

# 34<sup>ème</sup> Conférence annuelle du CREDAF

## Guide méthodologique

# Sécurisation du recouvrement des impôts en période de crise

**Anne-Claire JARRY-BOUABID**

**Ismaila DIALLO**

**Yaoundé, le 13 juin 2019**

# Sommaire

## **Introduction générale**

### **I. Cadre conceptuel d'analyse des risques**

### **II. Démarche méthodologique de management (prévention et gestion) des risques**

## **Conclusion et recommandations**

# Introduction générale

- ❖ **Intégrer l'analyse des risques dans la conduite (élaboration et mise en œuvre) de la politique fiscale, notamment dans la gestion du recouvrement des impôts, un impératif de gestion pour les Administrations fiscales (AF).**
  
- ❖ **Principaux enjeux :**
  - Recherche de l'efficacité de l'action publique
  - Financement du développement
  - Stabilité économique et sociale
  - Renforcement de l'Etat de droit

# Introduction générale

- ❖ **Le Groupe de travail (GT)**
- **Trois réunions : Abidjan (avril 2017), Paris (décembre 2017) & Bujumbura (avril 2018).**
- **Experts-animateurs : MM. Arnaud GAUDINOT (Pôle PNUD de Dakar), Gérard CHAMBAS (FERDI) & Guy JOUAN (DGFIP).**
- **Pays et organisations internationales membres du GT : Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, France, Guinée, Maroc, République démocratique du Congo, Sénégal & Tunisie.**

# I. Cadre conceptuel d'analyse des risques

## I.1 – Identification et cartographie des risques

### ❖ Identification (typologie) des risques

- Risques endogènes à l'AF : panne informatique, grève du personnel, destruction ou vol de données fiscales, défaut de carburant pour le groupe électrogène, ...
- Risques exogènes à l'AF : chocs macroéconomiques, émeutes, catastrophe naturelle, etc.

# I. Cadre conceptuel d'analyse des risques

## I.1 – Identification et cartographie des risques

- ❖ **Cartographie des risques affectant l'administration fiscale**
  - **Matrice de cotation des risques**
  - **Maquette d'analyse des risques**

# Evaluation des risques : matrice de cotation des risques

**Probabilité**

Presque certain 5	5 Modéré	10 Elevé	15 Inacceptable	20 Inacceptable	25 Inacceptable
Probable 4	4 Acceptable	8 Modéré	12 Elevé	16 Inacceptable	20 Inacceptable
Possible 3	3 Acceptable	6 Modéré	9 Elevé	12 Elevé	15 Inacceptable
Envisageable 2	2 Acceptable	4 Acceptable	6 Modéré	8 Modéré	10 Elevé
Rare 1	1 Acceptable	2 Acceptable	3 Acceptable	4 Acceptable	5 Modéré
	Insignifiant 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Grave 5

**Impact**

# **I. Cadre conceptuel d'analyse des risques**

## **I.2 – Conséquences de la réalisation des risques**

- ❖ Conséquences sur le personnel et les contribuables**
- ❖ Menaces sur les bâtiments et équipements**
- ❖ Menaces sur les systèmes d'information**



## **II. Elaboration d'une démarche méthodologique**

### **II.1 – Organisation institutionnelle**

- ❖ Création d'une structure de prévention des risques**
- ❖ Mise en place d'une cellule de gestion des risques**

## II. Elaboration d'une démarche méthodologique

### II.1 – Organisation institutionnelle

#### ❖ Structure de prévention des risques

- Missions de prévention (identification & analyse des risques, définition des protocoles, etc.)
- Importance du positionnement (niveau DG, ministère des Finances ou Primature)

#### ❖ Cellule de gestion des risques

- Cellule distincte ou structure de prévention élargie
- Nécessité d'aller vite dans l'exécution des diligences
- Besoin important de travailler avec d'autres services

## **II. Elaboration d'une démarche méthodologique**

### **II.2 – Mise en œuvre opérationnelle**

Le guide n'a pas vocation à délivrer des outils standards mais plutôt à proposer une démarche méthodologique aux membres en leur fournissant des éléments pouvant servir de base à l'analyse et à la gestion des risques encourus.

