

GESTION DES IMPÔTS, DROITS ET TAXES: L'IMPACT DE LA DIGITALISATION DES PROCÉDURES:

Explications de :

Modeste MOPA FATOING

Directeur Général des impôts

Monsieur le Directeur Général, vous venez de publier un rapport décennal qui retrace les réalisations de l'administration fiscale entre 2010 et 2020, période qui correspond par ailleurs à la mise en œuvre du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE). Quelle aura été la contribution de la politique fiscale à l'atteinte des objectifs de croissance et d'emplois fixés par le gouvernement ?

La contribution de la politique fiscale à l'atteinte des objectifs de croissance et d'emplois fixés dans le cadre de la première phase de mise en œuvre du DSCE, s'est située à un double niveau.

Premièrement, du point de vue du financement de cette stratégie définie par les autorités. Comme vous le savez, les recettes fiscales constituent la première source de financement de l'action publique. A ce titre, elles ont permis à l'Etat et aux autres entités publiques qui en sont également bénéficiaires à l'instar des collectivités territoriales décentralisées, de disposer sur cette période de référence, d'une marge de manœuvre budgétaire nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie. Cette contribution de l'administration fiscale nous semble d'autant plus importante que sur ladite période, les recettes fiscales mobilisées ont crû de 124,7% en passant de 1 006,8 Milliards en 2010 à 2 261,8 Milliards en 2019. Ainsi, tout au long de cette période, les

autorités ont-elles pu poursuivre les actions de développement et faire face au service de la dette grâce aux ressources ainsi mobilisées.

Deuxièmement, sur le volet de la stratégie qui visait à promouvoir une croissance forte et génératrice d'emploi, la politique fiscale mise en œuvre au cours de la décennie de référence aura été en tous points alignée sur ces objectifs macroéconomiques.

Il en est ainsi notamment de la mise en place de nombreux régimes d'incitation à l'investissement privé, à l'instar

des sociétés qui est passée de 38,5% à 33%, l'impôt sur les plus-values immobilières qui est passé de 10% à 5% ou encore les droits d'enregistrement des mutations immobilières.

Enfin, la politique fiscale a constitué un levier de première main de la stratégie en matière sociale, à travers notamment le régime fiscal de promotion de l'emploi jeune consacré en 2016. Il faut rappeler que grâce à ce dispositif incitatif à l'embauche qui est allé en se renforçant au fil des lois de finances, des milliers de jeunes diplômés ont pu être insérés.



De nombreuses réformes ont été menées, notamment sur le front de la dématérialisation des procédures fiscales, avec en toile de fond, le souci d'améliorer la qualité du service et de réduire les poches de corruption. A l'épreuve du terrain, quelle appréciation

de ceux consacrés à la faveur de la loi du 18 avril 2013 au bénéfice des projets dans les secteurs porteurs de croissance (l'agriculture, l'industrie, le tourisme, etc.), du régime fiscal de promotion du secteur de l'agriculture, du régime fiscal de promotion de la recherche et de l'innovation, du régime fiscal de promotion des matières premières locales, etc.

Dans la même veine, l'amélioration de l'attractivité fiscale de notre territoire s'est traduite par une politique de décade des taux d'imposition touchant aussi bien à l'Impôt sur

faites-vous de l'adhésion de votre personnel et des contribuables à toutes ces mutations, parfois jugées trop hâtives ?

Comme vous l'avez bien remarqué, la dématérialisation des procédures a été au cœur du chantier de modernisation de notre administration fiscale. Au-delà de l'objectif d'optimisation des recettes grâce à l'amélioration du civisme fiscal qu'elle favorise, la politique du « Tout Digital » mise en place nourrissait par ailleurs l'ambition de contribuer à

l'assainissement des rapports avec les contribuables

Avant de partager mon appréciation de l'adhésion du personnel et des contribuables à cette réforme de dématérialisation des procédures, permettez-moi de vous donner une idée de l'ampleur et de la portée de la transformation qu'a connue notre administration fiscale en la matière. Souvenons-nous que jusqu'en 2013, la quasi-totalité des procédures fiscales étaient manuelles, qu'il s'agisse de l'immatriculation, de la déclaration, du paiement ou même de l'accès aux services fiscaux à l'instar de la délivrance des documents. De façon progressive, toutes ces procédures ont été digitalisées et s'opèrent en ligne sans aucun contact physique avec un guichet fiscal. C'est donc dans une mutation profonde dans la manière de gérer l'impôt et d'administrer les contribuables que nous nous sommes investis, mes collaborateurs et moi.

