
34^{ème} conférence internationale du CREDAF

Direction générale des Impôts du Cameroun

Yaoundé – CAMEROUN – du 10 au 13 juin 2019

Le numérique au service de l'élargissement de l'assiette fiscale

SYNTHÈSE DES TRAVAUX

Table des matières

Table ronde : Panorama	3
Retour CENAF	11
Retour Groupe de travail de Paris	14
Présentation de la KSP (Knowledge Sharing Platform)	18
Forum mondial	20
Restitution des travaux en ateliers.....	25
Atelier n°1 : le numérique pour identifier les contribuables.....	25
Atelier n°2 : le numérique pour faciliter les obligations fiscales.....	28
Atelier n°3 : le numérique pour recenser la matière imposable.....	30
Présentation du guide CREDAF.....	34
Présentation du guide sur l'évaluation des dépenses fiscales	36
Restitution des travaux.....	38

Table ronde : Panorama

Intervenants :

	<p>← M. Modaste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts (Cameroun)</p> <p>M. Mohamadou DIALLO, Directeur de publication, CIO Mag →</p>	
	<p>← M. Nicolas YENOUSI, Directeur général des Impôts (Bénin)</p> <p>Mme Yama KOUYATE DIABY, Directeur des Systèmes d'Information (Sénégal) →</p>	
	<p>← M. Mohamed Lamine KALOKO, Assistant du Directeur chargé de l'assiette fiscale (Guinée)</p> <p>M. Aboubacar TOURE, Coordinateur spécial du Bureau de Régularisation fiscale (Guinée) →</p>	

Mohamadou DIALLO, Directeur de publication, CIO MAG

Il y a 10 ans, j'ai réuni ici même les Directeurs des systèmes d'information du Cameroun pour promouvoir les bonnes pratiques de la transformation digitale. Nous avons fait la même chose en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Maroc, en Tunisie. Nous organisons régulièrement le Digital African Tour, pour rencontrer les acteurs de la transformation digitale. La prochaine étape sera à Casablanca, dans deux jours, sur le thème du paiement mobile.

Depuis une dizaine d'années, l'économie numérique connaît en Afrique une croissance sans précédent, d'abord avec la pénétration de la téléphonie mobile et de l'Internet mobile, avec un taux de 82 % en moyenne contre 62 % dans le reste du monde. Cette dynamique est marquée par le commerce électronique, facteur d'inclusion sociale. Selon Mc Kinsey, ce marché est estimé à 115 milliards de dollars à l'horizon 2025, soit 10 fois plus qu'en 2014. Le boom démographique permet également des comparaisons avec d'autres pays, comme l'Inde. Le troisième constat est la vitalité actuelle des écosystèmes, notamment avec les start-ups. L'Afrique ne doit pas attendre ces applications de l'extérieur, mais d'elle-même, de sa jeunesse. Aujourd'hui, le marché du numérique africain est estimé à 600 milliards de dollars, pour seulement 5 % d'exploitation. La marge de progression est donc très importante. Les objectifs de développement durable, chers aux Nations unies, peuvent permettre d'accélérer cette croissance vers le tout digital.

Il y aura 504 millions de mobiles en Afrique à l'horizon 2020. Entre 2011 et 2020, le taux de pénétration des Smartphones est passé de 6 % à 55 %. Le taux de pénétration de la 3G était de 15 % en 2013, et 52 % en 2020. La progression du trafic data est de plus de 20 % chaque année depuis 2013. Le Mobile money permet d'accroître le système de perception des impôts. Nous sommes passés de 115 millions d'euros en 2012 à 338 millions en 2017, les transactions ont été multipliées par 9. Aujourd'hui, plus de 50 % des 82 services de Mobile money mondiaux sont développés en Afrique, attirant plus de 140 opérateurs (Orange, Vodafone...). Cela dépasse largement le nombre de clients bancaires (Barclay...). Nous devrions atteindre 725 millions d'abonnés en 2020.

La faible émergence de l'e-commerce en Afrique s'explique par le déficit des moyens de paiement, un taux très faible de bancarisation, l'inexistence d'un système d'adressage, le nombre réduit de points de vente. Il existe un manque de confiance quant aux transactions virtuelles et une absence d'interopérabilité entre les acteurs de l'e-commerce. Les innovations des start-ups locales résolvent en partie ces problématiques, en matière de facilitation des livraisons ou de convergence des solutions applicatives. L'e-commerce est en progression constante en Afrique, avec des opérateurs comme Orange, Vodafone et MTN. En 2025, plus de 75 millions de dollars sont prévus pour son développement. Cette année, Jumia a été la première entreprise africaine à faire son entrée en bourse à Washington, en développant des solutions de livraison « on cash » ou de paiement mobile. L'interopérabilité devrait pouvoir s'améliorer, avec l'aide des régulateurs et des systèmes bancaires. Les start-ups, dans les domaines de l'éducation, de la santé ou de l'e-commerce, sont une tendance appelée à se développer dans les pays anglophones comme le Nigéria, le Ghana, l'Ouganda ou l'Afrique du Sud. Les levées de fonds générées par ces start-ups étaient de 560 millions de dollars en 2012 et d'1 milliard de dollars en 2018, au Ghana, en Afrique du Sud et en Ouganda. L'Inde, qui a une population équivalente à l'Afrique, a pourtant généré 13 fois plus de levées de fonds. Si les chiffres africains sont encourageants, un problème de souveraineté et de contrôle des données subsiste. La Chine a par exemple une présence très forte en Éthiopie, détenant 83 % des réseaux.

Je pense que la solution passe par la formation des jeunes. L'Afrique forme à peine 100 000 ingénieurs numériques. Si nous voulons suivre les standards de la Chine ou de l'Inde, il va nous falloir former cinq fois plus d'ingénieurs pour répondre aux questions de l'administration fiscale qui n'arrive pas à trouver de ressources. Cela passe également par la mutualisation des connaissances et la création de centres de formation. L'Afrique en a besoin pour se développer. Si nous ne formons pas, nous perdrons le contrôle de nos données.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Nous allons aborder plus concrètement le numérique au service de l'élargissement de l'assiette fiscale. Le Directeur général des Impôts du Bénin, M. Nicolas YENOUSI va partager avec nous l'expérience de son administration.

Nicolas YENOUSI, Directeur général des Impôts, Bénin

La digitalisation des procédures est une préoccupation majeure de nos administrations. Du 14 au 16 mai 2019, le colloque sur l'économie numérique et l'administration fiscale (Canada), a démontré l'importance du numérique dans la gestion de l'impôt. Avec la dématérialisation, il s'agit d'abord de faciliter les obligations fiscales pour les entreprises, ensuite de collecter des données de qualité de contrôle fiscal.

Stratégiquement, le gouvernement béninois a défini une stratégie de dématérialisation des procédures administratives fiscales mettant en œuvre le recensement administratif à vocation d'immatriculation des personnes. Il est question d'attribuer à chaque Béninois un numéro personnel d'identification pour constituer une base de donnée. L'année dernière, nous avons aussi adopté le Code du numérique. Nous venons de lancer le projet PKI, de sécurisation des documents et des procédures, et la signature électronique. Nous avons dématérialisé la délivrance de visa aux non Africains, incluant une procédure de paiement électronique. Ce programme a été décliné au niveau de la DGI par le plan stratégique de l'administration fiscale, le POSAF. Nous avons une stratégie de valorisation de la fonction informatique avec le recrutement, en 2017, de 11 ingénieurs informatiques. Notre service informatique est devenu une direction des systèmes d'information, avec un informaticien à sa tête.

Sur le plan technique, les outils utilisés sont le SIGTAS 3, pour gérer les procédures. En 2017, nous avons mis en ligne une plate-forme de télédéclaration et de télépaiement, pour les moyennes et grandes entreprises. Une plate-forme d'échange d'informations a également été mise en place pour la douane, les impôts, les marchés publics, etc. Pour les élections législatives du 28 avril 2019, nous avons conçu une plate-forme d'obtention automatique du quitus fiscal : tous les candidats doivent être à jour de leurs obligations fiscales. Nous utilisons aussi des machines électroniques de facturation de TVA, connectées au serveur de la DGI. Nous

venons de lancer le paiement de la vignette automobile par téléphonie mobile et l'e-bilan. Les entreprises ont maintenant la possibilité de nous transmettre les états financiers dématérialisés de manière sécurisée. Des analyses démarreront bientôt pour améliorer le traitement des informations, dans le but d'améliorer nos contrôles.

La délivrance du quitus fiscal pour les candidats aux élections législatives a permis d'immatriculer 1 270 nouveaux contribuables, sur plus de 3 500 demandes, et a rapporté 2,7 milliards de francs CFA à l'État béninois. Elle va se poursuivre en 2020 pour les élections municipales. Plus de 2 000 entreprises ont vu leur dossier fiscal enrichi via la plate-forme d'échange d'informations. Nous avons constaté une augmentation des paiements spontanés de TVA. Les recettes de la DGI se sont accrues de 1 % du PIB en deux ans, entre 2016 et 2018. Nous avons collecté plus de 105 milliards de recettes supplémentaires en trois ans, contre seulement 95 milliards en six ans. En matière de fraude fiscale, cette réforme a supprimé la manipulation des déclarations par les agents et favorisé le remboursement de crédits fictifs, la sécurisation des déclarations, la diminution des fraudes fiscales et de la concurrence déloyale dans les affaires ainsi que le rétablissement de l'équité.

Nous entendons encore poursuivre la généralisation des machines électroniques de TVA, du télépaiement pour les petites entreprises, à étendre notre plate-forme d'échange d'informations de données à la Caisse nationale de Sécurité sociale, la Société d'électricité, et à évaluer les réformes à travers des outils de suivi que nous sommes en train de mettre en place.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Je vous suggère maintenant de passer à l'expérience guinéenne, qui sera présentée par M. Aboubacar TOURÉ.

Aboubacar TOURÉ, Coordinateur du Bureau Spécial de Régularisation fiscale, Guinée

Les missions de la Direction nationale des impôts (DNI) de Guinée sont principalement l'élaboration des réformes fiscales, la conception et la diffusion de l'information relative à la politique fiscale, la promotion du système fiscal, l'identification, la localisation et l'immatriculation des contribuables. Depuis 2015, nous avons lancé une vaste réforme des textes d'application, de la structure organisationnelle et de modernisation. Nos activités sont soutenues par le ministère du Budget, auquel sont rattachées la DNI et la Direction générale des Douanes. Nous sommes encadrés par des partenaires comme Expertise France, la CAPAF, l'Union européenne, le FMI, la Banque mondiale. Nos réformes sont axées sur la sécurisation des recettes, sur le cadre institutionnel et la révision des textes législatifs, sur l'amélioration du climat des affaires.

La sécurisation des recettes intègre un droit de timbre sur les véhicules usagés, le paiement de la Contribution Fiscale Unique par Orange Money. Depuis le 15 janvier, le virement bancaire est possible pour tous les impôts et taxes, pour les moyennes et grandes entreprises. Au niveau institutionnel, nous avons signé récemment une nouvelle organisation de la DNI avec un contrat d'objectifs et de moyens validé par le FMI. La révision du Code général des impôts et la mise en place d'un livre de procédures fiscales sont en cours. Nous inaugurons le deuxième centre de promotion des centres de gestion agréés, mettons en place l'interconnexion des différentes administrations à travers le NIF permanent, la téléprocédure et la télédéclaration. La déclaration unique simplifiée est en cours, tout comme une plate-forme d'échanges automatisée d'information et de données, pour lier les administrations à travers le NIF permanent. Cette réforme est réalisée par un bureau spécial de régularisation, dont je suis le coordinateur. Le Président de la République lui-même a compris l'intérêt d'afficher cette réforme.

Je voudrais faire un focus sur les droits de timbre des véhicules d'occasion, à l'importation. La recette était de 300 millions, aujourd'hui, de plus de 4 milliards. La Guinée a accepté de complètement dématérialiser le processus : une banque primaire perçoit ces impôts et les vire directement au receveur spécial des impôts, à la banque centrale. Les vignettes sont payables par téléphone, via Orange Money. De plus, la déclaration unique simplifiée se fait sur un nouveau formulaire en ligne regroupant l'ensemble des déclarations.

Je vais me concentrer sur la plate-forme inter-administrations. Concrètement, un promoteur qui veut créer une entreprise s'adresse au guichet unique de création d'entreprises, connecté à la DNI. Une fois le dossier constitué, il est transmis à la DNI, qui lui attribue un NIF. Une fois l'entreprise créée, le contribuable se fait rattacher à un service de gestion des entreprises, puis un système de géolocalisation est lancé sur l'entreprise. Le dossier complet est activé et l'entreprise peut avoir accès aux différents services de l'administration qui partagent le même répertoire. Pour les paiements, nous avons mis en place un système d'interconnexion avec la banque centrale. La sécurisation de la plate-forme est une priorité, car le NIF permanent est devenu essentiel et un NIF non actif empêche toute activité de l'entreprise sur le territoire guinéen.

Nous avons actuellement plus de 50 000 contribuables non maîtrisés en Guinée. Avec ces réformes, nous sommes à plus de 8 000 contribuables localisés. D'ici la fin de l'année, l'objectif est d'en avoir 15 000 suivis.

Depuis la mise en place du NIF permanent, nous avons pu mobiliser plus de 41 millions d'euros. Concernant nos perspectives, le tarif extérieur commun amène la DNI de Guinée à prendre part à la mobilisation des recettes intérieures. Il est important de mentionner que notre nouvelle organisation numérique nous amène à des besoins de sécurité plus importants.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Je passe rapidement la parole à Mme KOUYATÉ DIABY, Directeur des Systèmes d'Information du Sénégal.

Yama KOUYATÉ DIABY, Directeur des Systèmes d'Information, Sénégal

La maturité digitale nous permet une meilleure efficacité dans nos missions sur le volet fiscal, le volet cadastral et domanial. Le volet fiscal va de l'élargissement de l'assiette fiscale au recouvrement en passant par la gestion et le contrôle. Parler de maturité digitale, c'est avoir une meilleure efficacité du système en termes de réduction des coûts administratifs dans la mesure où l'automatisation des processus permet une plus grande collecte et moins de dépenses. Il s'agit d'optimiser les ressources en orientant les personnels dédiés de l'administration fiscale vers des activités à forte valeur ajoutée. La maturité digitale permet une réduction du coût de gestion de l'impôt pour le contribuable, une amélioration de l'attractivité du Sénégal en termes de notation économique. Les services aux contribuables sont améliorés et accélérés. Enfin, la maturité digitale est un gage de transparence accrue entre l'administration et ses usagers.

En matière d'indicateurs, il existe la maturité digitale technologique, la maturité digitale perçue par l'utilisateur et la maturité digitale organisationnelle. Le Sénégal atteint 60 % de maturité digitale technologique (pour un objectif à 100 % à fin 2020), 50 % de maturité digitale perçue par l'utilisateur et de maturité digitale organisationnelle, pour une cible de 100 % à fin 2020.

Il existe quatre niveaux de maturité : l'initié, l'opportuniste, le conservateur et l'éduqué. La DGID du Sénégal a franchi ces deux premiers niveaux et progresse actuellement au niveau du conservateur.

Nous notons aujourd'hui des avancées, des fonctions de base maîtrisées et une gouvernance par silos, dans la perspective d'atteindre le niveau de l'éduqué, intégrant une bonne vision cible, une parfaite gouvernance digitale centralisée, des initiatives mesurables générant du revenu et une forte culture digitale.

Concernant les applications, le Sénégal utilise aussi SIGTAS, la principale source interne de données fiscales. La Direction générale des Douanes informe l'administration fiscale, la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor et la Direction générale du Budget sur les importations et les exportations. Nous utilisons l'application e-taxe qui permet aux grandes entreprises et à une partie des moyennes entreprises de télédéclarer et de télépayer.

Un espace personnel permet aux entreprises de moins de 100 millions de chiffres d'affaires de consulter leurs différents soldes et de faire des requêtes. À terme, cet espace permettra aux contribuables de procéder à la télédéclaration et au télépaiement. Nous avons une plate-forme d'échange de données informatiques qui traite les ordres de virement effectués par les contribuables pour les transmettre aux banques partenaires, et leur permettre de disposer de leur quittance. Nous utilisons également SharePoint et les e-courriers.

