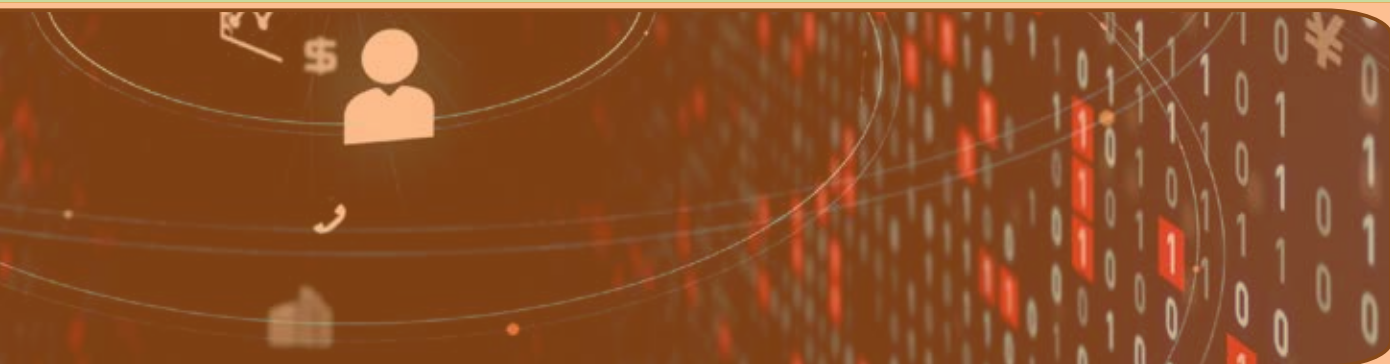




LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DANS LES PAYS PFA : NORMES, OPPORTUNITÉS, DÉFIS ET IMPÉRATIFS POLITIQUES

La transformation numérique dans les pays PFA : normes, opportunités, défis et impératifs politiques

Note d'orientation de l'ATAF

Octobre 2022



AVIS DE DROIT D'AUTEUR

Les droits d'auteur subsistent dans cette publication et dans chaque partie de celle-ci.

La présente publication ou toute partie de celle-ci ne peut être reproduite, transmise, transcrite ou autrement stockée ou traduite dans une langue ou un langage informatique, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable du Forum sur l'administration fiscale africaine (ATAF), une organisation internationale dotée d'un plein statut juridique et établie, aux termes de la Convention de Vienne sur le droit des traités, le 8 octobre 2012.

Toute reproduction ou adaptation non autorisée de cette publication constitue une violation du droit d'auteur et engage la responsabilité civile et pénale de son auteur.

RESTRICTIONS SUR L'UTILISATION

Les informations contenues dans cette publication sont privilégiées et appartiennent à l'ATAF, à tout pays membre de l'ATAF, et à ses filiales. Ces informations sont fournies à titre confidentiel, étant entendu qu'elles ne seront pas, sans l'autorisation écrite préalable de l'ATAF, utilisées à d'autres fins que celles prévues.

Séries : Publications de recherche de l'ATAF

Secrétariat de l'ATAF

Division de la recherche

Hatfield Gardens, Block G, 2nd Floor
Hatfield, Pretoria, Afrique du Sud, 0181

Tél. : +27 12 451 8800

E-mail: info@ataftax.org

www.ataftax.org

REMERCIEMENTS

Cette note d'orientation intitulée « Transformation numérique dans les pays PFA : normes, opportunités, défis et impératifs politiques » a été produite par la Division de la recherche de l'ATAF.

La publication a été préparée par M. Julius Kugonza de l'Administration fiscale de l'Ouganda en collaboration avec l'équipe chargée de la recherche au sein de l'ATAF, sous la direction du Dr. Ezera Madzivanyika et la supervision générale de la Secrétaire exécutive adjointe, Mme Mary Baine. Les commentaires et contributions ont été formulés

par M. Frankie Mbuyamba et Dr. Aleksandar Dragojlovic.

Le Secrétariat de l'ATAF exprime sa gratitude à tous les pays membres pour leur soutien continu dans la fourniture de données et d'autres ressources qui sous-tendent ses publications.

Le soutien des membres, des partenaires de développement et des donateurs permet à l'ATAF de se développer en tant que plateforme importante pour l'Afrique en matière de fiscalité, avec un soutien technique et financier continu depuis sa création en 2009.



TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	i
Résumé	2
1. Introduction	3
2. Normes et actions internationales en matière de numérisation	4
2.1. Promouvoir la confidentialité et la sécurité numériques.....	4
2.2. Assurer l'inclusion numérique	4
2.3 Assurer la protection des droits de l'homme à l'ère numérique.....	4
2.4 Promouvoir la confiance et la transparence numériques	5
2.5 Technologies numériques et environnement.....	5
3. Comprendre le paysage de la numérisation dans les pays PFA	6
3.1 Registres fiscaux numériques dans les pays PFA	6
3.2 Déclarations en ligne dans les pays PFA.....	6
3.3 Systèmes de paiement en ligne dans les pays PFA	7
3.4 Centres d'appels dans les pays PFA.....	8
4. Les défis de la numérisation	10
4.1. La gestion du changement	10
4.2. Exclusion numérique	10
4.3. Cadres juridiques	10
4.4. Contraintes budgétaires	10
4.5. Compétences limitées	11
5. Examen des impératifs en matière de politiques.....	12
6. Références.....	13

RÉSUMÉ

La numérisation est l'un des outils les plus puissants dans le financement de l'Agenda 2030 pour le développement durable et l'Agenda 2063 de l'Afrique. Il est donc nécessaire de réorganiser la fonction fiscale de demain pour commencer dès aujourd'hui par la révolution numérique.

Cette étude passe en revue certaines des normes et actions mondiales en matière de numérisation que les administrations fiscales (AF) doivent prendre en compte dans leur démarche de numérisation. Il s'agit notamment de promouvoir la confidentialité numérique et la sécurité des données personnelles des contribuables, de veiller à ce que les solutions numériques soient accessibles même aux contribuables les plus éloignés et de s'assurer que l'adaptation des technologies numériques tienne compte de l'environnement.

Certaines des conclusions de ce document montrent qu'à partir de 2020, et en tenant compte des pays PFA, l'utilisation de registres fiscaux numériques continue d'être adoptée à 73,68 %. Ces pays ont également adopté l'utilisation de la déclaration en ligne à 76 %, ont continué à enregistrer d'une part une expansion de l'utilisation des systèmes de paiement électronique à un taux de 88 %, et d'autre part, ont adopté à 50,09 % le système de centres d'appel pour améliorer la prestation de services.

En outre, ce document aborde certains des défis rencontrés dans le processus de numérisation des administrations fiscales, notamment la gestion du changement pendant la transition, les cadres juridiques qui doivent être modifiés pour légitimer l'utilisation de solutions numériques, et les contraintes budgétaires qui continuent d'affecter l'adoption des technologies numériques.