Comme vous pouvez le deviner, cette transformation ne s'est pas opérée sans difficultés, aussi bien pour le personnel qui a vu son environnement de travail totalement changer, que pour le contribuable qui a dû s'adapter à des processus nouveaux. Mais, passés les désagréments liés à toute exigence d'adaptation, nous avons observé un élan de satisfaction et d'enthousiasme chez la majeure partie des acteurs impliqués. De fait, pour le personnel, ces réformes se sont révélées porteuses de réduction de la charge de travail, alors que pour les usagers, elles ont été source de facilité, de flexibilité et de

réduction du coût de la discipline fiscale. Les enquêtes menées sur l'administration fiscale camerounaise par des organismes indépendants, à l'instar de la GIZ ont du reste confirmé ce constat en plaçant la digitalisation des procédures fiscales au premier rang des motifs de satisfaction des contribuables. Le Patronat ne tarit pas d'éloges non plus à cet égard.

Laquelle de toutes ces mutations, selon vous, demeure la plus difficile à intégrer et pourquoi ?

La mise en œuvre des réformes, quelles qu'elles soient, est tout autant source d'inquiétude que d'espoir. Les adeptes du statu quo ou ceux qui tirent quelque avantage de la situation existante peuvent s'inquiéter des changements à venir, tandis que ceux qui voient dans le changement une perspective d'amélioration de la qualité du service semblent fonder des espoirs légitimes. Le facteur humain est à cet égard le plus complexe et délicat à gérer. L'infrastructure technologique existante présentait également un défi important.

Dans le cas spécifique des mutations conduites par l'Administration fiscale, la méthodologie mise en place pour développer les différents projets a dû prendre en compte les risques inhérents à la conduite du changement. L'approche de phasage retenue, à savoir le déploiement préalable de la réforme dans le cadre maîtrisé d'une phase pilote avant, son extension en

phase de généralisation, a garanti le succès de la quasi-totalité des projets développés.

De même, afin d'optimiser les effets attendus de la dématérialisation des procédures, l'Administration fiscale a dû procéder à une réingénierie de l'organisation de ses services ainsi que des métiers, ce qui a permis une meilleure allocation des ressources humaines. Du côté des contribuables, l'organisation des formations et des caravanes de sensibilisation, a favorisé une appropriation rapide des nouvelles procédures.

Pour finir, je dois dire que le travail de transformation de notre Administration fiscale continuera à nécessiter une vigilance de tous les instants, rien n'étant définitivement acquis. Il en est ainsi notamment des défis nouveaux auxquels nous devons faire face à l'instar de la sécurité informatique pour parer aux risques d'attaques de plus en plus pernicieuses d'une part et celui du relèvement de ses standards de qualité de service pour tenir compte des exigences de plus en plus élevées de nos contribuables, d'autre part.

En 2016, l'Institut national de la statistique a recensé 209 000 unités économiques en activité dans le pays et opérant dans un local professionnel fixe. Un effectif qui représente près du double du fichier de contribuables de la DGI, évalué à 121 566 en 2019. Cette faible population fiscale n'est-elle pas la raison d'une certaine pression ressentie par ceux qui s'acquittent légalement de leurs impôts ?

Une précision me semble d'emblée nécessaire : le chiffre de 121 566 contribuables répertoriés au fichier de la DGI en 2019 représente la population fiscale active, à savoir les contribuables qui s'acquittent régulièrement de leurs obligations fiscales auprès des services fiscaux de l'Etat.

Ce chiffre n'intègre donc pas un pan non négligeable de la population fiscale qui acquitte ses impôts auprès des Collectivités Territoriales Décentralisées. Vous convenez avec moi qu'une fois ces données prises en compte, l'écart auquel vous faites allusion devrait être réduit à sa plus simple expression.

