

Réduire les inégalités de genre dans les systèmes fiscaux

GUIDE PRATIQUE

Coordonné par



Facilité et développé par



Un projet mis en œuvre par



Financé par



Direction Générale du Trésor





Avant-propos

Les inégalités de genre désignent l'ensemble des disparités entre le genre féminin et masculin, en raison notamment des constructions culturelles, sociales, économiques et juridiques, voire religieuses qui définissent les rôles assignés aux femmes et aux hommes sur la base de leur sexe, âge, ou encore statut.

Depuis 2015, les États membres des Nations Unies ont souscrit des engagements consignés dans un document de référence intitulé Agenda 2030¹ qui décrit les objectifs de développement durables (ODD) à atteindre d'ici 2030, et qui vise notamment à réduire, voire éliminer toutes les formes de discriminations basées sur le genre. Or, à moins de quatre ans de l'échéance fixée, on peut observer un écart significatif dans la mise en œuvre de ces engagements, d'un État ou d'une région à l'autre, et ce, en partie faute de financement adéquat de ces objectifs.

En 2025, les États signataires du Compromis de Séville², lors de la 4^{ème} Conférence Internationale sur le Financement du Développement, réitèrent l'importance de la mobilisation des ressources dans le financement du développement et s'engagent à promouvoir une fiscalité sensible au genre afin de pouvoir financer la réalisation de ces ODD de manière juste.

C'est cette démarche de fiscalité sensible au genre qui est exposée tout au long de ce Guide et dont l'objectif est d'offrir aux administrations fiscales une approche institutionnelle d'intégration du genre, inspirée des bonnes pratiques internationales en tenant compte du niveau d'avancement disparate des États, notamment grâce aux exemples des pays membres du Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF).

1 – https://www.un.org/ohrrls/sites/www.un.org.ohrrls/files/2030_agenda_for_sustainable_development_web.pdf

2 – https://financing.desa.un.org/sites/default/files/2025-11/FFD4%20Outcome%20Booklet%20v5_EN_Digital%205x8.5.pdf

Remerciements

Le CREDAF remercie les dirigeant(e)s des administrations fiscales membres de l'association qui ont participé de quelques manières que ce soit à l'élaboration de ce Guide.

Ces remerciements s'adressent particulièrement à la Direction Générale des Impôts (DGI) du Burkina Faso, la Direction Générale des Impôts (DGI) du Cameroun, la Direction Générale des Impôts (DGI) du Gabon et la Direction Générale des Impôts (DGI) de la Guinée qui ont activement participé au développement de ce Guide en mettant à disposition des agentes de leurs administrations au profit du groupe de travail.

Le CREDAF tient à remercier personnellement ces expertes pour le partage de leurs compétences, expériences et temps, en dépit de leurs charges professionnelles. Il s'agit de :

- ▷ Madame Françoise Sidwayan ZOURE de la DGI du Burkina Faso ;
- ▷ Madame Laetitia GIGNANG ép. NKIZOGO ONDO de la DGI du Gabon ;
- ▷ Madame Ramatoulaye BALDE de la DGI de Guinée ;
- ▷ Madame Thérèse ZAMBOU ép. DZOZONG de la DGI du Cameroun.

À travers Madame Eugénie RIBAULT, le CREDAF remercie vivement le projet GET – *Gender Equality in Taxation* d'Expertise France pour son concours substantiel dans l'élaboration de ce Guide, ainsi que Madame Aurélie CUENOT pour sa relecture attentive.

Table des matières

Avant-propos P.3

Remerciements P.4

Introduction P.8

01

Agir sur la conception des politiques fiscales P.12

- A. Identifier et agir sur les biais fiscaux de genre P.13
- B. Dépasser l'analyse des biais : une analyse systémique de la politique fiscale sensible au genre P.13
- C. Pérenniser la politique fiscale sensible au genre via la collaboration institutionnelle P.14

02

Repenser la relation de l'administration fiscale avec l'extérieur : contribuables et organisations tierces P.15

- A. Services et accueil : pourquoi et comment adapter ? P.16
- B. Renforcer le dialogue avec les organisations tierces P.18

03

Promouvoir l'égalité au sein de l'administration P.19

- A. Recruter de manière plus équitable P.20
- B. Assurer des évolutions de carrière basées sur des critères justes et transparents P.20
- C. Assumer une tolérance zéro envers les VBG P.21
- D. Promouvoir une culture de l'équité au sein de l'administration P.21
- E. Encourager les réseaux égalité ou associations de femmes au sein de l'administration P.22

04

L'importance des données sexo-spécifiques et outils d'évaluation P.23

- A. Intérêt des données sexo-spécifiques P.23
- B. Outils d'évaluation genre pour les administrations fiscales P.23
 - ▷ Le MMEG, ou l'outil d'évaluation genre de l'OCDE P.24
 - ▷ Le TADAT à travers le prisme du genre P.26
 - ▷ L'outil d'évaluation genre de l'OMD P.27
 - ▷ Le FTM Genre d'Oxfam P.28

05

Mettre en œuvre une approche genre dans son administration P.29

- A. Réaliser un diagnostic de départ P.30
- B. Hiérarchiser les priorités P.30
- C. Élaborer un plan d'action et former les équipes P.31
- D. Désigner des référent(e)s internes, spécifier leur mandat et associer les parties prenantes externes P.31
- E. Mettre en œuvre le plan d'action genre P.32
- F. Suivre, évaluer, ajuster P.32
- G. Disséminer P.32

Bibliographie indicative P.34

Annexes P.35

Acronymes

- AFI** – Amicale des femmes des impôts du Burkina-Faso
- AFMEF** – Association des Femmes du Ministère en charge de l'Économie et des Finances (Bénin)
- ATAF** – *African Tax Administration Forum*
- BSG** – Budgétisation Sensible au Genre
- CEMAC** – Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale
- CGI** – Code Général des Impôts
- CREDAF** – Cercle de Réflexion et d'Échanges des Dirigeants des Administrations Fiscales
- DGFIP** – Direction Générale des Finances Publiques (France)
- DGI** – Direction Générale des Impôts
- FMI** – Fonds Monétaire International
- FTM** – *Fair Tax Monitor*
- GEOAT** – *Gender Equality Organizational Assessment Tool* – outil d'évaluation de l'égalité de genre dans les organisations
- GET** – *Gender Equality in Taxation*
- GiZ** – *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* – agence de coopération allemande
- IRPP** – Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
- MMEG** – Modèle de Maturité en matière d'Équilibre des Genres
- OCDE** – Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- ODD** – Objectifs de Développement Durables
- OMD** – Organisation Mondiale des Douanes
- ONG** – Organisation Non Gouvernementale
- OSC** – Organisation de la Société Civile
- OTR** – Office Togolaise des Recettes
- PNUD** – Programme des Nations Unies pour le Développement
- RFIG** – Réseau des Femmes des Impôts du Gabon
- RH** – Ressources Humaines
- SMART** – (Indicateur) Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini
- SWOT** – *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités) et *Threats* (menaces)
- TADAT** – Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale
- UEMOA** – Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
- VBG** – Violence Basée sur le Genre

Liste des encadrés

Encadré 1. Lexique des termes utilisés dans le Guide **P.11**

Encadré 2. Exemple de fiche retour contribuable **P.35**

Encadré 3. Exemple de guide d'entretien pour l'administration fiscale auprès des usager(e)s **P.36**

Encadré 4. MMEG de l'OCDE **P.37**

Encadré 5. Résultats de l'auto-évaluation MMEG de la DGI du Bénin **P.40**

Encadré 6. Recommandations à la suite de l'autoévaluation MMEG au sein de la DGI du Bénin **P.41**

Encadré 7. Actions menées par l'OTR pour prendre en compte l'égalité de genre et la diversité **P.42**

Encadré 8. Liste des ressources et formations en ligne **P.45**

Liste des tableaux

Tableau 1. Quelques bonnes pratiques de la communication inclusive pour les administrations fiscales **P.16**

Tableau 2. Scores de l'auto-évaluation MMEG **P.25**

Tableau 3. Scores de l'auto-évaluation GEOAT **P.27**

Tableau 4. Feuille de route pour intégrer le genre dans son administration **P.33**

Introduction

Ce Guide a pour objectif d'offrir aux administrations fiscales un outil simple et pratique pour la prise en compte de la dimension genre dans la conception et la mise en œuvre des politiques fiscales.

La prise en compte de la dimension genre par les administrations fiscales s'inscrit dans des engagements plus larges, déclinés aux échelles internationale, régionale, nationale et sectorielle. Ce cadre normatif est brièvement décrit ci-dessous.

Au niveau international, ces engagements se traduisent par les efforts menés pour réaliser les ODD, notamment :



▶ ODD 5 – Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles



▶ ODD 10 – Réduction des inégalités

- ▷ ODD 10.3 – Autonomisation et intégration
- ▷ ODD 10.4 – Pour des politiques publiques ciblées au service de l'égalité



▶ ODD 17.1 – Importance d'améliorer la mobilisation de ressources nationales en vue de renforcer les capacités nationales de collecte de l'impôt et d'autres recettes.

Au niveau régional, plusieurs initiatives existent :

- ▶ L'Union européenne considère l'égalité entre les genres comme une valeur fondamentale et lutte activement pour y parvenir grâce à des lois, des stratégies politiques et des initiatives concrètes³.
- ▶ L'agenda 2063 de l'Union africaine a notamment pour objectif de réaliser « l'égalité totale entre les hommes et les femmes dans tous les domaines de la vie »⁴.
- ▶ Fort de ces cadres normatifs, l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) a développé une stratégie genre en 2018 couvrant la période 2018-2027 et visant à « contribuer à la promotion d'un environnement institutionnel communautaire favorable à l'égalité et à l'équité entre les femmes et les hommes dans les domaines économique, politique, social et culturel »⁵. Dans cet élan, plusieurs pays de l'UEMOA se sont dotés de politiques nationales genre. C'est notamment le cas du Bénin⁶, du Burkina Faso⁷, de la Côte d'Ivoire⁸, de la Guinée⁹, et du Sénégal¹⁰.

Au sein de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), si les textes fondateurs consacrent le principe d'égalité de genre, celui-ci ne se traduit pas encore par l'adoption d'une stratégie communautaire dédiée. Néanmoins certains États membres se sont dotés de politiques nationales en matière d'égalité de genre, à l'instar du Cameroun¹¹. D'autres, comme le Gabon¹², ont amorcé des démarches en vue de définir leur stratégie nationale genre.

3 – https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality_fr

4 – https://au.int/sites/default/files/documents/36204-doc-agenda2063_popular_version_fr.pdf

5 – <https://e-docucenter.uemoa.int/fr/strategie-genre-de-luemoa-2018-2027>

6 – <https://www.prb.org/wp-content/uploads/2019/06/BEN-Politique-Nationale-de-Promotion-du-Genre.pdf>

7 – <https://burkinafaso.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/PolitiqueNationaleGenre2009.pdf>

8 – <https://gouv.ci/actualite/18491>

9 – <https://www.arc.int/gender-drmp/IMG/pdf/politique-nation-6ee94171.pdf>

10 – <https://www.prb.org/wp-content/uploads/2020/06/Senegal-Strat%C3%A9gie-Nationale-d%E2%80%99Equit%C3%A9-et-d%E2%80%99Egalit%C3%A9-de-Genre-2016-2026.pdf>

11 – https://snd30.cm/wp-content/uploads/2021/11/SND30_Strate%CC%81gie-Nationale-de-Deveppement-2020-2030.pdf

12 – <https://www.affaires-sociales.gouv.ga/273-presse/274-actualites/1723-le-gabon-en-action-pour-legalite-des-genres-une-nouvelle-strategie-decennale-ambitieuse-2024-2033/>

Aux niveaux national et local, les systèmes fiscaux, bien que fondés sur le principe d'égalité devant l'impôt, génèrent encore dans leur conception et mise en œuvre des effets différenciés en fonction des rôles sociaux, de la structure du marché du travail, de la segmentation économique, ainsi que des contraintes diverses auxquelles les femmes et les hommes sont confronté(e)s. Pourtant, l'égalité de genre constitue aujourd'hui un impératif transversal pour l'ensemble des politiques publiques, notamment celles relatives à la fiscalité, socle fondamental du développement économique et social.

Au-delà du principe de justice, l'égalité de genre rime également avec une meilleure performance dans la mobilisation des recettes, notamment via une prise en compte accrue des spécificités des contribuables selon leur genre. Les femmes et les hommes peuvent en effet être respectivement considéré(e)s comme des segments de contribuables ayant des besoins spécifiques¹³. Intégrer les enjeux de genre dans les méthodes de travail des administrations fiscales permet également d'améliorer la connaissance du tissu fiscal¹⁴ et de mieux identifier les potentiels de recettes à l'aide de données et statistiques sexo-spécifiques.

Ainsi, comme le souligne la Stratégie nationale de développement 2020-2030 du Cameroun : « *promouvoir l'égalité de genre n'est pas seulement un impératif moral ou social : c'est un facteur de performance et de création de valeur tangible* »¹⁵. Dans ce sens, garantir un traitement équitable et juste du personnel d'une administration fiscale favorise l'égalité des chances et permet ainsi de mobiliser pleinement les compétences et le potentiel du plus grand nombre. De même, les contribuables dont les besoins spécifiques sont pris en compte s'engageront plus aisément auprès de l'administration pour remplir leurs obligations fiscales¹⁶.

C'est parce que l'intégration du genre au sein des administrations fiscales est reconnue comme un facteur de performance que la question de l'égalité de genre a progressivement été introduite dans les outils d'évaluation de performance de ces administrations. Ces outils, ainsi que leur portée, sont présentés de manière plus détaillée dans la [section 4](#) du Guide.

À qui s'adresse le Guide ?

Ce Guide s'adresse aux différentes parties prenantes impliquées dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques fiscales, et en priorité aux :

- ▶ Décideurs et décideuses public(que)s ;
- ▶ Administrations fiscales ;
- ▶ Parlementaires et autres élu(e)s ;
- ▶ Partenaires techniques et financiers ;
- ▶ Organisations de la société civile (OSC) : organisations travaillant sur la redevabilité des finances publiques, associations de femmes, réseaux d'entrepreneur(e)s, syndicats et structures citoyennes contribuant au dialogue sur la fiscalité ;
- ▶ Contribuables et usager(e)s du service public et fiscal ;
- ▶ Chercheurs et chercheuses, universitaires et expert(e)s.







13 – Note technique du FMI (2023) – Gender and revenue administrations – Principles and practices.

14 – TADAT Secretariat. Field Guide 2025. (2026) <https://drive.google.com/file/d/1MngJq5KYew3eaUSfJVuGb3levLorpTE1/edit>

15 – <https://www.lesaffaires.com/bourse/legalite-est-un-levier-de-performance/>

16 – Note technique du FMI (2023) – Gender and revenue administrations – Principles and practices.

Objectifs du Guide

-  Permettre aux administrations fiscales, décideurs et décideuses public(que)s d'appréhender les enjeux liés à l'égalité de genre dans la fiscalité comme des leviers structurants pour la réduction des inégalités économiques et sociales basées sur le genre ;
-  Appuyer la prise en compte réelle de l'égalité de genre dans les systèmes fiscaux à travers la fourniture d'un cadre méthodologique dédié pour analyser les impacts différenciés des politiques publiques en matière de collecte des recettes fiscales sur les femmes et les hommes ;
-  Aider les décideurs et décideuses public(que)s à intégrer la prise en compte du genre dans la conception de leurs plans nationaux de développement ou dans le cadre conceptuel des lois organiques ;
-  Outiller les administrations fiscales avec des méthodes et exemples concrets pour rendre leurs services, procédures et politiques plus inclusifs et équitables et encourager au passage à l'action ;
-  Renforcer le dialogue entre l'administration, les usager(e)s et la société civile, en particulier les organisations de femmes et les acteurs du secteur informel ;
-  Aider à aligner les actions des administrations fiscales avec les engagements nationaux et internationaux en matière d'égalité de genre (ODD, conventions internationales, politiques nationales de promotion du genre) et des meilleures pratiques dans le champ fiscal (notamment les outils d'analyse genre de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) pour les administrations fiscales).

