur la colline

Nicolas Hiol et Dieudonné Ntonga ont présenté les réformes engagées par la DGI pour améliorer la qualité du service aux contribuables.

L'administration fiscale ne saurait être l'ennemi du contribuable, bien au contraire. C'est la substance de la conférence donnée par les hauts cadres de cette administration, à l'occasion de la récente foire internationale, PROMOTE 2014. Depuis quelques années en effet, le Ministère des Finances s'est inscrit dans une dynamique d'accélération des réformes pour contribuer à l'objectif d'émergence de notre pays à l'horizon 2035. La série de conférences organisées par ce ministère stratégique à l'occasion de la cinquième édition du salon international de l'entreprise de la PME et du partenariat, est largement allée dans ce sens.

Accompagnement à l'investissement

Il en a été notamment de l'intervention de la Direction générale des impôts qui a élaboré autour des sujets relatifs à l'accompagnement de l'investissement privé, à l'élargissement de l'assiette fiscale et la sécurisation des recettes ainsi qu'à l'amélioration de la qualité du service. Ce mardi 10 décembre était en effet jour de grand oral pour les hommes de Modeste Mopa. Dans l'une des salles de conférence du Palais des Congrès, avaient pris place dès les premières heures de la matinée, quelques figures bien connues du monde des affaires au Cameroun, mais pas seulement. Le nombre de caméras des chaînes de télévision d'ici et d'ailleurs trahissaient d'ailleurs clairement la présence en ces lieux de nombreux journalistes bien décidés à repartir de là avec un scoop. Le propos introductif d'Alain Blaise Batongue, Secrétaire exécutif du GICAM, allait mettre tout le monde dans le bain. Pour se frotter à l'exercice, Nicolas Hiol, chef de Division des Etudes, de la Planification et des Réformes Fiscales à la Direction Générale des Impôts, ainsi que Dieudonné Ntonga, Chef de cellule du contentieux. Un thème : « la vision de l'administration



Visitant le stand du MINFI, Alamine Ousmane Mey s'est émerveillé de l'approche globale de communication déployée par ses équipes engagées sur le site.

fiscale camerounaise aujourd'hui » et la loi 2014 qui régit « l'accompagnement fiscal à l'investissement privé au Cameroun ».

Nicolas HIOL est visiblement à son aise. D'entrée de jeu, il mettra les choses au clair : « la Direction générale des Impôts est d'abord et avant tout, au service du contribuable, c'est une administration de services ». Dans la salle, des patrons de sociétés semblent ne pas être d'accord, certains pensent que « les impôts » constituent une entrave à l'évolution de leurs entreprises. Ils n'auront pas le temps de murmurer plus longtemps, parce que l'homme en face d'eux était son argumentation qui va s'articuler autour des réformes en cours. Ils les déclinent en trois axes essentiels : les réformes d'élargissement d'assiette et de sécurisation des recettes, les réformes d'amélioration de la qualité du service et les perspectives pour l'année 2015. Il va affirmer que l'essentiel des réformes fiscales qui ont lieu au sein de l'administration est inspiré par ce qui se fait dans le secteur privé. Parce que les clients, comme les entreprises privées l'ont expérimenté, ont par groupes homogènes des problèmes spécifiques, l'administration des impôts devait prendre en compte ce paramètre, et c'est ce qu'elle fait en mettant sur pied, la Direction des Grandes Entreprises, les Centres des Im-

pôts des Moyennes Entreprises, et les Centres Divisionnaires des Impôts (CDI).

Grandes entreprises: traitement particulier

Ainsi, toute les entreprises ne pouvaient continuer d'être logées à la même enseigne : « les grandes entreprises disséminées partout sur le territoire national étaient obligées, dans un passé très récent, de faire déplacer quelqu'un tout les 15 du mois pour procéder aux déclarations de leurs impôts avec tout ce que cela comportait comme risques d'accidents sur les routes et les files d'attente interminables qu'il fallait endurer dans les couloirs de la Direction des Grandes Entreprises. La mise sur pied de la télédéclaration a résolu ce problème dans la mesure où les grandes entreprises peuvent désormais déclarer leurs impôts là où elles se trouvent sans effectuer le déplacement sur Yaoundé avec les coups supplémentaires que ça implique.

Des CIME et des CDI relookés

D'après Nicolas HIOL, cette réforme aura eu le grand mérite de sortir de la clandestinité plusieurs entreprises. Ainsi, affirme-t-il, « en 2010, le Cameroun comptait environ 3000 moyennes entreprises en règle avec le fisc. Depuis la création des centres des impôts des moyennes entreprises, le nombre est passé à 10

000 » une bouffée d'oxygène pour le trésor public et les camerounais avec de nombreux contribuables sortis de la clandestinité pour contribuer au développement du pays ».

Quant aux Centres divisionnaires des Impôts, ils sont dorénavant mieux outillés pour encadrer des pans jusque là négligés de notre fiscalité et mieux appréhender les activités informelles. Des réformes qui, pour la Direction Générale des impôts, ont un seul but, va rappeler l'exposant : « accroître la mobilisation des ressources nécessaires pour le financement du budget de l'Etat et offrir des prestations de qualité au contribuable ».

Bien plus, Nicolas Hiol va indiquer que la DGI, dans le but de rendre plus visibles « les bons et les mauvais contribuables », publie désormais sur son site internet, la liste de tous les contribuables, pour plus de transparence et de visibilité dans les opérations mais aussi pour informer des éventuels investisseurs sur le sérieux ou pas de leurs partenaires d'affaires potentiels. Mieux encore, les équipes de Modeste Mopa ont entrepris la réforme d'immatriculation du contribuable. Constatant la désuétude de l'ancien système qui s'appuyait sur l'Etat civil, les experts en la matière vont penser à un nouveau mode d'identifiant plus sécurisé, l'Etat civil aux paramètres biométriques, l'opération qui devrait débiter dans les prochaines semaines et permettra « de savoir avec exactitude à qui appartient telle ou telle transaction qui

doit donner lieu à paiement de l'impôt » Améliorer la qualité du service pour assister les contribuables dans les centres des impôts, lorsqu'ils doivent accomplir leurs obligations, la Direction Générale a créé « le service aux contribuables », ce dernier est également appelé à les former à la bonne compréhension du fonctionnement du système fiscal, leur faciliter la délivrance de tous les documents administratifs.

Améliorer la qualité du service

Une amélioration de la qualité du service qui passe également par la simplification du contentieux fiscal et pour cause, « les chefs d'entreprises se sont régulièrement plaints des délais excessivement longs pour gérer leurs contentieux, avec pour conséquence l'incertitude à laquelle ils font face parfois pendant des années, le sort réservé aux contestations des contribuables était rarement connu. La loi 2014 va rectifier le tir en réduisant de façon significative ». Mieux encore, le contribuable camerounais peut désormais demander et recevoir conseils et assistance auprès des fonctionnaires de la Direction Générale des Impôts. Bref l'administration fiscale en tant que partenaire ne saurait jouer le rôle du méchant auprès des entreprises, même si l'autre mission non moins essentielle de la DGI est de s'assurer que tous les contribuables payent effectivement leurs impôts.

Ne pas payer ses impôts reviendrait à fragiliser le tissu économique national.

Ainsi l'Etat ne pourrait plus jouer efficacement son rôle de protection et d'accompagnement des entreprises qui seraient alors vouées à une mort certaine. Dans les regards de certains auditeurs on aura pu lire un sentiment de gêne, visiblement certains hommes d'affaires chez nous ne voyaient pas la chose sous cet angle, Antoine K un opérateur économique venu de Douala nous fera une confidence : « j'ai souvent joué à cache-cache avec les inspecteurs des impôts, mais je crois qu'à partir de ce jour les choses ne seront plus comme avant ». Comme lui, d'autres participants à cette journée thématique consacrée à la Direction Générale des Impôts semblaient désormais appréhender leur relation avec les hommes du fisc sous de nouveaux auspices. « Les rencontres comme celle-ci sont très importantes, nous expliquait Solange BIHINA, promotrice d'un centre d'esthétique à Yaoundé, ceux qui ne sont pas venus, poursuivait-elle, ont manqué quelque chose d'important ». L'éloquence et l'assurance du chef de Division des Etudes, de la Planification et des Réformes Fiscales à la Direction Générale des Impôts si l'on s'en tient au sentiment général, avaient fait mouche. Les gestes d'approbation de ses collègues, eux-aussi sous le charme, indiquaient qu'il avait pareillement marqué des points auprès de ces derniers.

Armand TEPONNO



Attentif à tout et à tous, Modeste Mopa n'a ménagé sa curiosité à aucune explication et aucun objet.

Climat des affaires

Ce qui change en 2015

Même si elle n'est pas le premier, la fiscalité compte au rang des facteurs qui influencent la décision d'investir que sont : la stabilité sociopolitique, la taille du marché, le niveau des infrastructures, l'offre énergétique, la qualité de la main d'œuvre et les risques de change.



Les réunions de coordination, comme ici à Yaoundé, sont d'importants lieux de réflexion sur la dynamique globale de la DGI.

Le Cameroun s'est fixé pour objectif, d'atteindre le statut de pays émergent à l'horizon 2035. Cet objectif est tributaire de la mise en place d'un environnement favorable à la croissance et au développement des entreprises, le secteur privé étant le moteur de la croissance. L'amélioration du climat des affaires, et la réduction du coût de la discipline fiscale sont à cet égard déterminants pour booster les investissements. Certes, il faut relever d'emblée que la fiscalité n'est pas le principal facteur qui détermine le choix d'investissement. Plusieurs autres facteurs la précède. Il s'agit notamment de la stabilité sociopolitique, la taille du marché, le niveau des infrastructures, l'offre énergétique, la qualité de la main

d'œuvre et les risques de change entre autres.

Toutefois, l'Administration Fiscale a sa partition à jouer. Aussi, en droite ligne des orientations du Chef de l'Etat a-t-elle entrepris la mise en place des réformes visant à rendre en matière fiscale notre territoire plus attractif et propice aux investissements. Plusieurs réformes ont ainsi été entreprises au cours des dernières années, notamment la réorganisation des services par catégorie de contribuables qui s'est traduite par la mise en place d'une Direction des Grandes Entreprises, des Centres des Impôts des Moyennes Entreprises et des centres des impôts des petites entreprises.

D'autres avancées en matière de simplification et d'accompagnement des

entreprises ont été enregistrées, c'est le cas notamment de la mise en place des Centres de Gestion Agréés (CGA) et des Centres de Formalité de Création des Entreprises (CFCE). Il en est de même de l'élaboration d'un Livre des Procédures Fiscales, la baisse des seuils des crédits de TVA éligibles aux remboursements.

Les mesures prises plus récemment en matière de simplification de paiement des impôts et de protection des investisseurs vont également dans ce sens.

Des outils simplifiés de paiement

La lourdeur et la complexité des procédures de paiement des impôts et taxes constituent des freins à l'amélioration du climat des affaires, ainsi l'administration fiscale a mis en place des mesures destinées à réduire

significativement les lourdeurs dans le processus de paiement des impôts afin de permettre aux entreprises de consacrer leur temps au déploiement de leurs activités. Il s'agit notamment de :

→ **La réduction du nombre de déclarations fiscales et la mise en place du paiement unique:** avant la mise en place de cette réforme, la multiplicité et la redondance des imprimés auprès des services fiscaux faisaient de la déclaration et du paiement des impôts et taxes une tâche ardue. En effet, au 1er janvier 2013, plus de 43 déclarations par an étaient nécessaires pour l'accomplissement des obligations fiscales, induisant ainsi un coût élevé du respect de la discipline fiscale pour les entreprises. Ainsi les entreprises étaient contraintes d'établir plusieurs ordres de paiements ou chèques (Etat, communes, CRTV, FNE, CFC, FEICOM). Avec la réforme du paiement unique, le temps dédié pour le paiement des impôts et taxes a été réduit de 24 heures à une heure par mois (soit 276 heures par an de moins) du temps consacré au paiement.

→ **La mise en place du système de paiement par téléphone mobile** « mobile tax » : consacrée par la loi de finances pour l'exercice 2014, ce mode de paiement donne la latitude aux usagers de procéder au paiement de leurs impôts et taxes au moyen d'un téléphone mobile (Mobile tax). La signature solennelle de la convention y relative entre le Ministère des Finances et les opérateurs est intervenue le 05 décembre 2014. Le procédé est effectif depuis mars 2015. Cette réforme a permis de supprimer les déplacements des contribuables en vue de l'accomplissement des obligations fiscales induisant une

réduction du temps consacré au paiement de certains impôts et taxes qui rentrent dans le champ du « mobile tax », de 6 heures par mois à 15 minutes environ, soit un gain de 5 heures 45 minutes.

→ **La généralisation de la télé-déclaration :** consacré par l'article L2 du Code général des impôts (CGI), le lancement de la phase pilote de ce projet était limité à 50 entreprises de la DGE en avril 2014. Il a été généralisé à toutes les entreprises de la DGE à partir de juin 2014, avec pour impact un gain de temps d'environ 720 heures par an pour les entreprises de la DGE qui auparavant consacraient en moyenne 60 heures par mois pour le déplacement de Douala à Yaoundé afin d'effectuer leurs déclarations.

Protéger les investisseurs

La protection des investisseurs a une double dimension : une dimension internationale, par le biais des accords de protection des investissements et conventions fiscales et une dimension nationale, à travers les mesures législatives et administratives. Sur le plan international, la DGI s'est attelée à étendre le réseau de conventions fiscales, permettant aux entreprises Camerounaises d'être compétitives à l'étranger et aux entreprises étrangères exerçant au Cameroun de booster leur croissance par la suppression de la double imposition.

Sur le plan national, il a été consacré par l'article L 33 du CGI le rescrit fiscal, garantissant aux investisseurs la protection de leurs investissements contre les changements d'interprétation de la législation fiscale et d'éventuels redressements fiscaux ultérieurs. Au courant de l'exercice fiscal 2014, l'administration fiscale a enregistré plus de 325 rescrits fiscaux venant des

entreprises et plus de 175 émanant des cabinets de conseils fiscaux.

Par ailleurs, afin de garantir les droits des contribuables, la loi de finances pour l'exercice 2014 a simplifié la phase administrative du contentieux fiscal, réduisant de 3 à 2 le nombre d'étapes ainsi que le délai de traitement des réclamations contentieuses.

Au plan réglementaire, les mesures ci-après ont été mises en œuvre :

→ **Mise en place d'un comité chargé de veiller sur la stabilité du régime fiscal** des investisseurs dont la composition est paritaire entre les représentants du secteur public et ceux du secteur privé;

→ **Mise en place d'un comité chargé de l'examen des dossiers de recours des investisseurs** en cas de rejet de leurs dossiers par les administrations compétentes. A ce jour, ce comité a examiné plus de 55 dossiers avec une vingtaine d'avis favorables transmis au ministère de l'industrie pour la poursuite de la procédure de délivrance des conventions. (décret N° 2013/298 du 09 septembre 2013) ;

→ **Création d'un comité paritaire permanent MINFI/PATRONAT** chargé de l'examen de tous les projets de textes législatifs et réglementaires en matières fiscale et douanière. Cette instance a tenu plus de 10 séances de travail au courant de l'exercice fiscal 2014. Dans le cadre des préparatifs de la loi de finances pour l'exercice 2015, la DGI a tenu plus de trois rencontres avec ces groupements, leurs propositions ayant été en grande partie actées dans la loi de finances 2015.

EBUNE Bertrand
Cellule de la législation fiscale

Budget 2015

Petits secrets et grands comptes de la Loi des finances

Trois axes majeurs : améliorer le climat des affaires, renforcer le niveau de mobilisation des ressources et établir l'équité entre les contribuables en luttant contre l'évasion et la fraude fiscale.

Les mesures fiscales de la loi de finances 2015 consistent en des dispositions ambitieuses d'amélioration du climat des affaires, en vue de consolider la croissance économique de notre pays. Elles visent aussi à améliorer le niveau de mobilisation des ressources à travers de nouvelles pistes d'élargissement et de sécurisation des recettes fiscales. Elles visent enfin à établir l'équité entre les contribuables et à lutter contre l'évasion et la fraude fiscales.

Améliorer le climat des affaires

L'amélioration du climat des affaires repose sur quelques mesures phares : la réduction du taux de l'impôt sur les sociétés de 35% à 30%, afin de réduire des charges fiscales des entreprises et améliorer l'attractivité du territoire fiscal camerounais (Article 17) ; la suppression de la consignation de 10% à la première étape du recours contentieux, et l'ajustement du montant de la consignation lors du deuxième niveau de recours devant le ministre, afin de faciliter l'exercice des recours par les contribuables pour la défense de leurs droits (Article L. 119 et 124) ; le transfert du recouvrement du

timbre d'aéroport aux compagnies de transport aérien lors de l'achat du billet d'avion, afin de simplifier le mécanisme de cette taxe et réduire des lourdeurs et désagréments des voyageurs (Article 605 et suivant) ; l'exonération de la TVA sur l'importation du pétrole brut (Annexe I du titre II) ; l'extension temporaire de la transaction aux créances fiscales datant d'au moins cinq(05) ans, afin d'assainir la situation comptable de l'Etat et les bilans des contribuables d'une part ; et d'autre part, de mobiliser efficacement la part utile des arriérés fiscaux pour renflouer à court terme les caisses de l'Etat (dispositions financières et fiscales) ; l'exigence d'une seule pièce, l'attestation de non redevance pour des pièces de procédures administratives, afin de simplifier les procédures fiscales (Article C24) ; la rallonge du délai d'information du contribuable de 8 à 15

jours avant le démarrage des opérations de contrôle fiscal, afin de renforcer les droits des contribuables en matière de contrôle fiscal.