Nous envisageons d'utiliser Impax, à destination des petites entreprises pour qu'elles puissent faire leur déclaration et leur paiement d'impôts via un SMS, un code USSD ou un simple appel téléphonique, y compris en wolof. Nous pensons constituer une bibliothèque virtuelle des échanges avec l'administration fiscale, remontant à trois ou cinq ans. La signature électronique est en projet, tout comme la dématérialisation des états financiers. Nous nous projetons sur un système informatique de validation des adresses physiques (SYVAP) et des conventions seront signées avec des concessionnaires de services publics, notamment en matière d'énergie. Nous pensons à un système de contrôle automatisé de cohérence (SYCAC) du contrôle sur pièces des dossiers des contribuables qui permettrait de pointer les anomalies et de notifier les redressements. Enfin, nous comptons sur « Performance plus » pour automatiser les indicateurs de performance des ressources humaines.

Ainsi, à terme, la maturité digitale nous permettra de couvrir nos fonctions essentielles, les volets gestion et recouvrement, renseignements et contrôles, ainsi que le volet foncier et cadastral.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Nous allons maintenant passer aux échanges. M. DIALLO, estimez-vous, au vu de ce qui existe déjà au sein de l'Afrique en termes de développement du numérique, que les administrations fiscales se saisissent suffisamment de cette opportunité pour améliorer la mobilisation des ressources fiscales ?

Mohamadou DIALLO, Directeur de publication, CIO MAG

Avec la multiplication des applications, les administrations fiscales sont en avance dans le domaine de la

perception des impôts et taxes. J'aurais bien voulu avoir l'avis d'un Directeur de Système d'Information d'État sur l'intégration dans une structure globale car nous voyons l'inconvénient de construire des systèmes d'Information en silos et la nécessité d'une harmonisation de tous ces systèmes dans quelques années. Les ministères en charge de l'Economie et des Finances sont en avance sur la digitalisation des process, et nous essayons d'inscrire ce courant dans les stratégies nationales. 48 pays africains ont une stratégie de ce type, à horizon 2020 ou 2025 et il serait pertinent que ces initiatives s'inscrivent dans un système harmonisé pour faciliter la communication entre les administrations.

Je voudrais également insister sur la nécessité de former les ressources, d'autant plus que nous parlons de millions de personnes.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Je note avec intérêt que ce que font les administrations fiscales est déjà très bien, mais qu'il serait intéressant que ce soit intégré dans un ensemble global.

M. YENOUSI, en tant que Directeur général des Impôts, comment organisez-vous la conduite du changement digital et numérique ?

Nicolas YENOUSI, Directeur général des Impôts, Bénin

Les enjeux sont nombreux, techniques et technologiques, organisationnels et humains. Au Bénin, nous avons commencé à bâtir un plan d'orientation de l'administration fiscale (POSAF) pour la période 2017/2021. Nous avons établi un plan de digitalisation, des objectifs précis sur les plans organisationnel et humain, et des structures pour conduire les réformes. Le gouvernement donne l'impulsion. Malgré tout, il y a une certaine résistance au changement, de la part des fonctionnaires comme du secteur privé. Aussi, nous avons mis en place une Direction de la Planification structurée sur des services opérationnels. Nous nous concertons régulièrement avec le secteur privé, souvent préoccupé par la protection des informations, mais nous arrivons à le rassurer. La communication interne et externe joue également un rôle important et nous avons créé un service dédié aux contribuables. Il y a encore des résistances, mais nous devons nécessairement avancer, le Directeur général en tête.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Je note qu'il faut une conduite appropriée pour conduire les changements, un leader exemplaire, beaucoup de formation, de sensibilisation et de communication. Il faut développer la confiance, rassurer les partenaires quant à ce processus incontournable.

Je voudrais me tourner vers Mme KOUYATÉ DIABY pour qu'elle nous dise comment les contribuables tirent concrètement bénéfice de la digitalisation.

Yama KOUYATÉ DIABY, Directeur des Systèmes d'Information, Sénégal

Sur les téléprocédures, dès la première année, nous avons noté 90 % d'adhésion à la Direction générale des grandes Entreprises et à la Direction des moyennes Entreprises. Cela nous a même obligés à ralentir, vu le nombre de contribuables.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Dans le cas du Cameroun, une enquête de satisfaction récente a fait ressortir une forte satisfaction quant aux téléprocédures mises en place, le numérique offrant aux usagers la possibilité de contribuer plus rapidement et à moindre coût. Les contacts avec l'administration sont limités, source de mauvaises pratiques. Je crois donc que nous partageons cette satisfaction de nos contribuables quant à la digitalisation des services fiscaux.

En Guinée, j'ai noté que l'administration fiscale ne pouvait pas évoluer en vase clos. M. TOURÉ, pouvez-vous nous dire comment vous avez réussi mettre en place cette plate-forme de collaboration avec la Douane, qui vous permet de renforcer le civisme fiscal ?

Aboubacar TOURÉ, Coordinateur du Bureau Spécial de Régularisation fiscale, Guinée

La plate-forme d'échanges d'informations ayant été soutenue par le Président de la République lui-même, le Ministre du Budget a mis en place un comité dirigé par le Directeur général des Douanes pour faciliter la communication entre les deux administrations. Les Douanes ont accepté de se baser sur le répertoire national des impôts. La DNI met aujourd'hui à la disposition des autres administrations les numéros d'identification actifs des contribuables et les contribuables qui ne sont pas à jour ne peuvent pas faire d'opérations douanières sans revenir aux impôts. Ce système suscite l'intérêt des marchés publics et de la chaîne de dépenses.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Au Cameroun, lorsque nous avons mis en place cette plate-forme de collaboration Fusion, nous nous sommes rendu compte que plusieurs contribuables n'étaient pas connus de la DGI, et réalisaient pourtant des opérations d'importation importantes. Cette collaboration a permis de déceler ce risque de fraude fiscale. Concernant le numéro d'identifiant unique, nous avons également procédé à une digitalisation du fichier des contribuables. Nous avons partagé l'information avec les autres administrations, les grandes entreprises et les partenaires intéressés. Je dois dire qu'au niveau de la DGI aujourd'hui, nous recevons nombre de demandes d'intégration de contribuables, qui ne veulent plus être considérés comme des parias dans le monde des affaires. La digitalisation prévient l'indiscipline fiscale.

Mohamadou DIALLO, Directeur de publication, CIO MAG

La sensibilisation est très importante. Le gouvernement guinéen a décidé de tout digitaliser il y a deux ans, passant de 2 milliards de recettes pour 360 vignettes vendues à 34 milliards, soit 200 % de recettes supplémentaires. Au Sénégal également, le gouvernement a décidé d'octroyer, via le mobile, des bourses de 100 000 FCFA par an à 200 000 familles isolées. Cette volonté de l'État de sensibiliser la population et de digitaliser les process lui permet d'accroître ses revenus.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Le mobile money est une source incroyable d'informations. L'une des problématiques de nos administrations est l'utilisation des espèces, intraçables. Les services fiscaux bénéficient d'une masse importante d'informations, à travers leurs partenariats avec des grands comptes ou d'autres administrations. Comment s'organiser pour exploiter cet afflux d'informations, M. YENOUSSI ?

Nicolas YENOUSSI, Directeur général des Impôts, Bénin

C'est un problème majeur. Dans notre cas, une base de données reçoit les déclarations en ligne, les informations relatives au paiement, les marchés, les conventions de cession immobilière enregistrées, les importations douanières, etc. Ces informations sont recoupées, analysées. Toutefois, nous avons peu d'immatriculations de contribuables. En dehors des moyennes et grandes entreprises, une forte part de la population ne dispose pas d'un identifiant fiscal unique. C'est l'un de nos défis essentiels. Lorsque nous avons voulu mettre en place le paiement de la vignette par téléphonie mobile, nos partenaires techniques nous proposaient des solutions alternatives à l'immatriculation. Mais nous avons imposé l'utilisation d'un identifiant dans toutes les opérations fiscales et pour payer la vignette par téléphonie mobile, vous devez introduire votre identifiant fiscal unique, du moins à la première connexion.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Sur l'exploitation des données, n'y a-t-il pas un défi en termes de ressources humaines dans nos administrations, M. DIALLO ?

Mohamadou DIALLO, Directeur de publication, CIO MAG

Tout à fait, nous aurons de plus en plus d'informations à exploiter et donc besoin de plus en plus de spécialistes en intelligence artificielle, d'informaticiens. Au-delà des administrations fiscales, l'Afrique manque globalement de ressources. Nous formons à peine 100 000 ingénieurs informatiques, en Afrique du Nord et en Afrique australe. Au sud du Sahara, on forme très peu d'ingénieurs informatiques. Si nous voulons arriver aux standards mondiaux, il nous faut former cinq fois plus de personnes, créer des écoles comme l'école interÉtats du Gabon, l'école supérieure multinationale des télécommunications du Sénégal et engager des pôles de compétences. L'Afrique centrale peut se réaliser dans un domaine, l'Afrique de l'Ouest dans un autre, de façon que nous puissions former les gens, adapter les connaissances des agents fiscaux aux nouveaux enjeux du Big Data, du codage informatique et de la sécurité.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

La ressource humaine semble donc essentielle. Mais je crois savoir qu'au niveau de la Guinée, on a des difficultés en termes de connectivité, en termes d'offre d'énergie électrique. Cela ne représente-t-il pas un obstacle pour réaliser notre potentiel fiscal ?

Mohamed Lamine KALOKO, Assistant du Directeur chargé de l'Assiette fiscale, Guinée

Pour la Guinée, toutes les réformes menées depuis 2012 ont eu un impact direct sur la mobilisation des ressources fiscales. La Guinée mobilisait auparavant 3 200 milliards. Aujourd'hui, ce niveau des recettes a été rehaussé à 8 665 milliards, entre 2016 et 2019.

En termes de formation, nous avons des cadres bien formés issus de grandes écoles de finances publiques, ou du Trésor. Chaque année, nous envoyons un groupe de cadres se former sur les problématiques de fiscalité internationale. De plus, depuis 2016, nous avons mis en place un programme national de développement économique et social, pour mener des projets structurels notamment dans le secteur de l'énergie. Nous avons inauguré un barrage hydroélectrique (Kaleta) il y a deux ans, qui a permis de résoudre en partie notre déficit énergétique. Du côté informatique, nous avons acquis récemment du matériel pour mener des projets liés aux nouvelles technologies de l'information. Il est vrai que nous pouvons avoir les idées, les concepts, mais que pour la dématérialisation, il nous faut des outils complémentaires.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Je voudrais terminer sur la question de la cybersécurité en écoutant M. DIALLO.

Mohamadou DIALLO, Directeur de publication, CIO MAG

C'est un grand défi des pays africains. Aujourd'hui, ceux qui en parlent le moins, ce sont les administrations fiscales et les banques, qui sont pourtant très sensibles. C'est un tabou d'en parler. Les préjudices sont évalués à des milliards de dollars par an. Nous avons évoqué la question de la souveraineté des données. Quand nous voyons que la plupart des infrastructures au Cameroun sont installées par des puissances étrangères, maîtriser les flux localement passe obligatoirement par de la formation d'experts en cybersécurité. En ce sens, la surveillance de ces réseaux fournis par d'autres doit être opérée par des Africains. Des écoles sont déjà habilitées, mais il faut encore accélérer le mouvement.

Un intervenant

M. DIALLO, vous avez dit que le marché numérique en Afrique est estimé à 600 milliards, mais disposez-vous d'une projection d'ici à 2025 ?

Ensuite, vous avez dit qu'en 2020, l'Afrique sera couverte à 52 % par la 3G, Or, nous savons que le reste du monde est en 4G et travaille même à la 5G. D'ici 2020, l'Afrique sera-t-elle encore en 3G ?

Mohamadou DIALLO, Directeur de publication, CIO MAG

La plupart des pays n'ont pas encore généralisé la 4G, faute d'investissements suffisants. Seuls cinq ou six pays ont mis en place des réseaux 5G, mais ce n'est pas encore mûr. Aujourd'hui, les investissements continuent et le cahier des charges des opérateurs intègre des exigences de couverture de l'Internet mobile. En 2020, je pense que nous allons atteindre les standards de couverture.

Le chiffre de 600 milliards est annoncé par l'alliance Smart Africa, qui regroupe 24 pays, et intègre les investissements et les revenus liés au marché du numérique. Mais l'exploitation de ce marché reste très faible. Nous progressons encore et nous pensons arriver au moins à 10 % d'exploitation, pour atteindre 300 milliards de dollars. Je rappelle que le marché unique africain a été mis en place avec une zone franche et que certaines zones de free roaming sont permises, pour accroître ce marché.

Un intervenant

Je voudrais signaler qu'au Bénin, nous avons expérimenté le virement bancaire en temps réel, vite abandonné pour aller vers la téléprocédure, à cause notamment des problèmes de décalages bancaires.

Par ailleurs, je note que lorsqu'une entreprise se crée, nous essayons de l'immatriculer. Néanmoins, nous attendons quasiment que les entreprises viennent à nous. Ne serait-il pas plus pertinent de dédier des services aux structures qui ne viennent pas spontanément vers les administrations ? En Côte d'Ivoire, nous avons identifié ce problème.

Un intervenant

Je sais qu'un des gros problèmes de ces réformes, c'est la résistance qu'elles rencontrent. Aussi, quelle est la stratégie que vous avez utilisée pour convaincre ? Combien de temps a-t-il fallu pour que les contribuables et les agents acceptent ?

Aboubacar TOURÉ, Coordinateur du Bureau Spécial de Régularisation fiscale, Guinée

Concernant le virement bancaire, il faut noter que le Code général des impôts de Guinée prévoyait différents modes de paiement, par espèces, par chèque certifié ou par virement. Le Président de la République a proposé une mesure administrative consistant à faire tous les règlements d'impôts et de taxes par virement, quel que soit leur montant. Aussi, avec la banque centrale et les banques primaires, nous avons développé une plateforme RTGS : le virement en temps réel permet à la douane et aux impôts de voir l'état du paiement de l'impôt instantanément et le décalage bancaire n'est plus un souci.

Modeste MOPA Fatoing, Directeur général des Impôts, Cameroun

Je voudrais qu'on réponde à la question de la conduite du changement et des résistances. Dans le cas du Cameroun, lorsque nous avons commencé à mettre en place la télédéclaration, elle était seulement optionnelle. À l'issue de cette phase, moins de la moitié des contribuables s'est tournée vers les téléprocédures. Il faut donc un certain temps d'adaptation, même pour les entreprises privées. Nous avons sensibilisé, communiqué, mais le taux ne dépassait pas 60 %. Nous avons donc décidé de rendre obligatoires les télédéclarations. Et aujourd'hui, personne ne veut retourner en arrière. Il faut initier un mix entre sensibilisation accrue et incitation, puis passer à une exigence légale quant à la méthode dématérialisée de déclaration des impôts.

Je voudrais conclure en retenant que nous reconnaissons tous que le numérique représente une opportunité pour nos administrations fiscales d'élargir l'assiette fiscale. Nos administrations doivent se réformer, améliorer leurs méthodes de travail, revoir le profil de leurs ressources humaines, rester vigilantes sur les questions de cyber sécurité, travailler en partenariat avec les autres administrations publiques. C'est à ces conditions que nous pourrons pleinement réaliser notre potentiel fiscal. Je suis convaincu que les travaux en atelier qui vont suivre à partir de demain vont donner l'occasion aux participants d'identifier de manière concrète les bénéfices que nous pouvons tirer en matière d'élargissement de l'assiette fiscale en nous appuyant sur le numérique.