Pour que les pays PFA adoptent et exploitent pleinement les avantages de la numérisation, ce document a formulé certaines des recommandations suivantes : L'ATAF, dans le cadre de sa proposition de valeur majeure, se doit d'être le fer de lance du renforcement des capacités en matière d'analyse des big data au sein des AF, car le produit final de la numérisation est constitué d'énormes volumes de données ; les AF doivent concevoir et mettre en œuvre une stratégie efficace de gestion du changement afin de gérer la transition ; et les AF doivent s'efforcer d'adopter l'utilisation d'applications mobiles afin de tirer profit des plus de 80 % de la population africaine qui dispose d'un abonnement de téléphonie mobile.



1. INTRODUCTION

Dans le cadre de l'Initiative fiscale d'Addis-Abeba (ATI), les pays se sont engagés à renforcer la mobilisation des ressources intérieures (MRI) en s'appuyant sur des politiques fiscales équitables ainsi que sur des administrations fiscales efficaces, efficaces et transparentes (Pacte fiscal international, 2021). Cela nécessite de réorganiser la fonction fiscale de demain pour commencer aujourd'hui par la révolution numérique. Songwe (2020) souligne avec passion que la numérisation¹ est l'un des outils les plus puissants dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable et de l'Agenda 2063 pour l'Afrique.

La numérisation est alimentée par toute une série de technologies exponentielles² qui ont le potentiel de changer le monde (Kanza, 2016). La numérisation redéfinit l'efficacité opérationnelle et, par conséquent, la fiscalité, en tant que fonction ne peut plus être laissée de côté, mais doit plutôt tirer parti de l'immense potentiel afin de simplifier les processus, d'améliorer l'efficacité et d'aider les contribuables à se conformer. Par exemple, la technologie digitale permet de pré-remplir les déclarations fiscales en utilisant des informations provenant de tiers, ce qui allège la charge du respect des obligations fiscales car les contribuables peuvent simplement vérifier et confirmer les informations pré-remplies.

En raison du nombre élevé de contribuables qui doivent être évalués de manière efficace et efficiente, l'assistance offerte par les outils numériques émergents comme le Cloud computing, la blockchain, le Big Data, l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, l'informatique quantique associée à la connectivité haut débit, créent une nouvelle voie pour relever ces défis dans l'administration fiscale (ITU, 2021). Deloitte (Deloitte, 2022) a en outre affirmé que l'époque où les dirigeants fiscaux pouvaient se concentrer sur des calculs fiscaux rétrospectifs manuels qui s'avéraient fastidieux et sur des projections approximatives est révolue. Les AF commencent à comprendre la nécessité d'être férus de technologie.

La pertinence de la compréhension de la numérisation a été soulignée dans un rapport de l'OCDE de 2018, qui a montré qu'elle avait un impact positif sur l'administration fiscale. En outre, dans les pays émergents, la numérisation peut potentiellement générer 300 milliards de dollars américains supplémentaires de recettes publiques par an (Rosengard, 2020). La pertinence de la numérisation est par exemple notable en Grande-Bretagne. L'algorithme prédictif Connect de HMRC a identifié les personnes les plus susceptibles de commettre une fraude fiscale et a aidé à concevoir des actions préventives. Collosa (2021) a en outre souligné qu'entre 2008 et 2014,

elle a obtenu 3 milliards de livres sterling de recettes fiscales supplémentaires, en partant des 80 millions de livres sterling de frais de démarrage du système Connect, ce qui représente un retour sur investissement de 37,5 livres sterling pour 1 au cours de ses 5 premières années. D'un point de vue africain, l'Association des comptables agréés (2018) a fait remarquer qu'en 2013, le gouvernement rwandais a déployé les systèmes de facturation électronique (EBM) pour contrer une série de problèmes identifiés dans le régime de TVA national. En 2015, les taux de perception de la TVA au Rwanda augmentaient de 20% par an, et les administrations fiscales identifiaient (et poursuivaient) les demandes de remboursement indues. Rosengard (2020) a démontré que l'investissement dans la numérisation des services fiscaux au Rwanda entre 2010 et 2016 a fait passer le ratio impôt/PIB de 13,1 % à 16,6 % et a entraîné une croissance annuelle moyenne de 14 % des recettes perçues entre 2010 et 2018.

Pour de nombreux citoyens des pays africains, le paiement des impôts est l'une des interactions les plus difficiles et les plus longues avec les administrations fiscales (par exemple, des formalités administratives complexes et fastidieuses et de longues files d'attente), ce qui a nui au respect volontaire des obligations fiscales et aux efforts consentis par les administrations fiscales dans la perception de recettes suffisantes pour le financement des biens et services publics (Estevão, 2021). Cette situation a créé un déficit de financement, menaçant ainsi de mettre hors de portée de nombreux Objectifs de développement durable (ODD).

Le document examine les cadres/normes et les actions internationales à prendre en considération dans la campagne de numérisation des administrations fiscales en vue de réaliser l'Agenda 2030. Ce document est également enrichi par l'outil d'orientation de l'ATAF qui permet aux administrations fiscales de mettre en œuvre et de préserver efficacement une administration fiscale bien numérisée (ATAF, 2021). Cet outil examine les défis rencontrés et les leçons apprises en matière de TIC et fournit des recommandations clés pour des réformes dans l'acquisition, la mise en œuvre et la maintenance des TIC dans l'administration fiscale à travers le continent.

Le document est structuré comme suit : après une introduction, dans la section 2, nous couvrons les normes et actions internationales en matière de numérisation et dans la section 3, le document continue avec une analyse du paysage de la numérisation des PFA. Dans la section 4, le document examine les défis auxquels les AF sont confrontées en matière de numérisation. Dans la section 5, le document présente les impératifs en termes de politique.

1 La digitalisation d'une administration fiscale consiste, dans sa forme de base, à convertir des données en formats numériques et à convertir des processus manuels en solutions numériques, ce qui a permis aux administrations fiscales de repenser la façon dont elles peuvent s'attaquer aux processus manuels de manière simple, efficace, innovante et évolutive.

2 Technologie informatique, nanotechnologie, technologie des capteurs, téléphone mobile, imprimantes 3-D, capteurs intelligents, technologies des médias sociaux, internet, réseaux cellulaires sans fil, etc.

2. NORMES ET ACTIONS INTERNATIONALES EN MATIÈRE DE NUMÉRISATION

La technologie devient rapidement l'épine dorsale de la prestation de services des administrations fiscales. Dans une enquête de l'ATAF menée en 2018, 23 des 26 administrations fiscales (88 %) effectuaient une forme d'enregistrement, de déclaration ou de paiement électronique (ATAF, 2018). Dans l'enquête sur les TIC menée par l'ATAF en 2020, 63,1 % des clients externes des AF de 12 pays ont reconnu que l'AF offre des services électroniques aux clients, ce pourcentage étant soutenu par 50,0 % du personnel non informaticien de l'AF de 25 pays.

Cette section examine certaines des normes et actions mondiales élaborées par les organisations internationales qui doivent être prises en compte dans la révolution de la numérisation des administrations fiscales. Ces normes sont à la base de la mise en place de réglementations efficaces, susceptibles de créer un environnement propice à l'innovation et d'améliorer l'efficacité et la productivité.