Méthodologie de conception du Guide

Ce Guide a été rédigé à l'initiative du Secrétariat du CRE-DAF, après validation de la création du Guide en Assemblée Générale en juin 2025, le genre constituant une thématique de travail pour la période 2024-2025. Le Secrétariat a sollicité l'appui de quatre administrations fiscales membres qui ont chacune nommé une agente pour participer au groupe de travail.

Ainsi, l'équipe ayant construit le présent Guide se compose de quatre expertes issues des Directions Générales des Impôts du Burkina Faso, du Cameroun, du Gabon et de la Guinée. Le groupe de travail est coordonné et appuyé techniquement par le projet GET – Gender Equality in Taxation¹⁷, financé par le Trésor français et mis en œuvre par Expertise France. Même si non-spécifié initialement, il est à noter que le groupe de travail se compose exclusivement de femmes.

Une fois le groupe de travail constitué, les membres ont consulté différents documents afin d'explorer les différentes dimensions du sujet du présent Guide : engagements internationaux sur la fiscalité et le genre, articles de recherche relatant les leçons apprises par plusieurs administrations fiscales en Afrique, Amériques, Asie et Europe, ainsi que des rapports écrits par les partenaires au développement sur cette thématique (voir la bibliographie indicative à la fin du document). Un sommaire détaillé a été développé avec les éléments essentiels à couvrir, puis le Guide a été rédigé en laissant à disposition les sources d'informations en notes de bas de page. Tout au long de la rédaction, c'est la volonté de rendre le document pratique d'utilisation pour les agent(e)s des administrations fiscales qui a animé le groupe de travail.

Le langage n'étant pas neutre et permettant de structurer la pensée, ce Guide a délibérément été écrit en respectant les principes de la rédaction inclusive¹⁸. Ainsi, les femmes comme les hommes sont systématiquement évoqué(e)s pour désigner les différentes parties prenantes mentionnées (agent(e)s des administrations fiscales, contribuables, décideurs et décideuses public(que)s, etc.) afin de garantir le caractère inclusif de ce Guide de bonnes pratiques.

Enfin, dans ce Guide, le terme « administration fiscale » intègre par défaut le cas spécifique des offices des recettes. Lorsque la distinction entre ces deux types d'organisations s'avère nécessaire, (administration fiscale/office des recettes), les précisions nécessaires seront apportées.

17 – Ce projet est financé par le Plan d'Investissement Stratégique pour le Développement (2024 – 2027). Pour plus d'informations sur le projet GET : <https://www.expertisefrance.fr/fr/projets/get-gender-equality-taxation>

18 – <https://inrs.ca/wp-content/uploads/2021/03/Guide-redaction-inclusive-inrs-vf.pdf>

Définitions clés

Encadré 1. Lexique des termes utilisés dans le Guide

Biais de genre en fiscalité¹⁹ – **Biais de genre explicites** = réglementations ou dispositions fiscales qui traitent différemment les femmes et les hommes.

Biais de genre implicites = dispositions fiscales qui ont un impact différent sur les femmes et les hommes en raison de normes sociales et de rôles économiques genrés, mais qui n'apparaissent pas dans les textes fiscaux.

Discrimination²⁰ – Action de séparer, de distinguer deux ou plusieurs êtres ou choses à partir de certains critères ou caractères distinctifs.

Données sexo-spécifiques²¹ – Statistiques et informations ventilées par sexe. Ces éléments doivent être disponibles, exploitables et exploitées par l'administration fiscale et le Ministère des Finances pour comprendre les dynamiques de genre en matière de fiscalité et concevoir et mettre en œuvre des politiques fiscales justes.

Égalité²² – Principe consistant à accorder à toutes et tous le même traitement et les mêmes droits.

Équité²³ – Principe consistant à adapter le traitement aux situations et aux besoins de chacun afin de garantir une égalité réelle et juste.

Genre²⁴ – Le genre réfère à l'identité personnelle et sociale d'un individu en tant que femme ou homme. À la différence du sexe qui est une information biologique, le genre est une construction sociale, culturelle et historique.

Inclusion²⁵ – Création d'un environnement où toutes les personnes sont respectées de manière équitable et ont accès aux mêmes opportunités.

Paroi de verre²⁶ – Phénomène par lequel les femmes, bien qu'elles parviennent à atteindre des postes élevés dans leurs organisations, se retrouvent souvent cantonnées à des départements considérés comme non stratégiques, limitant leur accès aux fonctions les plus influentes et décisionnelles.

Plafond de verre²⁷ – Métaphore désignant les barrières invisibles qui empêchent certains groupes, principalement les femmes et les minorités, d'accéder aux plus hauts niveaux hiérarchiques dans les organisations, malgré leurs compétences et leur mérite.

Violences basées sur le genre (VBG)²⁸ – Tout type d'acte préjudiciable perpétré contre une personne ou un groupe de personnes en raison de leur genre.

19 – Les éléments de cette définition sont tirés d'un bulletin politique du Centre de Recherche pour le Développement et la Fiscalité - <https://www.ictd.ac/fr/publication/egalite-genre-systemes-fiscaux-budgetaires-cadre-biais-implicites-explicites/>

20 – <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discrimination/25877>

21 – <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/genre-et-impots-quel-rapport>

22 – <https://www.urelles.com/magazine/urelles/equite-vs-egalite-il-ne-sagit-pas-de-discrimination-mais-de-besoins-differents/>

23 – Ibid.

24 – ONU. <https://monusco.unmissions.org/fr/qu%E2%80%99est-ce-que-le-genre>

25 – <https://edi.uqam.ca/lexique/equite-diversite-inclusion/>

26 – <https://www.accordia.fr/lexique/parois-de-verre/>

27 – <https://www.accordia.fr/lexique/plafond-de-verre/>

28 – Déclaration des Nations Unies sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes. <https://docs.un.org/fr/A/RES/48/104>

01

Agir sur la conception des politiques fiscales

De manière générale, les systèmes fiscaux sont bâtis sur le principe de l'égalité de tous et toutes devant l'impôt. Il découle des articles 1 à 6 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme²⁹ qui proclament l'égalité de tous et toutes devant la loi, et la fiscalité relève du domaine de la loi. Ainsi, le principe d'égalité fiscale implique qu'un régime fiscal donné s'applique de la même manière à toutes et tous les contribuables placé(e)s dans une situation identique.

Si l'affirmation de ce principe paraît claire, il n'en demeure pas moins que certains systèmes fiscaux contiennent des dispositions qui, soit dans leur conception, soit dans leur mise en œuvre, restreignent les possibilités de parvenir à l'égalité voulue. Cette situation présente un double désavantage : elle peut aggraver des inégalités de genre existantes tout en éloignant certain(e)s citoyen(ne)s des discussions fiscales lorsque leurs voix ne sont pas prises en compte.

Ainsi, l'égalité fiscale tend à relever davantage d'un idéal que d'une réalité. Or comme le souligne Oxfam dans un papier de 2019 : « Payer des impôts et pouvoir influencer les politiques fiscales [...] sont des éléments constitutifs de la citoyenneté [...] et les politiques fiscales peuvent constituer des outils actifs pour lutter contre les inégalités sociales et économiques liées au genre »³⁰. Si l'administration fiscale est force de proposition en matière de législation fiscale, elle reste tributaire des décisions politiques et parlementaires dépassant son mandat. Elle joue néanmoins un rôle capital dans le partage d'informations nécessaires à l'adoption d'une politique fiscale sensible au genre, qui se construit sur la coopération de plusieurs acteurs institutionnels.

29 – https://www.un.org/fr/udhrbook/pdf/udhr_booklet_fr_web.pdf

30 – Genre et fiscalité, (2019) Oxfam – <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620868/gd-gender-fair-tax-monitor-130919-fr.pdf;jsessionid=73AD983E977AC802C349855EF4D04008?sequence=4>

A. Identifier et agir sur les biais fiscaux de genre

Il convient donc, dans un premier temps, de s'approprier la notion de biais de genre fiscaux explicites et implicites (voir les [définitions clés](#)), puis d'identifier les biais explicites existants dans son Code général des impôts (CGI) ou les normes et corpus fiscal de son pays. Ces dispositions fiscales, qui spécifient une situation différenciée en fonction du genre du contribuable, ont souvent pour origine la vétusté de certains passages du CGI ou à un défaut de mise à jour systématique des textes fiscaux consécutif aux changements législatifs intervenus dans d'autres domaines.

Par exemple, en Argentine, avant 2015, le Code civil stipulait que les biens acquis par des couples mariés appartenaient au mari. Les femmes n'étaient donc pas considérées comme des contribuables bénéficiant des revenus générés par ces biens. La réforme du Code civil de 2015 n'a pas été immédiatement répercutée dans le CGI, ce qui générerait un biais explicite puisque seuls les hommes mariés étaient considérés par l'administration fiscale pour l'imposition des revenus issus des biens du couple. Depuis, l'Argentine a modifié la disposition relative à l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP). Ainsi, l'époux et l'épouse sont imposé(e)s individuellement sur leurs biens personnels et à parts égales sur les biens acquis pendant le mariage³¹.

Il est toutefois important de questionner l'intérêt des biais explicites avant de les éliminer automatiquement car certaines

dispositions peuvent avoir pour objectif de créer une discrimination positive via le système fiscal. Par exemple, en Hongrie, « depuis 2020, les mères de quatre enfants ou plus bénéficient d'un allègement spécial en matière d'IRPP. Seules les mères en bénéficient, tandis que les deux parents ont droit à un allègement familial général »³². Au final, la décision de supprimer ou non ces biais relève d'une décision souveraine des pays. Il est néanmoins capital d'avoir connaissance de l'existence et de l'impact de ces biais de genre explicites.

Concernant les biais implicites, l'OCDE³³ explique qu'il en existe de différents types. Ces biais peuvent être liés à des différences de niveaux et / ou de nature des revenus entre les femmes et les hommes. L'existence d'un foyer fiscal, plutôt qu'une imposition individuelle du revenu peut générer une fiscalité inéquitable pour le ou la second(e) apporteur(rice) de revenu, qui est souvent une femme. Enfin, ces biais implicites peuvent également provenir du fait que les femmes et les hommes consomment différemment, tout comme leurs rôles sociaux peuvent différer. Ce que l'on doit retenir ici c'est que le système fiscal n'est pas neutre. Un CGI, même exempt de biais explicites, s'applique à des contribuables vivant dans des contextes socio-économiques particuliers et peut, à ce titre, aussi bien atténuer qu'amplifier les inégalités existantes.

B. Dépasser l'analyse des biais : une analyse systémique de la politique fiscale sensible au genre

Comprendre quelles sont les conséquences du système fiscal sur différents types de contribuables, ici femmes et hommes, permet de mieux apprécier le niveau d'équité de la fiscalité dans une juridiction donnée et de poser les bases de réformes fiscales plus justes et plus efficaces.

Par exemple, le Canada réalise chaque année une analyse des dépenses fiscales sensible aux sexes en étudiant les « répercussions, selon le sexe et en matière de diversité, des dépenses fiscales – notamment des exonérations, des déductions ou des crédits fiscaux³⁴ » que le ministère des finances juge pertinentes d'analyser. Comme l'explique l'édition de 2025³⁵, ces évaluations sont réalisées de manière progressive en fonction des ressources dont dispose le ministère, et notamment des ressources en données sexo-spécifiques. En

effet, de telles études reposent sur la disponibilité de données sexo-spécifiques provenant du ministère des Finances et de l'institut national de statistiques, ainsi que de leur utilisation combinée. Ces exercices d'analyse permettent d'évaluer le niveau de redistribution d'un système fiscal ou d'un régime fiscal spécifique, tout en rappelant que certaines dépenses fiscales procurent des avantages significatifs pour certains groupes de contribuables, parfois davantage aux hommes qu'aux femmes, et inversement.

Si ce type d'études peut sembler complexe à réaliser, les principes clés à suivre sont ceux de l'évaluation d'impact genre³⁶. Cette évaluation ex-ante d'une loi, d'une politique ou d'un programme permet d'identifier de manière préventive la probabilité qu'une réforme ait des conséquences négatives

31 – Politique fiscale et égalité femmes / hommes – Un bilan des approches nationales, (2022) OCDE – https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2022/02/tax-policy-and-gender-equality_a675e93f/c2ca4314-fr.pdf

32 – Ibid

33 – Ibid

34 – <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/c-17.2/TexteComple.html>

35 – <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/services/publications/dépenses-fiscales/2025/partie-8.html>

36 – Gender Equality Impact Assessment en anglais. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/tools-methods/gender-impact>

sur l'état d'égalité entre les femmes et les hommes³⁷. Cette méthodologie repose sur la comparaison entre la situation d'égalité de genre actuelle et celle la plus probable à l'issue de la réforme envisagée. Un corpus méthodologique³⁸ complet a été développé par l'European Institute for Gender Equality

afin d'intégrer ces évaluations dans les politiques publiques. Il peut également s'appliquer à la conception des politiques fiscales et également sous format ex-post comme l'exemple canadien l'illustre.

C. Pérenniser la politique fiscale sensible au genre via la collaboration institutionnelle

Enfin, il est possible pour les administrations fiscales, en partenariat avec les ministères des Finances, d'accoler cette démarche d'analyse fiscale sensible au genre à un cadre budgétaire plus global comme la budgétisation sensible au genre (BSG). La BSG vise à intégrer la perspective de genre dans tout le cycle budgétaire pour analyser l'impact différencié des dépenses et des recettes des budgets publics sur les femmes et les hommes³⁹.

La stratégie genre 2018 - 2027 de l'UEMOA considère d'ailleurs la BSG comme un outil clé pour « l'institutionnalisation de la dimension genre dans les États membres »⁴⁰, une importance rappelée dans la décision n°05/2022/CM, portant adoption du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre dans les États membres de l'UEMOA⁴¹. Ainsi, une analyse des dynamiques de genre contenues dans les Lois de Finance peut être réalisée dans le cadre de la BSG, comme c'est le cas au Bénin où les rapports BSG incluent régulièrement une section analyse des réformes fiscales pour l'année à venir⁴².

Cet effort de transparence en matière fiscale permet aux agent(e)s de l'administration fiscale, ainsi que plus généralement aux décideurs et décideuses public(que)s, de mieux intégrer le rôle que le système fiscal peut jouer en matière de réduction des inégalités de genre. Un tel exercice permet aussi d'identifier quelles sont les données sexo-spécifiques manquantes pour mener des analyses pertinentes.

Développer l'analyse des politiques sensibles au genre permet d'ouvrir un dialogue entre le gouvernement, les parlementaires et la société civile sur ce que doit être un système fiscal juste – une notion spécifique à chaque pays. En effet,

les dépenses fiscales instaurées dans un pays, à des fins de discrimination positive, peuvent être jugées inéquitables dans un autre pays. L'administration fiscale, de par sa connaissance du système fiscal, a un rôle clé à jouer pour éduquer la population à ces enjeux et informer le Ministère des Finances et les parlementaires. Une fois que les décideurs et décideuses public(que)s, ainsi que la société civile seront sensibilisé(e)s aux enjeux d'égalité de genre dans les politiques fiscales, certaines mesures fiscales, ou leur absence, seront davantage questionnées. Ceci encouragera une plus grande participation aux débats budgétaires et permettra de faire entendre la voix de citoyen(ne)s qui autrefois ignoraient l'importance de la fiscalité pour construire un projet de société qui conviennent à tous et toutes.

Afin de faciliter l'adoption d'une fiscalité sensible au genre et l'action de l'administration fiscale dans ce domaine, il est important que les institutions dont le mandat est lié, mais dépasse la simple question de la fiscalité, adhèrent également à une approche d'égalité de genre.