Diaporamas

[CIO-Mag](#)

[Bénin](#)

[Guinée](#)

[Sénégal](#)



Retour CENAF



M. Daniel PRUD'HOMME, Directeur de l'animation du réseau (Canada)

Le Colloque Économie numérique et administrations fiscales du 21^{ème} Siècle a donné lieu à des présentations à la limite des connaissances sur l'économie numérique, notamment dans le contexte des pays en voie de développement. L'économie numérique recouvre le fait d'informatiser les opérations, d'identifier les contribuables, de protéger les données. Elle inclut aussi le commerce électronique, la robotisation, les entreprises 4.0, le cloud, les villes intelligentes, les objets connectés, l'impression 3D, l'intelligence artificielle. L'économie numérique permet aux hommes de développer leur entreprise plutôt que d'effectuer ces tâches répétitives.

Il a été question des cryptomonnaies, qui sont un phénomène virtuel posant des questions en termes de reconnaissance des flux monétaires. À ce titre, la technologie blockchain présente en particulier de nombreux intérêts. Toutes les 10 minutes, des gens forment des blocs de transactions, traitables n'importe où et par n'importe qui, et pas nécessairement par un grand groupe informatique ou bancaire. En cela, c'est un phénomène de démocratisation. Techniquement, ces blocs de transactions liés les uns aux autres sont inaltérables et sécurisés. Toutes les informations intégrées sont donc transparentes et disponibles pour tous. Nous pouvons penser que ce serait moins coûteux que d'autres systèmes informatiques.

Le colloque a aussi abordé le thème de l'économie collaborative et l'émergence des Smartphones. Il est aujourd'hui possible de vendre des biens ou d'échanger des services, de payer également via des plateformes électroniques, de manière très transparente et facile. Est-ce que ce type d'application d'économie collaborative peut s'étendre ? L'économie collaborative pose plusieurs questions, en termes de taxation et de collaboration des plateformes notamment. Des réglementations sont à mettre en place.

Nous avons parlé de l'expérience client : dans la mesure où les grandes plateformes commerciales présentent des services clairs, rapides et sécurisés, les usagers vont certainement réclamer aux différents administrations publiques les mêmes facilités.

L'économie numérique est-elle sans risque ? Le premier risque, c'est la perte d'autonomie et d'anonymat : toutes les données de consommation identifient le consommateur et ses habitudes. Il faudra réglementer cette gestion des données et y faire face. Il existe aussi un risque de perte de souveraineté pour les États ou les banques dans le sens où les échanges vont s'homogénéiser globalement en dehors des frontières étatiques. Aussi, les entreprises centrées sur les bénéfices vont pouvoir déplacer leur siège social dans un pays à très faible imposition. Plus positivement, rien n'empêchera d'engager rapidement de grands flux commerciaux, de grands flux de transactions partout dans le monde. Le second risque de l'économie numérique est celui de la cybercriminalité et des menaces informatiques ayant pour but de s'appropriier les données pour en tirer profit et de saboter les systèmes.

Je dirais qu'il y a deux messages à tirer du colloque. Le premier est que, nonobstant les risques, l'économie numérique constitue une formidable opportunité pour nous d'élargir l'assiette fiscale, d'améliorer l'administration, de développer l'économie locale. Le deuxième est que nous devons acter ces changements dès maintenant pour ne pas nous retrouver dépassés par des phénomènes transnationaux. Par ailleurs, si nous voulons faire face à la pénurie de main-d'œuvre, notamment en Amérique du Nord, nous devons davantage nous informatiser.

En conclusion, je voudrais vous remercier de votre attention. Je suis disponible pour échanger si d'autres éléments vous intéressent.

Un intervenant

Je voudrais une précision sur les blockchains. Vous avez dit qu'elles étaient inaltérables, mais quelle en est l'utilité ? Les informations stockées sont-elles opposables juridiquement ? Est-ce un simple bloc d'informations accessible à tout le monde qui pourrait être utilisé dans d'autres cadres ?

Daniel PRUD'HOMME, Directeur de l'Animation du Réseau, Canada

Les transactions en elles-mêmes peuvent être traitées partout. Elles sont cryptées, mais celui qui les réalise n'en connaît pas le contenu. Il est impossible de modifier une transaction sous peine que tous les acteurs de toutes les transactions s'en rendent compte. Toute la question est de savoir si les gouvernements pourront se servir de ces chaînes de blocs pour identifier les fraudes fiscales par exemple. Pour le moment, nous en sommes au balbutiement de la réglementation en la matière. Par ailleurs, tous ces systèmes sont fournis par des entreprises privées. Au fil du temps, la réglementation s'installera, peut-être même à leur demande.

Un intervenant

À mon sens, depuis ce matin, nous ne mettons pas l'accent, surtout pour les pays en développement, sur le fait que l'économie numérique est aussi un vrai problème pour l'élargissement de l'assiette fiscale dans le sens où tous les systèmes que vous nous avez décrits peuvent se déplacer. Par ailleurs, je ne suis pas sûr que l'écosystème africain ait déjà pris en compte le fait que les codes généraux des impôts intégraient déjà la fiscalisation du numérique. L'élargissement de l'assiette comprend des aspects qui ne dépendent pas que de l'administration fiscale. Peut-être faut-il nous demander si nous disposons déjà, sur le plan juridique, de tout ce qu'il faut pour pouvoir fiscaliser le numérique ?

Daniel PRUD'HOMME, Directeur de l'Animation du Réseau, Canada

Ce sont des interrogations intéressantes. Google et Apple sont en train d'installer un réseau de 12 000 satellites autour de la Terre afin d'offrir des services Internet partout. Avec un tel service, nous pourrions imaginer nous en servir en Afrique pour identifier les contribuables. En Estonie, à chaque naissance est attribué un numéro de résident définitif, qui servira y compris pour les obligations fiscales. Il y a néanmoins des difficultés pour percevoir la TVA et l'impôt sur les bénéfices. Aussi, il faudra discipliner les grandes plateformes numériques, les obliger à percevoir la TVA.

Un intervenant

Je m'interroge aussi sur la structure informatique de base des administrations. Le Directeur général des Impôts disait ce matin qu'on arrivait déjà à collecter suffisamment d'informations. Mais avons-nous des outils suffisants pour les traiter ? Le thème de la journée semble être le numérique au service de l'administration fiscale, pas l'élargissement de l'assiette.

Un intervenant

Si je peux me permettre, le sujet que nous sommes clairement en train de traiter est de savoir ce que peut faire le numérique pour aider les administrations fiscales à élargir leur assiette, au sens de recenser les contribuables, de traiter le renseignement, etc. Concernant la taxation de l'économie numérique, nombre d'acteurs y réfléchissent. Ici, nous parlons bien du renforcement des capacités des administrations fiscales par le numérique.

Aboubacar TOURÉ, Coordinateur du Bureau Spécial de Régularisation fiscale, Guinée

Je voudrais revenir sur la question de savoir si notre environnement juridique est prêt à faire le lien entre le numérique et nos habitudes fiscales. En Guinée, nous avons eu ce problème. Quand nous sommes passés de 300 millions de francs guinéens à 4 milliards de francs, sur le droit de timbre on nous a attaqués en nous disant que nous n'avions pas le droit de faire passer les recettes des impôts par des banques primaires. Mais vu les recettes générées, on nous a finalement autorisés à le faire. C'est donc peut-être à nous d'aller vers les politiques pour qu'ils accompagnent ces réformes fiscales.

Canada Daniel PRUD'HOMME, Directeur de l'Animation du Réseau, Canada

Oui, il faut aider nos administrations à préparer ce changement. Les lois doivent évoluer. Il faudrait peut-être permettre aux grandes plateformes commerciales de type Amazon de percevoir directement les différentes taxes douanières en lieu et place des Douanes, déjà surchargées, ou créer une imposition relative à la présence numérique des sociétés sur un territoire donné.

Ismaila DIALLO, Secrétaire général adjoint, CREDAF

Je voudrais préciser que lors du séminaire préparatoire en Algérie, cette question avait déjà été posée. L'un des préalables est évidemment le réaménagement juridique de la norme fiscale dans la mesure où la mission des administrations fiscales est précisément de la mettre en œuvre. De plus, les administrations fiscales recevant de nombreuses informations, la question est de savoir si ces informations sont traitées dans la perspective d'une meilleure gestion de l'impôt. Aussi le renforcement et le développement des capacités des administrations fiscales sont un sujet important.

Canada Daniel PRUD'HOMME, Directeur de l'Animation du Réseau, Canada

Généralement, les administrations pensent à se doter de parcs de serveurs. Mais au Canada, à compter de l'année prochaine, 80 % des développements informatiques devront être dans le cloud. Si l'armée américaine confie ses informations au cloud, je pense que nos administrations fiscales peuvent faire de même. Vous devriez peut-être vous intéresser à ce système et aux services qu'il peut offrir.

Un intervenant

Le problème n'est pas d'avoir l'infrastructure ou la technologie. Une fois que nous avons traité toutes les informations, nous les mettons à la disposition du personnel. Mais en interne, et ce n'est pas seulement une question de formation, les agents sont-ils disposés à le faire et à avancer dans le domaine de la numérisation ? Quel est leur intérêt ?

Daniel PRUD'HOMME, Directeur de l'Animation du Réseau, Canada

Il y a effectivement quelques résistances. De notre côté, nous avons ajouté des programmes informatiques qui permettent aux vérificateurs fiscaux de s'approprier les logiciels et d'aller plus vite dans leur travail, tout en personnalisant leur méthodologie. En un sens, les équipes fiscales sont aussi des clients de ces technologies, avec des besoins très spécifiques à adresser.

Jean-Marc NIEL, Secrétaire général du CREDAF

Au moment où nous avons lancé les travaux sur le numérique au service de l'élargissement de l'assiette fiscale, certains ont émis le souhait de se revoir en sous-groupes sur les sujets les plus importants, dont celui du rôle de la maîtrise d'ouvrage applicative dans le pilotage d'un projet informatique. À Alger, beaucoup de pays s'interrogeaient notamment sur le delta existant entre la demande d'un client et le produit final. Ce chaînon de la maîtrise d'ouvrage applicative a donc été retravaillé à Paris, au mois de mars, avec une douzaine de participants. Ce sous-groupe a été animé par M. GARRIER.

[Diaporama](#)



Retour Groupe de travail de Paris



M. Patrice GARRIER, Chef du Bureau Particuliers et Mobilité – Cap numérique (France)

Après Alger, dont le thème était l'état des lieux et le diagnostic des solutions numériques au service de l'élargissement de l'assiette fiscale, il a été décidé de réfléchir à la mise en place d'une maîtrise d'ouvrage informatique aux professionnels, dans l'objectif d'identifier les principales pratiques et préconisations pour disposer d'une Maîtrise d'Ouvrage (MOA) remplissant pleinement ses objectifs.

Le travail a été poursuivi à Paris autour de trois axes : l'organisation à mettre en place, la gouvernance à définir, le rôle d'une MOA.

Évidemment, le numérique recèle de technologies, intéresse tout le monde, mais dans le cadre d'une grande organisation, un projet informatique doit être piloté, nécessitant une structure responsable pour le conduire. Il faut bien prendre en compte que les outils ne sont qu'un moyen. Le retour d'expérience des uns et des autres a été très riche. Le groupe de travail a d'abord constaté que la maîtrise d'ouvrage informatique existe, même si elle n'a pas ce nom, parfois immergée dans d'autres structures métiers. Concernant la gouvernance, les participants ont unanimement évoqué le manque d'adhésion des décideurs, une fois la feuille de route dessinée, nécessitant plus d'implication et de plus de sponsors, sans lesquels les partenaires auront toujours d'autres priorités. Le troisième constat a été le manque de suivi de ces projets. Un bon pilotage de projet nécessite une certaine comitologie et il en manque cruellement. Comment y veiller ? En prenant les bonnes décisions au bon moment, avec des vigilances, des alertes nécessaires sur le budget, les ressources, les problèmes de calendrier.

Concernant les besoins métier, les informaticiens sont des techniciens qui ne connaissent pas les besoins des utilisateurs finaux. L'expérience utilisateur est ainsi portée par la maîtrise d'ouvrage. L'application informatique peut ne pas correspondre complètement aux besoins, impliquant un besoin de plus de formation et d'accompagnement a posteriori pour l'utilisateur. C'est une phase à ne pas négliger dans la mesure où tous les manques sur les besoins métier en amont se payent nécessairement par un impact direct sur l'avancement et le calendrier du projet. Une autre difficulté tient aux sachants, qui ont l'expertise mais sont souvent déployés sur d'autres priorités. Derrière, la perte d'expertise est un véritable obstacle à la mise en place pérenne d'une structure informatique. Il est donc primordial de fidéliser les sachants MOA. L'accompagnement du changement rencontre parfois un déficit de formation aux nouvelles applications informatiques. Nous devons intégrer l'expérience utilisateur dès la conception du projet. Le manque de communication a également souvent été ciblé, en externe ou en interne. La livraison d'un produit ne sert à rien s'il n'y a pas d'obligation à utiliser. Il est question de penser l'incitation des utilisateurs, pour favoriser l'appropriation des applications informatiques.

La première préconisation du groupe de travail est donc l'installation pérenne d'une structure de la maîtrise d'ouvrage pour piloter de façon transverse le projet informatique, à l'aide d'une gouvernance dédiée, avec des équipes professionnelles, fidélisées et une méthodologie adaptée. Il ne s'agit pas de monter une structure surdimensionnée mais d'avoir quelques personnes bien formées. La structure pourra ensuite grossir en fonction des commandes.

Il y a eu un long débat sur le positionnement de la maîtrise d'ouvrage : au minimum, elle doit être axée sur le Directeur général ou son adjoint, en fonction de l'organisation du pays, directionnelle, interdirectionnelle, interministérielle. Cette structure doit être distincte de la maîtrise d'œuvre et des métiers et doit surtout être adaptée à l'environnement dans lequel elle évolue.

La gouvernance se fait avec l'ensemble des instances qui vont permettre de piloter le projet informatique. Car

s'il n'y a pas de décision, aucun arbitrage, le projet tourne en rond, perdant de la valeur. Par ailleurs, la gouvernance vise aussi l'exécution et la livraison du projet. Nous avons convenu qu'un plan projet raisonnable dure entre 18 et 36 mois. Il s'agit d'avoir des périodes de délivrance courtes, quitte même à faire des lots et à prioriser. Pour piloter un projet informatique, nous avons déterminé trois leviers : le périmètre fonctionnel et technique, les délais, les moyens. C'est en agissant sur ces trois leviers interdépendants qu'on atteindra la cible.

Sur la mise en place d'une comitologie, il ne faut pas confondre les instances de décision, où les décisions et les arbitrages doivent être pris, et les groupes de travail, qui travaillent en amont. Chaque instance doit impliquer les acteurs responsables du projet. Ces instances regroupent la maîtrise d'ouvrage, axée métier, la maîtrise d'œuvre, qui porte la réalisation du système d'information, et les métiers, qui présentent les besoins et valident le projet. Les alertes vont être identifiées par le comité de suivi, puis remontées au comité opérationnel, qui va décider. Parfois, des projets plus orientés politiquement vont nécessiter le niveau supérieur du comité de pilotage. Les comités ne doivent pas durer longtemps. En termes de fonctionnement, les présidents doivent faire remonter les décisions au bon niveau. De plus, le reporting est primordial, car il intègre les points de vigilance, les actions à prendre, et permet un suivi des actions d'une réunion à l'autre. Cela peut permettre d'établir si besoin un plan d'action correctif. Le dernier point est important : le RACI (Responsable Acteur Contributeur Informé) est un outil simple permettant d'identifier les décideurs efficaces et responsables du comité de pilotage.

Sur la mise en place des compétences, les sachants sont donc à fidéliser. Il vaut mieux maintenir ces personnes sur leur poste tant que c'est possible. Si un redéploiement s'avère nécessaire, il faut bien choisir le projet pour ne pas perdre de la matière. Sur la solution de secours de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, il s'agit de faire appel à un prestataire qui fournira les bonnes compétences. La MOA est un métier spécifique. Il y a donc un plan de formation et d'accompagnement solide à mettre en place. Nous constatons qu'il faut une année avant que la personne formée soit complètement opérationnelle, d'où l'intérêt de la fidéliser. Cela nécessite un tutorat, la programmation d'un parcours d'intégration, des adaptations de planning si nécessaire.