2.1. PROMOUVOIR LA CONFIDENTIALITÉ ET LA SÉCURITÉ NUMÉRIQUES

La numérisation par les AF doit atténuer les préjudices en ligne et les menaces croissantes pour la sécurité numérique de tous les utilisateurs de leurs systèmes. Les AF se trouvent dans l'œil du cyclone de ces menaces mondiales en raison de leur interaction avec des quantités significativement élevées de données personnelles sensibles et de recouvrements via des plateformes numériques. Ces interactions avec les données personnelles et les méthodes de paiement numériques prennent de l'ampleur et de l'importance. À cela s'ajoute la tendance des entreprises à se faire concurrence, et ces dernières sont prêtes à investir des sommes d'argent pour acquérir des informations sur leur concurrent. Ces changements, ainsi que d'autres, soulèvent des questions relatives à la sécurité et à la protection de la vie privée et remettent en question la capacité des AF à garantir la confidentialité et la sécurité numériques conformément aux normes fixées par la loi.

Maintenant, en ce qui concerne la technologie, Scarcella (2019) explique que le rôle croissant de la technologie apporte beaucoup d'avantages au régime fiscal, en permettant une analyse plus rapide et plus automatisée d'un grand nombre de données, en minimisant les erreurs et en gagnant du temps. Elle précise toutefois que, d'un autre côté, l'utilisation des nouvelles technologies pour le traitement des données de nombreux contribuables, y compris les données personnelles, est également source d'incertitude quant au niveau d'automatisation qui peut être utilisé sans porter atteinte au droit à la vie privée.

2.2. ASSURER L'INCLUSION NUMÉRIQUE

Tous les groupes de contribuables ont besoin d'un accès équitable et d'une expérience conviviale aux solutions numériques mises en œuvre par les AF. Les fractures numériques reflètent et amplifient les inégalités sociales, culturelles et économiques existantes. Les défis liés à l'adoption du numérique touchent en particulier les personnes non instruites, les populations rurales et les acteurs du secteur informel. Les AF doivent combler ces lacunes en améliorant les indicateurs, la collecte de données et la coordination des initiatives dès le début des projets de numérisation (Nations unies, 2020).

Le Bureau de la protection financière des consommateurs (2018) et Waugaman (2016) ont également souligné que les projets numériques efficaces devraient être conçus en tenant compte de l'utilisateur final et devraient également utiliser l'expérience des contribuables pour mieux comprendre comment ces derniers vivent la solution actuelle, y compris les besoins et les perceptions qu'ils ont, et les impressions qu'ils fournissent sur leur expérience à différentes étapes.

2.3 ASSURER LA PROTECTION DES DROITS DE L'HOMME À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Les solutions numériques ne doivent pas être utilisées pour violer les droits de l'homme, que ce soit en ligne ou hors ligne. Selon l'Organisation des Nations unies (ONU), les questions de protection des données et de la vie privée, l'identité numérique, l'utilisation des technologies de surveillance, la violence et le harcèlement en ligne, sont particulièrement préoccupantes (HCDH, 2019).

Le Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH) (2018) a recommandé un cadre d'indicateurs structurels, de processus et de résultats qui évaluent l'engagement vis-à-vis des normes en matière de droits de l'homme et les progrès réalisés dans ce domaine. Ce cadre a été élaboré grâce à un travail collaboratif qui a mis en relation les indicateurs socio-économiques traditionnels avec les efforts et les engagements des États en matière de politique de promotion des droits de l'homme. Ce cadre fournit un langage et une structure dans lesquels l'on peut utiliser les données permettant aux acteurs des droits de l'homme de rendre compte. L'utilisation de ce cadre a été encouragée par les mécanismes internationaux, régionaux et nationaux des droits de l'homme auxquels les administrations fiscales doivent se conformer dans le cadre de la numérisation.

2.4 PROMOUVOIR LA CONFIANCE ET LA TRANSPARENCE NUMÉRIQUES

Les solutions numériques doivent viser à accroître l'efficacité et la précision tout en garantissant des résultats prévisibles qui peuvent être ouvertement contestés. La confiance numérique repose sur la transparence, qui est un facteur essentiel que les utilisateurs prennent en compte pour établir la confiance dans la solution numérique. Cela se traduit généralement par l'honnêteté et l'ouverture sur les systèmes commerciaux numériques (Steinacker, 2018). Les comportements contraires à l'éthique des opérateurs de systèmes numériques comprennent la surveillance inappropriée, la fuite d'informations sur les contribuables vers les entreprises sans leur consentement, les biais algorithmiques doivent être évités.

2.5 TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ET ENVIRONNEMENT

La technologie numérique est souvent négligée en raison de son rôle de producteur primaire de carbone. Ce point de vue est complété par Bornemann (2019) qui a rapporté que la numérisation génère des milliards de tonnes de déchets dangereux. Le rapport a également souligné que l'extraction des matières premières pour les appareils électroniques et

l'élimination de ces déchets présentent souvent des risques sérieux pour les humains et la nature, causant fréquemment des dommages considérables. Par exemple, 44,7 millions de tonnes de déchets électroniques ont été générées en 2016, ce qui équivaut à environ 4 500 tours Eiffel.

L'impact de la technologie sur l'environnement est encore aggravé par le fait que l'activité numérique est devenue multiforme, allant de la diffusion de vidéo en continu et des jeux en ligne au commerce des crypto-monnaies et à la banque numérique. Ces moyens, bien que souvent bénéfiques et progressistes, ont un coût environnemental. Ils contribuent à un afflux croissant de données, alimentant le cycle de traitement des données et la production ultérieure d'émissions (Réseau Environnement de Genève, 2021). L'étude Amherst de l'Université du Massachusetts (2019) a estimé que les besoins en énergie pour la formation et le déploiement des algorithmes d'intelligence artificielle sont énormes, un seul modèle d'apprentissage profond générant jusqu'à 626 155 livres d'émissions de CO₂, ce qui se compare très mal à l'américain moyen qui génère 36 156 livres d'émissions en un an (McCallum, 2019). Cela devient donc une préoccupation pour les AF d'être attentifs aux choix, à l'utilisation, à l'impact et à l'élimination des technologies numériques sur l'environnement.



3. COMPRENDRE LE PAYSAGE DE LA NUMÉRISATION DANS LES PAYS PFA

La numérisation a le potentiel de donner aux membres participant au projet PFA un meilleur aperçu de l'activité des contribuables et leur permettra de cartographier les schémas de conformité de différents contribuables en un seul clic. En outre, elle offre également des opportunités pour mieux servir et répondre aux besoins et priorités des administrations fiscales. Certains des processus de numérisation dans les AF comprennent les registres fiscaux numériques, la déclaration en ligne, les paiements en ligne et les centres d'appel. Ces processus sont examinés ci-dessous.