Pour convenir au plus grand nombre, il est aussi important que le système fiscal soit élaboré et exécuté par un groupe représentatif du plus grand nombre. Dans beaucoup de pays, la participation des femmes dans les instances décisionnaires au sein des organes législatifs, exécutifs, et judiciaires touchant à la fiscalité reste encore trop faible pour que leurs voix et leurs expériences soient prises en compte dans la conception, la mise en œuvre ou l'analyse des systèmes fiscaux. Or, la représentation équilibrée entre femmes et hommes dans les administrations fiscales joue un rôle important pour développer et maintenir un système fiscal non seulement efficace, mais également jugé équitable (voir la [section 3](#) du Guide pour aller plus loin sur ce sujet).

37 – Ibid

38 – <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-impact-assessment>

39 – <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/medias/egalitheque/documents/guide-bsg-web.pdf>

40 – <https://e-docucenter.uemoa.int/fr/511-institutionnalisation-de-la-dimension-genre-dans-les-etats-membres>

41 – <https://faolex.fao.org/docs/pdf/uem224530.pdf>

42 – https://finances.bj/wp-content/uploads/2024/03/Budget_2024_Sensibilite%CC%81-au-genre-V23-01.pdf

02

Repenser la relation de l'administration fiscale avec l'extérieur : contribuables et organisations tierces

La fiscalité n'a pas uniquement une fonction de collecte ou de redistribution des ressources, elle est également un point de contact essentiel entre l'État et ses citoyen(ne)s⁴³. Par conséquent, l'intégration du genre dans la fiscalité ne se limite pas à la conception des politiques, elle comprend aussi la façon dont l'administration fiscale interagit avec les citoyen(ne)s. La relation entre l'administration fiscale et les contribuables désigne la conception, le développement et la fourniture de produits, de services et d'interventions visant à dialoguer avec les contribuables actuel(le)s et futur(e)s afin de faciliter le respect de leurs obligations⁴⁴. Ce dialogue concerne également les organisations tierces avec qui l'administration fiscale collabore, telles que le Ministère de tutelle, les autres administrations publiques, entreprises privées, société civile, acteurs et actrices de la coopération internationale, etc. Cette section a pour objectif de comprendre pourquoi et comment cette mission clé de l'administration fiscale devrait également intégrer des enjeux d'égalité de genre. En complément, la [section 5](#) de ce Guide permet d'aider à mieux saisir l'approche holistique dans laquelle doivent s'inscrire ces initiatives (réalisation d'un diagnostic, identification des priorités, élaboration un plan d'action, etc.).

43 – Prichard, W., 2010. Citizen-state Relations: Improving Governance Through Tax Reform, OECD/DAC Governance Network. OECD, Paris.

44 – <https://www.imf.org/en/publications/tnm/issues/2023/08/15/gender-and-revenue-administration-principles-and-practices-535332>

A. Services et accueil : pourquoi et comment adapter ?

Repenser la relation entre l'administration fiscale et les contribuables, à travers le prisme du genre pour adapter les services et l'accueil, est essentiel pour bâtir un système fiscal plus inclusif, plus équitable et plus performant qui permet de :

- ▶ Favoriser l'accès équitable aux services fiscaux pour tous et toutes, en particulier les femmes et des groupes vulnérables souvent marginalisé(e)s ;
- ▶ Améliorer la confiance et la satisfaction des contribuables : une meilleure approche envers les contribuables, et qui les satisfait, pourrait améliorer leur confiance vis à vis de l'administration fiscale ;
- ▶ Accroître le civisme fiscal ;
- ▶ Renforcer les recouvrements et la performance de l'administration fiscale.

Adapter l'accueil et les services est essentiel pour atteindre ces objectifs car les expériences en matière d'interaction avec l'administration fiscale sont souvent différentes selon le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, ou encore la situation socio-économique des contribuables. Par exemple, les femmes peuvent être considérées comme un segment de contribuables ayant des besoins spécifiques⁴⁵.

- ▶ Elles ont un plus faible niveau d'alphabétisation, notamment en matière financière, fiscale⁴⁶ et numérique que

les hommes⁴⁷, ces écarts étant plus importants dans les pays à faibles revenus.

- ▶ Elles n'ont pas les mêmes occupations professionnelles et personnelles que les hommes.
 - ▷ Sur le plan personnel, elles sont souvent occupées par la garde des enfants et d'autres responsabilités domestiques. Par exemple, si les heures d'ouvertures des services aux contribuables et opérateur(rice)s économiques sont restreintes à des horaires d'ouverture standard, il se peut que ces services soient difficilement accessibles pour beaucoup de femmes.
 - ▷ Sur le plan professionnel, elles exercent des activités économiques moins profitables et souvent dans de plus petites structures que les hommes, et sont donc traitées par des services des impôts dédiés à cette taille d'entreprise.

Du fait de ces différences, il est important que l'administration fiscale adopte une communication inclusive, d'autant plus dans un contexte où les services aux contribuables se digitalisent, et ce, tant que les écarts éducatifs entre femmes et hommes n'auront pas été réduits à la base. Une communication inclusive permet de rendre les informations fiscales claires, accessibles et pertinentes pour tous et toutes. Si beaucoup d'administrations fiscales se sont déjà engagées dans cette voie, ce guide permet de rappeler quelques conseils essentiels à travers le tableau suivant.

Tableau 1. Quelques bonnes pratiques de la communication inclusive pour les administrations fiscales

| ✓ À FAIRE | ✗ À ÉVITER |
|---|--|
| Cibler les canaux d'information (radios locales, réseaux sociaux, associations féminines, SMS ciblés pour populations rurales et vulnérables) pour que la diffusion des messages touche un public large | Ne pas réfléchir aux canaux de diffusion de l'information et poursuivre les habitudes de communication |
| Utiliser un langage clair et accessible (y compris dans les langues locales si pertinent) | Diffuser des messages techniques uniquement destinés à un public maîtrisant la fiscalité. |
| Illustrer les messages avec des images (guides illustrés, vidéos explicatives, infographies, etc.). Veiller à ce que ces images soient inclusives. | Produire des communications uniformes pour tous les contribuables ne tenant pas compte du genre ou de la diversité socio-économique. |
| Cibler les femmes entrepreneures et les populations vulnérables avec des supports de communication adaptés. | Créer des supports uniquement numériques sans alternative pour les populations exclues du numérique. |
| Tester les documents et messages auprès de groupes représentatifs avant diffusion. | Ignorer les retours et plaintes des contribuables |

Source : Groupe de travail du Guide CREDAF.

45 – Ibid.

46 – <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099936005242435341>

47 – <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099422206222319343>

Concrètement, il peut être intéressant de prévoir :

- ▶ Étendre les horaires d'ouverture pour faciliter l'accès au plus grand nombre ;
- ▶ Diffuser des messages en langues locales si adapté et via les canaux appropriés ;
- ▶ Développer les services en ligne simples et intuitifs, notamment via l'usage d'interfaces numériques adaptées aux personnes peu alphabétisées ;
- ▶ Proposer des tutoriels de formation sur l'utilisation des outils numériques ;
- ▶ Assurer un service d'assistance téléphonique ou en ligne réactif.

La formation du personnel de l'administration fiscale est essentielle pour assurer la qualité de la relation avec les contribuables, d'autant plus que l'intégration d'une démarche inclusive dans l'accueil et la communication peuvent différer des pratiques habituelles des agent(e)s. Ainsi, le personnel de *front office* doit être formé sur l'intérêt et les techniques de la communication inclusive, de l'écoute active et empathique. Comprendre les biais de genre auxquels les agent(e)s peuvent faire face est tout aussi essentiel pour permettre à l'administration, dans son ensemble, de respecter la diversité des citoyen(ne)s qu'elle sert. Pour suivre la progression de la qualité des services aux contribuables *individuel(le)s*, il est important d'évaluer leur satisfaction via différents outils : baromètres de satisfaction ventilés par sexe, dispositif sécurisé de plaintes anonymes et sécurisé, enquêtes annuelles auprès des usager(e)s avec données désagrégées par sexe, âge, secteur d'activité, et segmentation fiscale, etc. À titre d'exemple, les administrations fiscales peuvent développer un système d'enquêtes de satisfaction auprès des usager(e)s de l'administration fiscale par les canaux usuels : boîtes à suggestions, ou encore des fiches d'enquête de satisfaction intégrant le genre du contribuable.

De telles fiches pourraient être proposées à la sortie des centres des impôts, en format papier ou sur tablettes, ou encore en partageant un lien pour la participation à une enquête numérique (reçu par email, SMS ou WhatsApp). Elles gagneraient également à être disponibles en différentes langues, voire, si possible, en format audio avec des options de réponses permettant aux contribuables illettré(e)s de se prononcer. Un exemple de [fiche d'enquête de satisfaction](#) est disponible en annexe de ce Guide.

Par ailleurs, il est recommandé de mettre en place un processus d'enquête d'opinion sexo-spécifique réalisé par un tiers indépendant suivant les recommandations internationales en la matière⁴⁸ permettant de recueillir les retours des usager(e)s sur les services offerts par l'administration fiscale. Les résultats de ces enquêtes de satisfaction doivent être exploités pour améliorer continuellement la stratégie et la pratique de l'administration fiscale.

Enfin, l'administration fiscale peut organiser des consultations via des entretiens individuels ou des focus groupes, avec notamment les parties prenantes qui dialoguent rarement avec elle, tels que les groupes de contribuables plus vulnérables. Des formulaires types consultables en annexe permettent de comprendre les difficultés que certains usager(e)s rencontrent, du fait de leur genre et / ou de leur vulnérabilité. Utiliser les résultats de ces discussions peut permettre de faciliter la mise en conformité fiscale des contribuables et de favoriser la confiance vis-à-vis de l'administration.

Certaines administrations fiscales ont mis en œuvre ces techniques d'adaptation de l'accueil et de leurs services, notamment afin de renforcer le civisme fiscal :

- ▶ Au Burkina Faso, la DGI a lancé plusieurs plateformes digitales destinées à simplifier les démarches fiscales pour les usager(e)s (eSINTAX pour les télédéclarations et télépaiements des impôts et taxes, eTimbre pour l'achat de timbres dématérialisés, eDocument pour la délivrance d'actes fiscaux en ligne⁴⁹) ce qui a pour impact d'atténuer les obstacles structurels et inégalités d'accès liées aux déplacements. En outre, des guichets de paiement ouvrent de manière régulière le samedi, journée normalement non ouvrable pour l'administration publique⁵⁰. Ces horaires adaptés peuvent faciliter la mise en conformité des contribuables.
- ▶ Au Cameroun, « en plus de la plateforme d'assistance numérique (Helpdesk) mis en place depuis 2023, l'administration fiscale dispose d'un Centre d'appels téléphoniques accessible à partir d'un numéro vert [...] afin de permettre aux contribuables d'obtenir gratuitement de l'assistance en ligne. [...] De janvier à décembre 2024, 72.6% des appels téléphoniques ont été traités en moins de 6 minutes »⁵¹. Cette assistance téléphonique permet de réduire les inégalités liées à la fracture numérique.

48 – TADAT, Domaine 3-11 – <https://drive.google.com/file/d/1MngJq5KYew3eaUSfJVuGb3levLorpTE1/edit>

49 – https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0mP2tPWRVfdithLcH4KfuyZnsp5JDpwDdu6JxnhCzurzMJuFt95Z4Pddcd1Z39Kil&id=100067943815759&sfnsn=wa&mibextid=6aamW6&_rd_

50 – https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0uZzEmg8FJkmqu6jkNqHcvVRSyevJGG7eixm3p7jVmoxo3wotxjvVLs8XsaM34Sml&id=100067943815759&sfnsn=wa&mibextid=RUbZ1f&_rd_

51 – TADAT 2025 Cameroun – <https://www.tadat.org/content/dam/tadat/en/assessments/Cameroon%20-%202025.pdf>

- ▶ L'Agence du Revenu du Canada mène des consultations auprès des organismes représentant les communautés dont la langue diffère de la langue officielle du territoire afin d'améliorer l'élaboration et la promotion de ses programmes⁵².
- ▶ En Guinée, la DGI a créé en 2025 le Bureau de Formation et d'Assistance aux Contribuables permettant d'assurer l'accueil physique et en ligne des contribuables, notamment pour leurs démarches d'immatriculation fiscales, de déclaration et d'assistance technique⁵³. Ce bureau cible un appui aux petit(e)s opérateur(ice)s économiques. La digitalisation inclusive des services aux contribuables passe également par le maintien de solutions non-digiales.
- ▶ Le Rwanda organise des ateliers de formation ciblés pour les femmes entrepreneures lançant leur entreprise afin de renforcer leurs connaissances et leurs pratiques en matières d'obligation fiscales⁵⁴.

B. Renforcer le dialogue avec les organisations tierces

Le dialogue avec des parties prenantes externes est essentiel pour intégrer la dimension genre dans les politiques fiscales et améliorer la relation usager(e)-administration. Ce dialogue avec les parties prenantes externes doit être encouragé grâce à l'institutionnalisation de cadres d'échange et de concertation sur l'impact ou la perception des mesures fiscales et de leur administration.

Pour encourager la participation des parties prenantes externes, il faut d'abord que l'administration fiscale identifie des interlocuteur(ice)s pertinent(e)s et représentatif(ve)s. Il peut s'agir par exemple de représentant(e)s de la société civile comme les organisations non gouvernementales (ONG) et associations promouvant l'inclusion économique, des administrations publiques stratégiques, des associations du secteur informel comme des coopératives ou des unions de

commerçant(e)s, des réseaux d'entrepreneur(e)s (chambres de commerce, incubateurs, réseaux professionnels, etc.), des syndicats, etc. Les parlementaires et les décideurs et décideuses politiques peuvent jouer un rôle de relais et de soutien à l'élaboration de politiques fiscales sensibles au genre.

Si beaucoup d'administrations fiscales entretiennent déjà des relations avec ces parties prenantes extérieures, ce Guide encourage à renforcer ces actions et à adopter une démarche proactive et régulière. Ces rencontres et dialogues sont trop souvent le fait d'initiatives ad-hoc et non-reconduites. Entendre les besoins et les contraintes de ces organisations permet aussi à l'administration d'exposer les contraintes auxquelles elle-même fait face. Cela permet de co-construire des solutions avantageuses pour les deux parties.

52 – https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/programmes/a-propos-agence-revenu-canada-arc/rapports-information-entreprise/consultation-communautaires-linguistiques-situation-minoritaire.html#h_2_1

53 – DGI Magazine 2025 en Guinée. Note de service n°027/MB/DGI/2025 portant création du Bureau de Formation et d'Assistance aux Contribuables.

54 – https://www.rra.gov.rw/en/home?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bnews%5D=988&cHash=e1f1b7f-faeef012484d2b90c098eefa6

03

Promouvoir l'égalité au sein de l'administration

L'égalité de genre au sein des administrations fiscales peut contribuer à améliorer les résultats en matière de collecte des recettes car une main-d'œuvre diversifiée et représentative peut se traduire par une amélioration des performances et des résultats de l'organisation, ainsi que par des avantages indirects en termes de contribution à la culture de l'administration⁵⁵. Une administration fiscale dont le personnel reflète la communauté qu'elle sert offre non seulement un plus grand réservoir de candidat(e)s potentiel(le)s qualifié(e)s, mais augmente également les chances que ces administrations répondent aux besoins diversifiés de la communauté des contribuables et des opérateur(ice)s économiques⁵⁶.

Les besoins de financement des États étant toujours plus grands, il est nécessaire d'appuyer la mobilisation des recettes avec une organisation intelligente et une participation inclusive de toutes les compétences et talents dans le processus de mobilisation des ressources. De plus, les engagements des États pour la promotion de l'égalité de genre sur la scène internationale, comme à l'échelle régionale et nationale, impliquent de faire des administrations fiscales des structures d'exemplarité en matière d'égalité.