Elargir l'assiette

Il s'agit, principalement, de : l'instauration d'un système de suivi électronique des facturations des entreprises, afin de réduire la fraude à la TVA (Article L 8 bis) ; le relèvement des acomptes d'impôts des entreprises relevant de régime du réel de 1 à 2%, afin de rétablir l'équité entre les entreprises qui acquittent les soldes d'impôts en fin d'exercice et celles en majorité (65%) qui affichent en per-





Au coeur de ce bâtiment prend forme l'ingénierie et l'ingéniosité de l'Administration fiscale.

manence des déficits non justifiés, acompte qui restent déductible de l'impôt final (Article 21 et 69) ; l'exclusion du remboursement des crédits de TVA générés par les transactions réalisées en espèces, afin de réduire les fraudes à la TVA (Article 143 et 149) ; l'instauration d'un minimum de perception sur les droits d'accises applicable sur les boissons alcooliques et le réajustement de ceux dus sur les cigarettes, afin de mobiliser plus de recettes pour faire face aux problèmes de santé publique multiple provoqué par ces produits (Article 142) ; la limitation de la déductibilité des charges payées en espèces, afin d'ar-

rimer notre législation au règlement CEMAC relatif aux systèmes de paiement et de réduire les demandes frauduleuses de remboursement des crédits de TVA (Article 8) ; la confirmation de la compétence exclusive en matière de gestion des impôts et taxe du secteur minier à l'administration fiscale, à l'instar des autres prélèvements spécifiques, afin de réduire la déperdition des recettes et la multiplicité des acteurs dans ce secteur (Article 239 et suivant) ; l'instauration d'une retenue à la source à l'IRPP des revenus versés aux sportifs, artistes et membres des commissions et comités afin de restaurer l'égalité

des citoyens devant l'impôt (Article 57 et 58) ; le renvoi du régime du réinvestissement à la loi du 18 avril 2013 sur les incitations fiscales octroyées aux entreprises existantes pour les raisons de cohérence dispositif fiscal (Article 105 et suivant).

Renforcer l'équité

Celles-ci concernent: la suppression de la TVA sur les commissions perçus par les agences de voyages à l'occasion des vols internationaux pour les raisons d'équité, les ventes faites par les compagnies elles mêmes étant exonérées (Article 127), l'arrimage pour des raisons d'équité, de l'imposition des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) des personnes physiques au même régime que celui des personnes morales, afin de renforcer l'équité fiscale entre activités comparables (Article 24, 69 et suivant) ; la limitation de la déductibilité des redevances sur les brevets versés à l'étranger afin de renforcer l'encadrement des transactions intra-groupes te éviter les transferts des bénéfices réalisés au Cameroun vers l'étranger (Article 7) ; l'assujettissement des cessions d'actions indirectes réalisées à l'étranger aux impôts Camerounais droits d'enregistrement, afin de lutter contre la fraude fiscale par le biais de montages juridiques par le canal des sociétés apparentées (Article 42 suivant) ; l'ouverture de la possibilité de recourir aux experts internationaux lors de contrôles fiscaux, conformément à nos engagements internationaux afin de renforcer nos moyens d'intervention (Article L 18).



Payer ses impôts à partir d'un téléphone portable

C'est la révolution que vient de proposer la DGI à ses contribuables, en faisant basculer le prélèvement de la taxe foncière, par un système de paiement inédit

L'image est suffisamment rare pour ne pas retenir l'attention du plus grand nombre : voir les directeurs généraux des deux principales compagnies rivales du marché de la téléphonie mobile au Cameroun s'asseoir côte à côte, dans le but d'avancer dans la même direction. C'est le pari réussi par l'Administration fiscale, qui a fait venir, le 04 décembre dernier au Yaoundé-Hilton, les patrons de MTN-Cameroon et d'Orange-Cameroun, pour leur faire signer un protocole d'accord, portant sur l'établissement d'un mode de paiement des impôts par téléphone portable, appelé « Mobile Tax ». Innovation inédite, qui fait dire au Ministre des Finances, Alamine Ousmane Mey, qu'il s'agit là, ni plus ni moins que d'une « révolution ».

Révolution conceptuelle, dans la façon de penser désormais la matière fiscale comme un produit courant, accessible à la conscience moderne par les voies les plus ordinaires. Révolution aussi, bien entendu, dans la façon de prendre à son compte des outils technologiques qui optimisent les performances des organisations aux missions régaliennes, pour les rendre plus conviviales.

Modeste Mopa, directeur général des Impôts, a annoncé expérimenter cette réforme à travers un impôt-pilote : la taxe foncière. Celà, dans un premier temps, dans les seules villes de Douala et de Yaoundé où, à l'heure actuelle, à peine 18 000 contribuables sont couverts, alors que quelques 360 000 seraient éligibles à son paiement annuel.

Illustration, à peine 950 millions de francs collectés, alors que l'on pourrait porter ce chiffre à plus de 5 milliards de francs CFA ; une coquette somme lorsque l'on sait le renforcement actuel des contraintes de financement des collectivités territoriales décentralisées aux quelles cette mène est destinée. Dans cet horizon, tout ce qui peut, comme l'a souligné Modeste Mopa, « diminuer le coût de collecte de l'impôt » est bienvenu. Tous les moyens procéduraux et tous les moyens technologiques. Alain-Blaise Batongue, secrétaire exécutif du GICAM y voit une façon excellente de « faire gagner du temps » aux chefs de familles et aux chefs d'entreprises, dès lors qu'il est loisible à ceux d'entre eux qui seront concernés, de rester dans le confort douillet de leur salon et sur de simples touches de téléphone, d'assurer l'effectivité de la transaction concernée. Tout cela va dans le bon sens, fait savoir Guy Honoré Tchunte, le président de l'Ordre des conseils fiscaux, qui ne manque pas d'éloges sur l'approche de simplification de cette démarche.

Il était temps, dit-il que, l'administration fiscale comprenne les principales évolutions de la société dans la mise en œuvre de ses politiques et même que, d'une certaine façon, elle les anticipe. Ceci permettra sans doute de développer cette administration électronique, encore appelée « e-government » pour laquelle le Premier ministre s'est, lui-même, personnellement et récemment engagé.

Le Mobile Tax a ainsi occupé une place particulièrement symbolique, en fin d'année 2014, dans l'immense train des réformes entreprises, au cours de l'exercice, par la Direction générale des Impôts. Réforme de simplification des procédures de paiement que le Directeur général a très clairement placée en tête de ses priorités. Il est question, par ce faire, explique-t-il, de « moderniser l'administration de l'impôt en proposant plusieurs modes alternatifs de paiement aux contribuables, fournir une meilleure qualité de service aux contribuables afin d'améliorer le civisme fiscal, réduire le coût de la discipline fiscale en limitant les déplacements physiques des contribuables auprès des guichets fiscaux, fluidifier et simplifier les procédures de paiement afin de faciliter aux usagers l'accomplissement de leurs obligations fiscales ». Autant de points qui ont fait dire à Karl Toriola, directeur général de MTN-Cameroun, qu'il s'agit-là de l'ouverture d'une « nouvelle ère ».

Serge Alain GODONG



L'essentiel

Nom : Mobile Tax

Opérateur : Direction générale des Impôts

Date de lancement : 04 décembre 2014

Tutelle : Ministre des Finances

Opérateurs : MTN, Orange

Villes-pilotes : Douala, Yaoundé

Impôt-pilote : taxe foncière

Sommier visé : 360 000 contribuables

Recettes attendues : 5 milliards FCFA

Exercice budgétaire 2015

Lancement réussi à la DGI



« Tout est dans l'art de commencer » disait le philosophe Alain. Et pour l'exercice fiscal 2015, tout a effectivement bien commencé à la Direction Générale des Impôts. Les performances du premier trimestre de cet exercice, de par leur éloquence, sont révélatrices du niveau d'engagement de l'administration fiscale dans l'exécution de sa mission de mobilisation des ressources nécessaires au financement du budget de l'Etat.

De fait, pour être en phase avec l'objectif annuel de recettes fiscales non pétrolières de FCFA 1404 milliards, la Direction Générale des Impôts se devait de collecter au titre du premier trimestre 2015 au moins FCFA 429,2 milliards. Cet objectif trimestriel a non seulement été atteint, mais il a pu être dépassé de FCFA 35,2 milliards en valeur absolue dans la mesure où FCFA 454,4 milliards ont pu être engrangés au 31 mars 2015. Cette performance traduit une évolution des recettes de 9,6 % en valeur relative par rapport au premier trimestre de l'exercice précédent. Au 31 mars 2014, le rendement de la DGI se situait en effet à FCFA 414,6 milliards.

La Directeur Général des Impôts, M. Modeste MOPA FATOING a saisi l'occasion de la réunion des services centraux et déconcentrés de la DGI du 10

avril 2015 pour dire à ses principaux collaborateurs ainsi qu'à l'ensemble du personnel toute son appréciation des premiers résultats enregistrés dans un contexte particulièrement difficile principalement marqué au plan interne, par la guerre contre le terrorisme et l'insécurité dans les régions septentrionales et orientales du Cameroun et au plan international, par la baisse des cours mondiaux du pétrole brut.

En prenant acte de ces résultats encourageants, Modeste MOPA a souligné le bon comportement du rendement de la Direction des Grandes Entreprises ainsi que les performances exceptionnelles de l'ensemble des Centres des Impôts de Moyennes Entreprises (CIME) opérant actuellement dans les villes de Yaoundé, Douala, Limbé et Bafoussam. Les principales structures opérationnelles ont donc tenu leur rang et ont été invitées à redoubler d'ardeur au travail dans la perspective de la réalisation des objectifs annuels qui sont les leurs.

S'agissant du comportement des impôts et taxes administrés par la DGI, l'on a pu apprendre que parmi les impôts dont le bon comportement du ratio rendement/objectif a pu tirer les performances de la DGI vers le haut les principaux impôts se sont bien comportés. Ainsi, l'impôt sur les sociétés

(109,6%), la Taxe sur la valeur ajoutée (103,7 %), les droits d'accises (111,5%) et l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (106,4%) tiennent les premières places dans le tableau des performances de la DGI aux côtés des taxes forestières (104,3%) et de la taxe à l'essieu (169,5%).

Mais l'on ne serait exhaustif si l'on occultait « l'effet soldes » d'impôts sur le résultat et sur la TVA reversés par la majorité des contribuables en mars au titre de l'exploitation de l'exercice précédent. En mars 2015 en l'occurrence, les soldes ont pesé pour FCFA 142 milliards contre 136 milliards réalisés en mars 2014, soit une évolution de FCFA 6 milliards en valeur absolue et 9,5% en valeur relative. Notons au passage que les soldes représentent au premier trimestre un poste de recette de premier ordre pour la DGI dans la mesure où ils représentent plus de 30% du rendement de cette période cruciale de lancement.

L'exercice budgétaire 2015 démarre donc sous des auspices prometteurs en termes de performances à la DGI, et le train des réformes dans lequel elle s'est engagée depuis bientôt deux ans aussi bien en matière de politique que d'administration fiscale n'est pas étranger à cet état de fait.

Sylvain NGNEBA

Procédures

Le contentieux fiscal gagne en simplification

Avant la loi de finances 2014, la phase administrative du contentieux fiscal était caractérisée par des lourdeurs au regard du nombre d'étapes à franchir et des délais de traitement des recours. Cette situation avait pour conséquences la limitation de l'accès au juge de l'impôt pour les contribuables et l'accumulation du stock des arriérés fiscaux.

Dans l'optique de renforcer les droits et garanties des contribuables et de faciliter l'accès au juge de l'impôt, la loi de finances pour l'exercice 2014 a simplifié la phase administrative du contentieux fiscal. La refonte ainsi opérée s'est traduite par le raccourcissement de la chaîne de traitement des réclamations contentieuses et la redéfinition des seuils de compétence des autorités fiscales. La nouvelle organisation du contentieux fiscal a, entre autres, consacré la réduction du nombre d'étapes de la procédure et la réduction des délais de traitement des requêtes.

Deux étapes pour l'examen des requêtes

Par le passé, la réclamation contentieuse en matière fiscale se caractérisait par l'existence d'un triple niveau de contestation qui était de nature à rallonger inutilement la chaîne de traitement des dossiers. Ainsi, pour sa réclamation, le contribuable devait saisir tour à tour le Chef de Centre Régional ou de la structure en charge des grandes entreprises, le Directeur Général des Impôts et le Ministre des finances, avant la phase juridictionnelle.

Dans un souci de rationalisation de cette procédure, les compétences des autorités fiscales ont été redéfinies. La première étape consiste désormais et selon le cas, en l'unique saisine

du Directeur Général des Impôts, du Directeur des Grandes Entreprises ou du Chef de Centre Régional des Impôts. Le contribuable non satisfait de la réponse donnée par l'une de ces autorités a la possibilité d'introduire un deuxième recours tenant lieu de recours gracieux préalable auprès du Ministre des Finances.

Réduction des délais

Désormais, on compte 30 jours au lieu de 90 pour le traitement des réclamations introduites auprès du DGE et des Chefs CRI. Les réclamations introduites auprès du DGI quant à elles, sont aussi traitées dans les 30 jours au lieu des 60 comme par le passé. Pour ce qui est des réclamations introduites auprès du Ministre des Finances, la réponse au contribuable doit intervenir 60 jours et non 90 après comme par le passé.

Seuils de compétence

Le traitement des dossiers contentieux a été astreint au respect de nouveaux seuils de compétences suivant que la requérante relève d'un Centre Régional des Impôts, de la Direction des Grandes Entreprises, en fonction du montant des impositions contestées.

Compétence du Chef de Centre Régional des Impôts. Le contribuable relevant d'un Centre Spécialisé des Impôts (CSI), d'un Centre Divisionnaire des Impôts (CDI) ou d'un Centre des Impôts des Moyennes Impôts (CIME) qui se croit imposé à tort ou surtaxé peut en faire réclamation auprès du Chef de Centre Régional des Impôts lorsque les impositions contestées portent sur un montant inférieur ou égal à FCFA 50 millions.

Compétence du Directeur des Grandes Entreprises. Le contribuable relevant de la Direction des

Grandes Entreprises (DGE) qui n'est pas satisfait des impositions mises à sa charge peut introduire une requête en contestation auprès du Responsable de cette structure, lorsque sa réclamation porte sur un montant inférieur ou égal à F CFA 100 millions.

Compétence du Directeur Général des Impôts. Les contribuables relevant des Centres Régionaux des Impôts (CRI) qui se croient imposés à tort ou surtaxés peuvent en faire réclamation auprès du Directeur Général des Impôts, lorsque les impositions contestées portent sur un montant supérieur à FCFA 50 millions. Le DGI est également compétent pour connaître des réclamations introduites par les contribuables relevant de la DGE lorsqu'elles portent sur un montant supérieur F CFA 100 millions.

En conclusion, l'écho reçu des partenaires au développement, du secteur privé et de la société civile nationale et internationale est que, cette réforme a inversé la tendance et a définitivement mis terme aux diverses récriminations relatives à la longueur de la phase administrative du contentieux fiscal. La suppression par la loi de finances 2015 de la consignation du paiement de 10% du montant contesté en 1^{er} ressort de la phase administrative contentieuse, participe d'ailleurs du parachèvement de cette réforme. A tout prendre, les résultats probants de ces modifications sont déjà perceptibles avec, notamment la célérité dans l'instruction des dossiers contentieux, la réduction du stock des RAR et surtout l'amélioration de l'environnement fiscal des affaires.

B. Fils NTONGA NTONGA

L'année 2014

Une mobilisation des recettes de plus en plus en crue

21

La DGI à Bafoussam

25

La DGI au GICAM

26

Une nouvelle équipe aux commandes

28



Une mobilisation des recettes de plus en plus accrue



L'analyse des recettes mobilisées par la Direction Générale des Impôts (DGI) au titre des exercices 2013 et 2014 met en lumière des performances globalement satisfaisantes et une amélioration constante du rendement des impôts majeurs sur toute la période de référence. Cette évolution positive, il est vrai, a été construite grâce aux enseignements tirés des faiblesses répertoriées au cours des périodes antérieures. Les efforts consentis par l'Administration fiscale peuvent être appréciés en distinguant deux périodes symboliques : 2013, avec un gap au 1er semestre de 77,1 milliards rattrapé au terme du second semestre, et 2014 qui marque la consolidation de la dynamique de performance ainsi enclenchée.

2013

Le rattrapage d'un gap de 77 milliards de FCFA

Les réalisations de la DGI au titre de l'exercice 2013 sont nettement en dépassement des objectifs assignés. En effet, sur l'objectif annuel fixé à **1214,0 milliards FCFA**, les réalisations se situent à **1230,4 milliards de FCFA**, soit un taux de réalisation de **101,4%**. Le détail de ces résultats sur chacun des deux (2) semestres de l'exercice 2013 révèle une situation atypique.

Ainsi, au terme du 1er semestre, la DGI a mobilisé **601,9 milliards de FCFA** pour un objectif de **679 milliards de FCFA**, soit un taux de réalisation de **88,6%** et un gap de **77,1 milliards de FCFA**. Au cours du second semestre, sur des objectifs de **535,0 milliards de FCFA**, la DGI a recouvré **628,5 milliards de FCFA**, soit un taux de réalisation de **117,5%**. Les réalisations

du second semestre 2013 étant largement en dépassement des objectifs, avec un écart positif de **93,5 milliards de FCFA**, ont permis de résorber le gap de **77,1 milliards** enregistré au 1er semestre. Comment expliquer le dynamisme retrouvé à l'entame du deuxième semestre ? Nous n'avons pas ici de prétention à une explication exhaustive de cette situation « inédite ». L'examen des facteurs explicatifs de la tendance haussière observée au second semestre permet néanmoins de relever : la prise en main volontariste de l'apurement des restes à recouvrer (RAR), la démarche résolue d'encadrement des dettes croisées, le suivi resserré des dépenses fiscales, les efforts de maîtrise du fichier et la remobilisation de l'ensemble des personnels.

2014

La consolidation de la dynamique de performance du second semestre 2013

Les performances de la DGI au titre de l'exercice 2014 sont encore plus intéressantes, en ce qu'elles confirment la bonne tenue des recettes fiscales constatée au cours de la seconde moitié de l'exercice 2013. Dès lors, les performances engrangées apparaissent davantage comme le résultat de la nouvelle stratégie de pilotage des services fiscaux, dont les effets sont perceptibles aussi bien au plan global qu'au plan détaillé en ce qui concerne les recettes non pétrolières, l'Impôt sur les sociétés pétrolières et les recettes affectées.