Toutefois, l'ambition de toute administration fiscale est de se rapprocher de l'optimum, en termes de population fiscale et d'assiette imposable. D'où le travail d'élargissement continu de l'assiette qui est commun à tous les services fiscaux, en particulier ceux des pays en développement où l'informel est prégnant. C'est en cela que la réforme en cours du Partenaire fiscal intégré (PFI) traduit l'ambition de l'Administration fiscale camerounaise de fiscaliser l'ensemble des activités économiques exercées sur le territoire national. Cette réforme postule que nous dépassions les outils légaux contraignants mis à notre disposition pour développer davantage une approche plus partenariale et collaborative avec les contribuables et les groupements de contribuables dans le déploiement des opérations fiscales. Il s'agit en d'autres termes de développer

une approche d'une relation gagnant-gagnant entre les services fiscaux et les contribuables.

Quelles sont les nouvelles niches fiscales identifiées par la Direction générale des impôts durant la décennie dans le processus d'élargissement de l'assiette fiscale et leur apport au recouvrement des recettes ?

L'élargissement de l'assiette fiscale est la pierre angulaire de la politique fiscale définie par les autorités de notre pays, soucieuses de ne pas alourdir la charge fiscale sur les contribuables. En droite ligne de cette orientation politique, l'administration fiscale s'est attelée au cours de la décennie 2010-2019 à identifier les niches fiscales non ou peu imposées

Au rang de celles-ci, il convient tout d'abord de citer les droits d'accises spécifiques sur les boissons qui ont été institués en 2015. Cette réforme qui vise à lutter contre les externalités négatives des boissons, notamment alcoolisées, a produit des recettes fiscales additionnelles annuelles d'environ **fcfa 100 milliards** depuis lors.

Le cas de la Taxe spéciale sur les produits pétroliers (TSPP) mérite également d'être cité. Son rendement est passé de **fcfa 83,0 milliards** en 2010 à **fcfa 128,7 milliards** en 2019, essentiellement du fait de la réforme de sa modalité de prélèvement, intervenue en 2014, avec l'érection de la Société de Distribution des Produits Pétroliers (SCDP)

comme seul redevable de cet impôt, en remplacement des différents Marketers.

Une autre niche fiscale importante à laquelle il a fallu s'attaquer est celle des cessions d'entreprises de droit camerounais intervenant à l'international. Longtemps, les pays en développement ont paru juridiquement démunis face aux restructurations d'entreprises ou de groupes d'entreprises se déroulant sur les grandes places financières mais pouvant concerner les entités (filiales ou succursales) situées sur leur territoire. Avec les lois de finances 2014 et 2015, le Cameroun s'est doté d'un arsenal juridique lui permettant de fiscaliser la part du revenu des opérations de restructurations internationales relative aux filiales camerounaises. C'est ainsi que depuis 2014, la DGI a réalisé une moyenne de recettes de **fcfa 25 milliards** par exercice sur ces activités.

Les primes, gratifications, indemnités et autres *perdiems* alloués en marge du salaire par les entités publiques et parapubliques échappaient à toute imposition jusqu'en 2015. Un régime particulier a été défini par le législateur depuis lors, celui des revenus non commerciaux (RNC), avec un taux d'imposition de 11%, pour soumettre les susdits revenus à imposition, avec un rendement moyen par exercice compris entre **fcfa 5 et 6 milliards**.

Au plan administratif, des synergies développées, sous la houlette du Ministre des Finances, avec la Direction Générale du Budget, ont permis

d'optimiser le rendement fiscal des opérations sur le Budget de l'Etat et de l'exécution de la commande publique, notamment concernant les dépenses réalisées en procédures dérogatoires (régies d'avances, avances de trésorerie, mises à disposition, subventions, etc). Ces mesures de sécurisation des recettes ont conduit à une mobilisation supplémentaire des impôts et taxes sur l'exécution du budget de l'Etat de près de **fcfa 40 milliards**, pour le seul quatrième trimestre 2017. Au titre de l'exercice 2018, cette réforme a induit une mobilisation supplémentaire de recettes de **fcfa 68,4 milliards**.

Il convient en outre de mentionner l'apport du dispositif d'échanges d'informations à but fiscal tant au plan international, sous l'égide de l'OCDE (organisation de coopération et de développement économique), qu'au plan interne, notamment avec notre administration-sœur, la Direction Générale des Douanes, qui a permis d'élargir les bases d'imposition et de lutter contre la fraude fiscale.