La particularité de l'intégration des enjeux de genre au sein du fonctionnement de ces administrations réside dans le fait qu'il s'agit d'un réel changement de la culture administrative. Ce changement doit être planifié, mis en œuvre en impliquant tout le personnel, et suivi pour garantir des résultats probants. Au-delà des simples changements dans les procédures, il s'agit de modifier les comportements et les préjugés les plus profondément ancrés afin de développer des automatismes au sein de l'administration.

Cette section détaille les éléments à prendre en compte en termes d'enjeux liés aux ressources humaines et à la culture d'organisation d'une administration fiscale. En complément, la [section 5](#) de ce Guide permet d'aider à mieux saisir l'approche holistique dans laquelle doivent s'inscrire ces initiatives (réalisation d'un diagnostic, identification des priorités, élaboration un plan d'action, etc.).

55 – <https://www.imf.org/en/publications/tnm/issues/2023/08/15/gender-and-revenue-administration-principles-and-practices-535332>

56 – Ibid.

A. Recruter de manière plus équitable

On peut noter une différence de représentation des femmes et des hommes dans le personnel des administrations fiscales à travers le monde. Dans les économies avancées et émergentes, les femmes représentent une proportion plus élevée de la main-d'œuvre totale dans ces administrations, tandis que c'est l'inverse dans les pays à faible revenu⁵⁷.

Il convient de relever que de nombreuses administrations fiscales ne sont pas compétentes en matière de recrutement, notamment lorsqu'il s'agit d'une prérogative du ministère de la fonction publique qui ne prend pas toujours en compte les besoins réels en termes de profils souhaités. À la différence, les offices des recettes sont souvent relativement autonomes en matière de recrutement.

Les agent(e)s des impôts sont quasi systématiquement recruté(e)s sur concours, garantissant ainsi aux meilleur(e)s candidat(e)s d'obtenir les postes au sein des administrations fiscales. Si le concours est considéré comme un outil méritocratique, il n'en reste pas moins que les candidat(e)s ne se présentent pas à l'examen avec les mêmes chances de réussite, notamment du fait des barrières éducatives et professionnelles qu'ils et elles ont pu connaître tout au long de leur parcours. Si beaucoup d'administrations sont frileuses

à instaurer des quotas de genre, plusieurs actions alternatives peuvent permettre de favoriser la diversité des profils recrutés sur concours.

En effet, des campagnes de sensibilisation au sein des filières universitaires ou des écoles menant à travailler dans les administrations fiscales peuvent développer des vocations. Les métiers au sein de ces administrations sont variés, donc les filières à atteindre le sont aussi : les postes liés à la matière fiscale, les postes liés aux fonctions supports : informatique, statistiques, appui logistique, gestion budgétaire, gestion des ressources humaines (RH) et formation, communication, etc. Faire connaître largement auprès d'un jeune public l'administration comme un potentiel employeur peut aider à diversifier les candidatures. Enfin, il est important lors de ces campagnes de sensibilisation de visibiliser des agent(e)s femmes et hommes afin de permettre à ces jeunes de pouvoir s'identifier à des modèles qui leur ressemblent.

Si dans les économies avancées et émergentes les femmes sont plus nombreuses dans les administrations fiscales, quel que soit le niveau de revenu du pays, les femmes restent sous-représentées dans les postes de direction dans ces administrations⁵⁸.

B. Assurer des évolutions de carrière basées sur des critères justes et transparents

De la même façon que le recrutement, les évolutions de carrière des agent(e)s doivent être actées sur des critères de performance. C'est parce qu'un(e) agent(e) est compétent(e) qu'il ou elle est promu(e), car il ou elle apporte à l'organisation une valeur ajoutée que d'autres n'ont pas ou ont moins. Ces qualités qui ont fait la différence dans la sélection des candidat(e)s à la promotion doivent être transparentes et publiquement accessibles. Il est également bon de justifier les nominations à des postes de responsabilités pour que les futur(e)s candidat(e)s identifient les critères sur lesquels sont effectuées ces nominations. D'où l'importance pour les administrations fiscales de se doter de cadres et outils performants de gestion des ressources humaines (fiches de postes, fiches d'évaluation, cartographie des métiers, etc.).

En outre, il est important d'accompagner les agent(e)s dans le développement de leur potentiel pour que chacun et chacune bénéficie de chances égales de progresser dans leur carrière, tant pour accéder à des postes plus élevés dans la hiérarchie que pour changer de domaine d'expertise. On ne peut mesurer le mérite de plusieurs candidat(e)s que si elles et ils ont bénéficié des mêmes chances au préalable. Le mérite réside dans les choix des candidat(e)s à saisir ces chances et aux efforts qu'ils et elles ont fourni pour obtenir le poste. Cet accompagnement de l'administration aux évolutions de carrière peut s'effectuer en développant les formations internes, d'où l'importance d'insister pour que les femmes et les hommes bénéficient d'un accès équitable aux formations liées aux métiers fiscaux, aux métiers supports et plus spécifiquement sur le *leadership* et les enjeux de genre en fiscalité. À titre d'exemple, l'agence de coopération internationale allemande pour le développement, la GiZ, a lancé l'initiative d'une Académie du Leadership Féminin en Finances Publiques⁵⁹.

57 – Ibid.

58 – Ibid.

59 – <https://www.giz.de/en/regionen/afrika/kamerun/news/lacademie-du-leadership-feminin-en-finances-publiques-une-initiative>

Les mobilités géographiques font également partie des évolutions de carrière possibles. Il est essentiel de prendre en compte les contraintes familiales et personnelles des agent(e)s, femmes et hommes, avant de statuer sur ces mobilités. Ainsi, de nombreuses administrations ont pris l'habitude, voire ont stipulé dans leurs procédures RH, que les agent(e)s sélectionné(e)s pour des mobilités géographiques doivent être consulté(e)s avant d'officialiser leur nomination. Dans le cas contraire, une décision de mobilité géographique non-consen-

tie peut fortement affecter les agent(e)s concerné(e)s, d'autant plus lorsqu'il s'agit de femmes dont les charges familiales sont plus lourdes que celles des hommes dans de nombreux pays. De la même façon, instaurer la possibilité de candidater à des mobilités géographiques est une bonne pratique.

Enfin, au regard de la digitalisation progressive des administrations fiscales, le télétravail pourrait être facilité pour les agent(e)s lorsque les fonctions le permettent.

C. Assumer une tolérance zéro envers les VBG

Pour attirer les meilleurs profils et permettre aux agent(e)s de travailler dans des conditions optimales, il est nécessaire d'entretenir un environnement de travail sain, où tout le personnel se sent en sécurité. Cet environnement de travail propice à la performance passe notamment par la reconnaissance par l'administration fiscale que l'organisation est un lieu où les VBG peuvent exister : harcèlement sexuel (demandes insistantes, commentaires déplacés, menaces de rétrogradation, etc.) ou harcèlement moral (humiliations, rumeurs, isolement, etc.). Il s'agit alors de les identifier puis de les combattre.

Les moyens pour prévenir et neutraliser ces violences sont multiples et chaque administration doit adapter les réponses à son contexte. Nous pouvons néanmoins citer quelques pistes.

Une tolérance zéro envers les VBG doit être mise en avant dans le code de conduite des agent(e)s de l'administration fiscale et ces actes sévèrement punis. Il s'agit également de parler de ces violences lors des formations initiales des agent(e)s car la meilleure façon de combattre ces violences est de les prévenir. Enfin, le sujet des VBG dans le milieu professionnel étant un sujet délicat, et les victimes ayant souvent peur des conséquences sur leur carrière professionnelle, il est important de faciliter la dénonciation des auteur(rice)s de ces violences. Ainsi, un mécanisme de plainte *indépendant*, qui puisse garantir l'anonymat des victimes peut être mis en place. Les administrations fiscales peuvent se faire aider par leur ministère de tutelle ou des OSC pour instaurer de tels mécanismes.

D. Promouvoir une culture de l'équité au sein de l'administration

Comme expliqué en introduction de cette section, l'intégration de l'égalité de genre par les administrations fiscales implique un changement de culture administrative. Institutionnaliser la perspective d'égalité de genre dans les missions et attributions de l'administration, en support de la mission principale de mobilisation des ressources nécessite de travailler à un changement dans les valeurs de l'administration.

Afin d'institutionnaliser ces nouvelles valeurs au sein de l'administration, il est essentiel de lier la performance de l'administration aux progrès réalisés en matière d'égalité de genre. Une telle approche permet de rendre redevables les agent(e)s de l'administration sur ce sujet. Ainsi, certaines administrations fiscales, comme c'est le cas au Gabon⁶⁰ ou au Togo⁶¹, ont intégré dans leur stratégie pluriannuelle des indicateurs de performance liés à l'intégration de l'égalité de genre par leur organisation.

Ce changement de culture institutionnelle vise à briser les plafonds et parois de verre qui confinent les femmes dans certaines sphères d'activités de l'administration (voir les [définitions clés](#)). Des référent(e)s genre ou les membres des cellules genre (voir la [section 5](#)) pourraient être désigné(e)s au sein des administrations pour impulser la promotion de l'égalité de genre.

Les administrations fiscales disposent dans la plupart des cas de statistiques sexo-spécifiques sur leur personnel, mais malheureusement ces données sont peu utilisées comme outil d'analyse d'une politique RH inclusive. Il est essentiel de suivre ces statistiques afin de dégager le niveau de représentation des femmes et des hommes au sein du personnel, par niveau de responsabilité, affectation géographique, services stratégiques, transverses et opérationnels, etc. Au-delà des questions de représentation, un suivi des statistiques sexo-spécifiques concernant les rémunérations (comprenant les primes), l'accès aux formations, les promotions, les cas de harcèlement, les fautes graves, etc., doit être dans le radar des ressources humaines. Ces données permettent de comprendre comment se partage le pouvoir au sein des admi-

60 – <https://dgi.ga/wp-content/uploads/2025/02/Plan-Strategique-2025-2027.pdf>

61 – <https://www.otr.tg/index.php/fr/documentation/generale-otr/571-plan-strategique-otr-2023-2025/file.html>

nistrations fiscales. Identifier des écarts importants sur ces indicateurs permet de mieux comprendre les dysfonctionnements internes et de se donner la capacité de réagir en appliquant des mesures correctrices.

Un changement de culture administrative doit s'accompagner d'une communication interne active et massive en amont et pendant les actions en faveur de l'égalité de genre. Il est important de vulgariser l'objectif de ces actions et de faire comprendre aux agent(e)s pourquoi l'intégration de l'égalité de genre est importante pour la mission de l'administration. Cette communication doit être large, tant au niveau du *top*

management qu'auprès des agent(e)s de base car tous les niveaux hiérarchiques ont un rôle à jouer (tant dans le pilotage des équipes que dans les interactions avec les parties prenantes extérieures). Cette communication peut prendre la forme d'une campagne de sensibilisation via l'organisation de séminaires, d'ateliers participatifs, de notes de service, etc. Ces efforts de communication permettront de renforcer l'adhésion des agent(e)s au plan d'action genre de l'administration et d'encourager une participation active des agent(e)s. Cela permet également d'atténuer les risques de résistance au changement.

E. Encourager les réseaux égalité ou associations de femmes au sein de l'administration

Étant donné la faible représentation des femmes à des postes de responsabilité dans les administrations fiscales, certaines organisations ont mis en place des réseaux égalité spécialement destinés au développement des carrières des agentes. Ces réseaux permettent d'échanger avec d'autres femmes occupant des postes de direction afin de partager leurs expériences, d'encadrer et d'être encadrées, d'apporter leur soutien et d'informer sur les opportunités qui s'offrent à elles⁶². L'objectif de ces réseaux varie : organisation de programme de mentorat⁶³, promotion du *leadership* féminin, renforcement de capacités techniques, plaidoyer interne, débat et construction des connaissances sur les enjeux de genre dans les systèmes fiscaux, etc. Il est essentiel de construire ces réseaux ou associations de femmes sur des bases inclusives pour accueillir des agentes de différents niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une diversité culturelle et géographique afin de ne pas renforcer les discriminations auxquelles ces agentes peuvent déjà faire face au sein de l'administration.

Ces réseaux et associations se sont fortement développés ces dernières années. Ils prennent parfois racine au sein même de l'administration fiscale (comme c'est le cas pour le Réseau des Femmes des Impôts du Gabon (RFIG) ou le réseau des femmes de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)⁶⁴ en France). L'Amicale des Femmes des Impôts (AFI) du Burkina-Faso, quant à elle, se positionne comme un partenaire social en tant que structure associative⁶⁵. D'autres sont ancrés au sein du Ministère de tutelle (comme c'est le cas avec l'Association des Femmes du Ministère en charge des Finances, AFMEF⁶⁶ au Bénin). Enfin, certains réseaux se sont également formés à l'international comme le réseau des femmes en fiscalité de l'*African Tax Administration Forum*⁶⁷ (ATAF).

62 – <https://www.imf.org/en/publications/tnm/issues/2023/08/15/gender-and-revenue-administration-principles-and-practices-535332>

63 – Le CREDAF a lancé en décembre 2024 un programme de mentorat pilote pour le leadership des femmes dans la fiscalité, à destination des agentes des administrations fiscales membres. Pendant 6 mois, plus de 60 femmes ont été accompagnées à travers six modules de formation et des sessions de mentorat. Parmi les réponses au sondage de satisfaction post-programmes, 77% des répondantes se sont dites très satisfaites du programme et 68% ont noté une amélioration de leur confiance en leur leadership.

64 – <https://www.linkedin.com/company/r%C3%A9seau-femmes-de-la-dgfip/>

65 – <https://dgi.bf/structures-associatives/>

66 – <https://afmef.org/#>

67 – <https://ataftax.org/fr/fr/reseau-des-femmes-fiscalistes-de-lataf/>

04

L'importance des données sexo-spécifiques et outils d'évaluation

A. Intérêt des données sexo-spécifiques

Les données sexo-spécifiques sont nécessaires à la production d'un diagnostic sur la prise en compte de l'égalité de genre en fiscalité. Elles constituent donc le socle des outils d'évaluation disponibles pour les administrations fiscales et permettent d'orienter les décisions prises en cohérence avec une approche inclusive. Ces statistiques sexo-spécifiques doivent être produites et exploitées dans le cadre de la

conception de la politique fiscale, dans la relation entre l'administration fiscale et l'extérieur (contribuables et organisations tierces) et afin de promouvoir l'égalité au sein même de son administration. Les sections 1, 2 et 3 abordent de manière transverse la nécessité de ces statistiques pour chacune de ces dimensions.

B. Outils d'évaluation genre pour les administrations fiscales

Depuis plus d'une dizaine d'années, plusieurs outils d'évaluation genre pour les administrations fiscales ont été développés par des organisations internationales⁶⁸. Ces outils prennent souvent la forme d'une auto-évaluation aux mains des administrations afin de leur permettre d'avancer en matière d'intégration du genre dans leur fonctionnement interne et les relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes extérieures. Le mécanisme d'auto-évaluation permet également aux administrations fiscales d'évaluer régulièrement les progrès réalisés à la suite d'actions en faveur de l'égalité de genre.

Ainsi, plusieurs administrations membres du CREDAF ont réalisé ces évaluations en formant des équipes d'évaluateurs et évaluatrices internes. Les outils auxquels ils et elles ont recours sont variés : audits internes, dialogue avec les parties prenantes ou les agent(e)s, collecte documentaires, etc. L'analyse des processus internes et des programmes ou plans d'action égalité de genre permet d'aboutir à une notation reflétant le niveau d'intégration des enjeux de genre par l'administration. Cette photographie d'une administration fiscale à un moment spécifique facilite la formulation de recommandations qui serviront de base pour planifier de nouvelles

actions en faveur de l'égalité de genre. En plus d'améliorer le score d'une administration, ces actions permettent aux différentes parties prenantes gravitant autour des questions fiscales de mieux comprendre les enjeux liés à la justice fiscale dans leur pays et de s'ancrer dans une démarche visant à rendre leur système fiscal plus juste. Enfin, ces méthodologies constituent des cadres internationaux sur lesquels s'appuient les partenaires au développement collaborant avec les administrations fiscales. Pour ces dernières, utiliser ces outils peut donc être un moyen d'être accompagnées par les partenaires au développement sur l'intégration de l'égalité de genre en fiscalité.