3.1 REGISTRES FISCAUX NUMÉRIQUES DANS LES PAYS PFA

Les pays PFA ont continué à adopter l'utilisation de registres fiscaux numériques avec un taux de 73,68 % sur les 19 pays PFA qui ont présenté un rapport en 2020. L'adoption des registres fiscaux numériques en 2020 a permis d'enregistrer une croissance de 71,91 % par rapport à 2010.

Le registre de l'impôt sur les sociétés implique un processus d'enregistrement, par lequel l'AF collecte des informations de base sur les contribuables, telles que les noms, les adresses et les types d'entités juridiques, et les stocke dans un registre numérique. Ces informations permettent à l'AF de savoir qui sont ses contribuables, où ils se trouvent, et s'ils sont actifs ou inactifs à un moment donné.

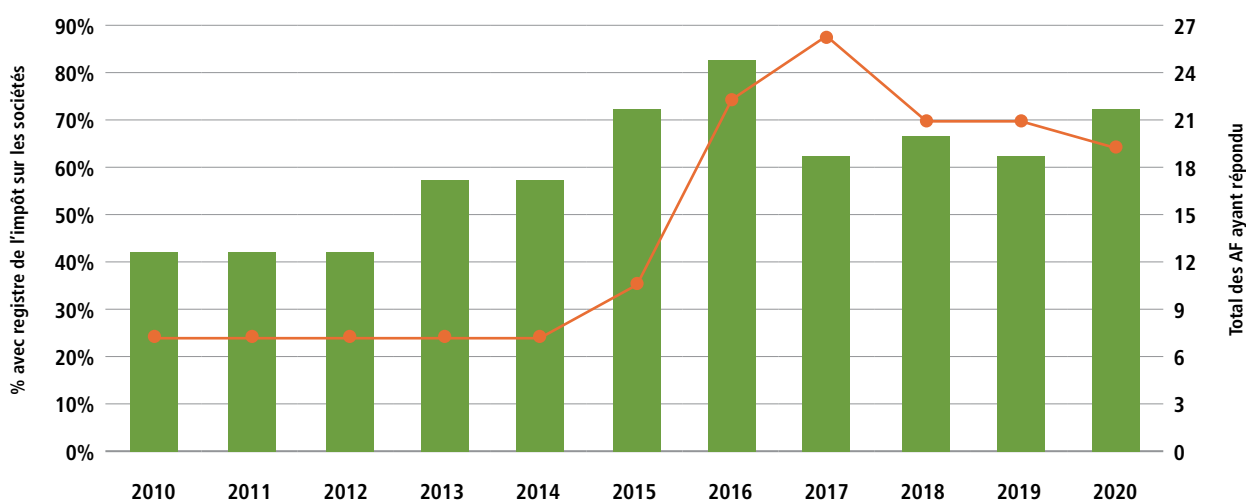
Les conclusions de la Figure 1 ci-dessus sont corroborées par Mayega et al (2019) qui ont indiqué qu'entre 2009-2010 et 2017-2018, le nombre de contribuables enregistrés en Ouganda a été multiplié par 70, passant de moins de 20 000 à 1,3 millions. Cela a été attribué en grande partie au nouveau système informatique (e-Tax) qui a été mis en place au cours du mois de septembre 2009 et qui a permis à l'Administration fiscale de l'Ouganda (URA) d'identifier et d'enregistrer les contribuables plus facilement et à moindre coût.

La création de la base de données d'enregistrement est essentielle pour les opérations en cours liées à la conformité entreprises par l'AF. Cette notion est accompagnée par les résultats de performance (POA1) de l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT) qui stipule que l'enregistrement des contribuables et la maintenance d'une base de données complète et précise des contribuables sont fondamentaux pour une administration fiscale efficace, et que la numérisation est le meilleur moyen d'y parvenir (TADAT, 2019).

3.2 DÉCLARATIONS EN LIGNE DANS LES PAYS PFA

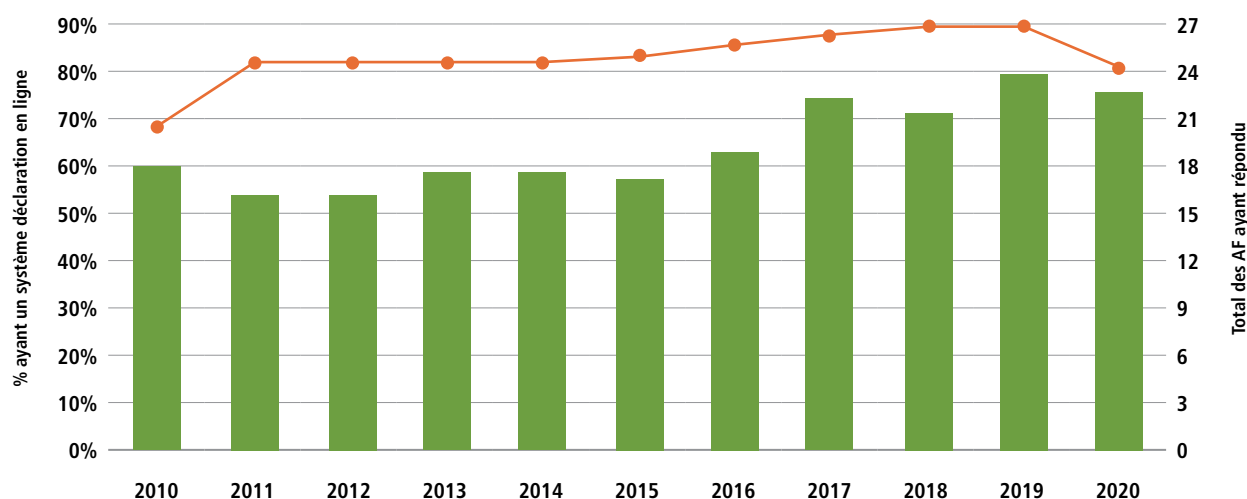
Les pays PFA ont continué à utiliser la déclaration en ligne avec un taux de 76,00 % sur les 25 pays PFA qui ont présenté un rapport en 2020. L'adoption des registres

Figure 1 : Administrations fiscales disposant d'un registre de l'impôt sur les sociétés



Source : Tableaux de bord des pays PFA 2021

Figure 2 : Administrations fiscales disposant d'une plateforme de déclaration en ligne



Source : Tableaux de bord des pays PFA 2021

fiscales numériques en 2020 a permis d'enregistrer une croissance de 26,67 % par rapport à 2010.

La déclaration sur papier est remplacée par trois options de déclaration en ligne, à savoir la déclaration en ligne par le téléchargement d'une déclaration, la déclaration en ligne par le remplissage d'un formulaire Web et la déclaration mobile. Les systèmes numériques de déclaration d'impôts profitent à la fois aux administrations fiscales et aux entreprises. Pour les administrations fiscales, la déclaration en ligne allège la charge de travail et réduit les coûts opérationnels tels que les coûts de traitement, de stockage et de gestion des déclarations fiscales. En même temps, elle accroît la discipline fiscale et permet de gagner du temps. Pour les contribuables, la déclaration en ligne permet de gagner du temps en réduisant les erreurs de calcul sur les déclarations fiscales et en facilitant la préparation, la déclaration et le paiement des impôts puisqu'elle est disponible pour les contribuables 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 (Lasnofa, 2012).