De manière globale, les performances de la DGI en 2014 sont supérieures à l'objectif fixé et en nette progression par rapport aux années précédentes, dès lors que pour la première fois les recettes non pétrolières se sont beaucoup rapprochées de la barre symbolique de **1 500 milliards de FCFA**. Ainsi, pour des objectifs

assignés à la DGI en 2014 de FCFA **1 240 milliards**, les réalisations ont atteint **1 387,1 milliards de FCFA**, soit un taux de réalisation de l'objectif annuel de **111,8%** et un excédent de **147,1 milliards**. En comparaison avec 2013 au terme duquel les réalisations s'élevaient à **1230,3 milliards F CFA**, les résultats de 2014 sont en augmentation de **156,8 milliards F CFA**, soit un taux de progression de **12,7%** en valeur relative. En termes de trésorerie, la DGI a ainsi mobilisé plus de **1200 milliards de FCFA**, soit **50%** de la trésorerie globale mobilisée par l'Etat au titre de l'exercice 2014, représentant un taux d'exécution de l'objectif base caisse de **112,7%**.

Le tableau des réalisations par rapport aux objectifs sur les dix (10) dernières années montre cette inversion positive dans la courbe de mobilisation des recettes fiscales.

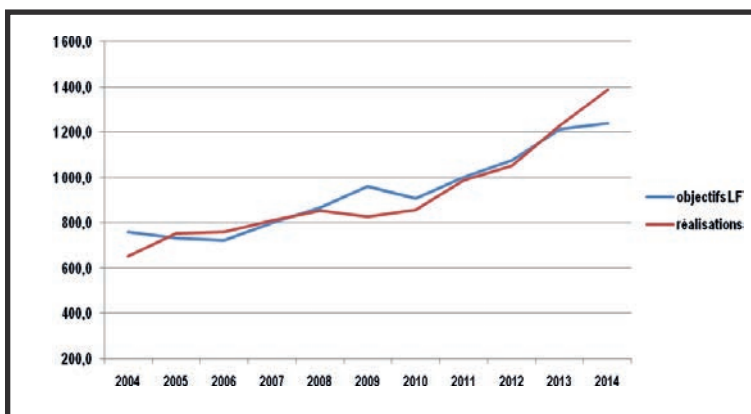
PERIODE: 2004-2014

Unité: en milliards de FCFA

Libellés	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
objectifs LF	758,0	734,0	722,0	799,0	867,0	961,0	908,0	1 002,0	1 076,0	1 214,0	1 240,0
réalisations	653,1	752,4	758,1	809,7	853,0	826,0	855,7	988,2	1 053,0	1 230,3	1 387,1
Taux de réalisation	86,1%	102,5%	105%	101,3%	98,3	85,9%	94,2%	98,6%	97,8%	101,3%	111,8%

Evolution du rendement de la dgi : 2004 - 2014

(en milliards de FCFA)



Parallèlement, les réalisations de la DGI au titre de l'impôt sur les sociétés pétrolières en 2014 se sont élevées à **297,9 milliards de FCFA** sur des prévisions de **272 milliards**.

Quant aux recettes collectées par l'Administration des Impôts au profit des collectivités territoriales décentralisées et des Etablissements Publics Administratifs au titre de l'exercice 2014, elles se chiffrent à environ **130,6 milliards de FCFA**, (hors frais d'assiette et pénalités) sur un objectif de **116,1 milliards de FCFA**, soit un taux de réalisation de **112,5%** et une évolution de **38,1%** par rapport à l'exercice précédent dont le rendement était de **94,5 milliards de FCFA**. La fraction de recettes collectées pour le compte des Etablissements Publics Administratifs est de **38,2 milliards de FCFA**, soit une progression de **5,9 milliards de FCFA** par rapport à l'exercice 2013.

2015

des perspectives déjà prometteuses

En termes de perspectives pour l'exercice 2015, il est attendu de la DGI **1 403,8 milliards** de recettes non pétrolières, soit un effort de mobilisation supplémentaire de recettes d'environ **200 milliards** par rapport à l'objectif fixé à la DGI en 2014. Les tendances de réalisations de recettes sur les cinq (5) premiers mois de l'exercice en cours situent la DGI à plus de **700 milliards de FCFA**. La question que les observateurs avertis se posent à mi-parcours quasiment de l'exercice 2015 est celle de savoir si 2015 sera l'année de la réalisation du cap symbolique de 1 500

milliards de recettes fiscales non pétrolières. En tout cas au niveau de l'Administration fiscale, la stratégie pour être au rendez-vous de la performance au 31 décembre 2015 reste principalement axée sur la poursuite de l'assainissement du fichier des contribuables, le suivi des mesures nouvellement consacrées par la loi de finances pour 2015, la poursuite des réformes d'organisation des services et de simplification des procédures et l'apurement des restes à recouvrer au 31 décembre 2014 et des prises en charge 2015.

NOMO Maximilien

DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

Fichier national des contribuables

Consulter en ligne le fichier
des contribuables à l'adresse
www.impots.cm



Concertation

Modeste Mopa prend le pouls des régions

Douala fut le début de cette longue tournée. Et, à la suite, Bafoussam, Ngaoundéré, puis Limbé. A chaque fois, la même approche, la même ambition : faire corps avec l'activité de ces périphéries qui comptent tant dans la mobilisation des recettes publiques.

Dans le cadre de la poursuite du dialogue fructueux et mutuellement bénéfique avec les milieux d'affaires, le Directeur Général des Impôts, Modeste MOPA a effectué une visite de travail à Bafoussam du 14 au 16 avril 2014. Celle-ci a été l'occasion d'un échange en profondeur sur les préoccupations des contribuables de cette Région car, intervenant quelques semaines à peine après le mouvement d'humeur observé par les commerçants du Marché A de Bafoussam lors des opérations de recensement.

La salle des conférences de la Région de l'Ouest qui a servi de cadre à cette rencontre a fait le plein, le mardi 15 avril 2014, pour ce qui constituait la première visite d'un responsable de l'Administration fiscale de ce niveau à l'Ouest.

Pour l'essentiel, les préoccupations exprimées par les contribuables ont porté sur les difficultés de communication avec les services fiscaux de l'Ouest, les besoins de formation des représentants des syndicats de commerçants, la longévité au poste de la plupart des personnels des centres des impôts qui fait le lit de la maladministration ainsi que le sort des boutiques scellées dans le cadre de l'opération de reclassement à la patente de certains contribuables.

A toutes ces questions, le DGI qui s'est dit porteur du message d'apaisement du Chef de Département, a apporté des éléments de réponse. Il a rassuré ses interlocuteurs sur la disponibilité de ses services à les informer et à les sensibiliser sur leurs droits mais aussi sur leurs obligations et les a invités à bannir le jeu de cache-cache auquel certains sont

tentés de se livrer avec l'Administration fiscale, soit directement, soit par le canal d'intermédiaires véreux, parce que celui-ci est source de surprises désagréables. Il s'agit à travers la contribution de chacun en fonction de ses capacités de participer au développement de notre pays. S'agissant du personnel local, il a promis des séminaires de recyclage pour ses services et a invité les opérateurs économiques de l'Ouest à ne pas hésiter à dénoncer nommément les agents du fisc coupables de comportements déviants.

Il a saisi l'occasion de ces échanges pour présenter la réforme d'administration qui interviendra à l'Ouest avec la création d'un Centre des impôts des moyennes entreprises (CIME) à Bafoussam dont la

triple ambition est d'améliorer la qualité du service rendu aux contribuables, de simplifier les procédures de déclaration et de paiement des impôts et taxes et de sécuriser les recettes de l'Etat.

Au terme de trois heures d'un dialogue franc, riche et sincère, les opérateurs économiques de l'Ouest ont pris l'engagement de faire désormais de leur Région le fleuron du civisme fiscal au Cameroun. Un engagement réitéré au cours des audiences que le DGI a accordé par la suite aux représentants des principaux syndicats de commerçants et à quelques chefs d'entreprises de l'Ouest.

Adrien Tocke



Douala

Les milieux d'affaires sont ouverts à la discussion

Ils se font en effet un honneur de recevoir le Directeur Général des Impôts dans le cadre d'un dîner-débat pour le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM) et d'un déjeuner-débat pour le Cercle d'Affaires français du Cameroun (CAFCAM).

Comme il est désormais de tradition, au lendemain de la promulgation de la Loi de Finances par le Président de la République et de la signature de la circulaire interprétative de ladite loi, les milieux d'affaires se font un honneur et un plaisir de recevoir le Directeur Général des Impôts dans le cadre d'un dîner-débat pour le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM) et d'un déjeuner-débat pour le Cercle d'Affaires français du Cameroun (CAFCAM).

La Loi de finances pour l'exercice 2014 n'a pas fait exception à cette tradition avec le passage du DGI au dîner-débat du GICAM le mercredi 12 mars à 20h et au déjeuner-débat du CAFCAM le jeudi 13 mars à 12h30. Pour les adhérents du GICAM qui considèrent globalement que c'est le DGI qui tient la main du législateur fiscal, cette rencontre a été l'occasion de mieux comprendre les secrets de fabrication de la Loi des finances 2014, les réformes d'organisation en cours à la DGI et les difficultés liées à l'application de la loi du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé en République du Cameroun.

Créer de nouvelles entreprises

Les principales préoccupations exprimées par les partenaires privés concernaient les crédits de TVA et l'équité en matière de mesures incitatives entre entreprises existantes et nouvelles. Modeste MOPA a rassuré les milieux d'affaires sur l'engagement des autorités à améliorer très rapidement le dispositif de remboursement de TVA qui devra allier célérité et sécurisation des deniers publics dans le traitement des demandes. Pour ce qui concerne la faiblesse des avantages accordés aux entreprises existantes par l'arrêté du MINFI du 19 novembre 2013 portant application de la loi du 18 avril 2013, comparativement à ceux accordés aux entreprises nouvelles, le DGI a rappelé que l'objectif général était d'aider à la création de nouvelles entreprises. Les entreprises existantes ont par le passé bénéficié du même accompagnement lors de leur création. Toutefois des incitations adaptées à leur situation sont consacrées.

Autre point abordé, la question de la coexistence entre les droits de douanes et la TSR sur les logiciels : différence de



philosophie et de redevable réel entre les deux droits. Les droits de douanes frappent le franchissement physique du cordon douanier et sont supportés par l'importateur ; la TSR est une retenue opérée sur les sommes versées à l'étranger en rémunération de prestations fournies au Cameroun et est supportée par le prestataire étranger. Egalement, l'exigence, en matière contentieuse, d'une consignation de 10% au niveau du Chef de Centre régional des impôts ou du DGE, soit une consignation cumulée de 30% avant la saisine du juge de l'impôt : question à examiner dans le cadre du comité permanent de concertation MINFI/secteur privé récemment mis en place avec à la clé des propositions concrètes dans le cadre de la L.F 2015. Sur la base d'imposition au droit d'accises dont les opérateurs considèrent qu'elle est pénalisante pour les entreprises locales en ce qu'elle est constituée par la valeur du produit fini et non par celle des matières premières importées ; il est retenu que la question est à intégrer dans la problématique globale de la



Les échanges avec le GICAM ont été fructueux et intenses, à l'image de la relation qu'espère désormais la DGI avec le monde économique.

protection du tissu industriel local et de la conformité de cette protection avec les règles du commerce international. Enfin, le délai, jugé court, imparti pour le réinvestissement de la plus-value de réévaluation : réflexion à mener sur le montant minimum de l'écart de réévaluation pouvant fonder l'octroi d'un délai supplémentaire.

Les membres du CAFCAM ont, pour leur part, soulevé des problématiques plus en rapport avec la technique fiscale, notamment la distinction entre les services partagés et l'assistance technique ou encore la distinction entre établissement stable et contrat de représentation. Le cadre n'étant pas approprié pour élaborer autour de la doctrine fiscale, le DGI a proposé que les questions abordées fassent l'objet de discussion dans le cadre d'une séance technique avec ce groupement.

Adrien Tocke et Fayçal Abdoulaye



Une assistance de qualité, venue en nombre écouter Modeste MOPA.



Le DGI manifestement à son aise face aux nombreuses questions sur la fiscalité.



Le Secrétaire exécutif du GICAM modérant les échanges.

Nominations

Une nouvelle équipe aux commandes

Un chef d'inspection des services, six chefs de division et trois directeurs, heureux élus du décret du premier ministre n° 2014/0024/PM du 24 janvier 2014 dernier, sont désormais face à leurs responsabilités, chacun dans son rôle, pour ensemble gagner la bataille de la performance



Présidant la cérémonie d'installation, Alamine Ousmane Mey a recommandé aux promus ardeur et désintéressement dans l'accomplissement de leurs tâches.

« Je vous exhorte à instaurer la discipline, à lutter sans relâche contre l'inertie et les lenteurs administratives, à faire barrière à la corruption pour redonner au ministère des Finances, ses lettres de noblesses » Ainsi s'adressait Alamine OUSMANE MEY aux responsables nommés à de hautes fonctions à la Direction Générale des Impôts. C'était à l'occasion de la cérémonie d'installation qu'il a présidé le mercredi 29 janvier 2014 au Palais des Congrès de Yaoundé. Dans son propos de circonstance, le Ministre des Finances a demandé aux promus de « donner des raisons aux camerounais de faire d'eux des héros » Pour ce faire, a-t-il ajouté, « seuls leur engagement, leur dévouement, leur abnégation et leur sens élevé de l'intérêt général les serviront pour la bataille de la performance ». Après le Palais des Congrès,

la célébration s'est poursuivie à la DGI, où le Directeur général qu'entouraient les Directeurs Généraux du Budget et du Trésor, ainsi que le personnel, venu en masse, y compris des régions les plus éloignées, ont réservé un accueil très chaleureux aux heureux élus. Au total, 10 hauts cadres, plus le DGI lui-même « au poste de gardien de but », forment cette équipe des 11 entrants que MOPA Modeste FATOING veut « solide, pour une administration efficace, innovante et performante ». Le cocktail offert en leur honneur était à la dimension des promus. Une cérémonie riche en couleur, avec des prestations des stars du bikutsi telles que Linda Raymond, Coco Argentée. Les agapes ont continué plus tard dans les différents domiciles des promus.

Pascale EBONGUE

RELOOKING

OUMAR ALI

The right man at the right place



Titulaire d'une maîtrise en gestion, âgé de 40 ans, le nouveau Chef de Division du Contentieux est Inspecteur Principal des Régies Financières (Impôts), diplômé de l'ENAM. Avant sa nomination à ce poste, il était Chargé d'Etudes au cabinet du Directeur général des Impôts depuis 2005. C'est donc à cet homme habitué aux challenges qui attendent la DGI qu'échoit désormais la mission de mettre en application la nouvelle organisation du contentieux fiscal. Sans doute que, OUMAR ALI, originaire de l'Extrême Nord marié et père de 3 enfants, saura y faire pour participer à la performance d'ensemble de l'Administration fiscale.



Nicolas HIOL Prendre en main les réformes

Diplômé de plusieurs grandes écoles comme l'ENA de Paris et l'ENAM, major de la promotion 2002, toutes sections confondues, il est le premier Chef de Division des Etudes, de la planification et des Réformes qui a la charge de mettre efficacement en œuvre la vision du DGI en ce qui concerne les réformes. Une responsabilité qui correspond au profil de cet Inspecteur Principal des Régies Financières (Impôts) de 40 ans, marié et père de deux enfants, lui qui prépare une thèse sur l'évolution des réformes Fiscales en Afrique Centrale. Au rang des atouts, cet ancien Chef de Cellule du Contentieux, originaire de la région du Centre, maîtrise parfaitement le fonctionnement de l'administration centrale où il compte 14 ans d'activités, en plus d'une solide formation académique et d'une riche expérience à l'international, en sa qualité de membre du groupe d'experts fiscaux du FMI.



Dorothy AGBOR Fidèle aux statistiques

Dorothy AGBOR est simplement de ces femmes que l'on peut irréfutablement qualifier de fidèles : fidèle au même domaine de compétence, depuis toujours, depuis qu'elle a fait ses premières classes au sein de l'Administration des Impôts, au sortir des ses nombreuses formations supérieures à l'étranger, dans des pays et des universités aussi prestigieuses que l'université du Botswana, l'université de Harvard aux Etats-Unis, l'université de Tokyo au Japon, l'Institut multilatéral d'Afrique à Tunis ou encore

L'année 2014

Roger MEYONG

Grande compétence aux Grandes entreprises



Titulaire d'un doctorat en finances publiques et fiscalité, le nouveau DGE est diplômé de l'ENAM, de l'IRIC, et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. En accédant à cette lourde et exaltante fonction, il devra contribuer au rayonnement de l'action de la DGI en stimulant la mobilisation optimale des recettes. Une tâche qui ne sera pas de tout repos pour cet Inspecteur Principal des Régies Financières (Impôts), qui peut compter sur la richesse de son expérience professionnel et de son cursus académique pour conduire la DGE au sommet. A son actif déjà, une bonne performance, de 119%, réalisée au bout du premier trimestre 2014. Au moment de sa nomination, ce digne fils de la région de l'Est, marié et père d'enfants était Chef de la Cellule de Validation des crédits d'Impôt

Philip PENANJE

Au rayon de l'Inspection des services



Inspecteur Principal des Impôts, titulaire d'une Licence ès Sciences Economiques, il garde le poste de Chef de l'Inspection Nationale des Services où il assurait l'intérim depuis décembre 2012. Un retour sur les premiers pas de la carrière de ce fonctionnaire chevronné de 52 ans, marié et père de cinq enfants. Lorsqu'il sort de l'ENAM, major de la promotion de 1987, il est nommé Contrôleur d'Etat à l'Inspection générale de l'Etat (IGERA) devenue aujourd'hui Contrôle Supérieure de l'Etat. C'est en 1989 que Philip PENANJE, originaire de la région du Nord-Ouest, intègre l'administration fiscale au sein de laquelle il occupe de nombreuses fonctions. Actuel directeur exécutif de la Mutuelle nationale des personnels des Impôts (MUNDI) et expert du FMI, l'expérience accumulée tout au long d'une riche carrière, aidera cet ancien Chef de la Brigade des Enquêtes Fiscales, dans l'accomplissement de ses nouvelles missions. Celles de veiller, entre autres, au strict respect des valeurs déontologiques qui doivent guider tout agent du fisc.

la Duke University aux Etats-Unis. C'est donc peu de dire que l'héroïne en sait un bout sur les statistiques dont elle dirige aujourd'hui la division à la Direction générale des Impôts : chargée d'études assistante de 1997 à 1999, chef de service des statistiques de 1999 à 2007, sous-directeur des statistiques de 2007 à 2013 et logiquement, en 2014, chef de division. Avec ses quelques publications de référence dans le domaine, à qui pourrait-il venir de lui contester le mérite de cette fonction ?