Parmi les méthodologies référencées en matière d'intégration de l'égalité de genre par les administrations fiscales, on peut citer le Modèle de Maturité d'Équilibre des Genres (MMEG) développé par l'OCDE en 2024⁶⁹ et l'Outil d'évaluation de l'égalité des genres dans les organisations de l'OMD⁷⁰ dont la première version date de 2014. Ces deux méthodologies ont une approche commune, tant dans les champs d'analyse couverts que dans le fonctionnement de leur outil.

68 – <https://alumni.ids.ac.uk/news/default-general/787/787--Are-assessment-tools-key-to-mainstream-gender-in-taxation-in-lower-income-countries>

69 – <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/topics/policy-issues/administration-fiscale/modele-de-maturite-en-matiere-d-equilibre-des-genres.pdf>

70 – <https://www.wcoomd.org/fr/media/newsroom/2024/may/the-2023-edition-of-the-goat-now-available-in-arabic-portuguese-and-spanish.aspx>

Par ailleurs, la nouvelle méthodologie du TADAT (Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale) développée par le Fonds Monétaire International (FMI) intègre des éléments sur la prise en compte du genre⁷¹. Toutefois, le champ d'analyse est beaucoup moins large que les deux méthodologies citées précédemment.

Si les administrations fiscales s'appuient sur les outils d'évaluation sur l'intégration du genre, les OSC recourent également à leur utilisation pour évaluer le degré de prise en compte des enjeux de genre dans la fiscalité. Dans ce sens, Oxfam a développé un *Fair Tax Monitor* (FTM) Genre permettant d'évaluer le degré d'intégration du genre dans un système fiscal à l'échelle nationale. Néanmoins, cet outil reste utile pour les administrations fiscales intégrant l'approche genre, notamment à vocation d'auto-évaluation et anticipation des réformes à effectuer.

Enfin, d'autres méthodologies plus généralistes ont été utilisées par certaines administrations fiscales. C'est le cas des offices des recettes du Ghana et du Nigéria⁷² qui mettent en œuvre le Sceau de l'égalité pour les institutions publiques, outil développé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et qui depuis 2023 est de plus en plus mobilisé par les ministères des Finances et administrations fiscales à travers le monde⁷³.

Les prochaines sous-sections proposent de revenir en détails sur le MMEG, la dimension genre du TADAT, le GEOAT et le FTM Genre.

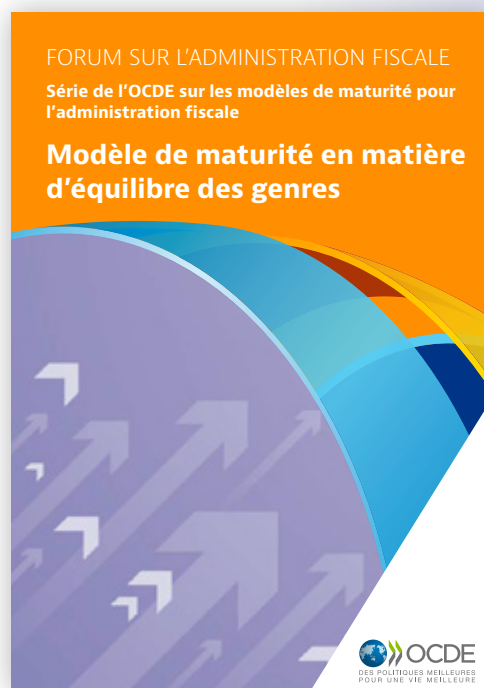
Le MMEG, ou l'outil d'évaluation genre de l'OCDE

Le MMEG de l'OCDE étudie cinq domaines d'analyse de l'administration fiscale :

- ▶ **Stratégie**
- ▶ **Gouvernance**
- ▶ **Culture**
- ▶ **Collecte de données et utilisation**
- ▶ **Dimension Externe**

Pour chaque domaine d'analyse, le MMEG permet d'indiquer ou de définir le niveau de performance atteint par l'administration fiscale qui s'est soumise à l'auto évaluation. Le score repose sur une échelle de performance comprenant cinq niveaux :

- ▶ **Émergent** : aucune action formelle mais quelques initiatives informelles
- ▶ **En progrès** : amorce de quelques actions formalisées mais pas systématisées
- ▶ **Établi** : stratégie formalisée, actions systématisées
- ▶ **Élevé** : mise en œuvre et suivi régulier de la stratégie
- ▶ **Idéal** : approche genre holistique et prise en compte dans les stratégies genre des parties prenantes de l'administration



71 – https://imf.zoom.us/rec/play/He3TvxwyXkBC6ZX84FrDFoue8F19XLz_meD2x5aZ_goIWsLNkN7CMUrv4FMzj_sbZ2B18jgISxobgdMq.pNn8EPJWzZREa8Fm?eagerLoadZva

72 – <https://www.gendersealpublicinstitutions.org/advancing-fiscal-policy-and-administration-reforms-for-gender-equality-in-nigeria-and-ghana/>

73 – <https://www.gendersealpublicinstitutions.org/the-seal-as-a-tool-to-advance-gender-responsive-tax-reforms/>

Ainsi l'évaluation finale de cette méthodologie se présente sous la forme d'un tableau comme ceci :

Tableau 2. Scores de l'auto-évaluation MMEG

| | ÉMERGENT | EN PROGRÈS | ÉTABLI | ÉLEVÉ | IDÉAL |
|------------------------------------|----------|------------|--------|-------|-------|
| Stratégie | | | | | |
| Gouvernance | | | | | |
| Culture | | | | | |
| Collecte de données et utilisation | | | | | |
| Dimension externe | | | | | |

Source : MMEG de l'OCDE.

La méthodologie développée par l'OCDE décrit pour chaque dimension un « état » qui correspond au niveau de performance atteint par l'administration fiscale. Par exemple, le niveau émergent pour la dimension externe correspond à une administration fiscale qui « mène ponctuellement des enquêtes de satisfaction pour mesurer l'incidence de ses procédures et interactions avec les contribuables. » Toutefois, « ces enquêtes n'ont pas pour but de brosser un bilan genré. Leur éventuel caractère genré est le fruit du hasard et dépend de qui répond aux enquêtes. Ainsi, les améliorations apportées aux procédures et interactions sont d'ordre général. » Pour cette même dimension externe, le niveau « établi » (niveau de deux crans plus avancé) correspond à une administration qui « s'est dotée d'un programme pour cerner les effets de ses différentes procédures et interactions selon le genre, à l'aide de questionnaires (y compris en temps réel) et d'analyses statistiques. Les résultats ainsi obtenus servent à revoir les procédures et à définir les priorités en matière de formation. Les effets genrés de la politique fiscale commencent à être compris, mais il n'existe pas de mécanisme systématique de collecte de données ou d'information des décisionnaires. » Les détails pour les autres dimensions peuvent être consultés dans le document méthodologique publié par l'OCDE⁷⁴ et en [annexe](#) de ce Guide.

Une fois désignée et formée, il revient à l'équipe d'évaluateurs et d'évaluatrices interne à l'administration fiscale de collecter des données afin d'apporter les éléments justifiant l'atteinte du niveau de performance pour chaque dimension de l'évaluation. Les scores peuvent être transmis au Secrétariat de l'OCDE qui publie ces données de manière anonyme.

Cette méthodologie permet aux administrations fiscales de définir assez simplement un plan d'action permettant d'améliorer leurs performances en matière d'égalité de genre. En effet, en se référant au niveau de performance plus élevé, les administrations peuvent dresser des recommandations concrètes par domaine d'analyse.



**DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔTS**
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES DU BÉNIN

À titre d'exemple, la DGI du Bénin a mis en œuvre cet outil en 2024. Cela lui a permis de s'auto-évaluer et d'établir des recommandations visant à améliorer la prise en compte du genre dans sa stratégie, sa gouvernance et dans la culture de l'administration, de la gestion des données collectées et de sa relation avec les parties prenantes extérieures (contribuables et organisations tierces). La DGI du Bénin a par ailleurs accepté de communiquer les résultats de l'auto-évaluation et les recommandations en découlant. Ces éléments sont disponibles en [annexe](#).

74 – <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/topics/policy-issues/administration-fiscale/modele-de-maturite-en-matiere-d-equilibre-des-genres.pdf>

Le TADAT à travers le prisme du genre



Le TADAT est l'outil du FMI pour mesurer les performances d'une administration fiscale. Reconnu internationalement, l'outil a permis d'évaluer depuis 2015 les administrations de 112 pays à travers le monde⁷⁵.

Avec la nouvelle édition de la méthodologie en 2025, le genre est désormais mentionné dans trois domaines d'analyse (sur neuf au total) et à la fois dans les recommandations et critères de notation. Notamment :

► **Domaine d'analyse 1 : Intégrité du registre des contribuables**

- ▷ Mention dans les bonnes pratiques de l'importance de collecter et de maintenir une base de données des contribuables contenant des informations sur le genre des contribuables individuel(le)s.
- ▷ Dans les recommandations de questions pour les évaluateur(rice)s TADAT, on retrouve une question sur le même sujet : est-ce que pour les particulier(e)s, la base de données d'enregistrement comprend plusieurs informations personnelles dont le genre des contribuables ?
- ▷ La notation de la dimension 1 de l'indicateur D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables est au maximum C si l'administration fiscale ne détient pas d'informations sur le genre des contribuables individuel(le)s.

► **Domaine d'analyse 2 : Gestion efficace des risques**

- ▷ La mention sur les études du comportement et des attitudes des contribuables avec la prise en compte des facteurs socioéconomiques comme le genre de la version du TADAT 2019 est conservée.
- ▷ Les bonnes pratiques sont complétées par des éléments nouveaux concernant les risques liés au capital humain, notamment sur le développement de carrière de futur(e)s managers et manageuses sans discrimination de genre et l'utilisation du mentorat pour les femmes afin de développer des profils leaders au sein de l'administration.
- ▷ Dans les recommandations de questions pour les évaluateur(rice)s TADAT, on retrouve une question sur le même sujet : est-ce que les stratégies de gestion des risques liés au capital humain traitent spécifiquement de l'égalité et de l'équilibre de genre ?
- ▷ Aucun critère de notation pour ce domaine d'analyse ne prend en compte la question du genre.

► **Domaine d'analyse 3 : Promotion du civisme fiscal**

- ▷ Dans les bonnes pratiques, il est recommandé de personnaliser les informations et les voies d'accès à l'administration fiscale en fonction des besoins spécifiques de certains groupes de contribuables, dont notamment les femmes (étant donné les difficultés qu'elles peuvent éprouver à recourir aux intermédiaires fiscaux, leur relative exclusion du monde numérique ou les inégalités de genre en matière d'alphabetisation dans la langue de l'administration).
- ▷ Dans les recommandations de questions pour les évaluateur(rice)s TADAT, on retrouve une question sur le même sujet : existe-t-il des informations personnalisées adaptées aux besoins spécifiques des principaux groupes de contribuables, notamment les femmes ?
- ▷ Néanmoins, aucun critère de notation pour ce domaine d'analyse ne prend en compte la question du genre.

Ces évolutions constituent une incitation importante pour les administrations fiscales à se doter de données sexo-spécifiques concernant les contribuables individuel(le)s. Toutefois, les administrations fiscales peuvent travailler par anticipation à l'intégration des enjeux de genre dans les six domaines d'analyse non encore adressés.

75 – <https://www.tadat.org/en.html>

L'outil d'évaluation genre de l'OMD

Le GEOAT fonctionne sur le même principe que l'outil de l'OCDE : c'est une auto-évaluation portant sur six principes (1. Stratégie et Gouvernance, 2. Emploi, Carrière, Évolution, 3. Équilibre vie privée et professionnelle, 4. Violence et harcèlement, 5. Relations avec les tiers, 6. Sécurité et sûreté) dont chacun est évalué sur une échelle de sept niveaux

(Non applicable, Inexistant, Dispositif ad-hoc, Début de mise en œuvre, Mise en œuvre partielle, Mise en œuvre avancée, Mise en œuvre totale).

Ainsi l'évaluation finale de cette méthodologie se présente sous la forme d'un tableau comme ceci :

Tableau 3. Scores de l'auto-évaluation GEOAT

| | NON APPLICABLE | INEXISTANT | DISPOSITIF AD HOC | DÉBUT DE MISE EN ŒUVRE | MISE EN ŒUVRE PARTIELLE | MISE EN ŒUVRE AVANCÉE | MISE EN ŒUVRE TOTALE |
|---|----------------|------------|-------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Stratégie et gouvernance | | | | | | | |
| Emploi, carrière, évolution | | | | | | | |
| Équilibre vie privée et professionnelle | | | | | | | |
| Violence et harcèlement | | | | | | | |
| Relations avec les tiers | | | | | | | |
| Sécurité et sûreté | | | | | | | |

Source : GEOAT de l'OMD.

Si le mandat de l'OMD porte seulement sur les administrations douanières, la méthodologie développée s'applique aussi bien aux offices des recettes, qu'aux administrations fiscales exception faite pour ces dernières du volet sécurité et sûreté. Les éléments permettant aux administrations de compléter leur auto-évaluation sont disponibles dans la dernière version de l'outil⁷⁶. Le GEOAT travaille principalement sur des questions d'égalité de genre, mais également de diversité et d'inclusion.

La particularité de cet outil est le fort accompagnement de l'OMD auprès de ses administrations membres (administrations douanières). En plus du développement de la méthodologie en elle-même, l'OMD anime un groupe de travail permettant à ses membres d'échanger sur les bonnes pratiques en matière d'égalité de genre et de diversité⁷⁷ dont peuvent s'inspirer les administrations fiscales. Trois recueils publiés respectivement en 2020, 2023 et 2025 rapportent les expériences et bonnes pratiques des administrations membres sur cette même thématique.

76 – https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/gender-equality/outil-evaluation-egalite-genre_fr.pdf?db=web

77 – <https://www.wcoomd.org/fr/media/newsroom/2024/november/key-takeaways-from-the-virtual-working-group-for-gender-equality-and-diversity-meeting.aspx>



L'Office Togolaise des Recettes (OTR) a mis en œuvre le GEOAT en 2023⁷⁸, puis réalisé une auto-évaluation des actions déjà menées pour promouvoir l'égalité de genre et analyser leur impact aux niveaux interne et externe (progression régulière des effectifs féminins, adoption de procédures transparentes de promotion et de transferts, création de l'association des Femmes de l'OTR, existence d'un numéro vert pour les parties prenantes extérieures, sensibilisation dans les zones de marché, etc.). La démarche a permis de dégager des recommandations pour améliorer la prise en compte du genre en interne et dans les actions externes de l'Office. Ces recommandations ont mené à la rédaction d'un plan d'action genre que l'OTR a décliné sur plusieurs années et accolé à sa stratégie pluri-annuelle⁷⁹. Le détail des actions menées dans ce cadre par l'OTR est disponible en [annexe](#) du Guide. Les actions de l'OTR en faveur de l'égalité de genre menées avant et après l'évaluation GEOAT sont également disponibles dans le dernier recueil de bonnes pratiques en matière d'égalité de genre et de diversité de l'OMD⁸⁰.