La Figure 2 ci-dessus peut être complétée par les indicateurs 2020 de la Banque mondiale sur la facilité de faire des affaires, où le Rwanda, grâce à la déclaration en ligne, se classe au 4e rang en Afrique et au 38e rang mondial pour la facilité de paiement des impôts, ce qui se compare très peu à la Gambie, qui, sans option de déclaration en ligne fonctionnelle, se classe au 36e rang en Afrique et au 172e rang mondial sur la même question. La déclaration numérique permet en outre d'entreprendre plus facilement une analyse statistique des risques afin d'identifier les

catégories de contribuables les plus susceptibles de ne pas être en règle de leurs obligations fiscales et de devoir faire l'objet d'un audit, et d'accéder aux "données de tiers" pour étayer les audits (Moore, 2020).

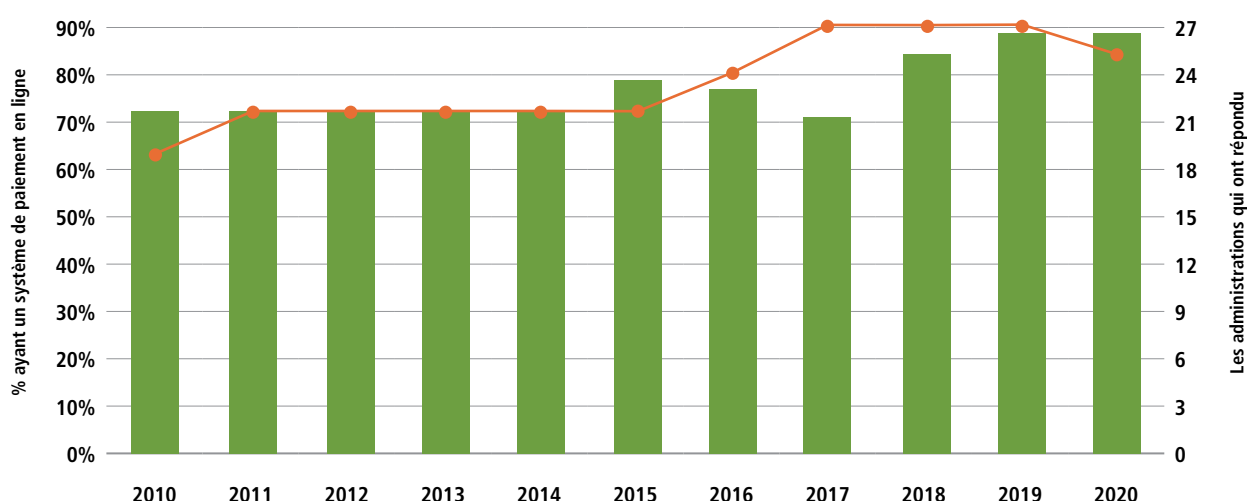
En outre, Benzarti (2017) a affirmé que le coût de la déclaration sur papier aux États-Unis, y compris le coût lié au remplissage de nombreux formulaires de déclaration et à la déclaration fiscale, peut potentiellement atteindre jusqu'à 1,2% du PIB des États-Unis. En outre, l'impression et la production de papier ont un impact négatif sur le monde dans lequel nous vivons car elles contribuent à la déforestation, aux pluies acides et aux gaz à effet de serre.

3.3 SYSTÈMES DE PAIEMENT EN LIGNE DANS LES PAYS PFA

Les pays PFA ont continué à enregistrer une expansion de l'utilisation des systèmes de paiement électronique, passant de 73,68 % en 2010 à 88,00 % en 2020, soit une croissance de 19,44 %.

Les paiements numériques se font en mode numérique ou en ligne, sans échange physique d'argent. Cela signifie que les deux parties, le contribuable et l'AF, utilisent des moyens électroniques pour échanger de l'argent. Parmi les plateformes utilisées pour les paiements numériques on peut citer les cartes bancaires, l'argent mobile et les services bancaires sur Internet.

Figure 3 : Administrations fiscales avec système de paiement en ligne



Source : Tableaux de bord des pays PFA 2021

La Figure 3 ci-dessus peut être complétée par les indicateurs 2020 de la Banque mondiale sur la facilité de faire des affaires, où l'île Maurice, qui dispose d'un système de paiement en ligne, se classe au 1er rang en Afrique et au 5e rang mondial pour la facilité de paiement des impôts, ce qui n'est guère comparable à la RD Congo, qui se classe respectivement au 41e et au 180e rang en Afrique et dans le monde sur cette même question.

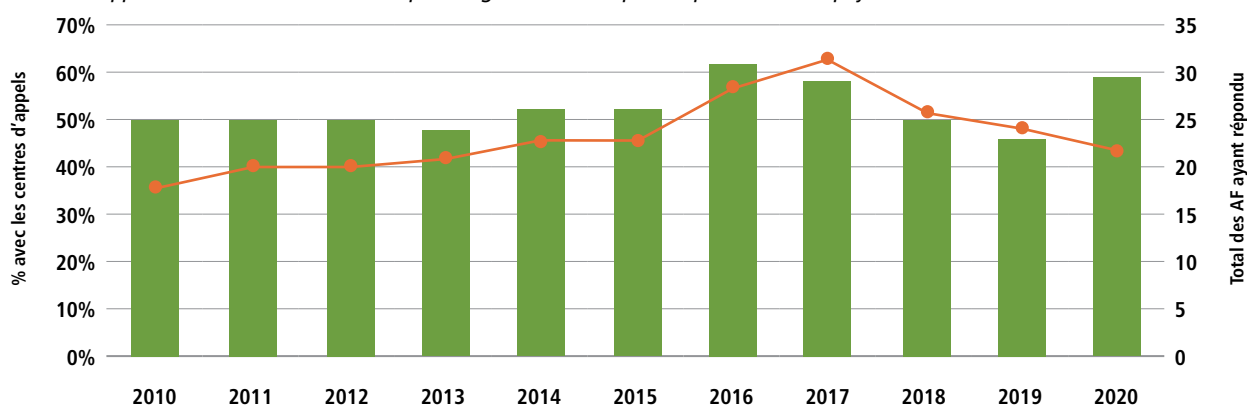
Selon TADAT, les méthodes de paiement électronique permettent d'atteindre des taux élevés de paiements volontaires à temps et de faibles incidences d'arriérés d'impôts. Cela peut être attribué au fait que le paiement numérique des impôts réduit le temps nécessaire au paiement des impôts, facilite le paiement des impôts et minimise le risque de vol.

3.4 CENTRES D'APPELS DANS LES PAYS PFA

Les centres d'appels³ sont devenus une option intéressante de prestation de services pour les administrations fiscales afin d'encourager le respect volontaire des obligations fiscales. Dans les pays PFA, 50 % des 22 membres qui ont répondu en 2020 ont créé des centres d'appels.