Mariamou KASSIMOU
**Une énarque aux
commandes**



La toute première Directrice des Affaires Générales (DAG) de la DGI, née le 04 août 1974 à Ngaoundéré, est originaire du département de la Vina, dans la région de l'Adamaoua. Inspecteur Principal des Régies Financières (Impôts) diplômée de l'ENAM, de l'ESSEC et de l'ENA de Paris, c'est en 2000 qu'elle commence une brillante carrière dans l'administration fiscale où elle gravit progressivement des échelons. Entre autres Chef des Centres Divisionnaires des Impôts de Douala 3,5 et 8, de 2005 à 2010. Elle était, au moment de sa nomination, Chef de la Cellule de Gestion et de Suivi au Centre des Impôts des Moyennes entreprises de Douala. La DAG, est donc un haut cadre pétri d'expériences, qui devra désormais s'assurer que tout personnel de la DGI travaille dans de meilleures conditions. A son actif, le retour aux fondamentaux de la discipline, notamment, la ponctualité et l'assiduité.

Roland ATANGA FONGUE
**Un homme droit
pour faire la Loi**



Il revient, comme Chef de Division de la Législation et des Relations Fiscales Internationales (DLCRFI), le service qui l'a accueilli en 1999, à la sortie de l'ENAM, en qualité de Chargé d'Etudes Assistant. Aujourd'hui Inspecteur Principal des Régies Financières (Impôts), âgé de 40 ans, il est originaire du département du Nkounkhi, dans la région de l'Ouest. Titulaire d'un Doctorat en Droit Public, le DLCRFI est diplômé de plusieurs grandes écoles comme l'ENA de France, l'ENAP du Québec et la Washington International Management Institut (WIMI). Ce brillant enseignant de finances publiques et auteur prolifique a été Chef des Centres des Impôts des Moyennes entreprises de Douala de 2006 à 2008 et de Yaoundé entre 2008 et 2010. C'est du Centre Régional des Impôts du Centre I, où il était Chef par intérim depuis janvier 2011, qu'il a été sollicité pour coordonner les activités de la Législation. A ce poste, il ambitionne de fournir des supports législatifs légaux en soutien à la réalisation des objectifs de la DGI, notamment la mobilisation optimale des recettes et l'amélioration du climat d'affaires. Une Charge taillée à la dimension de ce membre du panel des experts fiscaux du FMI, marié et père d'enfants.

Marie-Catherine MBARGA
**Une étoile qui
brille haut**



Inspecteur Principal des régies Financières (Impôts), le nom de cette fringante jeune femme de 41 ans, mariée et mère de 3 enfants, résonne dans les couloirs de la DGI. Titulaire d'une licence en Droit Public et diplômée de l'ENAM, l'année 1998 marque pour elle le début d'un brillant parcours professionnel marqué du sceau de la méritocratie. De ses postes de responsabilités occupées au sein de la DGI, elle tire un savoir-faire inestimable, à la fois technique et humain qui l'aidera à faire asseoir un pilotage porteur de résultats probants, dans le sens de l'amélioration du taux de recouvrement des arriérés fiscaux et de l'augmentation des recettes des valeurs fiscales. Du pain sur la planche, pour cette originaire de la région du Sud qui était depuis 2008, à la tête de la Cellule de Gestion et de suivi de la Division des Grandes entreprises, après avoir été Chef du Centre des Impôts des Moyennes entreprises de Yaoundé de 2006 à 2008.

ETOA KESSEK
**De la Douane
aux Impôts**



Le nouveau chef de la Division des Enquêtes, de la Programmation et du suivi du contrôle fiscal est l'un de ces hommes qui peuvent se targuer, non seulement de connaître la «Maison Impôts» à l'intérieur de laquelle il poursuit sa carrière, mais plus encore, d'en savoir un petit rayon sur la mission à laquelle il a été affecté. Car, si l'on prend en compte le volume total des années passées à travailler aux problématiques de contrôle fiscal, l'on se retrouve avec plus de quinze années, en tout, consacrées à ces questions. Ce qui fait un sacré parcours, pour celui qui commença sa carrière comme douanier ! Huit années à cet autre métier, avant de revenir à ce qui est, aujourd'hui, sa Maison. Début, pour cette nouvelle vie, au Centre provincial des Impôts de Garoua, dans ce qui s'appelait alors la province du Nord. Puis, inspecteur-vérificateur à la Division des fiscalités spécifiques. Presque six années à ce poste. Avant de reprendre le chemin des voyages : trois ans (2005-2008) à Buéa, comme chef du Centre régional des Impôts du Sud-Ouest ; deux ans à la suite (2008-2010), comme chef du Centre des Impôts du Littoral V, puis d'être ramené comme « cadre d'appui », un an durant, au sein de la Division de la Législation fiscale. Un autre poste va alors opportunément sonner comme une transition vers le point culminant qui est le sien aujourd'hui : cadre d'appui à la Division des Enquêtes et du Contrôle fiscal (2012-2014).



David MAMOUDOU
**Un gisement
d'expériences**

Né le 10 septembre 1968 à Ngaoundéré, le nouveau chef de Division de l'Informatique (DI) est Inspecteur des Régies Financières (Impôts), diplômé de l'ENAM, major de la promotion 1995. Originaire de Santa, un arrondissement situé dans le département de la Mezam, région du Nord-Ouest, il est titulaire d'une Licence en Gestion. Le DI, marié et père de 5 enfants, totalise 16 années d'activités dans l'administration fiscale où il a occupé de nombreuses fonctions. Chef de Centre Provincial des Impôts du Centre 4 de 2007 à 2008, puis Chef de Centre régional des Impôts du Littoral 4 de 2008 à 2010, Chargé d'études au cabinet du DGI de 2010 à 2013 et Chef de Division par intérim des Enquêtes, de la Programmation et du Suivi du Contrôle fiscal de janvier 2013 jusqu'à sa nomination. C'est donc un homme pétri d'expériences qui a la charge de mettre en œuvre un pan du chantier de modernisation de la DGI à travers la mise en place d'un système intégré de gestion fiscale. A son actif, la réalité de la télé procédure.

Les réformes

La vie comme un mouvement perpétuel	32
En plein dans les réformes de 3ème génération	34
Réformes : Petits secrets d'une grande idée	37
Vers une parfaite maîtrise du risque qualité	38
Interview : Tétulaire FOMENOU	40
L'utilisateur au coeur de la stratégie des Réformes d'organisation à la DGI	41
Le CRIL AKWA	42



La vie comme un mouvement perpétuel

Dans sa quête permanente de modernisation et d'amélioration de ses performances, l'Administration fiscale s'est toujours inscrite dans un mouvement de réforme : trois générations de changements ont jusqu'ici jalonné sa marche vers la modernité.



La première génération (1994-2004) qui découle des recommandations de la réforme fiscalo-douanière de 1994 a permis de réaliser d'importantes avancées tant sur le plan de l'organisation de l'administration fiscale que sur le plan de la politique fiscale. Cette décennie aura ainsi été marquée par cinq séquences importantes : la fusion entre la direction de l'enregistrement, du timbre et de la curatelle, et la direction des droits directs, le passage d'une organisation des services opérationnels par type d'impôt à une organisation par fonctions fiscales, l'introduction en 1998 de la TVA en lieu et place de la TCA, l'introduction du management par objectif (DPO), l'adoption, suite à la fusion sus évoquée, d'un code général des impôts unique assorti d'un livre de procédures fiscales.

La deuxième génération (2004-2014) a poursuivi le chantier de l'organisation

des services tout en maintenant le cap des réformes de politique fiscale. Elle aura ainsi été ponctuée par : l'institution en 2004, d'un impôt général sur le revenu, le passage en 2006, d'un système d'imposition de la propriété foncière assis sur les superficies à un système assis sur la valeur, l'introduction de la segmentation de la population fiscale en fonction de la taille des contribuables.

Réforme phare de cette génération, la segmentation vise à assurer une gestion ciblée et rationnelle du risque d'indiscipline fiscale. Elle s'est traduite par la création de la DGE en 2004, de deux CIME en 2006 et enfin des CDI restructurés en 2011. Si la création des nouvelles structures a permis de poser les jalons de cette segmentation, la structure de la population fiscale demeure incohérente du fait de l'étroitesse du segment des moyennes entreprises qui d'après les standards devraient représenter 20 à 25% du

portefeuille global des entreprises.

- La troisième génération des réformes engagée en 2014, est marquée par le recours aux TIC avec l'adoption de la télé déclaration, du Mobile Tax, du suivi électronique des facturations ainsi que la publication sur le site web de la DGI du fichier électronique des contribuables. parallèlement à cette réforme, intervient le parachèvement de la réorganisation des services opérationnels. Le réajustement de l'organisation actuelle repose sur une triple orientation touchant aux trois segments de la population fiscale. Il s'est ainsi traduit par :

- le recentrage de la DGE sur les véritables grandes entreprises. Cette option s'est matérialisée par la révision à la hausse du seuil d'éligibilité à cette structure qui est passé de 1 milliard à 3 milliards de chiffre d'affaires. Ce qui a conduit à réduire son portefeuille de contribuables de 550 à 400 ;

- la redynamisation des CIME dont le

portefeuille a été élargi à tous les assujettis à la TVA, ces derniers ne devant plus être gérés dans les CDI. Elle a eu pour conséquence la création de cinq nouveaux CIME dont deux (02) à Douala et un (01) à Yaoundé, à Bafoussam et à Limbé portant ainsi le nombre total des CIME de 2 à 5 et la population des moyennes entreprises de 1 600 à 12 000. Cette dynamique visant à faire



des CIME la colonne vertébrale de notre système fiscal est appelée à se poursuivre par la création prochaine des CIME dans les villes de Limbé et Bafoussam ;

- le repositionnement des CDI sur les missions d'élargissement de l'assiette et fiscalisation des particuliers. Cette orientation devrait se conduire à très court terme à la réorganisation fonctionnelle et territoriale des CDI dans les villes de Yaoundé et de Douala.

Il importe de bien souligner que la réforme des CIME s'est également traduite par la réorganisation fonctionnelle de ces structures. Cette nouvelle organisation des CIME poursuit deux principaux objectifs stratégiques dont la réalisation repose sur l'appropriation des nouveaux paradigmes consacrés par la réforme.

Nouvelle organisation des CIME

La rationalisation de la gestion du risque d'indiscipline fiscale par l'introduction de la spécialisation dans la gestion des opérations fiscales : l'organisation de la gestion et du suivi des contribuables qui a prévalu avant la réforme était l'IFU. Selon cette approche, le gestionnaire avait la charge de l'ensemble des tâches de gestion (suivi du comportement déclaratif, contrôle sur pièces, enregistrement et délivrance des documents administratifs). Cette polyvalence entraînait un effet

d'éviction sur certaines tâches considérées comme moins gratifiantes, mais pourtant indispensables au bon suivi du comportement déclaratif. L'introduction de la spécialisation vise à inverser cette tendance. Le passage d'une organisation par IFU à une organisation par tâches participe de cette logique.

L'amélioration significative de la qualité du service offert aux usagers par la création d'une cellule dédiée : la qualité du service étant un facteur déterminant du civisme fiscal, la nouvelle organisation des CIME accorde une attention particulière à cet aspect. Un service spécialement dédié à cette question a notamment été créé. Il s'agit de la Cellule du Service au Contribuable chargée d'assurer l'accueil, l'éducation, l'information et la délivrance des documents administratifs aux contribuables. Ce service constitue en effet la vitrine et la porte d'entrée du Centre.

Nouveaux paradigmes

Afin d'atteindre les objectifs stratégiques sus cités, la nouvelle organisation des CIME a été conçue autour de deux principaux paradigmes : une organisation sous-tendue par la distinction entre le front office et le back office, une organisation fonctionnelle axée sur la maîtrise des risques.

Une organisation bâtie sur la distinction entre le front office et le back office : la nouvelle organisation détermine le positionnement des différents services par rapport à ces deux compartiments. Ainsi, relèvent du front office, la Recette des Impôts (la caisse) pour la réception des déclarations, et la Cellule du Service au Contribuable pour toutes les autres sollicitations du contribuable (accueil, information, délivrance des documents administratifs, des quittances, gestion des rendez-vous). Quant au back office, il renvoie à tous les autres services situés en arrière-plan et chargés de la gestion des dossiers (cellule de gestion et du suivi, brigade de contrôles). Toutefois, au-delà de cette distinction, une collaboration étroite entre tous les services est nécessaire.

Maîtrise des risques :

les différents services du CIME ont chacun la charge de la gestion d'un type de risque précis. A titre d'illustration, les quelques-uns suivants : le Service du Fichier, des Statistiques et de l'Informatique gère les risques liés au pilotage, la Cellule de Gestion et du Suivi assure la gestion des risques d'indiscipline fiscale (défaillance déclarative, reliquataires), la Cellule Du Service au Contribuable prend en charge les risques de qualité du service, les brigades de contrôle gère le risque de minoration des bases d'imposition ; la Recette des Impôts administre les risques liés à la collecte et aux arriérés fiscaux.

Réformes

En plein dans les réformes de 3^{ème} génération

Afin de relever ce défi, l'un des leviers d'actions retenu par la Direction générale des impôts est l'amélioration du civisme fiscal à travers la modernisation des procédures de déclaration et de paiement des impôts et taxes.

Les administrations fiscales occupent une place centrale dans le financement de la stratégie de croissance et d'emploi adoptée par les autorités pour l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035. Avec un niveau de contribution au budget de l'Etat de plus de 40%, la Direction générale des impôts est le principal pilier sur lequel repose cette stratégie. L'entrée en vigueur prochaine des Accords de Partenariat Economique (APE) avec l'Union Européenne, dont l'une des conséquences est le recul à moyen et long termes de la fiscalité de porte, renforce la centralité de la position de cette administration dans le financement des politiques de développement. Plus que par le passé, la Direction générale des impôts devra donc être au rendez-vous de la performance.

Afin de relever ce défi, l'un des leviers d'actions retenu par la Direction générale des impôts est l'amélioration du civisme fiscal. Mais pour renforcer le civisme fiscal, il faut non seulement faire appliquer les lois fiscales de manière efficace par l'Administration, mais surtout faciliter et moderniser les procédures de déclaration et de paiement des impôts et taxes aux contribuables afin de les inciter à accomplir spontanément leurs obligations fiscales. L'enjeu de cette modernisation dépasse cependant les seules considérations budgétaires de court terme pour intégrer l'exigence d'amélioration de l'attractivité du territoire national. La destination Cameroun ambitionne en effet d'occuper un meilleur rang dans les classements internationaux en matière de facilité

des affaires. Pour ce faire il était urgent et impérieux d'apporter pour ce qui concerne la fiscalité, des réponses innovantes aux faiblesses révélées par l'indicateur « paiement des impôts et taxes ». Le diagnostic d'un organisme comme Doing Business par exemple indique qu'au Cameroun, les entreprises consacraient en 2009, 1400 heures par an à l'accomplissement de leurs obligations fiscales, soit plus de cinq (05) heures par jour. Les premières solutions retenues face à ces critiques, à savoir la réduction du nombre de paiements et l'implémentation de la télédéclaration, ont permis de ramener le temps annuel consacré aux obligations fiscales à 630 heures dans le Rapport Doing Business 2015.

Mais au-delà, l'ampleur des enjeux d'efficacité budgétaire et d'attractivité économique du territoire, oblige l'administration fiscale à intensifier ses efforts de transformation de ses modalités de déclaration et de paiement des impôts et taxes. Cette quête de modernisation qui prend principalement appui sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, se traduit par la simplification des obligations fiscales à travers une offre de services permettant un allègement substantiel du coût de la discipline fiscale. La généralisation du paiement par virement (1), l'avènement de la télédéclaration (2), de la déclaration pré-remplie (2) et le déploiement en cours du Mobile Tax (2), participent de cette démarche de facilitation de l'impôt.



la Généralisation du paiement par virement bancaire.

Au départ étaient le paiement en espèces et le chèque certifié. Aujourd'hui la tendance est à la Généralisation du paiement par virement bancaire. Pendant longtemps, le règlement des impôts et taxes pouvait être effectué par tous les moyens de paiement. Le virement, les chèques et les espèces étaient alors admis sans limitation de montant ni considération liée à la taille du contribuable. Progressivement, l'administration fiscale s'est aperçue des limites des modes de paiement par chèque et en espèces. En effet, non seulement ils occasionnaient d'énormes déperditions de recettes du fait des manipulations diverses, mais soumettaient en outre le contribuable à la contrainte des files d'attente dans les recettes des impôts.

L'exigence de sécurisation des recettes, couplée à celle d'amélioration du climat des affaires, a amené l'administration fiscale à moderniser les procédures de paiement des impôts et taxes. Cette modernisation qui est allée de paire avec l'approfondissement de la segmentation, s'est traduite par la généralisation progressive du virement bancaire comme mode de paiement.



Le Ministre des Finances s'est félicité de la coalition des gagnants que forment désormais administration fiscale, contribuables et compagnies de téléphonie mobile.

Initialement limité aux seules grandes entreprises, ce dispositif est en l'état actuel de la législation, obligatoire et exclusif pour les contribuables relevant de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et des Centres des Impôts de Moyennes Entreprises (CIME).

Dans la même logique de modernisation, la possibilité de paiement en espèces a été progressivement restreinte. D'abord aux paiements de montants inférieurs à 200 000 F CFA, puis à 100 000 F CFA à la faveur de la loi de finances 2014.