En termes de préconisations, il faut définir précisément les besoins métier. La MOA a pour rôle de les faire émerger. Simultanément, il faut revoir les processus existants, papiers ou autres, qui sont parfois très compliqués. Il est donc obligatoire de challenger et de simplifier les process informatiquement, et ne pas simplement les reproduire. Quant à l'utilisateur final, il doit être associé dans la démarche dès le départ. Toujours en termes de méthode, il faut évidemment documenter le projet et laisser des traces, pour faciliter une reprise éventuelle du projet. Nous pouvons aussi organiser des ateliers avec les partenaires, les métiers, les informaticiens, les utilisateurs, pour avancer en direct et peut-être plus rapidement. Cela permet plus de souplesse et moins d'incompréhension. Par ailleurs, nous avons souvent identifié un déficit de conduite du changement.

La conduite du changement doit être initiée très en amont dans un projet, il faut y réfléchir rapidement, identifier les points de blocage et corriger via de la formation, de la communication intelligente et rapide. Profitez aussi des retours d'expérience des pays voisins, tant en termes d'échecs que de réussites.

Enfin, s'il y avait deux choses à retenir, ce serait d'abord de faire simple. Cela veut dire simplifier les processus métiers, voire même ne pas hésiter à faire bouger la loi. Nous le faisons de plus en plus pour simplifier les choses. Si j'avais dit cela il y a dix ans, on m'aurait mis à la porte. Aujourd'hui, les juristes, les patrons s'interrogent. Enfin, il faut respecter la sacro-sainte règle des 80/20 : si vous avez informatisé 80 % des règles fonctionnelles, le but est atteint sans problème. Car les 20 % restants sont les plus difficiles à atteindre généralement. Cela représente un coût et au final, risque d'être trop compliqué pour les utilisateurs finaux. Il ne faut pas hésiter à interpeller les décideurs quand cela n'a plus de sens pour les utilisateurs.

Un intervenant

Pour les applications informatiques, nous rencontrons souvent des systèmes clés en main, des créations en interne ou des processus adaptés. Que préconisez-vous ?

Patrice GARRIER, Chef du Bureau Particuliers et Mobilité - Cap numérique, France

D'une façon générale, nous poussons vers une solution construite en interne parce que bien souvent, les solutions de type progiciel ne sont valables que si le produit vendu est adaptable à 90 % à la structure de destination. Mais c'est une vraie question, parce que faire le choix d'un progiciel peut sembler facile de

premier abord. Néanmoins, s'il y a trop d'adaptations à faire, ce n'est pas la bonne solution.

Un intervenant

Il y a deux approches, celle des pays développés et celle des pays en voie de développement. Si les besoins ont bien été documentés, on saura rapidement si le progiciel y répond et s'il contient ce qu'il faut, sans trop d'adaptations. C'est un choix à faire. Deuxièmement, il faut savoir si on a la capacité en interne, l'expertise nécessaire pour se lancer dans un développement interne et délivrer des applications solides.

Patrice GARRIER, Chef du Bureau Particuliers et Mobilité - Cap numérique, France

Sachant qu'en plus, le besoin d'expertise peut être comblé par de l'assistance à maîtrise d'ouvrage ou à maîtrise d'œuvre, comme je le disais tout à l'heure. Auquel cas, la SSII - Société de Services en Ingénierie informatique - fournit des ressources de développement. C'est encore une autre solution.

Un intervenant

Nous avons beaucoup parlé des spécifications techniques, de l'organisation. Mais je crains que la problématique essentielle pour la plupart des membres du CREDAF ne soit la question du financement de cette organisation numérique. Nous suivons la mise en œuvre des échanges automatiques des renseignements sur les comptes financiers entre les administrations fiscales. Au Forum mondial, les pays développés n'ont aucun souci. Ils s'engagent de suite alors que les pays en développement voudraient bien le faire, mais ne le peuvent pas parce que cela coûte trop cher. Y avez-vous réfléchi ?

Patrice GARRIER, Chef du Bureau Particuliers et Mobilité - Cap numérique, France

Il n'y a rien de gratuit. Ceci étant, à la DGFiP, de nombreux utilisateurs sont frustrés, car on leur dit « non » par manque d'argent. Cela se décide dans des comités stratégiques, via des plans d'activité annuelle qui établissent des priorités.

Un intervenant

Aujourd'hui, nous avons des outils qui ont fait leur temps. La législation fiscale doit être profondément revisitée, ne serait-ce que sur le problème des délais et des horaires. Auparavant, nous assistions à un rush les dernières semaines de l'année fiscale, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui avec la mise en place de la télédéclaration et du télépaiement. Ainsi, le concept de maîtrise d'ouvrage ne doit-il pas interroger la législation, les métiers ?

La question de la priorisation, au Maroc, par exemple, est le casse-tête de la Direction générale des Impôts. Au fur et à mesure que la dématérialisation progresse, des priorités nouvelles s'imposent. Même lorsque nous recrutons, il faut un certain temps pour former les nouveaux agents. Et même lorsque nous externalisons, il faut que le prestataire comprenne notre système. Comment pouvons-nous redéfinir perpétuellement les priorités de l'équipe informatique ?

Patrice GARRIER, Chef du Bureau Particuliers et Mobilité - Cap numérique, France

Le fait de prioriser est un véritable sujet. C'est normal, car au-delà des métiers, les utilisateurs sont demandeurs d'évolutions. Nous avons mis en place deux comités stratégiques annuels au cours desquels le Directeur général décide des priorités. Il y a des périodes dans lesquelles nous pouvons récupérer du budget, pour maintenir l'avancée des projets. Ce n'est pas le cas en ce moment et nous devons faire preuve de pédagogie.

Sur la partie législative, je suis complètement d'accord avec vous. C'est important, parce que pour chaque projet informatique, nous veillons à analyser tout ce qui pourrait être simplifié d'un point de vue technique et/ou législatif. Du coup, cela devient très compliqué à informatiser. C'est important, parce que cela peut constituer un gain de temps et générer des économies.

Un intervenant

Sur cette dernière question, je pense qu'il faudrait que les lois puissent anticiper par exemple les avancées informatiques et les intégrer dans leur rédaction, pour faciliter l'implémentation a posteriori. Il faudrait commencer par faire un état des lieux de la législation par rapport aux priorités informatiques du projet et s'interroger sur les avancées possibles en l'état. Au Cameroun, nous avons toujours progressé via des réformes législatives, au niveau des principes et sans entrer dans les détails.

Un intervenant

En complément de la question précédente sur le choix entre progiciel et le développement en interne, et de la question du financement, je voulais savoir quel sort était réservé aux logiciels open source. Développer son

propre système donne de la souveraineté, mais nous savons bien que la gratuité de l'open source a un coût et qu'il faut des informaticiens capables de développer.

Patrice GARRIER, Chef du Bureau Particuliers et Mobilité - Cap numérique, France

Nous avons un peu parlé de l'open source, qui n'est pas très développé dans les pays africains. Effectivement, l'open source garantit de la souveraineté. C'est la politique de la DGFIP de ne pas payer de licence à des éditeurs de logiciels. Mais derrière, il faut en effet avoir les compétences pour concevoir le produit, le développer et surtout l'intégrer, c'est-à-dire le juxtaposer à d'autres produits open source. Si nous n'avons pas les compétences en interne, nous pouvons toujours faire appel à des intégrateurs externes. Si nous voulons nous garantir une souveraineté et avoir un produit particulier, c'est sûrement la meilleure solution.

Un intervenant

Je reviens toujours sur le financement de l'outil informatique. Pour nous, pays en développement, le coût est énorme. Les collègues qui ont acquis ces outils ont pu bénéficier d'un soutien du gouvernement. Ne faudrait-il pas discuter des facilités d'acquisition d'un progiciel ? Certes, le progiciel est coûteux, mais s'il faut passer par un logiciel maison, cela nécessitera d'exprimer les besoins, de former des gens, d'acquérir du matériel, tout cela sur du long terme et pour aboutir finalement à un coût énorme. Aussi, ne pouvons-nous pas trouver une voie intermédiaire pour acquérir plus facilement ce logiciel, du moins en minimiser les coûts ?

Patrice GARRIER, Chef du Bureau Particuliers et Mobilité - Cap numérique, France

C'est un peu ce que nous évoquions tout à l'heure avec la mutualisation, qui présente peut-être un intérêt. Une réflexion est à mener sur cette mutualisation, en identifiant les process identiques ou à peu près, et en organisant une communauté pour bénéficier du progiciel à un prix plus compétitif. Encore une fois, il ne faut pas se l'interdire par principe, mais bien vérifier auparavant l'adaptation du progiciel aux besoins métiers.

Jean-Marc NIEL, Secrétaire général du CREDAF

Ayant assisté au groupe de travail pendant deux jours, je voudrais souligner que je l'ai trouvé dynamique et bénéfique, bouillonnant d'idées. Il y a un certain nombre de préconisations sur lesquelles nous pouvons réfléchir et capitaliser.

[Diaporama](#)



Présentation de la KSP (Knowledge Sharing Platform)



Mme Yannick CÔTE, Gestionnaire – Bureau des relations internationales (Canada)

Concernant la KSP, la première des choses à dire est que nous désirons soutenir les administrations fiscales en améliorant l'accès à la connaissance et l'expertise en matière d'impôts, en accroissant la collaboration entre les administrations et les organisations fiscales. La KSP est cependant limitée aux fonctionnaires des administrations fiscales et aux organisations fiscales internationales. Le prototype numérique de la KSP a été conçu pour échanger des renseignements, les meilleures pratiques entre les agents du fisc et les experts dans le monde entier sur tous les aspects de l'administration fiscale. Elle comprend quatre caractéristiques liées sur une seule plate-forme : la bibliothèque, l'apprentissage électronique, la gestion des événements internationaux, le comité de pratiques. C'est une sorte de campus universitaire où les agents des administrations fiscales ont accès à des formations physiques, des cours en ligne, des documents de référence, des séminaires et des ateliers collaboratifs de pratiques, dans un dialogue continu pour échanger sur des projets communs. Les avantages de cette plate-forme sont un accès élargi à des ressources d'apprentissage en trois langues (anglais, français, espagnol). Le contenu peut être publié dans une langue sans avoir besoin d'être traduit. Après inscription, un utilisateur peut y accéder n'importe quand et n'importe où, à partir de n'importe quel appareil mobile. Au 8 mai 2019, nous avons plus de 5 000 utilisateurs dans 180 pays.

Actuellement, 22 des 30 pays du CREDAF en sont utilisateurs. Depuis 2016, l'agence canadienne du revenu gère le prototype de la KSP avec succès. En juillet 2018, le gouvernement canadien a annoncé un financement sur cinq ans afin de faire évoluer la KSP. Une transition vers une plate-forme plus robuste est nécessaire, notamment en termes de sécurité. En 2019, l'accent sera mis sur la croissance de son contenu et la collaboration avec différents acteurs pour établir un plan d'action rassemblant les documents les plus pertinents à publier. Le contenu intégré sera coordonné afin d'éviter toute répétition. Ce plan comprendra par ailleurs des lignes directrices sur l'élimination et la conservation des contenus, pour en maintenir la pertinence. L'avis des intervenants, notamment du CREDAF, sera requis sur la communication et le contenu de la plate-forme.

Comment s'inscrire sur la KSP ? Il suffit de suivre un lien, de sélectionner une langue, de vous connecter et de remplir un formulaire. Nous devons juste vérifier que vous appartenez bien à une administration fiscale, pour éviter toute divulgation publique. Après inscription, vous recevrez un lien de confirmation de votre adresse mail et un autre pour créer votre mot de passe.

Vous voyez ici une capture d'écran des caractéristiques de la plate-forme KSP. Depuis janvier 2019, il existe des apprentissages interactifs comportant des vidéos, des documents de référence, des examens pratiques. Il existe actuellement 11 cours interactifs dans les trois langues, sur la fiscalité internationale (prix de transfert, érosion de la base d'imposition, transfert des bénéficiaires, échange de renseignements). Il est possible pour le CREDAF, en tant qu'hôte, d'organiser des événements, de gérer les différentes inscriptions et de diffuser le matériel. Ce système intègre des notifications automatisées quant à l'évolution d'un événement, en termes de contenus, d'inscriptions, etc. Concernant les communautés de pratiques, il s'agit d'un ensemble de forums de discussion entre professionnels du fisc et de l'impôt sur des sujets techniques précis. Ces forums sont organisés par sujet fiscal. Tous les utilisateurs peuvent en créer. Des abonnements et des notifications sont possibles en cas de nouveau commentaire. Vous retrouverez ces informations sur les flyers en sortie de salle.

En conclusion, si vous avez des questions ou des demandes de renseignements, vous pouvez me contacter ou communiquer via l'adresse mail. N'hésitez pas à prendre des flyers en sortant.

Un intervenant

J'imagine qu'il existe un processus de validation des documents pédagogiques ou des contributions ?

Yannick CÔTE, Gestionnaire – Bureau des Relations internationales, Canada

Oui, l'équipe de la KSP s'assure de l'information mise en ligne sur la plate-forme. Par ailleurs, si le CREDAF désire déposer un document, il doit aussi s'assurer de la fiabilité de ce document. Enfin, c'est au contributeur d'assurer la traduction des documents qu'il dépose.

J'ai également oublié de vous préciser que la KSP est gratuite. C'est donc très pertinent pour plusieurs pays ici. De plus, cela intègre une panoplie d'informations fiscales internationales très intéressantes.

Samia ABDELGHANI, OCDE

L'OCDE a travaillé avec le Canada sur le développement de formations en ligne en matière de fiscalité internationale. Nous avons notamment développé quatre modules de formation, sur les prix de transfert et le BEPS, ainsi que sur l'échange de renseignements. Cette dernière formation n'est disponible qu'en anglais actuellement, mais une traduction en français est en cours. Il s'agit pour nous de fournir gratuitement des formations en ligne, de la documentation. Il est également possible de passer un test d'évaluation au terme de la formation, délivrant un certificat de réussite. L'OCDE intervient donc avec la KSP, ainsi que dans le cadre de la communauté de pratiques. Un programme d'inspecteur des impôts sans frontières est monté avec le PNUD. Des échanges sont rendus possibles entre inspecteurs sur leurs difficultés, les solutions à envisager, etc. Les quatre modules en français que nous avons lancés il y a quelques mois fonctionnent très bien, avec beaucoup d'utilisateurs. Nous en espérons encore plus, pour répondre aux besoins de formation exprimés par les pays en développement en termes de fiscalité internationale.

Un intervenant

Pour répondre à Ali, nous permettons à des contributeurs de la Coopération internationale de déposer des documents en ligne à disposition des pays demandeurs. Et toutes les personnes rattachées à des administrations fiscales peuvent être automatiquement habilitées à la KSP. Je vous incite vraiment à faire de la publicité auprès de vos collaborateurs, car il existe de plus en plus de contenus, que ce soit au CIAT, à l'ATAF.

Un intervenant

Supposons que je m'inscrive à la KSP depuis Haïti et que je souhaite discuter de l'érosion de la base d'imposition, où il y a 15 actions. Ces actions sont disponibles sur le site OCDE. Mais la KSP dispose-t-elle de techniciens capables de discuter de ces 15 actions de l'OCDE ?

Samia ABDELGHANI, OCDE

Aujourd'hui, nous avons deux modules de formation sur le BEPS, dont un porte sur les quatre normes minimales (actions 5, 6, 13 et 14) de manière très détaillée. Le deuxième module couvre quatre autres actions. À travers nos deux modules de formation, huit actions sur les 15 sont couvertes en détail. Une base de ressources est disponible et je vous rappelle qu'un test de validation est prévu à la fin de la formation, et que vous avez la possibilité de le passer plusieurs fois.

Je profite de l'occasion pour préciser que l'OCDE a expérimenté deux modules, dont l'un est complètement en e-learning. Le deuxième module est mixte, incluant une formation et un test en ligne puis un atelier présentiel consolidant les connaissances.

Jean-Marc NIEL, Secrétaire général du CREDAF

Du côté du CREDAF, nous allons essayer d'aider les pays membres à intégrer cet outil, qui ne présente que des avantages à mon sens.