Les centres d'appels traitent toutes les demandes téléphoniques générales émanant des entreprises, de leurs représentants, du public et même, quelquefois, du personnel de l'administration fiscale. Les exemples de services importants aux contribuables qui sont reliés et/ou coordonnés par les centres d'appel au sein des administrations fiscales comprennent les demandes de renseignements entrantes et/ou sortantes par téléphone, les réponses par courriel et par écrit à des courriels, les rappels automatiques, la liaison linguistique, les brochures et les dépliants d'information, les services Web et l'organisation de rendez-vous personnels dans les bureaux des impôts (Organisation intra-européenne des impôts, 2006).

Centres d'appels de communication numérique enregistrant les temps de réponse dans les pays PFA



Source : Tableaux de bord des pays PFA 2021

³ Le centre d'appels est considéré comme un point de contact unique pour la fourniture de conseils.



Les conclusions de la Figure 4 ci-dessus sont renforcées par une étude de l'administration fiscale de l'Australie qui a montré qu'un dollar australien dépensé pour la fourniture de services numériques pouvait remplacer un service par téléphone qui coûterait 16 dollars australiens, un service par courrier qui coûterait 32 dollars australiens, ou un service en personne qui coûterait 42 dollars australiens (Institut des comptables agréés d'Angleterre et du Pays de Galles, 2019). Ceci est également soutenu par le POA3 de TADAT qui souligne la nécessité de la mise en place de centres d'appels pour permettre aux AF de répondre en temps utile aux demandes d'information des contribuables et des intermédiaires fiscaux afin d'encourager le respect volontaire des obligations fiscales.

Comme indiqué dans le POA 3, les centres d'appels devraient être numérisés dans la mesure où ils sont capables de suivre le temps mis pour répondre aux appels. Le but d'un centre d'appels est de réduire les coûts liés à la conformité pour les contribuables en disposant d'un point central où ces derniers peuvent appeler pour se renseigner, recevoir des informations, obtenir des éclaircissements sur des questions fiscales, etc.

Toutes les communications entre le centre d'appels et le contribuable peuvent être enregistrées dans la base de données, qui peut être complétée par des tableaux de bord automatisés à partir desquels une analyse de texte peut être effectuée pour produire des rapports sur les besoins et les exigences en temps utile. Ce qui déclenchera des interventions opportunes des AF afin d'accroître la discipline fiscale et de réduire les coûts liés à la conformité.

4. LES DÉFIS DE LA NUMÉRISATION

Dans cette section, le document aborde certains des principaux défis rencontrés au cours du processus de numérisation qui peuvent empêcher les AF de mettre en œuvre efficacement des projets de numérisation.

4.1. LA GESTION DU CHANGEMENT

La gestion de la transition d'un processus manuel à un processus numérisé nécessite une stratégie de gestion du changement. L'absence de stratégie de changement expose les initiatives de l'AF en matière de numérisation à l'échec. Des structures organisationnelles obsolètes, des flux de travail inefficaces et des modèles de leadership rigides peuvent tous entraver le succès de la transformation numérique (Panorama Consulting Group, 2021a).

Une mauvaise stratégie de gestion du changement a plusieurs conséquences, notamment au niveau du projet, comme la réticence des employés, les retards dans les projets et les modifications de la conception. Les conséquences au niveau de l'organisation, telles que les départs des employés, la réduction de la qualité du travail, la baisse du moral des employés, la confusion, la frustration et la fatigue des employés, ainsi que les conséquences liées au système, qui entraînent de nouvelles poches de résistance pouvant conduire à des mises à niveau et à d'autres améliorations du système (Panorama Consulting Group, 2021b).

Malgré tous les avantages, la transformation numérique se heurte aux défis de la gestion du changement. Par exemple, les recherches montrent que la plupart des initiatives de transformation numérique échouent en raison d'une mauvaise gestion du changement et, sur les 1 300 milliards de dollars dépensés pour la transformation numérique en 2018, on estime que 900 milliards de dollars ont été gaspillés (Estevão, 2021).

Le manque de communication claire entre la mise en œuvre des plateformes numériques et les utilisateurs est l'un des défis rencontrés par les AF lors de la numérisation. La stratégie de gestion du changement doit inclure la formation aux nouveaux systèmes, y compris la présence de personnes chargées d'aider les utilisateurs internes de l'AF à résoudre les questions et les problèmes rencontrés dans le système.

4.2. EXCLUSION NUMÉRIQUE

L'exclusion numérique concerne les utilisateurs qui ne veulent pas ou ne peuvent pas utiliser les solutions numériques pour interagir avec les AF à des fins de conformité. Cela peut être dû à des différences générationnelles dans l'utilisation réelle des solutions numériques, à des convictions personnelles sur le partage d'informations avec les AF, à un handicap, à un emplacement distant et parfois au coût qu'engendre la conformité (Institut des comptables agréés d'Angleterre et du Pays de Galles, 2019).

Le manque de confiance dans l'utilisation des services fiscaux en ligne par les personnes exclues numériquement est un obstacle comportemental majeur à surmonter et est aggravé par les faibles niveaux d'engagement. Cette situation est encore aggravée par le manque de compétences et l'analphabétisme fonctionnel qui entraînent un déficit de confiance dans l'utilisation des services en ligne (Groupe de réforme fiscale pour les faibles revenus, 2012).

4.3. CADRES JURIDIQUES

Avant la numérisation, de nombreuses décisions gouvernementales importantes étaient prises par des individus, s'appuyant sur des mécanismes de reddition de comptes qui leur sont adaptés. Maintenant que les machines prennent ces décisions, la loi ou la technologie doit changer pour rétablir les droits et les valeurs accordés aux individus en vertu de la disposition précédente (Citron, 2021). De même, les processus administratifs sous-tendent les contraintes juridiques et les exigences de conception issues de différents domaines du droit. Une disposition légale est donc nécessaire pour réglementer les actes administratifs automatisés, de même que l'interdiction d'automatiser les décisions discrétionnaires qui peuvent être contournées (Alpers, 2019).