La télédéclaration

Jusqu'à une période récente, les contribuables relevant de la Direction des grandes entreprises devaient, pour souscrire leurs déclarations mensuelles, se rendre physiquement dans les locaux de cette direction situés à Yaoundé. Ce déplacement qui était logiquement très coûteux pour les entreprises, en particulier celles qui ont leur siège hors de la ville de Yaoundé, favorisait par ailleurs la défaillance déclarative.

Dans le souci de lever cette contrainte et améliorer le civisme fiscal, la loi de finances pour l'exercice 2014 a consacré la télédéclaration comme mode alternatif de déclaration des impôts et

taxes. Il s'agit en effet d'un service offert aux entreprises par lequel celles-ci peuvent souscrire leurs déclarations en ligne sans avoir à se déplacer physiquement auprès d'un guichet fiscal (centre des impôts). Opérationnel depuis le mois de juillet 2014 à la Direction des grandes entreprises, et accessible à partir du site web de la Direction générale des impôts (www.impots.cm), ce service a suscité un grand engouement auprès des entreprises. A titre d'illustration, sur le seul mois de juillet, mois de son lancement, l'on a enregistré un taux d'utilisation de ce service de près de 70%. Ce taux atteint aujourd'hui 92%, quelques entreprises situées à Yaoundé continuant à recourir au procédé classique compte tenu de leur proximité.

Il convient de souligner que l'utilisateur n'est pas le seul bénéficiaire de la réforme de la télé déclaration. L'administration fiscale en tire également de nombreux bénéfices, notamment :

- l'allègement de la charge administrative liée à l'accueil physique des contribuables, en particulier pendant les périodes de déclaration caractérisées par des pics d'affluence ;
- l'amélioration du comportement déclaratif des contribuables par la réduction du taux de défaillance déclara-

tive, qui permet une économie de ressources antérieurement mobilisées pour la relance des défaillants ;

- l'élimination de la saisie manuelle des déclarations qui permet une meilleure allocation des ressources humaines à la surveillance des risques de minoration des bases déclarées et de fraude.

Au final, la télédéclaration a révolutionné l'administration des obligations fiscales aussi bien pour les usagers-contribuables qui peuvent désormais mieux se consacrer à leur activité de création de richesse, que pour l'administration qui en retire d'énormes gains de productivité. Au regard de tous ces acquis, il est envisagé au terme de la phase pilote limitée aux grandes entreprises, d'étendre la solution dès l'exercice 2015 aux moyennes entreprises.

La déclaration pré-remplie

Dans la même logique de facilitation de l'impôt, le législateur a, à la faveur de la loi de finances pour l'exercice 2014, institué la déclaration pré-remplie. Il s'agit d'une modalité de déclaration qui consiste pour l'administration à pré-remplir la déclaration du contribuable à partir des informations en sa possession, à déterminer l'impôt qui en résulte, puis à la notifier à ce dernier.



Ainsi dispensé d'effectuer la démarche de déclaration qui est ici prise en charge par les services fiscaux, le contribuable n'a plus qu'à effectuer le paiement.

Il convient toutefois de noter que bien que servie par l'administration, la déclaration pré-remplie demeure celle du contribuable qui doit l'approuver ou la corriger s'il estime que les éléments retenus ne sont pas exacts.

Afin de garantir le succès de cette réforme dont la mise en œuvre suppose une bonne maîtrise de l'information, l'administration fiscale a opté pour une application progressive aux différents impôts et taxes. C'est dans ce sens que la taxe sur la propriété foncière a été retenue pour la phase pilote. Une campagne de distribution des déclarations pré-remplies à tous les redevables de cet impôt dans les villes de Yaoundé et de Douala, sera ainsi déployée dans les tout prochains jours.

Il importe de souligner que dans le souci d'aller jusqu'au bout de la démarche de simplification des procédures, l'institution de la déclaration pré-remplie est complétée par l'introduction du paiement via le téléphone portable, l'idée étant de dispenser le contribuable de tout déplacement physique vers un centre des impôts.

Le paiement grâce au téléphone portable (Mobile Tax)

L'institution du Mobile Tax procède donc à la fois de la volonté de simplifier le paiement de l'impôt et d'améliorer

la qualité du service rendu au contribuable.

En effet, les modes de paiement des impôts et taxes couramment proposés aux particuliers et aux PME (chèques et espèces) s'avèrent peu adaptés à la situation de ce segment de la population fiscale. Non seulement le contribuable est soumis à de longues heures d'attente dans les recettes des impôts pendant les périodes d'affluence, mais le traitement des chèques s'étale régulièrement sur plusieurs semaines, rallongeant conséquemment les délais de délivrance des quittances. Ces contraintes sont autant de facteurs d'inconfort pour les usagers, susceptibles de favoriser l'indiscipline fiscale.

Avec l'essor des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), de nouveaux modes de paiement ont vu le jour, à l'instar du Mobile Payment développé par les opérateurs de Téléphonie Mobile. Outre les facilités qu'offre cette solution à ses utilisateurs (effectuer des paiements sans se déplacer physiquement, réduction des espèces), elle favorise une meilleure sécurisation des recettes fiscales et permet de réduire les délais de délivrance des quittances de paiement ; toute chose qui améliore la qualité du service offert au contribuable et donc son adhésion à l'impôt.

D'un point de vue pratique, le paiement s'effectue suivant les modalités définies par les opérateurs de téléphonie offrant la solution, sur la base du numéro de

déclaration pré-remplie attribué par l'administration. Une fois le paiement enregistré dans le système, le contribuable est invité à retirer sa quittance auprès de son centre gestionnaire.

Dans un premier temps limité au paiement de la taxe foncière, ce dispositif est appelé à s'étendre dans les tout prochains mois à tous les impôts et taxes dont les modalités actuelles de paiement (les espèces notamment) sont sources de tracasserie et d'inconfort pour le contribuable.

Au total, la mise en place de ces différents dispositifs de facilitation des obligations fiscales permet d'inscrire l'administration fiscale camerounaise dans un mouvement irréversible de modernité appelé à se poursuivre en s'amplifiant. L'extension à court terme de la télédéclaration aux moyennes entreprises et l'introduction du télépaiement attestent de cette volonté de changer de manière décisive le rapport du citoyen à l'impôt. A très brève échéance, il est certain que l'impôt sera de moins en moins perçu comme un « fardeau », mais davantage comme une contribution librement consentie par le citoyen grâce à un mode de perception rendu le plus convenable possible.

Fayçal ABDOULAYE

Chargé d'Etudes à la Division des Etudes, de la Planification et des Réformes Fiscales

Réformes

Petits secrets d'une grande idée

Cette réforme est résolument tournée vers le contribuable et vise principalement la recherche de la performance de l'Administration fiscale.



Limbe s'impose comme un lieu majeur d'expérimentation de cette réforme

Al'évocation des CIME, on est tenté de se demander pourquoi il est besoin de parler d'une réforme puisque ces centres existaient déjà à Yaoundé et Douala. Mais cette terminologie n'est pas superflue. Après la création de la Division des Grandes Entreprises (DGE) en 2004 et la mise en place en 2006 des deux premiers CIME, le constat est clair : si les Grandes Entreprises ont permis à l'Administration fiscale de réaliser 75 % des recettes budgétaires, les Centres des Impôts moyennes entreprises dans leur ancienne formule ne pouvaient à eux seuls, combler le gap des 25% restant. Les CIME avant la réforme de 2014 c'étaient 2 centres dont 1 à Douala et 1 à Yaoundé pour un total de 1200 contribuables et un rendement de 1,5 milliards environ par mois. Les CIME pouvaient être résumés à cette

époque à de grands centres divisionnaires des impôts. Il fallait travailler à épouser les standards internationaux suivant lesquels les moyennes entreprises devraient constituer 20 à 25% tant du fichier national que du rendement global.

Objectif : chiffre d'affaire

Pour inverser la tendance et s'arrimer aux standards, La DGI prescrit une nouvelle réforme des CIME. Cette dernière, résolument tournée vers le contribuable est une réforme organisationnelle qui vise principalement la recherche de la performance. Construits sur un modèle de responsabilisation et d'amélioration de la qualité du service rendu au contribuable, ces nouveaux Centres intègrent résolument le contribuable-client au cœur des préoccupations de l'administration fiscale. Tant il est vrai qu'un climat de

confiance et de sérénité produit un meilleur rendement qu'une relation de type autoritaire. Exit donc les anciennes structures (anciens CIME, CDI), qui constituaient un embryon de segmentation de la population fiscale. Désormais le chiffre d'affaires est le principal critère de rattachement à un Centre des Impôts, et, seuls les redevables TVA, réalisant un chiffre d'affaires de 50 millions à 3 milliards peuvent revendiquer leur attachement à l'un des sept CIME que compte l'Administration fiscale camerounaise au 1er janvier 2015.

Réformedeplusoudéréformédécisive ? Alors qu'une étude approfondie démontre de l'importance des enjeux de cette réforme, le tour du propriétaire effectué dans les nouvelles structures nous rassure de sa bonne prise en main et les résultats sont déjà très probants.

Douala

Vers une parfaite maîtrise du risque qualité

Contribuables et personnels semblent enthousiasmés par la création de ce Centre.

Situés à Akwa, au lieu dit « carrefour Arno », les deux CIME Akwa sont logés dans un bâtiment R+1 bénéficiant d'un parking couvert pouvant abriter de nombreux véhicules. Le Rez-de-chaussée, occupé par le CIME-Akwa1, compte plusieurs bureaux permettant d'offrir aux 88 personnes qui y travaillent un espace de travail agréable.

Ce Centre couvre la ville de Douala dans ses quartiers de Deido, New-Deido, Bonateki, Bessengue, Ngodi, Bonamouti et une partie du quartier Akwa. Au vue de son territoire de compétence le CIME Akwa 1 semble le moins vaste, il est cependant le plus fourni avec un fichier au 08 mai 2014 de 2320 contribuables, qui ont contribué à la réalisation à environ 73% en valeur relative des objectifs assignés par la hiérarchie au cours des quatre

premiers mois d'exercice. Au pas de charge, la mise en route des CIME s'est tout de suite traduite par la courbe de croissance des recettes. Cette évolution est-elle liée à la prise en main de la réforme. Nous serons bien tenté de le conclure au regard de l'organisation mise en place dans le Centre concernant la Cellule du Service au Contribuable.

Des résultats en hausse

Après les conflits de compétence observés le premier mois entre les différents services, les différentes séances d'information et de formation organisées par la Direction Générale des Impôts ont permis de lever les équivoques. Et, on constate aujourd'hui que chaque service a pris la pleine mesure de ses attributions et les résultats se font sentir.





A Bonanjo, l'ensemble du personnel est mobilisé pour le succès d'une réforme de première importance dans l'agenda de la DGI.

On en veut pour preuve la courbe d'évolution dans la production des titres de patentes. Sur 1563 demandes, 823 titres de patentes ont été délivrées au 08 mai 2014. Pour aboutir à ce résultat, Mme NGAMBO, Chef de la Cellule du Service au Contribuable au CIME-Akwa a instauré une procédure de délivrance des patentes en une semaine, avec pour instructions ferme de ne réceptionner à l'accueil que les dossiers complets, c'est-à-dire ceux qui comprennent l'ensemble des pièces exigées par la hiérarchie. N'hésitant pas à travailler jusqu'à 19h pour liquider les instances et transmettre au Chef de Centre les dossiers dans les délais, elle prescrit à ses collaborateurs la plus grande diligence dans le traitement des dossiers et le complément systématique dans ces derniers, des quittances de paiement de ces patentes, pour en assurer la célérité. La même rigueur est prescrite sous le contrôle vigilant du Chef de Centre pour l'accueil et l'orientation du contribuable par la Cellule compétente, qui joue véritablement son rôle de front office, laissant à la Cellule de Gestion la latitude de se concentrer à

l'analyse du comportement déclaratif du contribuable et à la vérification de la cohérence des déclarations. Cette organisation entraîne la production en temps réel des pièces de recouvrement (AMR), qui seront prises en compte par la recette pour le suivi au service de suivi et de gestion des arriérés fiscaux.

Transparence des procédures

Le nouveau fonctionnement du Centre a recueilli l'adhésion des usagers, qui après les premiers moments de surprise commencent à apprécier le changement. Devant la transparence des procédures et la célérité dans le traitement des dossiers, ils se sentent écoutés et pris en compte. Certains pensent certes qu'il y'a trop de pièces de procédures à fournir et, observent une rigueur de la part du personnel chargé de vérifier la présence et la régularité des pièces exigées dans la production des actes. Ils reconnaissent tout de même une meilleure qualité de service et remarquent sans une note de satisfaction la disponibilité du personnel et le sourire qui

accompagne les explications

Si le Chef de Centre M. AMADOU marque une réelle volonté d'intérioriser l'esprit de la réforme, il se rend à l'évidence au regard du positionnement des bâtiments qu'il est difficile d'empêcher l'accès direct au gestionnaire. La Cellule du service au Contribuable étant située à l'autre versant du Centre. Quand on additionne à cet inconvénient structurel la tétuesse des habitudes dont certains personnels ont du mal à se défaire, on se dit qu'on n'est pas sorti de l'auberge en ce qui concerne l'ancien système de gestion par IFU des contribuables. Ce constat n'a cependant émoussé la volonté du Chef de Centre qui a pris des mesures visant à organiser le CIME selon l'esprit de la Réforme et qui n'hésiterait pas à sévir à l'avenir contre les mauvaises pratiques. Mais en attendant, l'heure est à la sensibilisation et à l'éducation. Sensibilisation des contribuables sur les nouvelles procédures, éducation du personnel pour le succès de la réforme au CIME Akwa 1.

Tétulaire FOMENOU

“Les PME doivent devenir la pépite de notre système fiscal”

Chef du Centre des Impôts des moyennes entreprises récemment désigné par la Direction générale des Impôts, il dresse un regard panoramique sur le positionnement institutionnel de cette sous-structure et dresse le cadre de la performance qui est attendue d'elle.



C'est quoi ces centres des impôts des moyennes entreprises (CIME), dont le ministre des Finances, vient de procéder à l'inauguration d'une unité à Limbé ?

En effet, le Ministre des Finances a procédé, le 30 février dernier à Limbé, à l'inauguration du Centre des impôts de moyennes entreprises (CIME) de la ville. C'est la deuxième phase d'un processus qui a commencé l'année dernière, en janvier 2014 où le même ministre des Finances avait également inauguré à Douala, des centres de moyennes entreprises. Alors, c'est quoi les centres de moyennes entreprises ? Ce sont des centres qui regroupent des contribuables dont les chiffres d'affaires sont compris entre 50 millions et 3 milliards de francs CFA. Il s'agit, pour l'essentiel, des entreprises qui gravitent autour des grandes entreprises, des entreprises qui sont certes appelées à progresser, mais qui n'ont pas encore atteint l'envergure nécessaire leur permettant de faire partie de la direction des grandes entreprises. Pour le dire par une caractéristique générale, ce sont des entreprises qui emploient entre 5 et 20 personnes, pour l'essentiel.

Quel est le maillage territorial de ces centres, aujourd'hui ?

Les premiers centres ont été mis sur pied en 2006 à Douala, puis à Yaoundé, soit un dans chaque ville. Mais en 2013, le directeur général a conduit à une réflexion qui a conduit à l'ouverture de CIME, dans leur version actuelle. En 2013, nous en avons créé deux à Yaoundé, dont celui dont j'ai aujourd'hui la charge de l'animation et l'autre, celui qui s'occupe du territoire sud-ouest. Dans la même foulée, il en a créé deux à Douala. En janvier donc, le ministre a inauguré le CIME du Sud-Ouest et, sans doute que bientôt, lui-même ou l'un de ses collaborateurs va inaugurer le CIME de Bafoussam. Donc, au Cameroun en ce moment, nous comptons sept centres des moyennes entreprises, dont deux à Yaoundé, trois à Douala, un à Limbé et un à Bafoussam. Mais nous ne comptons naturellement pas nous arrêter

en si bon chemin. Il faut cependant se dire qu'on ne créera des centres des moyennes entreprises dans chaque ville que lorsque l'on aura un potentiel de contribuables éligibles tournant entre 600 et 700 contribuables. Les prochaines cibles, à cet égard, sont les régions du Nord et du Nord-Ouest.

Vous parlez donc d'étendre bientôt le territoire de couverture de ces CIME. Mais de quel poids véritable pèsent les PME dont ils sont le reflet, dans l'économie camerounaise ?

Evidemment, toute grande entreprise a forcément besoin de sous-traitance, d'approvisionnement car les têtes de réseaux ne peuvent pas tout faire. Donc, les moyennes entreprises tournent autour des grandes entreprises qui réalisent l'essentiel de leurs affaires. Les moyennes entreprises sont, à cet égard, des sortes de satellites pour les entreprises de plus grande taille, qui leur apportent des approvisionnements, de la redistribution. En l'occurrence, une entreprise qui produit pour 5 milliards ne va pas elle-même vendre directement pour ces 5 milliards ;

Quel peut donc être l'apport de ces CIME dans l'atteinte des objectifs de la Direction générale des Impôts ?

En effet, il s'agit-là d'une grosse question. D'abord, il faut dire que les grandes entreprises ont longtemps eu le sentiment – et à juste titre – d'être les seules à porter le poids des contributions fiscales à l'Etat. Or, avec les moyennes entreprises, il y a un petit relais qui est entrain d'être fait, de sorte que l'essentiel de la contribution au budget de l'Etat, du moins sur le plan fiscal ne soit plus que du fait exclusif des grandes entreprises. Les grandes entreprises commencent aussi déjà à apporter, notamment par le fait de cette réforme, une contribution substantielle au budget de l'Etat. Pour vous donner une idée rapide des échelles dont il est question, le CIME-Est dont je m'occupe ici avait pour objectif, pour ce mois de mars, un objectif de 1,35 milliard de francs CFA et, à cette date, nous sommes à peu près

à 1,276 francs CFA. Donc, entre le jeudi 26 et le mardi 31 mars, nous devons pouvoir rattraper les 1,350 milliards prévus et, éventuellement, apporter un bonus. C'est pour dire que ce que je fais ici est déjà important, sans doute moins important d'ailleurs que ce que font d'autres centres des impôts des moyennes entreprises. Evidemment, ceux qui viennent d'être créés, comme à Limbé, vont prendre un peu de temps pour s'organiser correctement pour recenser les contribuables, les fidéliser comme on est tenu de le faire dans tout centre des impôts des moyennes entreprises, ce qui peut prendre du temps. Mais l'objectif du directeur général c'est que chacun des centres en fonctionnement puisse générer, chaque mois, au moins 1 milliard de francs CFA. En ce moment d'ailleurs, à Douala, il y en a qui génèrent 3 milliards, d'autres 2 milliards mais le minimum c'est toujours 1 milliard.