Au terme de cet après-midi, il nous reste une dernière séquence, sur l'échange de renseignements à des fins fiscales. M. TCHOUATA fera peut-être un petit zoom sur les initiatives du Forum mondial en Afrique, où il y a vraiment des connexions à faire.

[Diaporama](#)



Forum mondial



M. Ervice TCHOUATA, Conseiller en politique fiscale (OCDE)

Très brièvement, nous entendons beaucoup parler des flux financiers illicites, en particulier en Afrique. Une étude commandée par l'Union africaine il y a quelques années a révélé que l'Afrique a vu sortir chaque année pas moins de 50 milliards de dollars américains à travers ces flux financiers illicites. Durant la même période, l'Afrique recevait à peu près 46 milliards de dollars d'aides publiques au développement : l'Afrique serait sans doute en mesure de se passer des aides publiques au développement si elle arrivait à combattre les flux financiers illicites.

De quoi parlons-nous avec ces flux financiers illicites ? Il s'agit principalement du blanchiment de capitaux, de la corruption, des abus de marché, des transferts indirects, mais surtout de l'évasion et de la fraude fiscale internationale. Je ne vais pas insister sur ces fuites d'information, mais le Consortium international des journalistes d'investigation a révélé un certain nombre de scandales dont les pays africains occupaient une place importante. La question à nous poser est donc de savoir comment récupérer ces informations, et c'est valable en Afrique comme dans tous les pays du monde.

Ce matin, nous avons beaucoup parlé du souci des administrations fiscales de créer des interconnexions entre leurs systèmes d'information. Dans une certaine mesure, cela garantit la disponibilité du renseignement en interne. Néanmoins, ce n'est que le côté visible de l'iceberg. Comment faire pour que le renseignement en dehors des limites du territoire national soit à la disposition de l'administration fiscale ?

Il n'est pas possible aujourd'hui d'imaginer une interconnexion entre les administrations fiscales en raison des questions de souveraineté. Aussi, la seule solution est l'échange de renseignements, l'assistance mutuelle. Dans ce cadre, le numérique représente aussi une opportunité, à condition de se donner les moyens de l'utiliser.

L'importance de la coopération fiscale internationale tient à la nécessité évidente d'établir une certaine équité entre les citoyens. Mais au-delà de l'incidence directe de cette coopération, un effet indirect relève plutôt de la dissuasion. Aussi longtemps que les contribuables sauront qu'il existe des systèmes d'interconnexion internes qui les empêchent de frauder, leur réflexe sera de se tourner vers l'étranger. Aussi, une interconnexion fiscale internationale permettrait d'améliorer le civisme fiscal.

L'échange de renseignements repose aujourd'hui sur toute une typologie allant de l'échange de renseignements sur demande à l'échange spontané de renseignements en passant par l'échange automatique de renseignements, les contrôles fiscaux simultanés ou l'échange de renseignements à l'échelle d'un secteur d'activité. L'échange automatique de renseignements met en jeu deux administrations fiscales qui détiennent un certain nombre de renseignements, notamment financiers, chacune sur leur territoire. Les institutions financières comme les banques ou les sociétés d'assurances identifient dans leurs comptes ceux détenus par des non-résidents, une fois par an, et reportent ces informations aux administrations fiscales concernées. Tous ces échanges se font automatiquement.

Autrement dit, le numérique est incontournable dans cette automaticité d'échanges. Dans un premier temps, il faut pouvoir communiquer entre institutions financières et administrations fiscales via des plates-formes informatiques. Deuxièmement, les informations reçues sont traitées informatiquement, en blocs. À ce niveau, l'OCDE dispose d'un outil international, le système commun de transmission, pour traiter ces informations.

Pour automatiser les échanges de renseignements, il faut d'abord disposer d'un cadre juridique international,

à savoir les conventions internationales. Il faut ensuite un cadre juridique interne, et nous avons tout à l'heure parlé des lois qui doivent précéder les projets informatiques. C'est incontournable. Vous devez disposer d'ensembles d'obligations à la charge des institutions financières pour identifier et reporter les comptes à l'administration fiscale. Un cadre de confidentialité et de protection des données doit être garanti. La norme internationale doit intégrer cette exigence de sécurité en termes d'échanges automatisés. Comment le numérique peut-il venir en aide à l'échange de renseignements ?

Comme vous devez le savoir, l'échange de renseignements nécessite d'assurer la disponibilité des renseignements. Ensuite, il faut assurer l'accès aux renseignements à l'administration fiscale. Les interconnexions entre administrations fiscales participent de cela. Enfin, il faut garantir une capacité à échanger des renseignements.

Comment le numérique peut-il influencer la disponibilité des renseignements ? Premièrement, la collecte du renseignement est nécessaire. Pour qu'elle soit rapide et fiable, le numérique intervient nécessairement. Aujourd'hui, je ne vous apprends rien en vous disant que la facilitation de la création d'entreprises passe par les systèmes numériques. Au Kenya, il n'y a même plus besoin de se rendre au guichet de création d'entreprises. Il suffit de se rendre sur une plate-forme en ligne pour s'inscrire. C'est une information importante pour l'administration fiscale qui a besoin de savoir qui a créé quelle entreprise, qui y participe, quel est le secteur d'activité concerné. Cela vaut aussi pour l'immatriculation du contribuable et pour d'autres formalités comme l'immatriculation des immeubles ou des véhicules. Le numérique est donc un enjeu majeur pour la disponibilité du renseignement, rendant ce dernier traçable, stockable, utilisable par l'administration fiscale. Il intervient également dans la conservation du renseignement. Dans les registres de création manuelle des entreprises, la première année, les dossiers sont tenus à peu près correctement.

Mais je ne suis pas sûr qu'après 10 ans, vous puissiez retrouver exactement les mêmes informations. Aussi, le numérique garantit un procédé de conservation durable qui permettra à l'administration fiscale d'accéder aux renseignements pendant un long moment. Il faut noter que les interconnexions numériques permettent un accès en temps réel par l'administration fiscale aux informations. Enfin, le numérique est au service de l'échange entre des pays différents. Jusqu'à très récemment, cet échange se faisait essentiellement par des procédés manuels, l'envoi postal de correspondances, nécessitant du temps, posant des problèmes de confidentialité, etc. Aujourd'hui, les échanges automatisés, notamment le système commun de transmission, concernent des flux de renseignements électroniques et dématérialisés, avec un gain de temps certain et une fiabilisation de l'information. Vous voyez avec moi que le numérique représente un enjeu majeur en matière d'échange de renseignements entre les administrations fiscales.

Ici, vous avez une illustration des interactions entre l'échange de renseignements et l'organisation de l'administration fiscale dans la production et l'utilisation du renseignement. Ce schéma représente la traversée des frontières nationales par le renseignement. Il faut noter que la confidentialité et la sécurité de l'information sont très importantes. Cela me permet de vous dire que l'échange automatique de renseignements représente aujourd'hui une opportunité en ce qu'il permet de s'interroger sur la sécurité de l'information disponible : 103 membres sont intégrés dans ces échanges automatiques depuis 2017 et vous ne pouvez pas en faire partie tant que votre administration n'a pas passé avec succès un test sur la sécurisation de ses données. Il faut absolument tester votre système au préalable. Aussi, en vous ajustant pour répondre aux exigences des échanges automatiques, finalement, vous rehaussez le cadre de sécurité de toutes vos bases de données. À la moindre rupture de confidentialité, il y a une rupture de confiance susceptible de gêner l'administration fiscale dans sa relation avec ses contribuables. C'est donc un aspect essentiel en matière de révolution numérique entre les administrations fiscales.

Par ailleurs, j'ai apprécié la présentation de la Guinée sur le Bureau spécial de Régularisation. J'attendais de voir s'il était possible de tirer un parallèle avec la réalité de l'OCDE, à savoir les programmes de régularisation volontaires adossés aux échanges automatiques de renseignements. Le caractère de dissuasion des échanges de renseignements indique que la seule chose à faire est de dire aux contribuables que s'ils ne déclarent pas, les administrations fiscales recevront tout de même les informations, via leurs connexions entre elles. Aussi, tout à l'heure, nous donnerons quelques chiffres sur les impôts additionnels que certains pays ont pu collecter spontanément, sans le moindre effort sinon celui d'une campagne sur un programme de régularisation volontaire.

Je voudrais dire un mot rapidement sur le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements

à des fins fiscales. Ce forum a été créé au début des années 2000 et constituait au départ un cadre de concertation entre l'OCDE, ses membres et les anciens paradis fiscaux. Après la dernière crise financière de 2009, le G20 a demandé à l'OCDE d'ouvrir ce cadre à tous les pays du monde pour mener le combat de la lutte contre la fraude fiscale au niveau international. Aujourd'hui, le forum compte 154 juridictions fiscales, dont 29 pays africains et nombre de membres du CREDAF. Pour les membres du CREDAF qui ne seraient pas au Forum mondial, la porte est évidemment ouverte.

Le Forum mondial a une mission simple : promouvoir la mise en œuvre des normes internationales en matière de transparence et d'échange de renseignements. Nous suivons plus particulièrement la norme sur la transparence et l'échange de renseignements à la demande, et la norme sur l'échange automatique des renseignements sur les comptes financiers. Nous suivons ces normes d'abord à travers l'évaluation par les pairs, qui attribue des notes sur le niveau de transparence d'un pays et sa capacité à échanger des renseignements. Les membres du forum mondial s'engagent à mettre en œuvre les deux normes.

Le second instrument que nous utilisons est l'assistance technique que nous apportons à nos membres pour mettre en place l'infrastructure d'une transparence fiscale. Il y a quelques années, nous avons initié un chantier sur l'Afrique. L'initiative Afrique a été lancée après avoir constaté que les pays africains n'avaient pas compris l'intérêt de participer au forum mondial. Nous avons pu identifier deux raisons à cela. La première est que la transparence fiscale nécessite d'abord un engagement politique fort, car vous comprendrez qu'en matière d'échanges automatiques de renseignements, il ne s'agit pas que de renseignements utilisables à des fins fiscales. Deuxièmement, nous avons compris que les compétences manquaient et que nombre de pays africains n'étaient pas au fait du potentiel des échanges de renseignements. Nous avons donc lancé un programme de travail sur l'Afrique.

Ici, vous avez le total des avoirs détenus dans les pays étrangers, offshore, avec une comparaison entre l'Asie-Pacifique, l'Europe de l'Ouest, l'Afrique et le Moyen-Orient. En valeur absolue, l'Afrique et le Moyen-Orient détiennent à l'étranger entre 2 000 et 2 500 milliards de dollars. Cela représente, en valeur relative, à peine plus de 20 % de la richesse de cette région du monde. En Amérique du Nord, c'est 1 000 milliards de dollars, soit moins de 1 % de leur richesse. Pour cela, les États-Unis ont voté une loi en 2010 (FATCA), à laquelle tous les pays du monde ont l'obligation de se conformer, pour obtenir automatiquement l'ensemble des informations sur les comptes bancaires détenus par des citoyens américains dans des pays étrangers. Je précise que l'impôt sur le revenu aux États-Unis est levé sur la base de la citoyenneté et pas de la résidence fiscale. Aussi, « pour si peu », ils ont déployé l'artillerie lourde, quand, « pour si grave », les pays africains ne font pas grand-chose. Il existe donc un vrai besoin de se mettre au travail, d'exploiter l'échange de renseignements qui est le seul canal pour mener les investigations fiscales au-delà des limites de souveraineté nationale.

Je passe rapidement sur l'importance du programme. Dans son déploiement, nous essayons de travailler avec toutes les parties prenantes, tous les acteurs de la fiscalité en Afrique. Nous essayons aussi d'intégrer l'Union africaine, qui participe de plus en plus aux travaux, en l'alertant sur l'importance de l'évasion fiscale.

À chaque problème, nous avons des solutions. Nous avons bon espoir qu'avec l'engouement suscité, nous allons avancer. Pour avoir un impact réel, nous demandons aux 29 membres de l'initiative Afrique de s'engager. De 2015 à 2018, il s'agissait de s'engager à mettre en place les fondamentaux en matière d'échange de renseignements, tout simplement par exemple en déléguant le pouvoir d'autorité compétente du ministre des Finances à l'administration fiscale. Parce que nous avons constaté que l'autorité politique ne pouvait pas jouer ce rôle très opérationnel. Par ailleurs, il peut y avoir des interférences. Ce matin, le Bénin a rappelé l'opportunité qu'ils ont eue, à travers les élections, pour obliger les candidats à déclarer. Mais une demande de renseignements peut très bien concerner un membre du gouvernement. Ce genre d'interférence peut tout à fait poser problème aux échanges de renseignements. Ensuite, il faut créer au sein des administrations fiscales une unité avec quelques personnes formées dont le travail est d'assurer le traitement des échanges. Nous avons également demandé aux pays, sur une période de trois ans, d'envoyer seulement 30 demandes à l'étranger, en fonction des contrôles fiscaux et des enquêtes, parce que nous sommes convaincus qu'il y a matière, mais que les administrations n'utilisent pas forcément ce canal. En l'espèce, j'ai apprécié l'exemple sur l'Inde, sur la taille de la population indienne à peu près équivalente à celle de la population africaine. Si nous ramenons cela aux échanges de renseignements, en 2013, l'Inde a envoyé près de 1 250 demandes de renseignements dans le monde entier. C'est de loin supérieur à l'ensemble des demandes de tous les pays d'Afrique. En ce sens, depuis que l'Afrique est Afrique, elle n'a jamais envoyé autant de demandes que l'Inde

en une seule année. Vous pouvez comprendre ce que cela traduit. L'Inde a compris ce que l'administration fiscale avait à gagner dans les échanges internationaux. Compte tenu de ses résultats, cette initiative a été renouvelée pour trois ans en 2017, pour courir jusqu'à 2021, avec pour objectif de renforcer les acquis et de commencer à préparer les pays africains à l'échange automatique des renseignements sur les comptes financiers. Jusqu'ici, très peu de pays africains y participent.

L'initiative Afrique, c'est aussi une assistance technique spécifique. Désormais, la plupart des pays qui arrivent au Forum mondial sont africains. Nous leur proposons un « programme d'accompagnement du nouveau membre », pour les aider à se doter d'une infrastructure et à migrer progressivement vers l'échange automatique de renseignements. Pour continuer à susciter l'adhésion politique, au final, lors d'une réunion plénière du Forum mondial qui s'est tenue ici, en 2017, nous avons obtenu de ministres présents de nous réunir pour discuter uniquement de la transparence fiscale et de l'échange de renseignements en Afrique. La déclaration de Yaoundé a été publiée pour cela. Au niveau mondial, à chaque réunion fiscale du G20, le Forum mondial établit un rapport sur la transparence fiscale. Notre souhait est que l'Union africaine reçoive un tel rapport pour mesurer ses efforts en matière de lutte contre l'évasion fiscale.

Un rapport a été édité cette année pour faire un état des lieux de l'Afrique et de ses pays sur le sujet. Nous avons comparé la situation 2014 à la situation 2018. Les administrations ont pu se rendre compte que l'échange de renseignements était progressivement priorisé. C'est une bonne chose parce que cela commence par la conscience de son utilité. Par ailleurs, l'Afrique a commencé à se doter d'instruments juridiques, dont la convention sur l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale, qui regroupe aujourd'hui 128 juridictions signataires. Cette convention élargit considérablement le champ des possibles en matière d'échange de renseignements. En 2014, tous les pays africains réunis avaient à peu près un millier de relations en termes d'échange de renseignements. Aujourd'hui, nous avons franchi la barre des 3 000.

Concernant l'évolution de l'infrastructure, nous constatons qu'un nombre important de pays ont déjà créé des unités dédiées, forment du personnel et se dotent des outils spécifiques d'échange de renseignements. Nous commençons à percevoir une augmentation du nombre de demandes de renseignements, avec quelques retombées financières en termes d'impôts additionnels. Par exemple, l'Ouganda a adhéré au Forum mondial en 2012 et a tout de suite compris l'opportunité à saisir. Il a été parmi les premiers pays africains à créer une unité d'échange de renseignements, à renforcer sa capacité. Depuis 2014, l'Ouganda a pu collecter 14 millions de dollars d'impôts additionnels. Aussi, l'échange de renseignements a été décisif. D'autres améliorations significatives sont à noter au Togo, en Tunisie. Aussi, vous voyez ce que l'échange de renseignements peut apporter, sans vous limiter à votre propre législation.