4.4. CONTRAINTES BUDGÉTAIRES

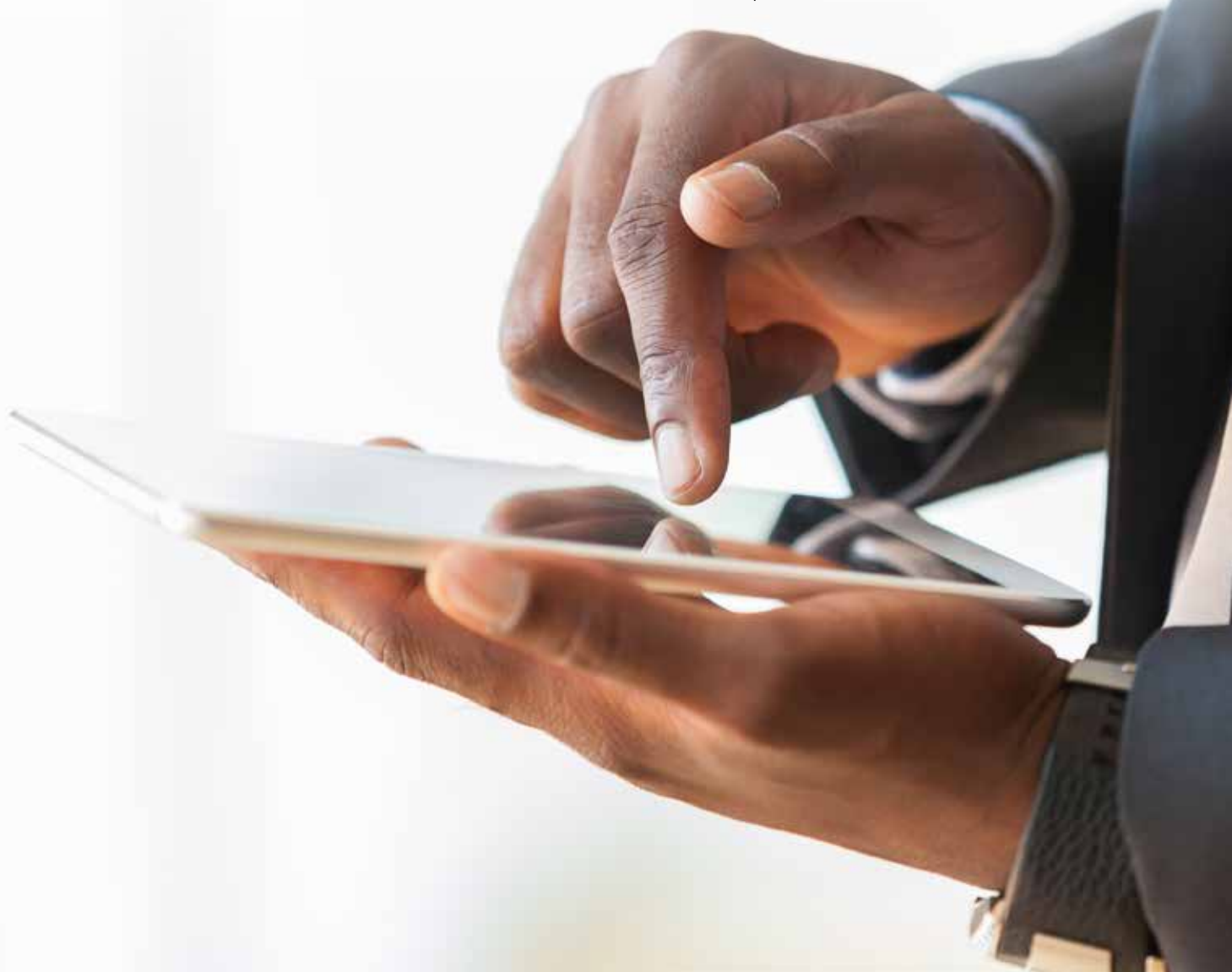
La transformation numérique n'est pas un investissement bon marché. Le budget et la structure nécessaires à l'acquisition, à la maintenance opérationnelle et à la phase de post-implémentation des solutions numériques sont souvent négligés. La transformation numérique exige un investissement substantiel dans les capacités organisationnelles, l'innovation des processus et l'apprentissage institutionnel. Les meilleures pratiques suggèrent que chaque dollar investi dans les TIC

(Technologies de l'information et de la communication) devrait être assorti d'un investissement de 4 ou 5 dollars dans l'amélioration des processus, la formation, la gestion du changement, etc (Hanna, 2017).

Atambo et Katuse (2017) ont en outre identifié des ressources inadéquates pour le financement comme l'un des facteurs qui entravent les projets d'automatisation des activités au sein de l'administration fiscale du Kenya. Cette affirmation a été complétée par KFW (2016) qui a souligné que sans un budget lié à la maintenance, la solution TIC sera dépassée peu après le premier déploiement.

4.5. COMPÉTENCES LIMITÉES

Il existe un écart entre le profil de compétences de la main-d'œuvre actuelle et la demande croissante de travailleurs plus hautement qualifiés (Shiohira, 2021). Pour de nombreux directeurs fiscaux, les avancées technologiques telles que l'informatique cognitive, l'automatisation des processus robotiques, le raisonnement probabiliste, le traitement du langage naturel et l'apprentissage automatique peuvent sembler relever de la science-fiction (KPMG International, 2018). Le rapport souligne en outre que la plupart des AF disposent de solides processus de collecte de données fiscales, mais que la transformation de ces données en informations prédictives exploitables - sur les obligations fiscales et les améliorations de processus, par exemple - semble hors de portée et que la valeur de leurs données reste inexploitée. Ces mêmes données pourraient également être utilisées pour l'évaluation des risques afin d'éclairer la sélection des audits.



5. EXAMEN DES IMPÉRATIFS EN MATIÈRE DE POLITIQUES

En conclusion, plusieurs défis doivent être relevés dans le cadre de l'effort de numérisation des AF. Il s'agit notamment de facteurs tels que la gestion du changement, l'exclusion numérique, les contraintes budgétaires et les compétences limitées, pour n'en citer que quelques-uns. Ces défis doivent être relevés à la fois par l'ATAF et les AF afin de tirer parti des avantages considérables de la numérisation en vue de renforcer le respect volontaire des obligations fiscales et atteindre les ODD.

Pour y parvenir, **l'ATAF**, qui a déjà fourni une assistance technique en matière d'analyse des données à ses membres, **doit être le fer de lance du renforcement des capacités en matière d'analyse des big data**, qui permettra aux administrations fiscales d'utiliser les grands volumes de données produites simultanément par les différents systèmes. Cela permettra aux administrations fiscales de développer des modèles intelligents qui intègrent la discipline fiscale dans les processus commerciaux naturels, les transactions en temps réel et le comportement des contribuables, ce qui permet de mieux sélectionner les cas d'audit et de déployer intentionnellement des ressources limitées.

Il est également nécessaire **de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie efficace de gestion du changement** pour gérer la transition d'un processus manuel vers un environnement numérisé. Il s'agit d'un processus de changement rapide, qui entraîne des perturbations substantielles et qui nécessite une stratégie efficace de gestion du changement, tant pour les contribuables que pour les fonctionnaires de l'administration fiscale, pour une

adoption et une utilisation réussies. Le changement peut prendre la forme d'un changement radical, d'études pilotes, de déploiements, d'une utilisation obligatoire du système et d'une appropriation par l'administration fiscale.

Pour bénéficier de plus de 80 % de la population africaine qui a un abonnement à la téléphonie mobile, **les AF doivent améliorer et personnaliser leurs services sous forme d'applications mobiles**. Cela est dû principalement au fait que le contenu web, lorsqu'il n'est pas optimisé pour les mobiles, crée une mauvaise expérience pour le contribuable lorsqu'il est consulté sur un téléphone mobile.