- ❖ Elaboration d'une cartographie des processus**
- ❖ Etablissement d'un organigramme fonctionnel**

## II. Elaboration d'une démarche méthodologique

### ❖ Elaboration d'une cartographie des processus

La première étape consiste à recenser l'ensemble des missions de l'administration ainsi que les processus de travail associés à ces missions. Ensuite, structurer ces missions en processus de travail suivant 5 niveaux (cycles d'activité, processus, procédures, tâches et opérations) afin d'obtenir un degré d'analyse très fin.

1) **Les cycles d'activité** sont occasionnés par les grandes missions de l'administration des impôts. Exemples : établir et gérer l'assiette des impôts, recouvrer les recettes fiscales et non fiscales, ...

2) **Les processus** sont constitués de l'ensemble des travaux réalisés pour réaliser un cycle spécifique d'activités. Exemples : gestion et fiabilisation des fichiers des professionnels, surveillance des aspects déclaratifs et des fichiers, ...

## II. Elaboration d'une démarche méthodologique

### ❖ Elaboration d'une cartographie des processus

3) **Les procédures** consistent en des enchaînements d'actions respectant les règles prédéfinies d'un processus. Exemples : gestion des adhérents aux télé-procédures, transfert des dossiers à la DGE, ...

4) **Les tâches** sont réalisées dans le cadre d'une procédure ; elles sont constituées d'un ensemble d'opérations accomplies le plus souvent par un même agent. Exemples : traitement des demandes d'adhésion aux télé-procédures, traitement des déclarations de TVA et taxes assimilées, ...

5) **Les opérations** font partie des composantes d'une tâche, il s'agit d'actions élémentaires réalisées par un même agent. Exemples : contrôle des options portées sur le formulaire d'adhésion aux télé-procédures, saisie des éléments d'assiette, ...

## II. Elaboration d'une démarche méthodologique

### ❖ Etablissement d'un organigramme fonctionnel

L'établissement de l'organigramme fonctionnel consiste à :

- 1) définir le rôle et les attributions au sein d'un service, d'un agent ou groupe d'agents, chargé(s) d'une tâche décrite synthétiquement (les opérations) ;
- 2) indiquer l'application informatique dédiée à l'exécution des tâches identifiées ;
- 3) répertorier la documentation relative aux tâches analysées ;
- 4) identifier le superviseur hiérarchique et indiquer les contrôles internes à mettre en œuvre.

## **II. Elaboration d'une démarche méthodologique**

### **II.3 – Plan d'action de sécurisation des recettes**

Il ne s'agit pas ici de prodiguer un plan type de sécurisation des recettes mais plutôt de proposer des éléments pouvant servir de base à l'élaboration d'un tel plan.

#### **Structure du document :**

- ❖ **Nature de la crise**
- ❖ **Enjeux (protection des personnes & des biens)**
- ❖ **Moyens à la disposition de l'Administration fiscale**

## II. Elaboration d'une démarche méthodologique

### II.3 – Plan d'action de sécurisation des recettes

#### ❖ Moyens à la disposition de l'Administration fiscale :

- Mobilisation de la cellule de crise
- Evaluation de la situation : appréciation du degré de risque
- Mise en œuvre du protocole approprié et son adaptation à l'évolution de la crise
- Acteurs : Administration fiscale et services extérieurs (police, gendarmerie, militaire, etc.)
- Chaine de communication interne et externe : information à destination du personnel (conduite à tenir), à l'égard des autres services, ainsi qu'à l'intention des contribuables
- Suivi du protocole en cours à travers une évaluation.



# Conclusion et recommandations

- ❖ ***Intégrer la dimension analyse des risques*** dans la gestion de l'impôt, notamment en matière de recouvrement, en raison des risques majeurs qui menacent les pays membres et leurs administrations.
- ❖ ***Sensibiliser les autorités*** (la tutelle) sur l'importance d'une telle démarche et ***solliciter leur accompagnement*** pour une ***appropriation effective***.
- ❖ ***Promouvoir l'appropriation du guide*** (outil) par les membres, dans le cadre de la nouvelle stratégie en cours d'élaboration, dès sa finalisation et sa publication.

**MERCI POUR VOTRE ATTENTION !!!**