Est-ce facile d'atteindre ces objectifs, quand on sait les résistances à l'impôt qui existent chez pratiquement tous les contribuables ?

Les grandes entreprises, d'une manière générale, connaissent les règles. La difficulté avec les moyennes entreprises procède de ce que, très souvent, ce sont des self-made-men qui avancent vers l'entreprise avec des hoquets et des lignes sinueuses. Ce qui veut dire que, passer d'un champ d'activité à un autre peut quelques fois être complexe. C'est pourquoi les centres des moyennes entreprises ont été structurés pour apporter leur savoir-faire à ces entreprises-là, l'accompagnement nécessaire à l'accomplissement de leurs obligations fiscales. Nous avons par exemple, dans chacun de ces centres, la cellule des services au contribuable qui a vocation à sensibiliser, informer, communiquer avec le contribuable, les prendre en charge, de sorte que le contribuable n'ignore pas des règles qu'on pourrait qualifier d'élémentaire pour ce qui a trait à la fiscalité ;

Propos recueillis par Corine AHOUE

Gouvernance

L'usager au coeur de la stratégie des réformes d'organisation à la DGI

Elles sont organisées autour de trois activités : l'accueil et l'information, la localisation et l'immatriculation, ainsi que la délivrance des actes administratifs



La qualité de service aux usagers se place désormais au centre des enjeux de gouvernance de la DGI

Dans l'esprit de l'arrêté n°402/MINFI du 17/12/2013 portant création des Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME), le CIME a vocation à être configuré comme une structure tournée vers l'usager et offrant des services. En avant-garde des activités du Centre, le front office est tenu par la Cellule du Service au Contribuable et une partie de la recette. En back office, la Cellule de gestion, du fichier et du contrôle travaillent à l'analyse.

L'innovation : le front office

Organisée autour de trois activités, à savoir l'accueil et l'information ; la localisation et l'immatriculation et la délivrance des actes administratifs, la Cellule du Service au Contribuable (CSC) est en relation directe avec l'usager qu'elle accompagne dans l'exécution de ses obligations fiscales. Elle remplit une mission d'accueil et d'information du contribuable, de relai avec les autres services du CIME et d'évaluation de la qualité du service. Dans l'exécution de sa mission, elle est la porte d'entrée et de sortie du

Centre. A cet effet, elle reçoit toute la correspondance qui y entre. Correspondance qu'elle diligente en fonction de l'objet. Elle se charge d'identifier le contribuable et s'assure de pouvoir le retrouver sur le terrain en cas de besoin, d'où l'affectation dans ses attributions de l'activité de localisation du contribuable. Ce positionnement justifie également le rôle qu'elle joue dans la délivrance des actes administratifs. Interlocuteur privilégié de l'usager, la Cellule du Service au Contribuable se doit de répondre avec célérité et courtoisie aux sollicitations du contribuable. C'est ainsi que les actes nécessaires à la constitution du dossier fiscal sont préparés dans ce bureau et soumis à la signature de la hiérarchie. A son arrivée au Centre, une halte obligatoire est faite à la CSC. L'accession, aux autres services est coordonnée par les agents en service à la CSC qui ont le devoir d'en être le guide. Il assure le relais entre les usagers et les autres services leur permettant de travailler en toute sérénité aux travaux d'analyse du comportement du contribuable, sans être constamment interrompu par des usagers attendus ou non. Notre Cellule

phare joue donc un rôle de facilitateur et de service transversal entre l'usager et les autres maillons de la chaîne, il participe à la constitution, l'actualisation et la fiabilité du fichier. Il assiste la Cellule de Gestion et de suivi du contribuable, dans les actions de dépôts des mises en demeure et travaille en collaboration avec lui dans la production du titre de patente. Il accompagne la recette dans la délivrance des quittances et assure la veille informationnelle et d'assistance dans l'exécution des missions de recouvrement.

Au-delà de la mission d'information du contribuable, la Cellule du Service au Contribuable a une mission d'évaluation de la qualité du service rendu au contribuable. A cet effet, elle contrôle la régularité et l'effectivité des pièces à fournir dans la délivrance des actes. Elle s'assure du respect des délais dans le traitement des dossiers, dépose les pièces de procédures, veille et rappelle aux concernés les suites de procédures. L'efficacité de cette mission nécessite d'instituer des outils de suivi de qualité et de prendre un "engagement qualité". Cet engagement, qui doit être pris par tous, commence par l'élaboration des indicateurs de qualité qui lui permettent de mesurer à terme l'efficacité du service offert au contribuable.

La Cellule du Service est résolument au cœur des attentes de la Réforme, cheville ouvrière du Centre, il est nécessaire qu'elle soit bien encadrée par la hiérarchie et acceptée par tous les acteurs de la réforme afin d'éviter les dérives de comportement qui pourraient conduire à la contre-performance de cette Cellule en qui on place tant d'espoir.

Toute confusion de rôle devrait donc être évitée. L'analyste en back-office ne doit pas être perturbée par les sujets de premières lignes.

CRIL

Les CIME Akwa contribuent au renouveau de la fiscalité au Littoral

Douze mois après la mise en place des centres des impôts des moyennes entreprise (CIME) dans le littoral, le Centre Régional des Impôts du Littoral inverse les tendances.

Pour la première fois depuis plusieurs années, le Littoral reprend le peleton de tête de Centres Régionaux des Impôts en valeur absolue. Malgré le très bon comportement de la Région du Centre I en 2014, celle-ci cède sa place au Littoral I, dans le classement des CRI pour ce qui est de leur contribution aux recettes de la DGI. La réforme des CIME est passée par là. Perspectives encore meilleure puisque en valeur relative par rapport à ses objectifs, le CRIL I reste en deçà des objectifs. L'installation des responsables des centres des impôts des moyennes entreprises (Cime) dans le Littoral a eu lieu le mercredi 08 janvier 2014. C'était après leur nomination du 06 janvier 2014 par décision du ministre des Finances, Alamine Ousmane Mey. Elle a ainsi matérialisé la réforme telle que prévue par les arrêtés du 17 décembre 2013 portant création et organisation des Cime, signés par le ministre des Finances.

L'objectif principal de ce nouveau dispositif est d'offrir aux contribuables un service de qualité, notamment dans leur accueil, l'information et la disponibilité. Il est également question de propulser et d'améliorer les rendements au niveau du paiement des différents impôts, des droits et des taxes. Ce nouveau fonctionnement du service vise à l'amélioration du climat des affaires au Cameroun.

Innover pour les contribuables

Arrivé à la tête de l'institution en mai 2013, le nouveau Directeur Général des Impôts a décidé d'impulser une nouvelle dynamique tendant non seulement à moderniser le service, mais aussi et surtout à normaliser les relations



entre les contribuables et l'administration fiscale. En fait, il est question non seulement d'être efficace, mais surtout de redorer l'image de l'Administration Fiscale auprès des usagers. Pour mener à bien cette réforme, le DGI, M. Modeste Mopa Fatoing a donc créé des centres des impôts de moyennes entreprises (Cime) à Yaoundé et à Douala. A la tête de ces structures, des cadres dynamiques dont le profil et l'expérience ne sont plus à démontrer ont été désignés. Ainsi au CIME Bonanjo, Francis Kieku tient les rênes, Akwa I et II sont respectivement dirigés par Amadou Souleymanou et Henri Fiace Fotué. Leurs missions aussi lourdes qu'exaltantes requièrent de leur part beaucoup d'habileté, de patience, de savoir-faire et d'imagination. La priorité est la maîtrise du fichier, la confirmation des localisations, l'apurement des AMR hérités des anciens centres et l'atteinte de leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ces promus sont également chargés de

veiller à la collecte des informations sur les contribuables relevant de leur centre et à l'amélioration des objectifs budgétaires à eux assignés ; à savoir respectivement autour de trois, deux et un milliard pour les CIME Bonanjo, Akwa I et Akwa II.

Comme le soulignent les trois chefs CIME, la modernisation de l'administration fiscale ne va pas sans difficultés. « C'est d'ailleurs, à mon sens le lot des services publics naissants qui ne disposent pas toujours de tous les moyens humains, matériels et financiers pour leur démarrage », explique Henri Fiace Fotué, le chef Cime Akwa II. Allant dans le même sens, ses deux autres confrères expliquent qu'avec la confiance qui leur a été faite d'être artisans de la réforme, le DGI souhaite mobiliser tout son personnel dans ce vaste chantier. L'intérêt est louable, celui d'une administration fiscale efficace, gage d'un bon partenariat.

Nicole ONDOUA

Les fonctions managériales dans la gestion de l'impôt

L'activité de management est généralement décrite comme un ensemble de processus par lesquels les décideurs d'une organisation planifient son développement, organisent et coordonnent ses activités, animent et mobilisent des personnes, contrôlent ses résultats.

La gestion de l'impôt, prise dans le présent contexte comme activité, est l'une des principales actions de l'administration fiscale. Il pourrait même s'agir d'une mission fondamentale si l'on s'en tient aux statistiques qui démontrent que les services de gestion mobilisent plus de 80% des recettes de l'organisation et utilisent la plus grande partie du personnel. Dans sa mise en œuvre, la fonction gestion s'articule autour de la tenue du dossier unique et des fichiers, du suivi des défaillants et reliquataires et du contrôle des déclarations.

A regard du diagnostic de la fonction gestion qui se situe au cœur même de l'administration de l'impôt, l'on pourrait affirmer que cette dernière emprunte à divers degrés à toutes les fonctions managériales qui ont été présentées ci avant. En effet, toutes ces fonctions sont nécessaires et même indispensables pour une meilleure gestion de l'impôt.

La fonction planification

Planifier, c'est décider à l'avance de ce qui sera fait, comment, quand et par qui cela sera fait. La planification permet d'établir un rapport entre la situation existante et la situation souhaitée et de réaliser des choses qui sans elles, ne seraient pas possible. Elle constitue la fonction de base du management. La fonction de planification comprend des orientations de l'entreprise dans son ensemble ainsi que celles des départements et des sections qui la composent. Elle suppose le choix des objectifs de l'entreprise, les buts et la définition des moyens de les atteindre.

En conséquence, l'on peut dire de manière générale que l'administration fiscale came-

rounaise suit un plan stratégique qui obéit aux recommandations des assises des différentes commissions de réforme fiscales notamment celles de 1994 et de 2008. Les grandes orientations qui s'appliquent progressivement ont permis d'atteindre le niveau de performance actuel qui est en progression permanente. Cette planification qui n'est pas sans incidence sur la gestion de l'impôt s'est traduite par des réformes majeures tant sur la politique fiscale que sur l'organisation des services.

Il convient de relever néanmoins que nonobstant l'impact perceptible sur les mécanismes de gestion de l'impôt, tous ces éléments de planification se situent au niveau stratégique relativement à la démarche pluriannuelle de la macrostructure. Pour ce qui est de la gestion fiscale quotidienne, il s'agit plus d'une planification opérationnelle dans la mesure où l'outil de planification est le plan d'actions défini par le manager de concert avec les gestionnaires en vue de l'atteinte des objectifs. Cette définition des objectifs se fait à très court terme et permet d'évaluer chaque centre opérationnel (les unités de gestion).

La fonction organisation

La fonction organisation consiste à concevoir et à maintenir des systèmes. Elle consiste à regrouper les activités nécessaires à la réalisation d'objectifs, à confier à chaque groupe d'activité un cadre possédant une autorité suffisante pour veiller à leur exécution et à coordonner à la verticale comme à l'horizontale la structure de l'organisation. Ainsi, cette fonction consiste à déterminer les tâches qui devraient être accomplies et de définir ainsi les auteurs de ces différentes tâches et aussi d'identifier à quel ni-

veau elles devraient être faites.

S'agissant de la gestion d'une population fiscale donnée, des équipes de gestionnaires réparties en unités de gestion sont chargées d'animer la fonction de gestion sous l'autorité d'un chef. Elles sont réparties par secteurs d'activités regroupés de la manière suivante : industries et transformation, commerce général, banques, assurances et TIC, secteurs forêt, pétrole, eau, mines et agriculture, secteur transport, BTP et autres services.

Chaque gestionnaire dispose d'un portefeuille qui lui permet d'exercer l'ensemble des activités de gestion notamment la tenue des dossiers uniques et fichiers, le suivi des défaillants et reliquataires et le contrôle des déclarations. L'activité des gestionnaires est exercée sous la supervision des chefs d'unité qui eux-mêmes travaillent sous une coordination unique ; ce qui permet de mettre en exergue la fonction organisation dans la gestion de l'impôt.

La fonction direction

La direction est une fonction qui relève principalement des relations interpersonnelles. Même si les fonctions planification et organisation sont souvent assumées le plus efficacement, il demeure toujours nécessaire d'orienter les individus, d'établir de bonnes communications et de faire preuve d'aptitude à la direction. Ainsi, les principes de la direction visent l'harmonie des objectifs, la clarté des communications, la motivation et le leadership.

La fonction direction est une fonction primordiale mise en œuvre dans l'activité de gestion fiscale dans la mesure où le travail est concrètement effectué par les gestionnaires et la mission du manager se limite, d'une part, à la coordination des unités de gestion qui ont à leur tête des chefs opérationnels et, d'autre part, à l'orientation de l'ensemble des activités de gestion. Dans la gestion de l'im-



pôt, la fonction direction s'appréhende comme le corollaire de la fonction organisation dès lors que la structuration des services met en évidence la nature des rapports hiérarchiques en termes de relations interpersonnelles au sein de l'organisation.

La fonction contrôle

Contrôler, c'est analyser et rectifier les activités des subalternes de façon à s'assurer que les événements sont conformes aux plans. La fonction « contrôle » compare donc les résultats obtenus aux buts et aux plans, situe les écarts négatifs et par la mise en œuvre des mesures correctives, contribue à la réalisation des plans. Le plan indique aux gestionnaires la façon d'utiliser les ressources pour atteindre les buts précis. Le processus de contrôle consiste à établir des normes, mesurer le rendement et corriger les écarts.

Dans la gestion de l'impôt, la fonction contrôle se manifeste quant à elle par l'évaluation de l'exécution des plans d'actions. Cette évaluation permet au manager de mesurer le niveau de performance des unités de gestion et de classer les gestionnaires tous les mois sur la

base de certains indicateurs objectifs. Toutefois, le manager demeure encore limité dans l'implémentation de la fonction contrôle dès lors qu'autant il peut établir les normes par le biais des plans d'actions, mesurer le rendement ; autant il ne peut pas corriger les écarts dans la mesure où il n'a pas la possibilité de sanctionner ou redistribuer les tâches. Cette compétence étant centralisée au niveau de la macrostructure, il peut faire des propositions qui généralement sont entérinées par la hiérarchie en raison de la confiance qui pourrait lui être concédée.

Les fonctions basiques de management telles que mises en exergue par les auteurs classiques restent perceptibles dans l'activité de gestion de l'impôt tout comme celles mises en relief par l'école des relations humaines et les théoriciens du nouveau management, notamment les fonctions communication et prise de décision.

La fonction communication

La communication est un processus par lequel l'information passe d'un émetteur à un récepteur. « Communiquer » veut dire « mettre en commun, être en



relation». Pour les acteurs de l'organisation, on communique selon Edgar Morin pour informer, s'informer, connaître, se connaître éventuellement, expliquer, s'expliquer, comprendre et se comprendre. Pour l'organisation elle-même, la communication est nécessaire pour assurer la coordination des activités d'une organisation et la coopération de ses membres. La communication a pour enjeux d'après Williams Scott et Terensse Mitchell de : fournir les données nécessaires à la prise de décisions ; obtenir un plus grand engagement à l'égard des objectifs de l'organisation ; développer l'acceptation des règles de l'organisation par les subordonnés ; clarifier les responsabilités associées aux tâches ; pouvoir identifier les positions d'autorité ; prendre en considération des réalisations individuelles. La communication organisationnelle s'appréhende sous 4 dimensions : intra personnelle, interpersonnelle, managériale et médiatique.

En plus des outils de communication usuels au sein de la Direction Générale des Impôts, en l'occurrence

les notes de service, les rapports d'activité, les réunions, les comptes rendu et autres internet ou téléphone, il existe au sein des services de gestion un véritable dialogue de gestion. Celui-ci se caractérise par des assises élargies qui permettent au manager de faire le point à mis parcours sur l'avancement des actions engagées et sur les résultats déjà engrangés afin que tous les membres de l'organisation prennent conscience du chemin à parcourir et fassent des suggestions. Pour ce qui est

de la communication externe, les échanges sont multiformes avec les contribuables et revêtent beaucoup plus le caractère d'informations mises à la disposition de ceux-ci par le biais des correspondances ou notifications. En effet, il existe une communication quasi permanente entre le service de gestion et les contribuables au point où l'on pourrait affirmer sans risque de se tromper que la fonction communication est au cœur de la gestion de l'impôt.

La fonction de prise de décision

La prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Chaque processus de la prise de décision produit un choix final. Le résultat peut être une action ou une opinion d'un choix. La prise de décision concerne tout organisme vivant doté d'un système nerveux. Elle intéresse chaque individu et chaque groupe. Il s'agit d'une méthode de raisonnement pouvant s'appuyer sur des arguments rationnels et/ou irrationnels. Il existe différents niveaux

de décision qui doivent être pris dans une entreprise : les décisions stratégiques prises par le plus haut niveau hiérarchique qui engagent l'entreprise sur une longue période, les décisions tactiques prises par les encadrements supérieurs qui engagent l'entreprise à moyen terme et les décisions opérationnelles prises par les exécutants qui elles engagent l'entreprise à court terme. Ces dernières sont fréquentes et très prévisibles.