Le FTM Genre d'Oxfam

Le FTM Genre est un outil qui permet d'identifier les principaux obstacles au sein des politiques et systèmes fiscaux et fournit « des preuves solides pour le travail de plaidoyer des OSC dans ce domaine, tant au niveau national qu'international ». Le FTM Genre analyse par exemple la répartition de la charge fiscale et le degré de progressivité d'un système fiscal. L'outil permet en outre de renseigner sur la prise en compte par l'administration fiscale des enjeux d'égalité de genre et de son efficacité, notamment en matière de collecte et d'exploitation de données sexo-spécifiques⁸¹. Cet intérêt de la société civile pour les questions d'égalité et de justice fiscale ouvre de nouvelles opportunités de dialogue avec les parties prenantes responsables de la mise en œuvre des dispositifs fiscaux, dont les administrations fiscales. Cela renforce également le niveau de redevabilité au regard des problématiques de genre dans la conception et la mise en œuvre dans les politiques publiques, notamment en matière de finances publiques. Plusieurs OSC au Bénin, Cameroun et Sénégal sont notamment en cours de réalisation d'un FTM Genre⁸².



78 – <https://www.wcoomd.org/fr/media/newsroom/2023/april/gender-equality-organizational-assessment-conducted-for-togolese-revenue-authority.aspx>

79 – https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/gender-equality/omd_a4_fr-geq-25-int-web.pdf?la=fr

80 – Ibid.

81 – <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620868/gd-gender-fair-tax-monitor-130919-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

82 – https://maketaxfair.net/assets/2025/06/Dakar-workshop_FTM_FR.pdf

05

Mettre en œuvre une approche genre dans son administration

L'intégration de la dimension genre dans une administration fiscale n'est pas une action ponctuelle mais un processus progressif et méthodique d'amélioration qui répond à une vision cohérente avec les engagements nationaux et internationaux pris par les États. Elle repose sur la volonté politique, l'engagement institutionnel et la participation active de toutes les parties prenantes.

La mise en œuvre de l'approche genre s'opère en plusieurs étapes qui sont détaillées ci-dessous, à savoir :

- ▷ Réaliser un diagnostic de départ,
- ▷ Identifier des priorités concrètes,
- ▷ Elaborer un plan d'action et former les équipes,
- ▷ Désigner des référent(e)s en interne et spécifier leur mandat,
- ▷ Mettre en œuvre le plan d'action,
- ▷ Suivre, évaluer et ajuster,
- ▷ Disséminer.

Le Tableau 4 en fin de section reprend les objectifs et résultats attendus de chacune de ces étapes.

Passé un certain délai dont la durée est librement déterminée par l'administration fiscale, il est utile de procéder à un second diagnostic afin de mesurer les progrès et de décider si les priorités en matière d'égalité de genre restent inchangées ou requièrent un ajustement en profondeur. Le cas échéant, un second diagnostic devient alors utile.

A. Réaliser un diagnostic de départ

Le diagnostic est le premier pas vers la mise en œuvre d'une démarche genre au sein de l'administration fiscale. C'est donc une étape clé qui nécessite du temps. L'objectif est d'établir une photographie claire de la situation actuelle dans les trois dimensions détaillées dans les sections ci-dessus, à savoir : la [conception des politiques fiscales](#), la [relation entre l'administration et les parties prenantes extérieures](#), ainsi que la [promotion de l'égalité au sein de l'administration](#).

Concrètement, ce diagnostic peut être réalisé en s'appuyant sur des méthodologies déjà existantes comme celles de l'OCDE ou de l'OMD (voir la [section 4](#) sur les outils d'évaluation genre). Ces méthodologies ont l'avantage de permettre à chaque administration de prendre de la hauteur sur ses propres pratiques en matière d'égalité de genre au sein de l'administration et dans sa relation avec l'extérieur. Il est toutefois nécessaire d'adapter ces méthodologies en fonction des spécificités du pays et de l'administration fiscale (statuts de la fonction publique, relations avec le Ministère des Finances, statut d'office des recettes ou non, etc.). En fonction de son mandat, l'administration fiscale peut être amenée à intégrer la conception des politiques fiscales dans le champ d'analyse – dimension qui n'est pas ou peu traitée dans les outils d'évaluation présentés dans la [section 4](#) car ces méthodologies se concentrent davantage sur la mise en œuvre des politiques fiscales.

Quelle que soit la méthodologie utilisée pour réaliser ce diagnostic, il est nécessaire de faire un bilan des données

B. Hiérarchiser les priorités

Une fois le diagnostic réalisé, l'ampleur des tâches à effectuer peut paraître colossale. Il est donc essentiel d'identifier des priorités concrètes pour transformer les constats en axes d'action réalistes.

Il s'agit de déterminer les absences ou les écarts les plus importants à traiter. Par exemple, l'absence d'indicateurs de suivi dans un domaine spécifique, la faible représentation des femmes / hommes à des postes de décisions ou à des postes techniques, etc. La priorisation doit s'effectuer sur trois

sexo-spécifiques existantes au niveau de l'administration (sur le personnel, comme sur les contribuables) et de leur utilisation (absente, partielle, systématique) dans les analyses régulièrement réalisées. Partant de ce premier bilan, l'administration peut réfléchir aux données sexo-spécifiques dont elle aurait besoin ou qu'elle devrait davantage exploiter.

Au-delà des données, ce sont les textes fiscaux, les processus, les normes et les habitudes de l'administration qu'il va falloir questionner en gardant à l'esprit une grille d'analyse égalité de genre. Il s'agit de s'interroger sur des éléments tels que : « *Les dispositions contenues dans le CGI sont-elles équitables ? Sur quelles bases peut-on juger de ce niveau d'équité ?* », « *Est-ce que la façon dont nous communiquons est adaptée à tous les contribuables quel que soit leur genre ? Comment s'en assurer ?* » ou « *La façon dont sont organisées les mobilités géographiques convient-elle aux agent(e)s ? Avons-nous mis en place un mécanisme permettant de recueillir leurs suggestions sur ce sujet ?* », etc. Plusieurs outils permettent de répondre aux questions qui formeront le corps du diagnostic : une analyse des textes, des focus groupes auprès des usager(e)s et du personnel, des entretiens individuels, des enquêtes internes, etc.

Le diagnostic peut prendre différentes formes en fonction du format préféré par l'administration : un rapport, une matrice SWOT⁸³, une fiche récapitulative des résultats obtenus après l'application du MMEG de l'OCDE ou du GEOAT de l'OMD, etc.

critères : alignement avec la stratégie de l'administration fiscale, impact, et faisabilité. Il est essentiel de définir les résultats attendus sur chaque axe d'action retenu via des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART). Par exemple, disposer des données sexo-spécifique de tous les contribuables individuel(le)s (nouvellement enregistrés et stock actuel) dans un an, ou augmenter de 20 % la participation des femmes / hommes aux formations professionnelles d'ici six mois.

83 – La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique utilisé pour évaluer les forces et les faiblesses d'une organisation, ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles elle est exposée. Le terme SWOT est l'acronyme de *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités) et *Threats* (menaces). Source : Guide indispensable des décisions efficaces (2023), Peter Lanore. La matrice peut être utilisée pour traduire l'approche genre d'une administration fiscale dans sa relation avec les contribuables (1^{ère} version) et en interne (2nde version).

C. Élaborer un plan d'action et former les équipes

Une fois les priorités déterminées, il faut les traduire en un plan d'action opérationnel, c'est-à-dire détailler les actions à effectuer pour obtenir les résultats envisagés à l'étape suivante, ancrer ces actions dans un horizon temporel clair, chiffrer leur financement et définir des responsables d'activités. Un tel plan d'action peut courir sur deux à trois ans afin de permettre de réaliser la majorité des actions prévues, tout en gardant une flexibilité d'ajustement à moyen terme.

Il est nécessaire de lier le plan d'action égalité de genre à la stratégie de l'administration afin d'assurer sa cohérence avec les objectifs et le mandat de l'administration fiscale. Il est tout aussi important que la stratégie de l'administration intègre l'approche genre afin d'associer les réalisations du plan d'action égalité de genre à la performance globale de l'administration. Si cette double intégration n'est pas effectuée, il est probable que le plan d'action égalité de genre réalisé ne soit pas mis en œuvre faute de temps et de moyen alloués.

La réalisation du plan d'action égalité de genre va reposer sur beaucoup d'agent(e)s provenant d'équipes variées. Il est donc nécessaire que ces mêmes agent(e)s soient sensibilisé(e)s

à l'existence du plan d'action et ses principaux objectifs. Cette sensibilisation doit s'accompagner d'une large campagne de formation interne sur les enjeux de genre en fiscalité tant sur les enjeux de conception de la politique fiscale que du fonctionnement de l'administration elle-même afin que les agent(e)s comprennent l'intérêt du plan d'action genre et qu'ils et elles puissent y adhérer. L'administration peut développer des courts modules de formation basés sur les sections 1, 2 et 3 de ce Guide, utiliser des modules existants (voir en [annexe](#) la liste des ressources et formations en ligne), ou solliciter l'appui de partenaires (nationaux, régionaux ou internationaux) travaillant sur ce sujet.

La mise en œuvre du plan d'action égalité de genre diffère d'une simple liste d'activités techniques à réaliser. Diffuser la culture de l'égalité nécessite un accompagnement au changement global : cela touche toutes les équipes, les savoir être comme les savoir-faire, les processus métiers et supports, les relations en internes comme celles avec les parties prenantes extérieures. C'est un accompagnement au changement qui démarre par des actions de sensibilisation et de formation à court terme, mais qui s'effectue sur le temps long.

D. Désigner des référent(e)s internes, spécifier leur mandat et associer les parties prenantes externes

Le plan d'action égalité de genre touchant l'entièreté de l'administration, désigner des référent(e)s est une action permettant d'éviter la dilution de la responsabilité de mise en œuvre et garantir une meilleure coordination des actions planifiées.

L'organisation de ce réseau de référent(e)s dépend de l'organigramme et de ce qui est jugé comme étant le plus pratique par les administrations fiscales. Ainsi, il peut être utile de nommer un(e) référent(e) égalité de genre dans chaque direction ou service et distribuer la responsabilité des axes du plan d'action parmi ces référent(e)s.

Le mandat de ces référent(e)s doit être clair et si possible formalisé par une lettre de mission découlant sur des objectifs individuels de performance. Par exemple, l'administration peut définir une lettre de mission standard où est décrit le rôle de suivi, de sensibilisation auprès des collègues, de relais entre les équipes et la direction, et est également mentionné l'axe spécifique du plan d'action égalité de genre pour lequel le ou la référent(e) est responsable. Les référent(e)s doivent pouvoir compter sur leurs supérieur(e)s hiérarchiques pour les appuyer à réaliser le plan d'action égalité de genre de l'administration.

Le réseau des référent(e)s égalité de genre doit être piloté par un organe spécifique, souvent appelé « comité égalité de genre » ou « cellule genre ». Pour simplifier la coordination, c'est souvent le groupe d'agent(e)s nommé(e)s par lettre de mission pour réaliser le diagnostic qui forment ensuite les membres de cet organe spécifique pilotant les référent(e)s en interne. Dans un premier temps, il est nécessaire de former les référent(e)s égalité de genre afin qu'ils et elles puissent effectivement jouer le rôle de personne ressource dans leurs équipes respectives, puis être capable de mener à bien les axes du plan d'action égalité de genre qui leur ont été attribués. Ensuite, il est essentiel de faire vivre ce réseau via des réunions / rassemblements réguliers permettant de mutualiser les expériences, coordonner les actions, suivre les actions réalisées et leurs impacts, partager les difficultés et potentielles solutions envisagées.

Enfin, il est pertinent d'associer le plus en amont possible les parties prenantes extérieures avec lesquelles l'administration fiscale va collaborer pour réaliser son plan d'action égalité de genre. Partager la logique du plan d'action et ses objectifs avec ces parties prenantes permet d'aboutir plus facilement aux résultats escomptés.

E. Mettre en œuvre le plan d'action genre

Une fois les cadres stratégique et opérationnel de l'approche égalité de genre définis et prêts à l'emploi, l'administration fiscale peut commencer à mettre en œuvre son plan d'action égalité de genre. Au-delà du lancement des sensibilisations et formations mentionnées dans les sections précédentes, l'administration peut cibler la mise en œuvre d'actions pilotes permettant de tester et démontrer la valeur ajoutée d'une

approche égalité de genre. L'objectif est d'obtenir des retours rapides, d'ajuster le plan d'action ou ses indicateurs et de créer un effet d'entraînement. Par exemple, proposer et motiver la suppression des biais de genre explicites dans le CGI (voir [section 1](#)), simplifier et / ou traduire en langues locales (si appropriée) des informations diffusées par les administrations fiscales, etc.

F. Suivre, évaluer, ajuster

Lorsque le plan d'action égalité de genre est mis en œuvre, il est essentiel de le suivre, d'évaluer régulièrement les actions mises en œuvre suivant des indicateurs d'activités préalablement définis et de les ajuster au besoin afin d'assurer la durabilité des résultats obtenus et tendre vers une amélioration continue de l'approche égalité de genre.

L'organe chargé de piloter les référent(e)s genre peut organiser un suivi semestriel et un rapport annuel de suivi des progrès de mise en œuvre du plan d'action égalité de genre. Ce suivi permet de passer en revue les progrès sur chacun des axes du plan d'action, de faire le bilan des actions qui accusent un retard, de celles qui ont été réalisées mais ne génèrent pas le résultat escompté, d'identifier les données sexo-spécifiques manquantes pour apprécier les progrès réalisés sur certains axes, etc. Ce travail régulier de remontée d'informations des référent(e)s égalité de genre permet d'ajuster les actions menées et les priorités pour les six mois suivants. Un suivi régulier permet aussi de crédibiliser le travail du réseau des référent(e)s et d'être en capacité de partager les bonnes pratiques avec d'autres administrations au niveau national et régional, ainsi qu'auprès des institutions partenaires.

En fonction de l'organigramme de l'administration, le département d'audit et / ou de suivi-évaluation (ou son équivalent) peut être associé aux travaux du réseau des référent(e)s genre et de son organe pilote, ainsi que les syndicats et autres associations internes représentant le personnel. Cela permet d'intégrer la mise en œuvre du plan d'action égalité de genre dans le fonctionnement standard de l'administration. En outre, cette unité (ou son équivalent) est habituée à relever les points de progrès, les fragilités actuelles ou potentielles et proposer des pistes de solutions, ainsi que des indicateurs de suivi pertinents.

Il est de bonne pratique de réaliser une évaluation plus fournie, effectuée à un niveau stratégique à la fin de la période de mise en œuvre du plan d'action égalité de genre. Cela permet de définir un nouveau plan d'action et de réfléchir à la pertinence et l'efficacité du dispositif de mise en œuvre égalité de genre de l'administration (par exemple le réseau de référent(e)s).

G. Disséminer

Disséminer l'approche, le plan d'action et les résultats escomptés et obtenus dans l'intégration opérationnelle des enjeux de genre au sein de l'administration fiscale est une étape transversale. Elle permet non seulement de désamorcer les craintes éventuelles des agent(e)s, de diffuser une nouvelle culture institutionnelle et de rendre compte des progrès réalisés, tant en interne, qu'auprès des partenaires extérieurs.

Grâce à des rapports annuels d'activités ou autres supports de communication, l'administration fiscale peut disséminer ses constats et progrès afin de renforcer la transparence et la redevabilité de ses actions, et *in fine* la confiance de ses partenaires.