Pour tirer le meilleur parti des différents systèmes au sein des AF, l'intégration des systèmes est recommandée afin de réduire au minimum les nombreux systèmes autonomes au sein d'une même administration fiscale. Cela permettrait d'avoir une vue à 360° d'un contribuable en ce qui concerne les questions liées à ses obligations fiscales. Par exemple, le système de déclaration en ligne devrait communiquer avec le système de dédouanement, ce qui permettrait à l'administration fiscale d'identifier facilement les non-déclarants.

Enfin, un **modèle de financement mixte est recommandé pour combler l'écart de financement des projets de numérisation**. Cela nécessitera une collaboration entre les administrations fiscales, les banques commerciales, les institutions de financement du développement, le secteur privé et les organisations de donateurs bilatéraux et multilatéraux.

6. RÉFÉRENCES

- Atambo, P. (2017). *Challenges In The Implementation Of The Business Automation Project At Kenya Revenue Authority (Kra)*. From <https://www.iprjb.org/journals/index.php/EJBSP/article/view/316/426>.
- Bott, J. B. (2015). *Information Technology in Tax Administration in Developing Countries*. From <https://www.taxcompact.net/sites/default/files/resources/2015-07-ITC-IT-Tax-Administration.pdf>.
- Citron, R. C. (2021). *The Automated Administrative State: A Crisis of Legitimacy*. From <https://scholarlycommons.law.emory.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1418&context=elj>.
- Collosa, A. (2021, November). *How can digitalization bring transparency and efficiency in taxation?* From <https://www.ciat.org/how-can-digitalization-bring-transparency-and-efficiency-in-taxation/?lang=en>.
- Deloitte. (2022). *Tax automation*. From <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/tax/articles/global-tax-automation.html>.
- ESTEVAO, M. (2021). *Why tax administrations are embracing digital transformation*. From <https://blogs.worldbank.org/voices/why-tax-administrations-are-embracing-digital-transformation>.
- Federal Ministry For Economic Cooperation. (n.d.). *Toolkit-2.0-Digitalisation-in-Development Cooperation*. From <https://www.giz.de/expertise/downloads/Toolkit-2.0-Digitalisation-in-Development%20Cooperation.pdf>.
- Geneva Environment Network. (2021). *Data, Digital Technology, and the Environment*. From <https://www.genevaenvironmentnetwork.org/resources/updates/data-digital-technology-and-the-environment/>.
- Group, P. C. (2021). *Consequences of Poor Change Management [Don't do the Bare Minimum]*. From <https://www.panorama-consulting.com/consequences-of-poor-change-management/>.
- HANNA, N. K. (2017). *How can developing countries make the most of the digital revolution?* From <https://blogs.worldbank.org/digital-development/how-can-developing-countries-make-most-digital-revolution#:~:text=The%20most%20effective%20approaches%20include,%2Dprivate%20partnerships%2C%20among%20others>.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales. (2019). *Digitalisation of tax: international perspectives*. From <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/technology/thought-leadership/digital-tax.ashx>.
- International Chamber of Commerce. (2018). *3 ways digitalisation is shaping the future of taxation*. From <https://iccwbo.org/media-wall/news-speeches/3-ways-digitalisation-shaping-future-taxation/#:~:text=Digitalisation%20holds%20huge%20gains%20for%20tax%20administrations&text=For%20instance%2C%20greater%20amounts%20of,tackle%20underreporting%2C%20evasion%20o>.
- International Tax Compact. (2021). *ATI Declaration 2025 & Declaration Factsheet*. From <https://www.addistaxinitiative.net/commitments-principles>.
- Intra-European Organisation of Tax. (2006). *IOTA Good Practice Guide for Tax Administrations*. From <http://www.ujp.gov.mk/uploads/Call%20Centres.pdf>.
- ITU. (2021). *Supporting Digital Transformation in Europe*. From <https://unece.org>.
- Jova Mayega, R. S. (2019). *How Clean is our Taxpayer Register?*. From <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14579/ATAP12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kanza, E. S. (2016). *Africa's digital revolution: a look at the technologies, trends and people driving it*. From <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/africa-s-digital-revolution-a-look-at-the-technologies-trends-and-people-driving-it/>.
- KPMG International. (2018). *Tax, data and analytics — moving from control to transformation*. From <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/01/tax-data-and-analytics.pdf>.

Lasnofa, F. (2012). *The Influence of Modernization of Tax Administration System to Compliance Level of Taxable Entrepreneur in Tax Service Office (KPP) Pratama Padang*, Dis-ertation, Economic Faculty, Andalas University.

Low Incomes Tax Reform Group. (2012). *Digital Exclusion*. From https://www.litr.org.uk/sites/default/files/digital_exclusion_-_litr_report.pdf.

McCallum, E. S. (2019). *Energy and Policy Considerations for Deep Learning in NLP*. From <https://arxiv.org/pdf/1906.02243.pdf>.

Moore, M. (2020). *What is Wrong with African Tax*. From https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/15661/ICTD_WP111.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Panorama Consulting Group. (2021). *Common Digital Transformation Challenges & How to Overcome Them*. From <https://www.panorama-consulting.com/digital-transformation-challenges/>.

Rosengard, J. (2020). *Success Factors in Tax Digitalization*. From https://btca-production-site.s3.amazonaws.com/documents/501/english_attachments/Success_Factors_in_Tax_Digitalization_full.pdf?1606759509.

Sascha Alpers, C. B. (2019). *Legal challenges of Robotic Process Automation (RPA) in administrative services*. From <http://ceur-ws.org/Vol-2451/paper-01.pdf>.

Scarcella, L. (2019). *Tax compliance and privacy rights in profiling and automated decision making*. From <https://policyreview.info/articles/analysis/tax-compliance-and-privacy-rights-profiling-and-automated-decision-making>.

Shiohira, K. (2021). *Understanding the impact of artificial intelligence on skills development*. From https://unevoc.unesco.org/pub/understanding_the_impact_of_ai_on_skills_development.pdf.

Songwe, D. V. (2020, September). *The Role of Digitalization in the Decade of Action for Africa*. From <https://unctad.org/news/role-digitalization-decade-action-africa>.

Steinacker, A. (2018). *What Is Transparency's Role in Establishing Digital Trust With Consumers?* From <https://securityintelligence.com/what-is-transparencys-role-in-establishing-digital-trust-with-consumers/>.

TADAT. (2019). *The TADAT Framework—A Summary*. From <https://www.tadat.org/tadatAtAGlance>.

UNITED NATIONS. (2021). *Ensuring digital inclusion of all, including the most vulnerable*. From https://www.un.org/techenvoy/sites/www.un.org.techenvoy/files/general/Digital_Inclusion_Summary_PDF.pdf.

United Nations Human Rights. (2018). *A human Rights-based Approach To Data*. From <https://www.ohchr.org/documents/issues/hrindicators/guidancenoteonapproachtodata.pdf>.

World Bank Group. (2021). *Comparing Business Regulation in 190 Economies*. From <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>.



Secrétariat de l'ATAF
Division de la recherche
Hatfield Gardens, Block G, 2nd Floor
Hatfield, Pretoria, Afrique du Sud, 0181

Tél. : +27 12 451 8800
E-mail: info@ataftax.org

www.ataftax.org