Ici, vous avez la liste des pays africains engagés dans l'échange automatique de renseignements, qui est suffisamment éloquente pour que vous compreniez que l'Afrique a du travail : seuls cinq pays africains sont concernés, dont deux y ont presque été contraints, bénéficiant d'une place financière internationale importante (l'île Maurice, les Seychelles). Aussi, à proprement parler, trois pays africains ont volontairement décidé de procéder aux échanges automatiques de renseignements : le Ghana, le Nigéria et l'Afrique du Sud. Ces pays collectent immédiatement des impôts supplémentaires.

La Suisse a commencé l'échange automatique sur les comptes financiers en 2017. Dès 2018, elle a échangé automatiquement des informations avec 35 pays concernant 2 millions de comptes détenus auprès de 7 000 institutions financières. En 2019, elle devrait échanger avec 80 pays. Quand je discute avec des vérificateurs fiscaux, la question qui revient très souvent est de savoir si la Suisse donnerait des renseignements si on lui adressait une demande. Je réponds toujours par l'affirmative, dans la mesure où le secret bancaire n'est plus du tout opposable en Suisse en matière fiscale. La Suisse est en cours d'évaluation par le Forum mondial. Nous avons pu tester son niveau de transparence en matière financière. Aussi, son offre en termes de renseignements est bonne. Ce qui manque, c'est la demande. Il faut donc activer et accélérer ces demandes, ce qui peut se faire avec les échanges automatiques.

Le Nigéria, qui commencera les échanges automatiques en septembre 2019, a lancé un programme de régularisation volontaire le 31 septembre 2018. Les résultats sont éloquentes. Il a pu récolter plus de 82 millions de dollars spontanément déclarés par des contribuables sur la base de comptes détenus à l'étranger. Son fichier de contribuables est passé de 14 à 19 millions, soit 5 millions de nouveaux contribuables qui seraient restés inconnus si rien n'avait été fait. L'Afrique du Sud, quant à elle, a conduit trois programmes de régularisation volontaire et recouvré 1,5 milliard de dollars de recettes supplémentaires spontanément

déclarées.

Tout ce travail du Forum mondial est rendu possible par une mobilisation importante internationale en matière d'échange de renseignements. La Banque africaine de développement manifeste de plus en plus d'appétit dans ce domaine. Tout ce que nous souhaitons, au moment où le CREDAF réfléchit sur la place du numérique, c'est que les administrations ne perdent pas de vue que l'une des possibilités offertes par la révolution numérique, c'est l'obtention de renseignements à l'étranger à travers les échanges automatiques de renseignements.

[Diaporama](#)



Restitution des travaux en ateliers

Atelier n°1 : le numérique pour identifier les contribuables

Animateurs :

		
M. Mohamed MANCHOUD , Directeur de l'animation du réseau (Maroc)	M. Roger MEYONG ABATH Athanase, Directeur des Grandes Entreprises (Cameroun)	M. Philippe JACQUII , Administrateur général de la fiscalité, (Belgique).

1. Difficultés rencontrées en matière d'identification fiscale

Prédominance du système de retenue à la source sur les personnes physiques ne favorisant pas l'identification de ces derniers,
Inaccessibilité des informations contenues dans les diverses bases de données (eau, électricité, immatriculation des véhicules et foncière),
Octroi de Numéro d'Identification Unique sans localisation préalable aux entreprises créées dans les guichets de facilitation de création d'entreprises,
Multiplicité d'identités au niveau de l'état civil,
Utilisation de prête-noms pour les importations ne facilitant pas les croisements avec le fichier de l'administration douanière
Pollution du fichier avec des contribuables inactifs, en cessation d'activité, doublons,
Intervention du facteur humain dans le recensement physique,
Absence de système d'adressage fiable ne permettant pas une localisation précise des contribuables,
Absence de système d'adressage fiable adossé sur des références cadastrales,
Absence de système d'information centralisé favorisant le phénomène d'identité multiple,
Possibilité d'identification multiple pour les contribuables ayant plusieurs établissements,
Absence d'interopérabilité des systèmes d'information au sein des administrations fiscales et avec les systèmes des partenaires,
Problème d'identification des entreprises du numérique qui n'ont pas parfois d'attache physique locale,
Absence d'interconnexion entre le logiciel d'immatriculation et celui de gestion fiscale,
Difficulté de localisation des petits contribuables du fait de leur grande mobilité,
Relative fiabilité et sincérité des informations déclarées lors de l'immatriculation (salarié qui réalise d'autres opérations),
Possibilité de domiciliation fiscale des entreprises dans certaines législations ne permettant pas leur localisation,
Déficit de sécurité de l'identifiant permettant le phénomène d'identifiant multiple,
Faible maîtrise des contribuables identifiés (30% ne sont pas connus) du fait des difficultés de localisation,
Inadaptabilité de certaines solutions numériques en raison de l'absence de système d'adressage fiable,
Absence de lien entre les systèmes d'information des guichets de création d'entreprises et des administrations fiscales,
Défaut d'informatisation des fichiers d'entreprises,

Difficultés liées à la transcription des anciens registres de contribuables manuels dans les systèmes d'information,
Difficultés de mise à jour des informations d'identification fournies lors de l'immatriculation, en raison notamment du cloisonnement entre les services d'immatriculation et de gestion fiscale,
Contraintes financières pour assurer certaines opérations importantes (recensement, mise en place d'outils modernes).

2. Meilleures pratiques observées dans certaines administrations

Utilisation de la géolocalisation fiscale consistant en la communication des coordonnées GPS suivi d'une visite sur le terrain qui permet de les confirmer,
Recours à un système d'adressage numérique pour une meilleure localisation des entreprises,
Exploitation des données recueillies lors des paiements électroniques aux fins d'élargissement de l'assiette,
Attribution d'un numéro unique aux personnes physiques dès la naissance, utilisé pour toutes les démarches (numéro attribué par les communes qui collectent les informations et remontent au niveau national). Mises à jour faites en ligne. Pour les entreprises, le numéro attribué par la banque centrale des entreprises est transmis à l'administration fiscale et utilisé par cette dernière,
Fiabilisation de la localisation à travers un système de confirmation des adresses déclarées par le contribuable par la notification à ladite adresse du numéro d'identification,
Recours au système de géocodage qui consiste en l'obtention des coordonnées géographiques à partir de l'adresse physique déclarée par le contribuable,
Recours au programme de régularisation fiscale volontaire à titre de mesure incitative à l'identification,
Exigence de dépôt d'une déclaration fiscale d'existence pour créer un compte bancaire,
Publication en ligne du fichier des contribuables actifs et désactivation systématique accompagnée de sanctions de ceux qui n'y figurent pas,
Exigence de présentation d'une attestation de non redevance (délivrée exclusivement en ligne) pour les démarches administratives,
Ouverture au service gestionnaire de l'accès à l'application d'immatriculation aux fins de mise à jour,
Obligation de tenir un fichier des contribuables actifs et faire de l'ANR un critère de citoyenneté fiscale conditionnant la réalisation des opérations économiques,
Partage de la liste des contribuables immatriculés (à jour) avec la chaîne Trésor pour les paiements,
Ouverture d'un compte fiscal en ligne permettant entre autres la mise à jour des informations,
Recours à un système de validation automatique des localisations physiques (grâce à la position GPS du compteur d'électricité) ; les mises à jour sont transmises par la société d'électricité (en cas de changement d'adresse),
Exploitation des données des sociétés d'eau et d'électricité aux fins d'élargissement de l'assiette,
Utilisation d'un Système d'Information Géographique pour une localisation plus fiable des contribuables,
Exploitation de Google Map pour détecter de nouveaux contribuables,
Capitaliser les bonnes pratiques expérimentées avec succès dans certaines administrations fiscales.

3. Recommandations pour une fonction d'identification performante

Mettre en place un fichier exhaustif et biométrique de toute la population (fiscale ?) et tenir des sous-répertoires en fonction du statut fiscal,
Recourir aux données biométriques pour sécuriser l'identifiant fiscal,
Assurer l'interopérabilité des systèmes d'information et des bases des données,
Uniformiser les numéros d'identifiant afin de permettre l'échange d'information et les recoupements,
Exploiter les informations déjà disponibles dans les bases de données des administrations fiscales,
Généraliser l'utilisation de l'identifiant unique,
Réduire le gap entre les contribuables immatriculés et ceux effectivement gérés par les services fiscaux,
Mettre en place des protocoles d'échange d'informations avec les administrations partenaires pour collecter le renseignement à caractère fiscal,
Désactiver les contribuables qui ont cessé d'exercer et en informer les autres administrations,

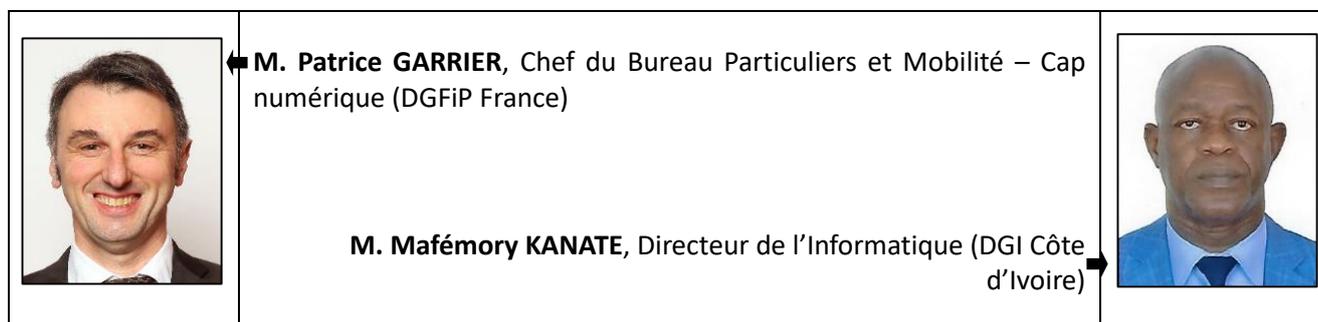
Exploiter les bases de données des autres administrations pour d'apprécier l'activité économique des contribuables fiscalement inactifs,
Publier en ligne la liste des contribuables actifs et mettre en place un régime de sanction pour ceux qui n'y figurent pas,
Développer la télédéclaration pour faciliter la procédure d'immatriculation fiscale,
Adapter la législation fiscale en consacrant notamment l'exigence d'immatriculation pour créer un compte bancaire,
Exploiter les données bancaires pour fiabiliser la localisation,
Assurer la localisation effective des contribuables et en faire un critère « d'activité fiscale »,
Exiger le Numéro d'Identification Unique pour réaliser les opérations de la vie courante (abonnement eau, électricité, téléphone, création d'un compte bancaire, etc.),
Consacrer légalement l'obligation de communication des informations à l'administration fiscale,
Susciter l'adhésion volontaire à l'identification fiscale à travers les téléprocédures et par la sensibilisation (micro-programmes sur le rôle de l'impôt, système de compte fiscal renseignant sur le montant d'impôt payé, etc.),
Inciter à l'identification volontaire à travers des programmes de régularisation volontaire (amnistie, etc.),
Exploiter les sites web des entreprises qui contiennent des informations plus fiables.

4. Pistes de réflexion

La législation en matière d'identification fiscale,
La notion de contribuables actifs et inactifs (cessation/radiation/désactivation),
Le numérique au service des agents,
L'aide au recensement fiscal par le numérique,
La fiabilisation du registre des contribuables,
Gestion et analyse des données aux fins d'élargissement de l'assiette.

Atelier n°2 : le numérique pour faciliter les obligations fiscales

Animateurs :



1. Difficultés rencontrées

Réticence des contribuables à adhérer aux téléprocédures,
Appropriation approximative de l'utilisation des outils informatiques par les contribuables,
Gestion des incidents de paiement inhérents aux téléprocédures,
Indisponibilité du réseau Internet notamment dans les zones reculées (zones blanches),
Problème de sécurité avec le vol de données (attaques des hackers),
Insuffisance des ressources humaines financières mises à disposition des administrations fiscales pour le déploiement de l'infrastructure informatique,
Résistance au changement de la part des agents des services fiscaux,
Nécessaire évolution de la législation fiscale,
Faible couverture des services en ligne dans la plupart des pays notamment en ce qui concerne les personnes physiques,
Réticence des services du Trésor dans certains pays.

2. Meilleures pratiques

Instauration d'une obligation de déclaration et de paiement par voie électronique des impôts et taxes pour les grandes et moyennes entreprises,
Adoption de la quittance électronique intégrant une signature et un cachet sécurisés (pour le télépaiement et le paiement par téléphone portable),
Mise en place du téléprélèvement automatique pour les particuliers,
Mise en place de la déclaration et du paiement par téléphone portable pour les petites et micro entreprises,
Mise en place d'incitations à l'utilisation des téléprocédures (délais supplémentaires au-delà du délai de droit commun pour le paiement suite déclaration en ligne, prise en charge des frais bancaires par l'Etat, etc.),
Dépôt en ligne des états financiers ainsi que des annexes,
Déclaration par SMS pour les particuliers en langues locales.

3. Recommandations

Mettre en place un service dédié à l'assistance aux contribuables en matière de téléprocédures (au niveau central et déconcentré),
Adapter la législation fiscale à la gestion dématérialisée, notamment en ce qui concerne la quittance et la signature électroniques, le caractère obligatoire de la télédéclaration et du télépaiement, la gestion des incidents de paiement,
Convaincre les plus hautes autorités gouvernementales de soutenir la dématérialisation des procédures fiscales,

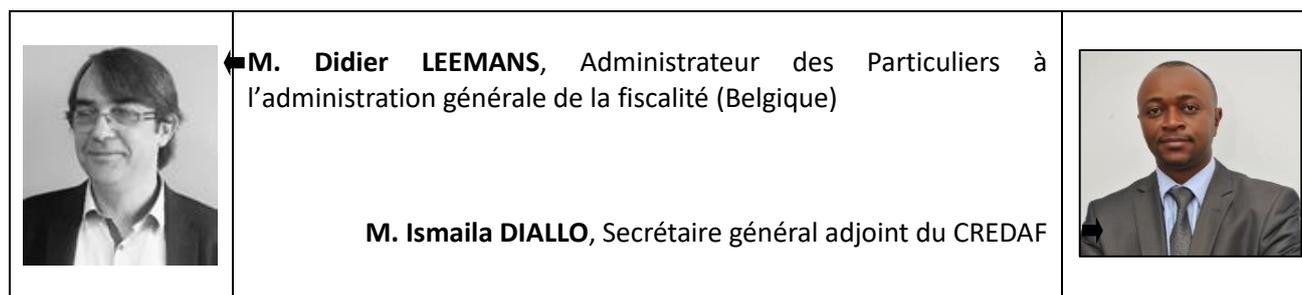
S'appuyer sur les relais dans le cadre du déploiement des téléprocédures, notamment les experts comptables, les conseils fiscaux, les associations professionnelles des banques, les Centres de Gestion Agréés (CGA),
Intégrer une vision métier (développement des services en ligne informatiques afin d'obtenir un applicatif correspondant réellement aux besoins),
Elaborer des guides pour l'utilisation des téléprocédures fiscales,
Mettre en place des applicatifs simples et faciles d'utilisation pour les contribuables.

4. Pistes de réflexion

Mise en place d'un service en ligne de déclaration et de paiement des impôts et taxes des particuliers via le smartphone notamment,
Définition d'une méthode de conduite des projets de développement des logiciels et élaboration d'un cahier de charges des téléprocédures,
Sécurisation des systèmes informatiques,
Mise en place d'un système de paiement multicanal (téléprélèvement automatique, carte bleue, téléphone, etc.),
Communication et conduite du changement en matière de mise en place des téléprocédures,
Mutualisation des codes source pour les applicatifs déjà utilisés par d'autres pays.