Tableau 4. Feuille de route pour intégrer le genre dans son administration

| ÉTAPES | OBJECTIFS | ÉLÉMENTS CLÉS | RÉSULTATS ATTENDUS |
|---|---|---|--|
| Faire le Diagnostic | <p>Comprendre la situation actuelle pour une meilleure projection d'actions</p> <p>Collecter des statistiques sexo-spécifiques</p> | <p>Analyse des trois dimensions (élaboration de la politique fiscale, administration et sa relation extérieure et fonctionnement interne)</p> <p>Bilan des données sexo-spécifiques existantes et de leur utilisation</p> | <p>Photographie claire des défis, des problèmes et des opportunités</p> |
| Prioriser | <p>Faire des choix réalistes pour une mise en œuvre graduelle</p> | <p>Définir 2 à 3 axes prioritaires selon leur alignement avec la stratégie de l'administration</p> <p>Voir leur impact et leur faisabilité</p> | <p>Priorités concrètes et réalistes</p> |
| Définir un plan d'action et former | <p>Transformer les constats en actions</p> <p>Définir un cadre logique de planification</p> <p>Faire valider, Formaliser et mobiliser</p> | <p>Plan d'action sur 2 à 3 ans, clair, ancré dans un horizon temporel, budgété et lié à la stratégie de l'administration</p> <p>Sensibilisation de masse et campagne de formation sur l'égalité de genre et l'intérêt du plan d'action</p> <p>Poser les bases d'un accompagnement au changement</p> | <p>Cadre opérationnel établi</p> <p>Équipes support désignées et formées</p> |
| Désigner les référent(e)s et leur mandat | <p>Responsabiliser et coordonner</p> | <p>Nommer et responsabiliser les référent(e)s égalité de genre</p> <p>Définir leur mandat et celui de l'organe qui les pilote</p> <p>Dispenser une formation initiale aux référent(e)s</p> | <p>Équipes responsabilisées pour la réalisation du plan d'action</p> |
| Mettre en œuvre le plan d'action | <p>Passer à l'action, tester et démontrer</p> | <p>Commencer par des actions pilotes permettant de tester et démontrer la valeur ajoutée d'une approche égalité de genre</p> <p>Fixer des horizons temporels pour l'atteinte des objectifs intermédiaires</p> <p>Réaliser le reste du plan d'action</p> | <p>Des rapports des réunions d'échanges, des relevés de recommandations et de propositions</p> |
| Suivre, évaluer et ajuster | <p>Pérenniser et améliorer</p> | <p>Suivi semestriel et un rapport annuel pour une mise en œuvre agile</p> <p>Démarche qualité des indicateurs sexo-spécifiques clés</p> <p>Retours des référent(e)s et partage de bonnes pratiques</p> <p>Évaluation à la fin du plan d'action</p> | <p>Suivi des indicateurs</p> <p>Mise à jour du plan d'actions et / ou de la stratégie</p> |
| Disséminer | <p>Rendre compte des progrès réalisés</p> | <p>Rapport annuel</p> <p>Plan de communication</p> | <p>Transparence, redevabilité, confiance</p> |

Source : Groupe de travail du Guide CREDAF.

Bibliographie indicative

ATAF, Are Tax Policies Developed to Reduce Gender Inequality in ATAF Member Countries ? (2022) <https://ataftax.org/library/are-tax-policies-developed-to-reduce-gender-inequality-in-ataf-member-countries-3/>

FMI, Note technique (2023) – Gender and revenue administrations – Principles and practices. – <https://www.imf.org/en/publications/tnm/issues/2023/08/15/gender-and-revenue-administration-principles-and-practices-535332> – Un résumé en français a été produit par le projet GET – Gender Equality in Taxation et est disponible [ici](#).

Gallien, Max ; Ribault, Eugénie ; Rogan, Michael and van den Boogaard, Vanessa. Tax and Gender : Why Informality Matters (2025). International Center for Tax and Development – <https://www.ictd.ac/publication/tax-gender-informality-matters/>

Komatsu, Hitomi ; Touqeer, Irum. Gender and Taxpayer Study in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan in Preparation for the One Stop Taxpayer Facilitation Centers. Equitable Growth, Finance and Institutions Insight Washington, D.C. : World Bank Group. – <http://documents.worldbank.org/curated/en/099422206222319343>

OCDE, Modèle de Maturité en Matière d'Équilibre des Genres (MMEG) – <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/topics/policy-issues/administration-fiscale/modele-de-maturite-en-matiere-d-equilibre-des-genres.pdf>

OCDE, Politique fiscale et égalité femmes-hommes. Un bilan des approches nationales (2022) – https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2022/02/tax-policy-and-gender-equality_a675e93f/c2ca4314-fr.pdf

OMD, Outil d'évaluation de l'égalité des genres dans les organisations (2023) – https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/gender-equality/outil-evaluation-egalite-genre_fr.pdf?db=web

OMD, Recueil sur l'égalité des genres et de la diversité en douane (2025) – https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/gender-equality/omd_a4_fr-geq-25-int-web.pdf?la=fr

Oxfam, Genre et fiscalité. La nature sexospécifique des systèmes fiscaux et du FTM (2019) – <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620868/gd-gender-fair-tax-monitor-130919-fr.pdf;jsessionid=73AD983E977AC802C349855EF4D04008?sequence=4>

Ribault, Eugénie. Pourquoi les administrations fiscales et douanières devraient davantage travailler sur les enjeux de genre ? (2025) – <https://www.ictd.ac/fr/blog/pourquoi-les-administrations-fiscales-et-douanieres-devraient-davantage-travailler-sur-les-enjeux-de-genre/>

TADAT Secretariat. Field Guide 2025. (2026) <https://drive.google.com/file/d/1Mn-Jq5KJew3eaUSfJVuGb3levLorpTE1/edit>

Annexes

Encadré 2. Exemple de fiche retour contribuable

Profil contribuable

Sexe : Femme Homme Autre / préfère ne pas dire

Âge : -25 ans 25-40 ans 41-60 ans 60 ans et +

Statut : Entrepreneur(e) formel(le) Commerçant(e) informel(le) Salarié(e)
 Autre :

Localisation :

Centre de rattachement : DGE CIME Centre des particulier(s)

Objet de la visite : Acquiescement d'un impôt Demande d'informations Suivi de dossier
 Autre :

Accueil et services

Avez-vous été accueilli(e) de manière respectueuse et équitable ?

Oui Non

Si non, précisez :

Avez-vous rencontré des difficultés particulières liées à votre situation

(exemple : horaires, langue, accessibilité, temps d'attente) ?

Oui Non

Si oui, précisez :

Sur une échelle de 0 à 10, quelle note donneriez-vous pour ce service ?



Communication et information

Les informations fournies étaient-elles claires et compréhensibles ?

Oui Non

Si non, précisez :

Sur une échelle de 0 à 10, quelle note donneriez-vous pour ce service ?



Suggestions

Quelles améliorations souhaiteriez-vous pour faciliter l'accès aux services fiscaux, la qualité du service pour lequel vous êtes demandeur(euse), et la communication et l'information donnée ?

.....

Source : Groupe de travail du Guide CREDAF.

Encadré 3. Exemple de guide d'entretien pour l'administration fiscale auprès des usager(e)s

Informations générales sur le groupe représenté

- ▶ Catégories d'usager(e)s (femmes, hommes, jeunes, handicapés, secteur informel, PME, etc.) :
- ▶ Personne(s) rencontrée(s) et fonction :

Expérience des usagers

- ▶ Selon vos observations, quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans l'accès aux services fiscaux (horaires, procédures, coûts, complexité, harcèlement, etc.) ?
- ▶ Comment évaluez-vous la qualité de l'accueil et de la communication de l'administration ?
- ▶ Quel est votre niveau de compréhension des mécanismes d'élaboration de la Loi de Finances ?

Perception des politiques fiscales

- ▶ Comment ressentez-vous l'impact des mesures fiscales (impôts directs, indirects, exonérations, taxes locales) actuelles et de la nouvelle Loi de Finances ?
- ▶ Existe-t-il des dispositions fiscales que vous jugez discriminatoires ?
- ▶ Quelles mesures fiscales (réductions, crédits d'impôt, exonérations) pourraient vous être favorables ?

Participation et dialogue

- ▶ Votre organisation a-t-elle déjà été consultée lors de l'élaboration des lois de finances ou des réformes fiscales ?
- ▶ Quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'administration fiscale pour renforcer la prise en compte de l'égalité de genre ?
- ▶ Quelles modalités de dialogue (consultations régulières, groupes de travail, etc.) vous paraissent les plus adaptées avec l'administration fiscale ?

Source : Groupe de travail du Guide CREDAF.

Encadré 4. MMEG de l'OCDE

Stratégie

| ÉMERGENTE | EN PROGRÈS | ÉTABLIE | ÉLEVÉE | IDÉALE |
|---|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pour l'administration, l'équilibre des genres renvoie principalement à la représentation générale d'un genre en son sein, plutôt qu'à sa représentation à des niveaux spécifiques. ▶ Lorsqu'elle existe, la stratégie dédiée concerne essentiellement le respect des obligations légales liées aux questions de genre et à la lutte contre les discriminations. Elle fait peu de cas des avantages pour l'administration des mesures visant à améliorer l'équilibre des genres. ▶ Si des objectifs ambi- tieux ont été définis en vue de progresser vers la parité aux postes de direction, les mesures prises dans ce sens sont rares ou inexis- tantes. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ La stratégie de l'ad- ministration en matière d'équilibre des genres se concentre sur la repré- sentation aux postes de direction. Peu d'attention est portée aux facteurs sous-jacents de l'inégalité entre les genres. ▶ La stratégie définit des objectifs d'amélioration en cas de sous-repré- sentation d'un genre à certains grades ou à certaines fonctions. ▶ La stratégie donne à la fonction RH un pouvoir d'initiatives. Cependant, peu d'efforts sont fournis pour faire de la mise en œuvre de ces initiatives une responsabilité par- tagée par l'ensemble de l'administration. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'administration dispose d'une stratégie de haut niveau bien comprise et bien communiquée. Cette stratégie souligne l'import- tance et l'intérêt de l'équilibre des genres ainsi que d'une action à grande échelle pour lutter contre les inégalités de genres. ▶ Les résultats mesurables concernent au premier chef la concrétisation d'une représenta- tion équilibrée des genres dans l'issue des procédures RH (de gestion des performances et de promotion, p. ex.) ainsi que la lutte contre les comportements discrimi- natoires signalés. ▶ Face aux biais inconscients dont l'existence des effets est de plus en plus admise, la solution portée dans la stratégie passe essentielle- ment par les règlements de procé- dure, comme l'équilibre des genres dans les panels d'entretien, plutôt que par un changement culturel. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ La stratégie de l'ad- ministration vise de plus en plus à recenser et à traiter les différents éléments qui font obstacle à une repré- sentation équilibrée et égalitaire des genres sur le lieu de travail. ▶ La stratégie mise beaucoup sur la sensibi- lisation dans l'ensemble de l'administration. Elle se concentre aussi sur l'amélioration d'un large éventail de politiques et de procédures en place afin de remédier à d'éventuelles discrimi- nations fondées sur le genre. Sans cependant aller jusqu'à prévoir une refonte des structures existantes. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ La stratégie traite des ques- tions d'équilibre des genres d'une manière globale et holistique afin de garantir l'égalité des chances, tous genres confondus. Cela inclut la lutte contre les biais inconscients et les facteurs d'inégalité de genres plus géné- ralement, y compris les facteurs extérieurs à l'administration. ▶ Par nature très dynamique, la stratégie en place mène à l'ins- tauration de structures qui per- mettent de recenser et de traiter en amont les obstacles à l'égalité des chances. Cela inclut les fac- teurs susceptibles de toucher davantage un genre qu'un autre. La stratégie prévoit également les cas dans lesquels une refonte des politiques et procédures en place est nécessaire. Enfin, l'administration tient compte de cette stratégie dans toutes ses activités de planification. |

Gouvernance

| ÉMERGENTE | EN PROGRÈS | ÉTABLIE | ÉLEVÉE | IDÉALE |
|--|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Au niveau de l'adminis- tration, la gouvernance des questions de genre est assurée par les RH, qui en rendent compte à l'équipe de direction, et concerne essentiellement le respect des obligations légales. À cette fin, les RH diffusent des instructions et des règles en relation avec les exigences légales. ▶ En général, la vérifi- cation du respect des politiques et procédures est à la charge individuelle des responsables, sans supervision centrale. Bien souvent, donc, la tâche sera réalisée de façon lacunaire, en réaction à des plaintes et non par anticipation. ▶ En général, les RH n'in- terviennent qu'en cas de manquements graves aux obligations légales ou aux normes déontologiques. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ La réalisation des objectifs d'équilibre des genres à haut niveau relève en pre- mier lieu des fonctions de RH. Il s'agit de se concentrer davantage sur les procédures que de s'attaquer aux causes profondes du déséquilibre et des discriminations fondés sur le genre. ▶ Dans les faits, les RH disposent de pouvoirs limités, outre ceux liés au respect des obligations légales. Les RH s'emploient surtout à élaborer des recommandations et à apporter un soutien réactif. ▶ Habituellement, priorité est donnée aux décisions des respon- sables, qui ne sont pas, ou guère, contestées. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un haut fonctionnaire au sein de l'administration, éven- tuellement assisté d'une petite équipe, est chargé de promou- voir la stratégie en faveur de l'équilibre des genres, ainsi que la réussite d'initiatives in- dividuelles et des programmes de sensibilisation. ▶ Ce haut fonctionnaire coopère avec d'autres cadres supérieurs pour promouvoir l'équilibre des genres. ▶ Ce haut fonctionnaire travaillera avec les RH à la collecte, à l'analyse et à la communication de données statistiques. Il a le pouvoir d'émettre des recommanda- tions sur les modifications à apporter aux politiques et procédures ainsi que sur les initiatives à engager pour mieux faire comprendre l'importance de l'équilibre et de l'égalité des genres dans l'ensemble de l'administration. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Outre le haut fonctionnaire, des responsables divisionnaires, répartis dans l'ensemble de l'orga- nigramme, sont chargés de veiller à une représentation équilibrée et égale des genres dans leur domaine de responsabilité. Cela implique également de planifier, en partena- riat avec les RH, l'évolution des effectifs dans ce sens. ▶ Les cadres dirigeants doivent également tenir compte de la question de l'égalité des genres dans les processus de formation, de développement et de performance. ▶ Les divisions coopèrent de ma- nière satisfaisante, en s'attaquant aux déterminants des inégalités de genre et en aidant à corriger les déséquilibres actuellement obser- vés dans l'organisation, ainsi qu'en faisant de la sensibilisation. ▶ L'équilibre et l'égalité des genres sont de plus en plus considérés comme relevant de la responsa- bilité de l'administration dans son ensemble. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lutter contre les inégali- tés de genre est un objectif central de l'administration, soutenu à tous les niveaux hiérarchiques et par l'en- semble des fonctions. ▶ L'équipe de direction de l'administration exerce une supervision directe et concourir à l'exécution de la stratégie en faveur de l'équi- libre des genres fait partie des objectifs de l'ensemble du personnel. ▶ L'équilibre des genres et la lutte contre les discrimi- nations font l'objet de poli- tiques, pratiques et résultats qui sont intégrés dans les procédures de gouvernance centrale (p. ex. : gestion des risques, audit interne, gestion des performances et rapports publics annuels) et de plus en plus soutenus par l'utilisation d'outils technolo- giques avancés. |