Les décisions prises dans les services de gestion sont beaucoup plus opérationnelles. Il s'agit des décisions d'opportunité sur des actions ponctuelles à mener sur le terrain par rapport à l'environnement. Elles sont souvent liées au contexte sociopolitique, à la conjoncture économique et au comportement des contribuables. Cette fonction n'est pas beaucoup perceptible dans la mesure où la marge de manœuvre du manager est très réduite de part sa position hiérarchique et surtout en raison des particularités de la législation fiscale qui est d'application stricte. Ce qui ne donne pas un champ élargi à l'interprétation et partant limite la possibilité de choix d'options qui caractérise le processus de prise de décision.

En conclusion, l'on peut dire que l'administration fiscale camerounaise à travers la gestion de l'impôt met en exergue l'ensemble des fonctions managériales, qu'il s'agisse des fonctions basiques ou des autres nouveaux concepts clés du management.

Roméo ABELAMBET
Inspecteur des Impôts
Division des Statistiques

L'accompagnement fiscal de l'investissement privé au Cameroun

L'attractivité fiscale du Cameroun est une préoccupation majeure des autorités publiques depuis les indépendances. Un examen rétrospectif de la législation fiscale révèle en effet l'adoption, depuis les années 60, de mesures fiscales de faveur destinées à encourager l'investissement privé dans notre pays.

Le véritable point de départ se trouve être l'adoption en 1990 d'un Code des investissements aménageant de nombreux régimes de faveur au profit des entreprises. Ce dernier sera remplacé plus tard par la loi n°2002/004 du 19 avril 2002 portant charte des investissements. D'autres régimes de faveur ont par la suite été instaurés dans le code général des impôts à travers les lois de finances successives. Il s'agit du régime du réinvestissement, réintroduit en 2007, du régime fiscal du secteur boursier et du régime fiscal particulier des projets structurants mis en place en 2008.

L'accompagnement fiscal de l'investissement privé franchit une nouvelle étape en 2013, avec l'adoption de la loi n°2013/004 du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé en République du Cameroun. Cette loi, qui est aujourd'hui la référence en la matière, marque une avancée importante vers l'unification et la mise en cohérence de notre dispositif d'incitations. Son adoption est allée de pair avec la suppression, dans le code général des impôts, de régimes qui auraient pu faire double emploi (cas du régime fiscal particulier des projets structurants supprimé par la loi de finances pour l'exercice 2014) ou qui ont été repris dans la nouvelle loi.

Le nouveau dispositif d'incitations a donc l'avantage de la lisibilité. L'investisseur qui arrive au Cameroun n'a plus à faire face à l'éparpillement des textes et des régimes dérogatoires. Il dispose désormais d'un texte de référence com-

portant des mesures unifiées.

Outre l'avantage de l'unification et de la cohérence, la loi de 2013 renforce, en les diversifiant et démocratisant, les avantages octroyés aux entreprises. Parallèlement, elle assouplit considérablement les conditions d'éligibilité à ces avantages, réduisant ainsi le coût de la discipline fiscale.

Des avantages variés

Les avantages prévus par la loi du 18 avril 2013 sont applicables à toutes les entreprises, qu'elles soient nouvelles ou anciennes, en phase d'installation ou d'exploitation. Certains de ces avantages sont purement fiscalo-douaniers, tandis que d'autres s'analysent en facilités administratives et financières accordées aux investisseurs.

Les incitations fiscales et douanières

La loi de 2013 donne des indications générales sur les incitations fiscales et douanières à accorder aux entreprises éligibles. Ses dispositions en la matière sont clarifiées par l'arrêté n°366/MINFI/SG/DGI/DGD du 19 novembre 2013 précisant les modalités de mise en œuvre des avantages fiscaux et douaniers de la loi n°2013/004, lui-même complété par l'arrêté n°331/MINFI/SG/DGI/DGD du 17 juillet 2014. De manière générale, les avantages accordés varient selon qu'il s'agit d'une entreprise nouvelle ou d'une entreprise existante.

Pour les entreprises nouvelles

La loi et ses textes d'application distinguent deux phases pour l'octroi des avantages aux entreprises nouvelles : une phase d'installation et une phase d'exploitation.



En phase d'installation. La loi de 2013 a elle-même énuméré avec précision le contenu des avantages accordés aux entreprises en phase d'installation. Il s'agit des mesures ci-après touchant à la fois à : **l'imposition du capital**, avec les exonérations aux droits d'enregistrement des actes de création et d'augmentation du capital, aux droits de mutation sur l'acquisition des immeubles, terrains et bâtiments indispensables à la réalisation du programme d'investissement, aux contributions des patentes.

Cela concerne également **l'imposition des dépenses d'investissement**, avec l'exonération de la TVA sur l'importation des équipements et matériels, ainsi que sur les prestations de services liées à la mise en place du projet et provenant de l'étranger, l'exonération des droits d'enregistrement sur les contrats de fourniture des équipements et de construction des immeubles et installations nécessaires à la réalisation du programme d'investissement, ainsi que la déduction intégrale des frais d'assistance technique.

Enfin, viennent les droits de douanes, avec l'exonération des taxes et **droits de douanes** sur tous les équipements et matériels liés au programme d'investissement, l'enlèvement direct des équipements et matériels liés au programme d'investissement lors des opérations de dédouanement.

En phase d'exploitation. Le législateur a posé le principe que l'octroi des avantages en phase d'exploitation aux entreprises nouvelles doit être fonction du niveau d'investissement et des retombées économiques attendues. En application de ce principe, l'arrêté du 19 novembre 2013 organise les entreprises en trois catégories (A, B et C) correspondant à différents niveaux d'investissement et procède à une distribution progressive des avantages, les incitations les plus impor-

tales étant octroyées à celles qui investissent le plus.

Pour les entreprises existantes

: les entreprises existantes sont celles qui ont été mises en place avant la loi du 18 avril 2013 fixant le nouveau régime des incitations à l'investissement privé. Il s'agit d'entreprises qui ont parfois bénéficié d'importants avantages fiscal-douaniers par le passé. Afin d'éviter toute concurrence déloyale avec des entreprises nouvelles bénéficiant des avantages de la nouvelle loi et opérant dans les mêmes secteurs, le législateur a aménagé un régime spécifique d'incitations applicable aux entreprises existantes. Il comprend les avantages ci-après touchant aux : **impôts sur le revenu et sur le bénéfice** : réduction de l'IS ou de l'impôt sur les BIC sur la base de 50 % du montant des investissements, sans dépasser la moitié du bénéfice déclaré au cours de l'année fiscale considérée, aux **impôts sur les dépenses d'investissement** qui touchent notamment l'exonération de la TVA sur l'importation des équipements et matériels, ainsi que sur les prestations de services liées à la mise en place du projet, l'exonération des droits d'enregistrement relatifs aux prêts, emprunts, avances en compte courant et cautionnements, l'enregistrement gratuit des actes d'augmentation, de réduction, de remboursement et de liquidation du capital social, ainsi que les droits de douanes, en application du taux réduit de 5% sur l'importation des équipements liés au projet d'extension.

Les incitations financières et administratives

Les facilités financières concernent le droit d'ouvrir, au Cameroun et à l'étranger, des comptes en monnaie locale et en devise et d'y effectuer des opérations, le droit d'encaisser et de conserver librement à l'étranger les fonds acquis ou empruntés à l'étranger et d'en dispo-

ser librement, le droit d'encaisser et de conserver librement à l'étranger les recettes liées à leurs opérations, les dividendes et produits de toute nature des capitaux investis, ainsi que les produits de la liquidation ou de la réalisation de leurs avoirs, le droit de payer directement à l'étranger les fournisseurs non-résidents des biens et services nécessaires à la conduite de ses activités, le libre transfert des dividendes et du produit de la cession d'actions en cas d'investissement.

Les facilités administratives pour leur part touchent à l'existence d'un guichet unique permettant la création d'une entreprise en 72 heures : le Centre de Formalités de Création d'Entreprises (CFCE), la gestion fiscale spécialisée des entreprises pour un service adapté aux besoins de chaque catégorie : Direction des grandes entreprises (DGE) pour les entreprises les plus importantes du pays, Centres des impôts des moyennes entreprises (CIME) pour les PME/PMI et Centres divisionnaires des impôts (CDI) pour les très petits contribuables. Existe également le rescrit fiscal : possibilité pour le contribuable de connaître par avance le régime fiscal applicable à une opération complexe qu'il projette. Pour ce faire, il sollicite la position de l'administration qui va lier celle-ci, lui offrant ainsi une sécurité juridique supplémentaire. Ensuite, la possibilité de télé-déclarer ses impôts et taxes pour les très grandes entreprises dans un premier temps, la possibilité imminente de payer ses impôts et taxes par Mobile Tax pour les petites et micro entreprises, la réduction des délais et du coût de la procédure contentieuse (les délais passent de 60 à 30 jours pour les recours devant le Directeur Général des Impôts et de 90 à 60 jours pour ceux portés au Ministre des finances, alors que les phases contentieuses devant le juge de l'impôt passent de 3 à 2 mois).

Une éligibilité facilitée

L'accès au régime de la loi n°2013/004 du 18 avril 2013 est conditionné par l'obtention d'un agrément délivré par le Ministre en charge de l'industrie, après avis conforme du Ministre en charge des finances. Les conditions fixées à cet effet sont relativement simples, de même que le dossier à constituer.

Des conditions simples, favorisant une plus grande accessibilité

En comparaison avec les régimes antérieurs, la loi n°2013/004 du 18 avril 2013 présente des conditions d'éligibilité plus simples et plus ouvertes qui traduisent, ici encore, le souci de démocratiser l'accès aux incitations fiscales. A titre d'illustration, la loi n'exige pas de montant minimal d'investissement pour l'éligibilité. Cela signifie que toutes les entreprises, quel que soit le niveau d'investissement projeté, sont potentiellement éligibles. Tout juste doivent-elles remplir les autres conditions prévues par la loi et ses textes d'application. Certaines de ces conditions sont cumulatives, là où d'autres sont alternatives.

Les conditions alternatives. L'entreprise qui entend bénéficier d'un agrément aux régimes de la loi de 2013 doit remplir l'une des conditions ci-après : créer des emplois, sur la base de un (01) emploi par tranche de 20 millions d'investissement, générer une activité dont les exportations représentent au moins 25% (catégories A et B) ou 20% (catégorie C) du chiffre d'affaires hors taxes au cours des cinq premiers exercices de production, faire usage des ressources naturelles locales à concurrence d'au moins 20% (catégorie A) ou 25% (catégories B et C), de la valeur des intrants utilisés, générer une augmentation de la valeur ajoutée d'au moins 30% (catégorie A) ou (25% catégories B et C).

Les conditions cumulatives. En plus des conditions alternatives sus évoquées, les candidats à l'agrément doivent nécessairement et cumulativement : intervenir dans les secteurs industriel, touristique, artisanal, agricole, de l'élevage et de la pêche, être à jour de leurs obligations déclaratives et de paiement pour les entreprises existantes. Lorsque ces conditions

sont réunies, l'entreprise peut constituer son dossier de demande d'agrément à soumettre à l'administration.

Une composition du dossier allégée

Les éléments constitutifs de la demande d'agrément sont contenus dans l'arrêté n°4263/MINIMIDT du 03 juillet 2014. Il en ressort que le dossier de demande d'agrément, à déposer auprès du Guichet Unique de l'Agence de Promotion des Investissements (API) ou de l'Agence de Promotion des PME (APME), est constitué des trois principales pièces suivantes : une demande en trois exemplaires, dont l'original est timbré. Laquelle demande doit contenir, pour une personne physique : ses noms et prénoms, sa filiation, son domicile, sa nationalité, son adresse ; une copie certifiée conforme de sa carte nationale d'identité ou de toute autre pièce d'identification officiellement reconnue. Et pour une personne morale : sa nature juridique, sa dénomination ou raison sociale, son siège social et son adresse, les noms, qualités et nationalités de ses principaux dirigeants. Elle doit également contenir en annexes les éléments suivants : une expédition notariée des statuts de l'entreprise, une liste des associés ou actionnaires précisant le pourcentage des parts ou actions détenues par chacun, ainsi que leur nationalité.

Une attestation d'immatriculation de l'entreprise au Registre de commerce et du crédit mobilier ou de tout document équivalent. Pour les entreprises existantes, les pièces supplémentaires suivantes doivent être produites : une copie de la carte du contribuable, une copie du titre de patente, l'attestation de non-redevance fiscale.

Une étude de faisabilité du projet comprenant : la description des activités, l'étude du marché, une étude technique indiquant le montant des investissements projetés, le programme des investissements et les différentes phases du projet, les matières premières à utiliser, le processus de production, l'organigramme de l'entreprise, les emplois à créer par catégorie et les salaires projetés, le chronogramme de mise en œuvre du projet, la liste, les quantités et le dé-

tail des prix des équipements et matériels à importer.

L'étude économique et financière accompagnant ces documents indiquera le compte prévisionnel d'exploitation, la rentabilité du projet, le plan d'amortissement des immobilisations et des emprunts éventuels, le plan de financement assorti des justificatifs de financements probants, l'impact économique, social, environnemental et le dispositif pour la gestion de l'environnement.

Une stratégie à questionner

Au total, la loi du 18 avril 2013 consacre le renouveau de la fiscalité dérogatoire applicable au Cameroun. Les avantages fiscaux offerts sont plus importants et plus variés que pour les régimes dérogatoires antérieurs. Leur accès est démocratisé grâce à des conditions d'éligibilité assouplies et à une composition du dossier de demande d'agrément allégée. Il faudra, dans quelques années, évaluer l'impact au regard des objectifs visés (création d'emplois, augmentation de la valeur ajoutée, utilisation des matières premières locales, exportations...). Il faudra également vérifier son effet positif sur l'économie nationale, s'assurer qu'elle n'aura pas entraîné d'effet d'aubaine ou d'optimisation au profit des seules entreprises.

Plus globalement, c'est notre stratégie d'accompagnement fiscal de l'investissement privé qui devra être questionnée. Il s'agira notamment, sur la base des résultats de l'évaluation de la loi de 2013, de choisir entre deux systèmes : un premier, en l'occurrence le système actuel, qui accorde, sur la base d'objectifs précis, des avantages à des entreprises remplissant des conditions prédéfinies, et qui suppose une administration du dispositif (procédure d'octroi de l'agrément, contrôles, évaluations...) ; et un deuxième, qui se contenterait d'une baisse généralisée des taux d'imposition applicables à tous les contribuables. Pour être pertinent, cet examen devra largement s'appuyer sur les expériences internationales les plus pertinentes en la matière pour garantir à notre pays un système fiscal véritablement au service du développement.

Avantages			
Type d'imposition	Catégorie A (moins d'un milliard d'investissement)	Catégorie B (Entre 1 et 5 milliards d'investissement)	Catégorie C (Plus de 5 milliards d'investissement)
Impôts sur le capital et sur l'activité	<p>Exonération des droits d'enregistrement relatifs aux prêts, emprunts, avances en compte courant et cautionnements pendant 05 ans ;</p> <p>Enregistrement gratis des actes d'augmentation, de réduction, de remboursement et de liquidation du capital social pendant 05 ans ;</p> <p>Réduction de 50% des droits d'enregistrement sur les actes de transfert de propriété, ou de jouissance immobilière et de baux pendant 05 ans.</p>	<p>Mêmes avantages que pour la catégorie A, à l'exception de l'enregistrement gratis des actes d'augmentation, de réduction, de remboursement et de liquidation du capital social qui est portée de 05 à 10 ans.</p>	<p>Exonération des droits d'enregistrement relatifs aux prêts, emprunts, avances en compte courant et cautionnements pendant 10 ans ;</p> <p>Enregistrement gratis des actes d'augmentation, de réduction, de remboursement et de liquidation du capital social pendant 10 ans ;</p> <p>Réduction de 50% des droits d'enregistrement sur les actes de transfert de propriété, ou de jouissance immobilière et de baux pendant 05 ans.</p>
Impôts sur le revenu et sur les bénéfices	<p>Réduction de 50% de l'IS ou de l'impôt sur les BIC pendant 05 ans ;</p> <p>Réduction de 50% de l'IRCM à l'occasion de la distribution des revenus pendant 05 ans ;</p> <p>Report des déficits jusqu'au 5ème exercice suivant celui de leur survenance.</p>	<p>En plus des avantages de la catégorie A :</p> <p>Réduction de 25% de l'IS ou de l'impôt sur les BIC de la 6ème à la 10ème année ;</p> <p>Réduction de 25% de l'IRCM à l'occasion de la distribution des revenus de la 6ème à la 10ème année.</p>	<p>En plus des avantages de la catégorie A (à l'exception de la réduction de l'IS et de l'impôt sur les BIC) :</p> <p>Réduction de 75% de l'IS ou de l'impôt sur les BIC pendant 05 ans ;</p> <p>Réduction de 50% de l'IS ou de l'impôt sur les BIC de la 6ème à la 10ème année ;</p> <p>Réduction de 25% de l'IRCM à l'occasion de la distribution des revenus de la 6ème à la 10ème année.</p>
Droits de douanes	<p>Pour toutes les catégories, application du taux réduit de 5% du droit de douanes à l'importation des équipements, outils, pièces de rechange, produits intermédiaires n'ayant pas de similaire fabriqué localement.</p>		

Dieudonné TONGA

Inspecteur Principal des Impôts
Chargé d'Etudes à la Division des Etudes,
de la Planification et des Réformes Fiscales

Horizons

Article convention OCDE

51

La DGE dans ses nouvelles installations

53

Départ à la retraite

54

Journée internationale des femmes

55

Une mutuelle en pleine renaissance

56

Compétition

57



Mondialisation



Le Cameroun s'arrime aux normes fiscales de l'OCDE

Le Ministre des Finances, Alamine OUSMANE MEY, a signé le mercredi 25 juin 2014, au siège de l'OCDE (Paris-France), la Convention portant assistance administrative mutuelle en matière fiscale.