Atelier n°3 : le numérique pour recenser la matière imposable

Animateurs :



Trois points ont été abordés :

- I. La collecte et l'intégration des données externes,
- II. L'analyse et l'exploitation des données en vue du ciblage et de la programmation des contrôles fiscaux,
- III. L'utilisation du numérique lors des contrôles fiscaux des comptabilités informatisées.

I. La collecte et l'intégration des données (externes)

1. Difficultés liées à la collecte et l'intégration des données

Absence d'un Numéro d'Identifiant Unique ou d'une table de correspondance entre identifiants,
Données fiscales collectées incomplètes car les contribuables ne sont pas toujours identifiés,
Données collectées incomplètes du fait des déclarations non souscrites par les contribuables,
Données collectées non fiables du fait de la sous-estimation des revenus ou des recettes des contribuables,
Pertes des données due à la saisie manuelle des données,
Collecte manuelle des données,
Difficultés de collecte des données à l'international,
Difficultés de collaboration ou de partenariat entre l'administration fiscale et les autres administrations financières ou économiques et les concessionnaires des services publics (eau, électricité, téléphone, entreprises brassicoles),
Qualité approximative des données échangées,
Inexistence d'une exigence légale pour contraindre les autres administrations à mettre à jour les données à la disposition des administrations fiscale,
Existence de blocages juridiques à l'accessibilité des données,
Inexistence d'un basculement automatique des données,
Inexistence des logiciels de traitement des données,
Inadéquation des formats de transmission des données échangés,
Environnement pas totalement informatisé,
Coûts élevés d'acquisition des infrastructures,
Difficultés techniques liées à l'échange de renseignements (format et signification des données),
Problèmes de saisie des données en temps réel,
Problèmes d'organisation de numérisation,
Non informatisation des autres sources des données,
Confidentialité et sécurisation des données reçues.

2. Meilleures pratiques

Généralisation de l'utilisation d'un Numéro d'Identifiant Unique ou, en l'absence de celui-ci, d'une table de correspondance entre identifiants,
Obligation pour les entreprises d'utiliser un identifiant unique dans leurs communications avec les administrations,

Elaboration d'un cadre législatif permettant l'échange d'informations entre autorités publiques d'une part et avec les entreprises privées d'autre part,
Signature de protocoles d'accord avec les autres administrations et les autres entreprises telles que les fournisseurs d'eau, d'électricité et les banques,
Mise en place des centres de scanning,
Scanning des dossiers,
Acquisition de logiciels de traitement automatisé des données par le basculement des données télédéclarées dans d'autres applicatifs informatiques pour le croisement automatique des données,
« Scrapping » par l'administration fiscale des sites Internet des entreprises de commerce en ligne (Bed and Breakfast, site de services ou de vente en ligne),
Interfacage entre l'administration fiscale et la douane, ainsi que les services de transport pour le partage des informations sur la patente, la licence et la vignette,
Mise en place d'une plateforme de collaboration entre les collectivités et l'administration fiscale pour mieux échanger les données du foncier,
Croisement des données d'origine externe de façon automatisée sans intervention humaine dans le processus.

3. Recommandations

Définir un cheminement logique et cohérent de collecte des données,
Collecter le renseignement par le biais de l'échange automatique de renseignement,
Elaborer un cadre législatif permettant l'échange d'informations entre autorités publiques d'une part et avec les entreprises privées d'autre part,
Mettre en place des protocoles d'échange d'information entre autorités publiques et entreprises (portée et modalités d'échange),
Croiser les données d'origine externe de façon automatisée sans intervention humaine dans le processus,
Mettre en place des centres de scanning,
S'abonner aux bases des données internationales telles que VTS.
Mettre en œuvre la télé déclaration,

II. Analyse et exploitation des données en vue du ciblage et de la programmation des contrôles fiscaux

1. Difficultés liées à l'analyse et à l'exploitation des données en vue du ciblage et de la programmation de contrôles fiscaux

Programmation des contrôles ne tenant dans certains cas pas compte des risques,
Sélection aléatoire des dossiers à programmer,
Ciblage des entreprises par secteur d'activité,
Absence d'outil de collecte et d'exploitation de renseignement à but fiscal,
Qualité des données et l'intégration des données dans le système informatique,
Problème de localisation des contribuables,
Suivi de l'exploitation des données,
Définition de critères de sélection des données.

2. Meilleures pratiques

Comparaison des marges,
Développement d'algorithmes,
Approche par cotations des risques,
Analyse-risque sur des données issues des déclarations mais également des données externes : des marchés publics, douanes, redevances,
Datamining,

Réalisation de tests nécessaires avant un déploiement à grande échelle,
Feedback de l'utilisation des données transmises aux services opérationnels ainsi qu'une évaluation de la performance desdites informations,
Bonne collaboration avec les métiers supports (informaticiens, économistes),
Formation des agents à la maîtrise des logiciels de comptabilité informatisée,
Motivation des agents.

3. Recommandations

Elaborer un cadre juridique nécessaire à l'exécution des contrôles informatisés ainsi que des modalités de transmission des données au vérificateur,
Aménager des passerelles de concordance des informations entre les déclarations saisies et les informations provenant de source externes (nationales et internationales),
Acquérir des logiciels de compilation, d'exploitation et de croisement des données,
Elaborer des algorithmes multicritères pour permettre une programmation du contrôle informatisé,
Concevoir des outils d'analyse risque pour les déclarations afin de sélectionner et programmer les contrôles y compris en matière des prix de transfert,
Mettre en place des unités d'échanges de renseignements.

III. L'utilisation du numérique lors du contrôle fiscal des comptabilités informatisées

1. Difficultés du contrôle fiscal automatisé

Inexistence ou inadaptation d'un cadre juridique permettant la mise en œuvre du contrôle informatisé et définissant les modalités de transmission des documents à l'administration fiscale,
Collaboration des contribuables,
Collecte et exploitation approximative du renseignement à but fiscal,
Mauvaise qualité des données et mauvaise intégration des données dans les systèmes informatiques,
Problème de localisation des contribuables,
Non détermination des critères clairs qui permettent de sélectionner les données à transmettre pour exploitation.

2. Meilleures pratiques

E-vérification et audit à distance,
E-forensics si non collaboration des contribuables (combinaison des techniques d'E vérification et d'E-forensics),
Copie des fichiers via certains logiciels (FTK, ENCASE, NUIX),
E-contrôle au moyen du logiciel B-SAF (Belgian Standard Audit File).

3. Recommandations

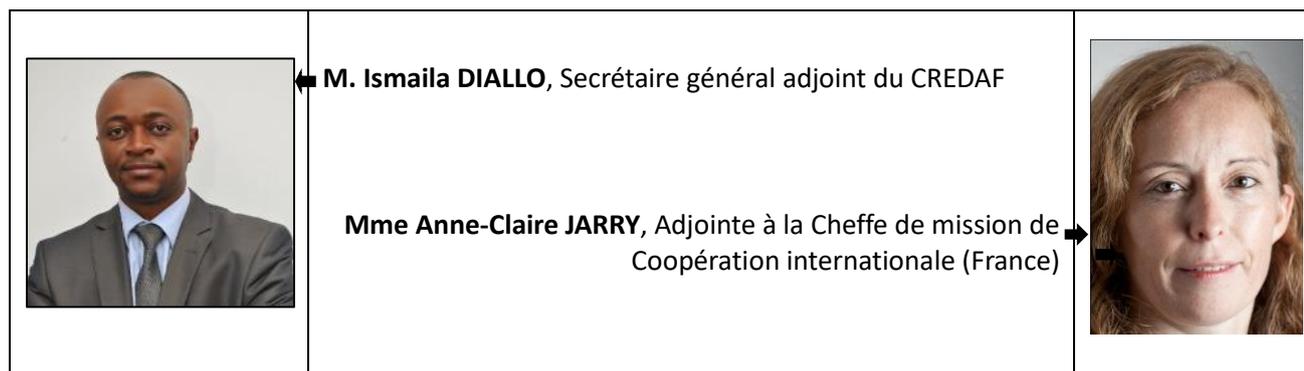
Elaborer un cadre juridique permettant les contrôles informatisés ainsi que la procédure de transmission des données au vérificateur,
Transmettre automatiquement le fichier des écritures comptables à l'administration à mettre à la disposition du vérificateur,
Transférer les transactions vers l'administration fiscale de façon immédiate,
Créer des structures spécialisées en matière de comptabilité informatisée et de prix de transfert,
Mettre en place un dispositif de formation de agents en matière de contrôles informatisés des entreprises et former les vérificateurs à la détection des logiciels permissifs.

4. Pistes de réflexion

Accompagner les pays membres à mettre en place :

- un système intégré de gestion par la recherche de partenaires techniques et financiers,
- un dispositif d'échange automatique d'informations avec les administrations économiques, financières et certaines entreprises telles que les banques et les sociétés de téléphonie mobile,
- des logiciels de contrôle informatisés,
- les e-caisses.

Présentation du guide CREDAF



Ismaila DIALLO, Secrétaire général adjoint, CREDAF

Chers collègues, je précise d'emblée que la décision de faire ce guide répondait aux risques rencontrés par la plupart des membres du CREDAF, qu'ils soient naturels ou internes aux administrations. Il est important de noter que la dimension d'analyse des risques n'est pas du tout prise en compte par nos administrations. Or, c'est un enjeu de performance organisationnelle. Il existe évidemment d'autres enjeux, dont la question du financement du développement, problématique en cas de rupture du recouvrement des recettes. La stabilité économique et sociale est également un enjeu, quand l'État ne parvient plus à faire face à ses obligations en termes de service public. C'est également le cas en matière de renforcement de l'État de droit.

Anne-Claire JARRY, adjointe à la Cheffe de la Mission de coopération internationale, France

J'irai droit au but en commençant par évoquer les risques. La première étape est de les identifier. Soit ils sont endogènes, internes à l'administration fiscale, soit exogènes. Endogènes, cela peut être une panne informatique, une panne d'électricité sans groupe électrogène sous la main. En matière de sécurité, comme on développe les téléprocédures, comment fait-on en interne pour garantir la sécurité et la confidentialité des données ? Les risques exogènes sont plus complexes à maîtriser pour les administrations fiscales. Cela peut être des chocs macro-économiques, des émeutes, des grèves, des catastrophes naturelles. Tous les pays peuvent être touchés à différents degrés. Un risque est un événement qui peut survenir, qui correspond à une probabilité, avec un certain impact. Dans ce cadre, l'organisation dessine une cartographie des risques, en commençant par les coter. Ici, vous avez une maquette d'analyse des risques, qui est un outil simple développé par les participants aux groupes de travail. Il existe différents niveaux de risques, avec des probabilités différentes et des impacts divers, établissant une classification des risques. Nous avons ici quatre niveaux de risques. Il est possible de faire plus simple, mais sous peine d'un certain lissage des risques. Avec quatre niveaux, les risques sont bien différenciés.

Voici un focus sur l'outil qui a été développé, la maquette d'analyse des risques. Concrètement, nous avons eu l'idée de faire ce tableau Excel qui structure les activités de l'administration pour déterminer les risques et leur cotation. Voici l'exemple de la TVA en France : il n'y a plus de dépôt physique de la déclaration, la télédéclaration est obligatoire, le paiement se fait en ligne. Il y a une colonne sur les moyens de paiement. Le montant conséquent de la TVA a interpellé les membres du groupe de travail de Paris, notamment sur la sécurisation des recettes en temps de crise, qui est notre sujet. Ainsi, en fonction des risques déterminés, chaque pays a réfléchi à leur probabilité, à leur impact. Le tableau calcule une cotation et détermine le besoin ou non d'une réponse et d'une réaction au risque. Par exemple, une grève interne peut se dérouler au sein d'une administration fiscale. La cotation est nécessairement subjective, mais la probabilité a été fixée à deux sur cinq. L'impact a été déterminé à un. Le niveau de cotation obtenu est de deux, donc le risque est négligeable, n'amenant aucune action nécessaire. D'autres événements identifiés, comme une rupture de réseau, donnent ainsi un calcul tout à fait différent, et des réponses associées différentes. Dans le cadre d'un risque élevé, aucune action corrective n'étant valable, des actions préventives sont à envisager. Elles ne permettent pas d'éviter le risque, mais de le limiter et/ou de prévoir un plan de secours, un plan de continuité.

Ismaila DIALLO, Secrétaire général adjoint, CREDAF

Sur les conséquences de l'analyse des risques sur le personnel et les contribuables, il existe des menaces sur les bâtiments et équipements, ainsi que sur les systèmes d'information. Nous sommes tous exposés, notamment par les coupures électriques, qui peuvent affecter nos systèmes d'information. Les catastrophes

naturelles peuvent exposer nos bâtiments. Des émeutes peuvent endommager nos équipements. Ces risques sont donc énormes et à considérer dans nos pays.

Concernant la méthodologie de l'analyse des risques, une fois la cartographie des risques réalisée, il faut s'organiser institutionnellement et déterminer les services dédiés à la gestion et à la prévention des risques.

Concernant la prévention, les travaux ont fait ressortir la nécessité de mettre en place une structure spécialisée dans l'identification et l'analyse des risques, et la définition des protocoles, entre autres. Le positionnement de cette structure est essentiel, au niveau le plus haut de l'administration fiscale, voire au ministère des Finances. Il doit exister par ailleurs une cellule de gestion des risques, qui va intervenir en cas de survenance du risque. Cette cellule peut être distincte de la structure de prévention ou en émaner. Dans la mesure où différentes ressources vont être mobilisées, d'une façon transversale, internes et externes aux administrations fiscales, cette cellule doit être placée au niveau du Directeur général pour faciliter et fluidifier toute redescende hiérarchique.

Anne-Claire JARRY, adjointe à la Cheffe de la Mission de coopération internationale, France

Concernant la mise en œuvre opérationnelle, nous avons déjà identifié et priorisé les risques. Pour répondre et limiter le risque, il faut d'abord recenser toutes les tâches de l'administration. Si nous voulons par exemple sécuriser le recouvrement de la TVA, nous allons lister toutes les tâches afférentes pour voir à quel niveau nous pouvons agir en cas de souci. Il s'agit d'élaborer une cartographie des processus, procédures, tâches et opérations, la structurer en cycles, en rubriques et sous-rubriques. Il faut retenir que cette cartographie doit être constamment actualisée, en fonction des évolutions organisationnelles, car les risques associés évoluent aussi. Nous devons ensuite élaborer un organigramme fonctionnel, pour identifier une personne correspondant à une tâche. Nous allons y ajouter les applications informatiques correspondantes, pour être sûrs que chaque opération peut être remplie.

Ismâïla DIALLO, Secrétaire général adjoint, CREDAF

Il est recommandé de mettre en place un plan d'action de sécurisation des recettes. Ici, il ne s'agit pas de fournir un plan d'action standard, mais simplement de donner des éléments de base pour un tel exercice. Ce document pourrait intégrer la nature de la crise, les enjeux et les moyens à disposition de l'administration fiscale. La question des moyens est extrêmement importante. Ici, c'est la mobilisation de la cellule de crise, l'évaluation de la situation avec une appréciation du degré de risque, la mise en œuvre du protocole approprié et son adaptation en fonction de l'évolution de la situation. Les autres acteurs doivent aussi apparaître. En dehors de l'administration fiscale, il y a la police, la gendarmerie, les concessionnaires d'énergies, etc. Il faut mobiliser tout le monde et prioriser des points stratégiques. Il faut également intégrer un plan de communication de crise dans le plan de sécurisation des recettes pour faciliter les échanges entre les administrations fiscales, les membres de la cellule de crise et les autres entités. Le suivi du protocole doit apparaître, je l'ai dit. Il est important de comprendre que la mise en œuvre du protocole doit faire l'objet d'un suivi en vue de l'améliorer éventuellement.