A y regarder de près, seule la dépense fiscale (exonérations et autres mesures ayant pour effet de réduire ou de différer les impôts et taxes payables par les contribuables) semble représenter aujourd'hui le défi majeur en matière d'élargissement de l'assiette fiscale. Il s'agit notamment de l'exonération de TVA sur les biens de grande consommation qui est au confluent de contraintes sociales et budgétaires. La tension entre ces deux contraintes est encore

plus forte dans le contexte de la crise inflationniste internationale actuelle.

Sur la base des données actualisées en votre possession à date, qui sont les principaux contributeurs (profil, secteurs d'activités, niveau de revenu) aux recettes fiscales du pays ?

Cela pourrait vous surprendre, mais la réponse à votre question n'est pas aussi évidente qu'elle pourrait paraître. En effet, le système fiscal camerounais, du fait de la grande prédominance du secteur informel, est essentiellement fondé sur le mécanisme des grands collecteurs, qui du fait d'un certain nombre de garanties qu'ils présentent, sont autorisés par l'Etat, à prélever les impôts des tiers (clients, fournisseurs, salariés, etc) et à les reverser au Trésor Public.

Ces grands collecteurs se retrouvent pour la plupart au sein de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) qui compte à ce jour plus de 500 contribuables. Ceux-ci abattent un travail appréciable d'auxiliaire de l'Administration fiscale dans la collecte des recettes fiscales. Ainsi, aujourd'hui, plus de 70% des recettes fiscales mobilisées par la DGI proviennent de la DGE ; soit environ **fcfa 1 600 milliards**. Cela ne veut pas dire que il s'agit de impôts supportés par les grandes entreprises. Les grandes entreprises collectent et reversent dans les caisses de l'Etat, pour l'essentiel, les impôts dus par les moyennes entreprises, les petites et

L'interview



microentreprises ou les particuliers. Il en est ainsi de la TVA, de la TSPP, des droits d'accises, des impôts sur les salaires, etc. Leurs propres impôts à elles représentent environ 12 à 15% de ce qui est reversé au niveau de la DGE

Je conclurai donc en disant que c'est l'ensemble des citoyens camerounais, entreprises et particuliers, qui contribuent à la cagnotte fiscale. Certains le font avec beaucoup plus de civisme et c'est ce qu'il faut apprécier.

Le pays a amorcé une nouvelle phase de sa vision de développement déclinée dans la Stratégie nationale de développement (SND30) qui démarre dans un environnement particulièrement difficile caractérisé par des chocs (externes et internes) à répétition, le dernier en date étant le conflit en Europe de l'Est, après le covid-19. Avez-vous en tant que patron du fisc, pensé à une nouvelle orientation de votre politique de manière à intégrer tous ces changements et accompagner les créateurs de richesse ? Si oui, que prévoyez-vous, notamment sur le court-terme ?

La politique fiscale est de toute évidence appelée à jouer un rôle primordial dans la mise en œuvre de la SND 30 dont il est le principal levier de financement. Les chocs divers, internes et externes, que vous évoquez posent sans nul doute de nouveaux défis à notre système fiscal.

L'Administration fiscale camerounaise a, sans prétention aucune, une expérience de travail en temps de crise. Elle a montré sa résilience face aux chocs liés à la crise sociopolitique dans certaines régions de notre pays et à la pandémie de la Covid-19 grâce notamment aux réformes de dématérialisation des procédures qu'elle a su anticiper. Les conséquences de la guerre russo-ukrainienne en cours constituent un autre défi avec des ramifications internationales et des aspects socioéconomiques délicats dont il faut tenir compte.

L'Administration fiscale, dans ce contexte, continuera, comme par le passé, à s'appuyer sur les acquis de ses réformes, le soutien des autorités, au premier rang desquelles le Chef de l'Etat, Son Excellence Paul Biya, et le renforcement de son partenariat avec les institutions internationales et nationales partenaires.

Pour l'instant. Les choses restent largement maîtrisées au niveau de la DGI. A titre d'illustration, au terme du premier trimestre, c'est-à-dire de janvier à mars 2022, la DGI a été en mesure de mobiliser des recettes fiscales hors pétrole de **fcfa 638,7 milliards** contre des réalisations au premier trimestre 2021 de **fcfa 528,4 milliards**. En glissement annuel, il s'agit d'une collecte supplémentaire de plus de **fcfa 110 milliards**.