Acette cérémonie, le Ministre des Finances était accompagné du Directeur Général des Impôts, Monsieur Modeste MOPA et du Chef de la Mission diplomatique du Cameroun en France, Lejeune MBELLA MBELLA.

L'adhésion à cet instrument de coopération marque l'engagement du Cameroun à lutter résolument contre la fraude et l'évasion fiscales internationales. Le Cameroun est le sixième Etat africain à signer cet important texte qui lui permet d'intégrer un vaste réseau de coopération et d'échange de renseignements à but fiscal.

Notre administration fiscale poursuivra très prochainement le travail de mise en conformité de notre système avec les standards internationaux de transparence et d'échange de renseignements à travers une série de deux évaluations par ses pairs membres du Forum Mondial pour la Transparence et l'Echange de renseignements à des fins fiscales prévues respectivement en 2014 et 2015.

Christine Armelle Dikos

Grande installation pour les grandes entreprises

La Direction des Grandes Entreprises (DGE) est désormais l'une des structures qui incarne le mieux la modernisation du service public

La DGE est une structure opérationnelle chargée de la gestion, du contrôle et du recouvrement des impôts et taxes des 400 plus grandes entreprises de notre pays. C'est donc un guichet unique réservé aux opérateurs majeurs de l'économie camerounaise, entendu comme entreprises contribuant pour un fort volume aux recettes fiscales de l'Etat. A ce titre, cette structure propose une gestion adaptée aux besoins et au statut de cette catégorie de contribuables.

D'un point de vue purement fonctionnel, cette unité méritait un toilettage de fond pour tenir un bon rang. Le système de traitement présentait d'énormes désagréments pour les grands comptes. Toutes choses susceptibles de ternir l'image de l'Administration Fiscale déjà considérée à tort ou à raison comme un méchant loup. Il a fallu prendre le taureau par les cornes afin de remédier à la situation. L'attente aura été longue mais on y est parvenu finalement. C'est dans le quartier chic de Bastos à Yaoundé que la DGE a pris ses quartiers aux encablures du Supermarché Eco Marché depuis juin 2014. Cet ouvrage qui s'élance sur trois étages, en plus d'un sous-sol et d'un rez-de chaussée, a fière allure et respecte les normes environnementales. Les nouveaux habits de la DGE contribuent incontestablement à l'amélioration de sa politique qualité et la satisfaction des attentes de contribuables. C'est en effet dans ce cadre moderne que les grands comptes vont désormais accomplir leurs obligations fiscales.

Riche portefeuille

Savamment agencé, le design intérieur cadre absolument avec les préoccupations de la hiérarchie en matière de modernisation des services fiscaux. Ne l'oublions pas, la DGE de par son poids et sa

taille, crée une ambiance particulière en relation directe avec son image. En clair, la DGE véhicule l'image de richesse à son portefeuille. Une image qui affecte précisément l'ensemble des usagers. Ainsi, il importe de mettre sur pieds des techniques et moyens d'accueil à sa dimension. Une centaine de fonctionnaires y travaille dans les services d'opérations, les métiers de support et de management.

Outre le bâtiment neuf et ses bureaux ultra modernes, la réception des procédures est d'une qualité irréprochable. Tout a minutieusement été pensé pour le confort et la satisfaction des usagers. A l'entrée de l'immeuble, un poste d'identification et d'orientation des usagers. Il faut dire que la signalétique ici n'est pas encore fonctionnelle. L'arrière de l'immeuble est réservé à la Recette des Impôts ; Le rez-de-chaussée abrite les salles de réunions et de déclarations. Puisque c'est le point de départ de la relation avec l'Administration Fiscale, un point d'honneur a été mis sur leur aménagement. Au premier étage, se trouvent les services de la Cellule de Gestion et de Suivi avec tous ses interlocuteurs par types

d'activités ; le deuxième étage quant à lui est réservé à la Cellule du Contrôle Fiscal ; le cabinet du Directeur, la Cellule du Contentieux, les services supports notamment les ressources, la communication, l'informatique et statistiques, en plus des partenaires (FEICOM et CNPS), occupent le dernier niveau. Dans les bureaux, hommes et femmes, cadres de la maison, ne voient pas le temps passer. Ils oublient même de prendre leur pause, même si le prétexte pour certains reste de grimper les escaliers...C'est normal ! Ils attendent vivement l'arrivée de l'ascenseur. Mais on souffre sans gémir, c'est un peu le prix à payer pour mieux réaliser, voire dépasser un peu plus la DPO. C'est enfin le sacrifice à faire pour maintenir la DGE sur le prestigieux fauteuil de premier pourvoyeur financier de l'Etat. En attendant l'inauguration officielle, le personnel lui, a le cœur à l'ouvrage et la DGE elle, donne une image positive de l'Administration Fiscale et crédibilise son ambition de progrès.

Adrienne Eloundou Engama



Si Situé à Bastos, quartier résidentiel de Yaoundé, la nouvelle installation offre le profil et la distinction d'un service taillé à la mesure de ces grands comptes .



Cérémonie d'aurevoir des retraités 2014 des services Centraux de la Direction Générale des Impôts

Retraite

Eloge de la longévité professionnelle

Un vent de nostalgie et de mélancolie souffle dans les couloirs et les parvis de la Direction Générale des Impôts (DGI). C'est que le moment de faire leurs adieux à l'administration qui les aura hébergés une trentaine d'années durant est enfin arrivé. Dans plusieurs bureaux, c'est un peu le ménage. Les objets personnels sont empaquetés dans de grands sacs ou des cantines. La paperasse et divers effets sont débarrassés pour rendre le bureau impersonnel, comme à l'arrivée. Les retraités nous quittent après avoir donné le meilleur d'eux-mêmes.

Le 22 décembre dernier, ils étaient trente deux (32) personnels des services centraux à prendre un repos mérité après des années de bons et loyaux services sur un total de 118 départs à la retraite au niveau de la DGI. La cérémonie s'est tenue, comme de tradition, au parking arrière de la DGI. A l'occasion, des artistes se sont joints à l'événement pour distiller, qui un sketch humoristique, qui une musique aux relents tantôt méditatifs, tantôt enlevés, le tout à la joie et au plaisir du parterre des convives et des retraités présents.

Cette cérémonie était présidée par le Directeur Général des Impôts, Modeste MOPA FATOING qui a eu à l'endroit des personnels nouvellement admis à faire valoir leur droit à la retraite, des propos à tout le moins élogieux et rassurants. Dans son propos de circonstance, Modeste MOPA a tenu au nom de tout le personnel de la DGI à rendre un juste hommage au « mérite avec lequel ces collaborateurs ont contribué à la réali-

sation des objectifs assignés à l'administration fiscale ». il a en outre expliqué aux personnels arrivés en fin de carrière que les portes de « la Maison Impôts » leur restaient ouvertes de par notamment les liens socio-affectifs qu'ils auront tissés avec les responsables et collaborateurs encore en fonction, mais aussi et surtout, de par leur affiliation à la Mutuelle des personnels des Impôts, dont il faut se rappeler les importantes missions, à elle dévolues, en matière de couverture de certaines charges sociales de ses membres en activité ou à la retraite.

Un an plus tôt, le Ministre des Finances, Alamine OUSMANE MEY, avait tenu à remettre lui-même des présents aux personnels en départ, en guise de souvenir. Le DGI a sacrifié au même rituel en 2014 en ayant à chaque fois à l'endroit de chacun un mot de reconnaissance et de remerciement pour son action. Bel hommage donc, pour ces cadres qui ont marqué l'histoire de la « Maison impôts » et qui restent, selon l'heureuse

expression du Ministre des Finances, des « officiers de réserve » dont l'expertise ne saurait être négligée si besoin venait à se faire sentir. Quand on a su avec panache, entrain et dévouement s'adapter à toutes les mutations et s'approprier les termes du changement, on ne peut qu'en être fier et partir la tête haute.

M. Charles AKAME AFANE, porte-parole des retraités s'est montré particulièrement riche en conseils à l'endroit des personnels en activité en invitant notamment les uns et les autres à davantage de solidarité et d'entraide. « Ce n'est que justice de goûter enfin aux petits plaisirs du repos, des grasses matinées et des activités personnelles trop souvent mis en berne au nom du sacro-saint principe du service public », a-t-il souligné. Pour cet ultime bonheur et pour leur nouvelle vie, bon vent et longue vie à nos retraités!



Festivités

Les femmes s'épanouissent de leur mieux aux Impôts

Dans le cadre des festivités marquant les célébrations 2014 et 2015 de la Journée internationale de la Femme, les « amazones » de la DGI se sont fortement déployées pour donner à voir leurs capacités et talents.

À l'occasion de la célébration des 29ème et 30ème éditions de la Journée Internationale des Femmes, respectivement en 2014 et 2015, la grande mobilisation des femmes de la DGI démontre qu'elles se sont appropriées le thème retenu au Cameroun en 2014, qui portait sur les « Défis et réalisation dans la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement pour la femme et les filles » et pour 2015, sur « l'autonomisation des femmes ». En chacune de ces deux circonstances, le déploiement était donc général autour du Directeur Général et de ses collaborateurs hommes venus nombreux partager ce moment de communion. Ces femmes ont saisi ce prétexte pour

faire un bilan sur leur situation, préparer des manifestations pour fêter les victoires et les acquis, et de faire entendre leurs revendications afin d'améliorer leur situation.

Talents et capacités

Ainsi, les Amazones de la DGI se sont, à chaque fois, fortement déployées à travers plusieurs activités pour donner à voir leurs talents et capacités. « De la marche sportive, à l'élection des Miss, en passant par la journée gastronomique, la campagne de vaccination, la conférence/débat, le match de football et la visite au Centre des Déficients Auditifs (ECEDA) de MESSA à Yaoundé, elles n'ont ménagé aucun effort pour étaler leur savoir faire », a remarqué le Directeur Général dans son allocution de circonstance le 08 mars, lors du

repas qu'il a voulu bien offrir à ses collaboratrices, pour clôturer les activités en beauté. Modeste MOPA les a, tant en 2014 qu'en 2015, trouvées « jolies, dignes, responsables, disciplinées, solidaires, organisées, fortes, formidables et intuitives ».

C'est pourquoi, prenant la parole à la conférence/débat organisée le mercredi 05 mars 2014 à l'hôtel Djeuga Palace sur le thème : « promotion de l'égalité des sexes et responsabilisation des femmes au sein de la Direction Générale des Impôts » le DGI confiait, « qu'à compétences égales entre ses collaborateurs hommes et femmes, il préfère davantage s'entourer de femmes, lorsqu'on sait que celles-ci sont appelées à assumer plusieurs rôles. Elles sont à la fois mères, épouses, et occupent des postes de responsabilités » Pour lui, « les considérations de genre n'ont pas de place au sein de l'administration fiscale ».

A leur tour, les femmes ont, par la voix de Mme Dorothy NKOGKO AGBOR, présidente du Comité d'Organisation et Chef de Division des Statistiques, des simulations Fiscales et de l'Immatriculation, grandement remercié le DGI pour sa disponibilité à les accompagner et à les soutenir durant toutes les festivités. Elles ont été très amusées de le voir esquisser quelques pas de danse au rythme du célèbre bikutsi de l'artiste EKEG'S « obere mwa nem » repris en play-back par Anne-Marie Missole, Agent contractuel en service à la Cellule de l'Immatriculation. Sa présence a témoigné une fois encore de son soutien et de son engagement total pour l'épanouissement des femmes de la DGI. Rendez-vous à la JIF 2016.

Pascale EBONGUE



Réorganisation

Une mutuelle en pleine renaissance

Au-delà de son domaine d'intervention traditionnel (couverture maladie, assistance décès), la MUNDI a investi de nouveaux champs d'intérêts qui lui ont valu une grande notoriété.

La Mutuelle Nationale des Personnels des Impôts (MUNDI) n'est pas une institution de création récente. Bien que révélée au grand public seulement à l'orée des années 2000, à la faveur de son équipe de football qui défraya la chronique en remportant la coupe du Cameroun, l'avènement de cette mutuelle remonte au début de la décennie 90, au lendemain de la fusion entre la direction des contributions directes et celle de l'enregistrement.

Jusqu'à la fin des années 1990, cet instrument d'entraide et de secours mutuel ne rencontrait pas de difficultés majeures, en raison sans doute des effectifs maîtrisés du personnel de la jeune Direction des Impôts. Bien plus, la MUNDI a connu un rayonnement et un essor remarquables vers la moitié de la première décennie 2000, grâce à un élargissement de sa gamme de prestations. En effet, au-delà de son domaine d'intervention traditionnel (couverture maladie, assistance décès), elle a investi de nouveaux champs d'intérêts qui lui ont valu une grande notoriété (équipe de football, chorale). Mais cette navigation tranquille allait être perturbée par une forte tempête. La conjugaison d'un certain nombre de facteurs endogènes et exogènes va aggraver sa situation au point d'entraîner la suspension de ses activités. Le géant est malade. Il faut lui administrer une cure profonde, lui redonner un souffle



Sans nostalgie particulière mais avec la fierté du service rendu, ils étaient une dizaine à recevoir cadeaux et attentions de la part du Ministre des Finances

nouveau. C'est dans cette logique qu'un audit complet de son organisation, de son fonctionnement ainsi que de sa gestion, a été commis et mené.

Le diagnostic posé par le médecin appelé au chevet de la mutuelle est sans appel : le patient est malade. Ayant embrassé trop d'activités, il a provoqué le déséquilibre de ses comptes. Ayant accordé peu d'attention à la participation de ses membres, il souffre d'un déficit de démocratie et de liberté. Le ressenti exprimé par le personnel à travers une enquête d'opinion menée conforte ce constat. Bien plus, le gonflement des effectifs du personnel de la DGI à la suite d'un recrutement massif des cadres d'appui et même des cadres fonctionnaires, a été l'un des facteurs prédisposant.

Le mal étant désormais révélé dans ses causes profondes ainsi que dans ses symptômes, il devient aisé de prescrire le remède approprié. Préconisée par l'auditeur de concert avec l'équipe de la DGI, la médication devra s'atteler avant toutes choses à rétablir les principes fondamentaux qui sous-tendent l'organisation et le fonctionnement de toute mutuelle. Il s'agit des principes

de liberté, de solidarité, de démocratie et de prudence. Ce préalable étant posé, il restera à recentrer la mutuelle dans ses missions traditionnelles avant d'envisager, une fois son équilibre financier solidement rétabli, l'extension de ses activités. Bien évidemment, une rationalisation de ses coûts de gestion est indispensable.

C'est donc à ces orientations nouvelles que l'audit de restructuration a abouti. C'est également à la lumière de ces recommandations que les textes de la MUNDI (statuts et règlement intérieur) ont été révisés au terme d'une concertation large, méthodique et fructueuse que le Directeur Général des Impôts a personnellement tenu à mener avec l'ensemble de son personnel. Le déficit de démocratie et de libre participation des adhérents dont a jusque-là souffert la mutuelle, est désormais comblé. Les élections des représentants de ses différents organes ont scellé définitivement le début d'une nouvelle ère de solidarité et d'entraide à la DGI. En tout état de cause, il est permis d'être optimiste quant à la renaissance certaine et imminente de la MUNDI.

Fayçal ABDOULAYE

Compétition

La coupe du football est pleine aux Impôts



Dans un environnement de plus en plus marqué par la recherche de l'efficacité et de la performance comme cela est le cas du ministère des Finances, quoi de plus normal que de recourir au sport dont l'importance sur le rendement en milieu professionnel n'est plus à démontrer. En dépit de l'usure du temps, le championnat inter-direction/MINFI depuis 1990 à l'époque des championnats corporis et vétérans tient debout.

Le samedi 03 mai 2014 est certainement entré dans la légende. La finale de la coupe oppose la Direction Générale du Budget et l'équipe de la Direction Générale des Impôts, deux anciennes championnes au complexe multisports de la Garde présidentielle d'OBILI à Yaoundé. La saison sportive du MINFI s'est achevée une fois de plus par cette finale

suffisamment alléchante dans la mesure où elle a mis aux prises les deux meilleures formations du championnat. Le score d'un but partout à l'issue des 90 minutes est la preuve même d'une rencontre de haute facture. Ce n'est qu'au terme de l'épreuve fatidique des tirs au but que la Direction Générale des Impôts l'emporta 6 tirs à 5.

Solidarité et cohésion

Visiblement appréciée, l'équipe dirigeante du comité inter-direction de football mais aussi et surtout tous les contributeurs qui n'ont ménagé ni de leur temps, ni de leur énergie, ni même de leur talent pour assurer le succès de la 9^e édition. La plus grande victoire de ce tournoi reste et demeure son existence et surtout de faire la fierté dans un département ministériel qui puise une partie de son identité et de ses valeurs dans sa disposition à

faire du sport, un facteur de performance. Et ce n'est pas tout car de belles pages de cet exaltant feuilleton continuent de s'écrire au fil du temps, des événements et des différentes mutations intervenues au sommet de ce département ministériel. Sa principale motivation est assurément la mise sur pied d'un creuset propice au brassage, au contact et au renforcement des liens d'amitié, de solidarité et de cohésion entre personnel à travers le sport. Le succès retentissant et éclatant du championnat inter-Direction/MINFI 2014, malgré les inévitables aléas inhérents à toute organisation de cette envergure, n'aura été possible que grâce à une synergie d'actions des divers intervenants et acteurs. La 10^e édition s'annonce encore plus alléchante au regard de l'engouement qu'un tel tournoi procure.

Christophe TABI

La finale 2014 en images



Modernisation des procédures à la
direction générale des impôts

TELEDECLARATION des impôts et taxes



*Déclarer vos impôts en ligne,
c'est possible*



Site web : www.impots.cm



Déclaration préremplie de la taxe foncière

Afin de simplifier la procédure lors du paiement de la taxe foncière, la Direction Générale des Impôts (DGI) et votre Commune établissent désormais à votre place, une Déclaration Préremplie (*) et vous la portent à domicile.

(*) La Déclaration Préremplie est une déclaration portant sur les revenus perçus ou toute autre matière imposable instituée par la loi N°2013/017/ du 16 décembre 2013 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2014

**En 2015, l'impôt
devient plus simple**