Pour conclure, il est important pour nos pays d'intégrer cette dimension d'analyse des risques dans la gestion de l'impôt. C'est aujourd'hui à l'état embryonnaire, dans quelques domaines. Il faudrait réussir à globaliser la question, en raison des risques majeurs qui nous menacent. Pour ce faire, il faut sensibiliser les autorités, notamment le ministère des Finances dans nombre de cas, sur l'importance d'une telle démarche, et les accompagner pour une appropriation effective de cette question. Enfin, il est nécessaire de promouvoir le guide que nous vous présentons dans le cadre de la nouvelle stratégie du CREDAF. Je crois que les travaux réalisés ces derniers jours démontrent suffisamment que nous avons besoin d'aller dans cette direction, car nous avons vu que l'analyse des risques constitue une dimension importante de sécurisation de nos recettes et d'amélioration de nos performances fiscales.

[Guide](#)



Présentation du guide sur l'évaluation des dépenses fiscales



Mme Anne-Marie GEOURJON, Consultante (FERDI)

Le titre de la présentation ne correspondra pas tout à fait à ce que je vais vous présenter. Quand nous y avons réfléchi, nous nous sommes dit que ce serait bien de faire un lien avec le numérique. Bien évidemment, je parlerai de notre guide méthodologique, mais nous avons intitulé la présentation « évaluation des dépenses fiscales vers des réformes portées par le numérique ».

Je voudrais rappeler rapidement la définition des dépenses fiscales. Nous savons que c'est l'équivalent d'une dépense publique directe. La définition de la dépense fiscale intègre simultanément un écart par rapport à la norme et une perte de recettes pour l'État. Il existe donc des différences entre les exonérations et les dépenses fiscales. Les objectifs de leur évaluation sont l'amélioration de la transparence, l'évaluation du coût budgétaire, l'appréciation de la pertinence des avantages fiscaux, l'éclairage des choix de politique fiscale.

Ce qui est moins évident, c'est que cette évaluation incite à la création d'une structure dédiée à la politique fiscale au sein du ministère des Finances, dans la mesure où il faut faire collaborer différentes administrations et différents décideurs de la politique fiscale. Cette équipe doit être pérennisée, pour constituer une unité de politique fiscale. Je signale qu'estimer les dépenses fiscales ne signifie pas les supprimer, car certaines sont très utiles, rationnelles et ont un objectif. Néanmoins, l'évaluation du coût budgétaire, notre sujet du jour, est une première étape pour définir une rationalité. La seconde étape est l'analyse de l'impact socio-économique de la mesure dérogatoire. Au final, il s'agit d'identifier correctement le coût budgétaire pour assurer toute décision ultérieure. À ce titre, nous avons écrit une courte note sur l'illusion des dépenses fiscales sur le site de la FERDI, dont vous avez le lien.

Ce besoin de rigueur budgétaire nous a amenés à travailler dans plusieurs pays, dont le Cameroun. Nous avons produit systématiquement un guide méthodologique, qui intègre des généralités, mais également des particularismes. Nous allons désormais essayer d'établir un guide méthodologique général à adapter par les pays intéressés. C'est le tome II du guide du CREDAF. Le tome I nous a été très utile pour travailler sur les dépenses fiscales, nous donnant des principes essentiels et des orientations fondamentales. Pour nous, c'est vraiment un guide pratique qui intègre les aspects institutionnels, la méthode d'identification des dépenses fiscales, la méthodologie d'évaluation du coût budgétaire, le mode de présentation du rapport final. Ces questions sont générales et recoupent toutes nos expériences d'arbitrage et de décision en termes de normes. Il y a aussi la problématique des dépenses fiscales négatives, où une mesure dérogatoire entraîne une augmentation des recettes. Ce guide aborde toutes ces perspectives et leurs différentes argumentations, sans donner de réponse néanmoins. Nous espérons qu'il y aura un troisième tome pour aborder la méthodologie de l'analyse d'impact. Des expériences ont démarré dans certains pays, mais jusqu'à maintenant, nous n'avons pas eu le temps de rédiger un guide méthodologique sur les analyses d'impacts socio-économiques.

Concernant le lien avec le numérique, nous avons remarqué que l'évaluation du coût budgétaire des dépenses fiscales était une démarche numérique interne. Il ne s'agit pas d'aller récupérer des données à l'extérieur, mais d'extraire de l'information, de traiter des données, d'utiliser un logiciel pour les analyser. Nous pensons à Stata, mais d'autres logiciels existent. Nous devons également systématiser la production et le partage des bases de données créées. C'est vraiment un enjeu qui relève de la démarche numérique. Ces jours-ci, nous avons

souvent évoqué les risques. Ici, le risque est moindre puisque la démarche est interne au ministère des Finances. Comme toute démarche numérique, cette évaluation de la dépense fiscale sert à corriger les asymétries informationnelles, à partager les informations entre le décideur des politiques fiscales et les administrations en charge, permettant surtout un diagnostic de l'ensemble du système fiscal qui fait émerger, au-delà des réformes fiscales, des réformes administratives et douanières. C'est un révélateur systématique des dysfonctionnements administratifs, par exemple des manques de références documentaires ou de textes législatifs fiscaux.

Dans la perspective de l'évaluation des dépenses fiscales, cette non-disponibilité de textes est un problème, tout comme le manque de traçabilité des données fiscales, l'inadéquation des outils informatiques et des supports techniques, l'absence de stockage des données, la mauvaise organisation des compétences administratives. Si ces dysfonctionnements sont signalés, il faut les prendre en compte. Aussi, l'engouement actuel en faveur de cette évaluation des dépenses fiscales est une porte d'entrée pour faire d'autres réformes. Ainsi, cela illustre le fait que l'efficacité des administrations dépend fondamentalement de la capacité à recueillir et traiter les informations puis à agir. Mais c'est aussi une opportunité de présenter le numérique comme un moyen, car d'une année sur l'autre, les résultats de l'exercice d'évaluation de l'année précédente amènent à une nécessité de systématiser et d'automatiser l'exercice. C'est une incitation à l'utilisation du numérique, qui n'est plus une fin en soi et qui permet une adhésion réelle du personnel en ce qu'il sait que cela peut lui faciliter la vie. Je fais donc la promotion de l'exercice d'évaluation des dépenses fiscales parce que cela va au-delà de l'évaluation du coût budgétaire, incitant à un cercle vertueux allant de l'élargissement de l'assiette à l'augmentation des performances des administrations. Il s'agit aussi d'une amélioration du consentement à l'impôt et du civisme fiscal parce que cela accroît aussi la transparence.

Sur le terrain, trois orientations doivent être prises en compte à court terme. La numérisation des textes fiscaux présente d'abord un intérêt certain, pour les mettre à disposition en ligne et augmenter leur accessibilité. Par ailleurs, au Bénin, nous avons travaillé sur une codification commune des exonérations entre la Douane et les Impôts en matière de fiscalité indirecte. Cela présente l'intérêt d'assurer une cohérence dans le recensement des exonérations, d'homogénéiser les discours, d'automatiser les extractions douanières, de requalifier si besoin les classifications douanières pour exploiter les informations, et au final d'harmoniser les pratiques entre des administrations différentes. Les réflexions communes amènent à des prises de conscience. La troisième orientation consiste en la systématisation des extractions et la mise à disposition des données. Disposer d'une base de données pour travailler, évaluer les dépenses fiscales, faire des simulations, des projections de recettes, est vraiment important. Cela devrait être mis à la disposition de l'unité de politique fiscale dont nous avons parlé plus tôt, s'il y en a une, et surtout à la disposition des administrations concernées. Automatiser le dispositif permettrait par ailleurs de ne pas avoir à vérifier systématiquement la fiabilité des extractions de données. Il s'agit d'installer une routine, gage de confort.

Je voudrais ajouter que la systématisation des extractions et la pérennisation de l'exercice d'évaluation se croisent avec le développement des interfaces et des réseaux. À plus long terme, il faut pouvoir l'envisager. Avec le nombre croissant de pays qui font un exercice d'évaluation des dépenses fiscales, la mise en réseau serait tout à fait pertinente. C'est particulièrement important dans une zone d'intégration régionale. J'ai enfin le plaisir de vous annoncer que le CREDAF, le ministère des Affaires étrangères et la FERDI organisent un atelier de partage d'expérience en matière d'évaluation des dépenses fiscales pour les pays de l'UEMOA, en Côte d'Ivoire. C'est vraiment important dans cette région puisqu'un texte communautaire oblige les états membres à produire un rapport sur l'évaluation des dépenses fiscales tous les ans.



Restitution des travaux

Par Maximilien NOMO, Chargé d'Études – DEPRF, Cameroun

Au préalable, de fructueux échanges d'expériences entre participants ont eu lieu, représentants d'administrations fiscales membres et d'organisations internationales partenaires.

La table ronde, modérée par M. MOPA, Directeur général des Impôts du Cameroun et nouveau Président du CREDAF, a présenté un panorama des enjeux du développement numérique pour le continent africain, un état des lieux des administrations fiscales en matière de déploiement des téléprocédures, puis des recommandations. Sur le panorama des enjeux du développement numérique, M. DIALLO, Directeur de publication du magazine CIO Mag, a mis en lumière une belle progression de l'économie numérique en Afrique au cours des quinze dernières années, ainsi que l'immense potentiel du secteur, cependant sous-exploité. Sur l'état des lieux de nos administrations fiscales, le Directeur général des Impôts du Bénin et les représentants du Directeur national des Impôts de la Guinée, ainsi que Mme la Directrice des Services d'Information de la Direction générale des Impôts et des Domaines du Sénégal ont présenté leurs outils et techniques de gestion des téléprocédures fiscales, les résultats obtenus et les déploiements à venir. Les intervenants ont notamment insisté sur la nécessité d'une harmonisation des stratégies de digitalisation implémentées dans les administrations fiscales et des stratégies nationales. Il a également été question du soutien des gouvernements dans le déploiement des procédures numériques, de l'apport des plates-formes d'échange de données entre administrations publiques ou privées. La nécessité de repenser les modes de recrutement a été évoquée, tout comme celle de densifier la formation des agents. Enfin, nous avons parlé du renforcement de la sécurité des systèmes d'information.

Les quatre présentations thématiques ont respectivement porté sur :

- ❖ **Le colloque sur l'économie numérique des administrations fiscales de Montréal** : M. PRUD'HOMME, Directeur de l'Animation du Réseau de Revenu Québec, a rappelé les principales avancées du Canada dans le domaine du numérique et ses principales opportunités notamment en termes d'intelligence artificielle, d'économie collaborative ou d'expérience client. Nous avons aussi abordé les risques que cela représente, comme la perte d'anonymat ou la cybercriminalité, et par la suite, la nécessité de renforcer les données et d'adapter le cadre législatif fiscal.
- ❖ **Le séminaire d'Alger sur la maîtrise d'ouvrage informatique** : M. GARRIER, de la DGFIP de la France a commencé par rappeler les difficultés rencontrées dans le cadre du déploiement des solutions numériques, puis a préconisé l'installation de structures de maîtrise d'ouvrage informatique au sein des administrations fiscales. Nous avons abordé la nécessité de distinguer la structure de maîtrise d'ouvrage informatique de la structure de maîtrise d'œuvre informatique, la mise en place d'une comitologie appropriée, le renforcement capacitaire des agents en charge de la maîtrise d'ouvrage, la nécessité d'associer les utilisateurs à la démarche de construction des applications.
- ❖ Les travaux menés sur **la plate-forme de partage des connaissances entre les administrations fiscales, la Knowledge Sharing Platform - KSP**, et en cela, les opportunités d'élargissement de l'assiette fiscale. Mme CÔTE, de l'agence de revenu du Canada, a présenté cet outil de soutien du renforcement des capacités fiscales dans les économies émergentes qui intègre une amélioration de l'accessibilité à l'expertise en matière fiscale, un accroissement collaboratif entre les organisations fiscales, le développement des apprentissages en ligne, l'accès aux documents de référence, la gestion des événements internationaux et la promotion des bonnes pratiques.
- ❖ Enfin, concernant les opportunités d'élargissement de l'assiette fiscale, M. TCHOUATA, conseiller du **Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales**, a souligné l'importance des pertes annuelles de l'Afrique en termes de flux financiers illicites vers l'étranger, de près de 50 milliards de dollars, envisageant que si les pays africains s'attaquent à cette question, ils pourraient se passer des aides publiques au développement. Il a poursuivi en argumentant sur l'intérêt d'un renforcement de la transparence et de la coopération fiscales internationales à travers la mise en place des échanges automatiques de renseignements, le développement d'une culture de l'échange fiscal, l'adaptation des cadres juridiques et le renforcement des organisations fiscales.

Les trois ateliers qui se sont tenus ont respectivement porté sur l'identification et le suivi numérique des contribuables, la facilitation des obligations fiscales, le recensement des matières imposables. Leur format a permis à tous les délégués d'y participer.

Le premier atelier a recommandé l'attribution d'un identifiant unique par un organisme centralisé, la mise en place progressive d'un recensement numérique, la mise à jour régulière des données, le recensement des niveaux efficaces de collecte d'informations, la garantie de l'exactitude des données, la généralisation de l'identifiant fiscal unique obligatoire, l'adhésion des contribuables au projet numérique, l'élargissement des fichiers et le croisement progressif des données avec les différents acteurs du secteur, en commençant par les bases de données internes de l'administration fiscale.

Les groupes de travail du CREDAF devront approfondir leur réflexion sur le développement du recensement numérique des contribuables, actifs ou non identifiés, et l'adaptation de la législation fiscale.

Le second atelier recommande la mise en place d'un service dédié d'assistance aux téléprocédures, l'adaptation de la législation fiscale à la gestion dématérialisée (quittance, signature et chronique), le soutien des autorités gouvernementales à la dématérialisation des procédures, l'appui de relais comme les experts-comptables ou les associations professionnelles bancaires dans le déploiement des procédures, la création préalable d'une vision métier quant aux applications demandées, l'élaboration de guides et d'applications simples.

Cinq thèmes de réflexion devront faire l'objet d'un travail ultérieur : la définition d'une méthode de conduite des projets, la mise en place d'un système de paiement multicanal, l'amélioration de la sécurité des systèmes, à la communication et la conduite du changement, la mutualisation des ressources entre pays.

Le troisième atelier préconise, en matière de données, de recenser les bases de données existantes, de définir des priorités d'échange et les données, de limiter les échanges aux bonnes données. Il s'agit aussi d'adopter les bases réglementaires nécessaires, de les adapter, de mettre en place progressivement des systèmes de traitement intégrés, par entrepôt de stockage ou administration, d'engager des plates-formes intégrées ou de protocoles d'échange d'informations entre administrations fiscales et douanières. Ce dernier atelier recommande également de mettre en place des protocoles inter administrations pour définir les données échangées, les modalités opérationnelles et techniques. Il soutient également une bonne information des partenaires concernés ainsi que l'identification des aspects gagnants-gagnants, facteurs de succès.

En matière d'analyse et de traitement des données en vue de la programmation des contrôles et de la sélection des dossiers, les recommandations retenues visent à encadrer une démarche globale d'identification et de gestion des risques, organiser une sélection sécurisée et progressive des dossiers en se basant sur l'expérience des services, associer les services tout au long du processus de sélection, source d'améliorations. Il a été aussi question de développer une communication envers les contribuables concernant les échanges et le croisement de données, d'assurer une gestion centralisée des risques pour y mêler des actions de communication à destination des contribuables.

En matière de contrôle des comptabilités informatisées, le troisième atelier a suggéré de vérifier l'adéquation des dispositions légales avec les nouvelles techniques de contrôle informatique, et de les adapter si nécessaire. Il préconise également de définir une stratégie de contrôle informatique tenant compte de l'organisation concernée, d'examiner l'opportunité de la mise en place des services dédiés à la collecte et à la préparation des données. Il est aussi question d'être attentif aux ressources humaines dans le cadre de la transformation numérique de l'organisation, en veillant à former les agents, de communiquer avec les contribuables.

Enfin trois thématiques ont été retenues et feront l'objet de travaux du CREDAF : la collecte et l'intégration des données, le partage des connaissances et des expériences en matière de logiciels, le traitement intégré et l'identification de mutualisations (traitement et analyse des données, mise en place dans l'organisation d'une gestion centralisée des risques). Enfin, une réflexion pourra porter sur le contrôle informatisé, la formation et l'accompagnement des collaborateurs en matière de contrôle informatisé, dans un environnement numérique en perpétuelle mutation.