Culture

| ÉMERGENTE | EN PROGRÈS | ÉTABLIE | ÉLEVÉE | IDÉALE |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les facteurs extérieurs qui font obstacle à une représentation équilibrée des genres, comme les attentes sociétales concernant les rôles et responsabilités attribués au genre, ne sont généralement pas remis en cause dans l'administration, sauf, peut-être à titre individuel, par des responsables dans leur domaine de responsabilité. ▶ Malgré l'adoption de règles visant à prévenir les discriminations, la réalité dépend en grande partie de la culture propre aux différentes équipes de l'administration fiscale. ▶ Il peut être extrêmement difficile et risqué, à titre individuel, de remettre en cause une culture discriminatoire. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'existence de déséquilibres entre les genres est de plus en plus reconnue aux niveaux hiérarchiques élevés, mais il n'y a pas de culture commune pour remédier à leurs causes profondes. ▶ Bien qu'il soit discuté des questions de genre au sein de réseaux informels, il n'existe pas de culture commune de la valeur et de l'importance de l'égalité des genres à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. ▶ Même si des mesures sont prises en cas de manquement aux règles, une grande partie du personnel continue de considérer l'équilibre des genres comme une question qui concerne en premier lieu les RH et la direction. ▶ L'équilibre des genres reste généralement perçu comme une problématique de nombre de personnes occupant certains postes plutôt que sous l'angle de ses facteurs sous-jacents. ▶ Des procédures de grief sont en place, mais elles ne génèrent pas la confiance de l'ensemble du personnel. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bien que le rejet des discriminations soit fortement ancré dans la culture, le personnel est généralement moins au fait des facteurs sous-jacents des inégalités de genre, notamment des effets des biais inconscients, même s'ils commencent à être reconnus comme problématiques. ▶ Il n'existe donc pas de culture commune à l'échelle de l'ensemble de l'administration qui permette de savoir quand et comment intervenir. ▶ On s'efforce de plus en plus de faire évoluer la culture, par exemple via des initiatives visant à informer sur l'équilibre des genres. Il peut s'agir de former des réseaux formels dédiés aux questions de genre, ou encore de prendre des mesures emblématiques (engagements de parité, codes de conduite, rapports sur les questions de genre, audits, etc.) ▶ L'administration communique sur les procédures de grief en place et sur le respect de la confidentialité, et leur utilisation est encouragée. Cependant, les problématiques de grande ampleur ne sont pas systématiquement prises en compte. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Une communication soutenue et la mobilisation de la direction confortent l'idée que l'équilibre et l'égalité des genres sont des questions importantes pour l'ensemble du personnel ainsi que pour la performance et la résilience de l'administration dans son ensemble. ▶ Le personnel, tous niveaux hiérarchiques confondus, prend de plus en plus conscience du problème des biais inconscients et une formation formelle est disponible, en complément des instructions internes. ▶ Le cadre de compétences employé par l'administration tient compte des déterminants des inégalités de genre et transparaît pleinement dans les objectifs de la direction. ▶ La personnalité et le style de management entrent de plus en plus en ligne de compte dans le recrutement aux postes de direction, en raison de leur incidence potentielle sur l'égalité de genres et le comportement affiché à l'égard des personnes selon leur genre. ▶ Il existe une procédure indépendante de grief. Les personnes qui y recourent sont accompagnées et les résultats font l'objet d'un audit exhaustif, les éventuelles problématiques plus larges étant identifiées. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'existence du problème posé par les biais inconscients est pleinement reconnue au sein de l'administration et des approches multidimensionnelles sont adoptées pour y remédier. ▶ En plus de la formation formelle, il existe une culture qui encourage le retour d'information informel, le mentorat et l'auto-évaluation accompagnée. ▶ L'importance de soutenir l'action contre les inégalités de genre et les comportements individuels problématiques est un principe fortement ancré dans la culture. ▶ L'ensemble des fonctionnaires de l'administration connaissent les obstacles à l'égalité des genres et leurs conséquences. ▶ L'importance de recenser les déterminants des inégalités de genre et d'étudier les moyens d'y remédier, notamment en pesant sur les parties prenantes le cas échéant, est un principe fortement ancré dans la culture. ▶ Le personnel se sent légitime et encouragé à exprimer ses inquiétudes et à formuler officiellement des griefs. ▶ Outre le traitement des préoccupations et griefs individuels, des mesures sont prises pour recenser et corriger tout problème systémique sous-jacent. |

Collecte de données et utilisation

| ÉMERGENTE | EN PROGRÈS | ÉTABLIE | ÉLEVÉE | IDÉALE |
|--|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des données sont collectées afin de satisfaire aux obligations légales de déclaration et de tenue de registres, plutôt que pour fonder les politiques et pratiques de l'administration. ▶ Il arrive que des composantes de l'administration se dotent d'une stratégie particulière pour améliorer l'équilibre des genres dans leur secteur, mais cette démarche est généralement laissée à la discrétion de chaque responsable. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les faits et données qui servent de fondement aux objectifs stratégiques et aux initiatives des RH sont généralement de portée générale et concernent essentiellement les effectifs et les grades. Ces données ne font pas l'objet d'une analyse approfondie. ▶ Les données récoltées concernent surtout les résultats des procédures de recrutement et de promotion afin d'identifier tout déséquilibre significatif. Si nécessaire, des recommandations additionnelles et un suivi seront effectués dans les domaines en question. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Le recrutement, la promotion, la gestion des performances, les rémunérations et l'équilibre vie professionnelle/vie privée font l'objet d'une collecte accrue de données genrées. ▶ Des données sont également recueillies auprès du personnel, par exemple dans le cadre d'enquêtes (anonymes) de perception. L'administration en tient compte dans l'élaboration de sa stratégie. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les déterminants des déséquilibres et des inégalités de genre sont de mieux en mieux compris grâce à un éventail de statistiques et d'éléments probants issus des travaux de recherche les plus récents. ▶ La stratégie est modifiée comme il convient grâce à un travail d'analyse régulier. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ La collecte anonymisée de données au niveau individuel progresse et des outils d'analytique de données avancée, comme l'IA, sont utilisés pour trouver de nouveaux déterminants des inégalités de genre, par exemple au niveau des départements, ainsi que de possibles solutions. ▶ Ce travail d'analyse sert de base à l'examen régulier de la stratégie, des politiques et procédures en place ainsi que des mesures prises par la direction. |

Dimension externe

| ÉMERGENTE | EN PROGRÈS | ÉTABLIE | ÉLEVÉE | IDÉALE |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'administration mène ponctuellement des enquêtes de satisfaction pour mesurer l'incidence de ses procédures et interactions avec les contribuables. ▶ Ces enquêtes n'ont pas pour but de dresser un bilan genré. Leur éventuel caractère genré est le fruit du hasard et dépend de qui répond aux enquêtes. Ainsi, les améliorations apportées aux procédures et interactions sont d'ordre général. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'administration reconnaît que ses procédures et interactions avec les contribuables peuvent avoir des incidences différentes selon le genre. ▶ Un travail d'analyse ad hoc est réalisé dans différents domaines fonctionnels en vue d'améliorer la discipline fiscale et le niveau d'information. Il ne s'inscrit cependant pas dans un exercice mené à l'échelle de l'administration pour cerner l'ensemble de ses effets différenciés par genre. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'administration s'est dotée d'un programme pour cerner les effets de ses différentes procédures et interactions selon le genre, à l'aide de questionnaires (y compris en temps réel) et d'analyses statistiques. Les résultats ainsi obtenus servent à revoir les procédures et à définir les priorités en matière de formation. ▶ Les effets genrés de la politique fiscale commencent à être compris, mais il n'existe pas de mécanisme systématique de collecte de données ou d'information des décideurs, sauf en cas d'obligation légale. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'administration étudie de manière approfondie les effets différenciés par genre de ses procédures et interactions ainsi que de la politique fiscale, que ce soit en termes d'engagements individuels ou d'expérience et de résultats en général. Cette analyse s'appuie sur un large éventail de sources, y compris les médias, ainsi que sur l'intervention de groupes de contribuables et d'entités représentatives des contribuables. ▶ L'administration informe les décideurs des effets de la politique engagée de manière proactive. Ces derniers en tiennent compte au moment d'actualiser les dispositifs en place ou d'en créer de nouveaux. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Il est de plus en plus recouru à des outils d'analytique de données avancée pour comprendre ce que les engagements de l'administration fiscale et les effets de la politique en matière de genre signifient concrètement pour l'ensemble des contribuables sur les plans individuel et collectif. Ces outils sont élaborés en partenariat avec les décideurs et il est rendu compte de leur utilisation de manière proactive et transparente. |

Source : <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/topics/policy-issues/administration-fiscale/modele-de-maturite-en-matiere-d-equilibre-des-genres.pdf>

Encadré 5. Résultats de l'auto-évaluation MMEG de la DGI du Bénin

| | ÉMERGENTE | EN PROGRÈS | ÉTABLIE | ÉLEVÉE | IDÉALE |
|-------------------------------------|-----------|------------|---------|--------|--------|
| Stratégie | | | | | × |
| Gouvernance | | × | | | |
| Culture | | | | × | |
| Collecte et utilisation des données | | × | | | |
| Dimension externe | × | | | | |

Stratégie

La stratégie traite de plus en plus les questions de l'équilibre des genres dans leur ensemble afin de garantir l'égalité des chances, tous genres confondus, notamment en s'attaquant aux biais inconscients.

Gouvernance

Des procédures (définition des profils-postes par exemple) pour corriger les déséquilibres entre les femmes et les hommes et les discriminations fondées sur le genre mais ne sont pas encore efficacement appliquées.

Culture

Le personnel, tous niveaux hiérarchiques confondus, prend de plus en plus conscience du problème des biais inconscients et une formation formelle est disponible, en complément des instructions internes.

Collecte et utilisation des données

Insuffisance de données fiables pour orienter les politiques fiscales sensibles au genre. Il n'y a pas encore des données sexo-spécifiques probantes pour des prises de décision.

Dimension externe

Inexistence d'études formelles sur l'approche EFH pour guider les prises de décision en matière de politiques fiscales sensibles au genre.

Note : EFH signifie « égalité femmes hommes ».

Source : Présentation de la DGI du Bénin lors de l'atelier de travail du CREDAF à Libreville, Gabon, en janvier 2025.

Encadré 6. Recommandations à la suite de l'autoévaluation MMEG au sein de la DGI du Bénin

| ATTRIBUTS INDICATIFS | RECOMMANDATIONS |
|-----------------------------|---|
| Stratégie | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Actualiser la stratégie EFH élaborée avec l'appui du PAARIB ▶ Mettre en place des cellules chargées de traiter des obstacles liés à l'égalité des chances entre hommes et femmes |
| Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Redynamiser le comité EFH existant pour la mise en œuvre de la stratégie genre et l'application réelle de l'adéquation profil poste |
| Culture | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Enregistrer les biais inconscients et apporter des approches multidimensionnelles pour y remédier ▶ Soutenir les actions contre les inégalités de genre et les comportements individuels problématiques ▶ Recenser les obstacles liés à l'équilibre des genres que connaissent les fonctionnaires ▶ Identifier les déterminants des inégalités de genre à la DGI et d'étudier les moyens d'y remédier (Réalisation d'études) ▶ Prendre des mesures pour recenser et corriger tout problème systémique sous-jacent |
| Collecte des données | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organiser la collecte des données sexospécifiques en ce qui concerne le recrutement, la promotion, la gestion des performances, les rémunérations et l'équilibre vie professionnelle/vie privée |
| Dimension externe | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre en exergue les effets genrés de la politique fiscale lors des études d'évaluation d'impact ▶ Réaliser des enquêtes de satisfaction basées sur la stratégie genre et en tenir compte dans la définition des politiques fiscales sensibles au genre |

Note : Le PAARIB est le « Projet d'Appui à l'Accroissement des Recettes Intérieures du Bénin », un soutien financier et technique canadien auprès de la DGI béninoise ayant eu cours entre 2015 et 2023 ⁸⁴.

Source : Présentation de la DGI du Bénin lors de l'atelier de travail du CREDAF à Libreville, Gabon, en janvier 2025.

84 – <https://www.cowater.com/fr/project/projet-dappui-a-laccroissement-des-recettes-interieures-au-benin-paarib/>

Encadré 7. Actions menées par l'OTR pour prendre en compte l'égalité de genre et la diversité

Pour atteindre ses objectifs, l'Office Togolais des Recettes (OTR) s'appuie sur plusieurs axes dont la modernisation et le renforcement des capacités. Au titre de cet axe qui met un accent particulier sur le renforcement du système de gouvernance institutionnelle et juridique, l'Office a la possibilité de prendre en compte le genre afin de proscrire les stéréotypes s'y rapportant, de garantir l'intégrité des femmes ainsi que d'assurer la sécurité et la sûreté de son personnel.

Dans le cadre du volet « Égalité des Genres et Diversité en douane (EGD) », l'OTR participe depuis novembre 2022 au Projet sur la Sécurité en Afrique de l'Ouest (PSAO), financé par le ministère des Affaires étrangères de l'Allemagne.

Dans ce contexte, une évaluation organisationnelle a été réalisée au sein de l'OTR, en mars 2023, à l'aide de l'outil d'évaluation de l'égalité des genres dans les organisations (GEOAT) de l'OMD. Cet outil a pour objet de recenser les points forts et les domaines à améliorer afin de favoriser des mesures respectueuses du genre et inclusives au sein de l'OTR.

D'après le rapport d'évaluation établi, il est à noter que la structure des travaux sur l'EGD au sein de l'OTR correspond en partie à celle du GEOAT. Elle porte ainsi en premier lieu sur les politiques transversales, puis se penche sur les politiques internes, notamment en matière de gestion des ressources humaines, de formation, d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, de prévention de la discrimination, de harcèlement, de violence liée au genre (VLG) et de communication. Enfin, les travaux se sont intéressés de plus près aux politiques externes, en particulier la gestion des frontières et les relations avec les parties prenantes, dans le cadre d'entretiens avec des représentants du Port de Lomé et du poste de contrôles juxtaposés (PCJ) de Sanvee-Condji, situé à la frontière entre le Togo et le Bénin.

À l'issue de cette évaluation, 23 recommandations ont été formulées à l'endroit de l'OTR. Un projet de plan d'action sur l'Égalité des Genres et la Diversité est élaboré sur la base de 14 des 23 recommandations formulées.

Plusieurs initiatives prises au sein de l'Office sont conformes aux recommandations du GEOAT et peuvent être considérées comme des cas concrets et pertinents de mise en œuvre de mesures respectueuses du genre et inclusives en interne comme en externe, notamment :

Politiques internes :

- ▶ Augmentation visible, au fil des ans, de la présence de femmes au sein de la douane, y compris à des postes de cadres dirigeants ;
- ▶ Progression des effectifs féminins qui sont passés de 363 agentes en 2020 à 596 agentes en 2023, soit une augmentation de 64 % selon les statistiques ;
- ▶ Mise en place, dans le domaine des ressources humaines, de mesures justes et transparentes, assorties de politiques écrites (Statuts du personnel) où sont clairement décrites, entre autres, les procédures de promotion et de transfert ;
- ▶ Mise en œuvre d'un système de promotion juste et ouvert, incitant les membres du personnel à solliciter au sein de l'organisation une promotion conforme à leurs compétences ;
- ▶ Égalité des chances à différents niveaux, notamment en matière d'accès à la formation, de promotion, etc.
- ▶ Système juste et ouvert qui permet aux membres du personnel de faire connaître leurs préférences en matière de formation, par le biais d'un système en ligne ;
- ▶ Création de l'Association des Femmes de l'OTR (AF-OTR), reconnue sur le plan national par le récépissé de déclaration officielle d'association n° 0928/matddt-sg-dlpap-doca, délivré par le Ministère de l'Administration territoriale, de la Décentralisation et du Développement des Territoires, le 16 août 2024.

Politiques externes :

- ▶ Existence de deux numéros verts permettant aux parties prenantes (1) d'obtenir des renseignements dans quatre domaines au choix (dédouanement, impôts, cadastre, services d'appui) et (2) de signaler des cas de corruption, de harcèlement, de discrimination et des violences liées au genre ;
- ▶ Élaboration d'un manuel des procédures destiné aux parties prenantes qui ont recours aux services de l'OTR, afin de garantir la transparence et la diffusion des informations conformément à l'Article 1 de l'Accord sur la facilitation des échanges (AFE) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ;

- ▶ Lancement d'initiatives de sensibilisation des contribuables au Grand Marché de Lomé, ciblant en particulier les femmes entrepreneures et les petites entreprises, et de campagnes menées dans différentes langues et par le biais de divers moyens de communication dans le cadre de l'amélioration des relations avec les parties prenantes externes afin de les inciter à se conformer volontairement à la réglementation ;
- ▶ Dédouanement simplifié des marchandises dont la valeur est inférieure à 1 500 000 FCFA (montant spécifique pour le Togo), ce qui contribue à faciliter le commerce (gain de temps et réduction des coûts) des petites entreprises, souvent dirigées par des femmes. Cette mesure est mise en place depuis l'adhésion du Togo à la Convention de Kyoto révisée (CKR) en 2014 ;
- ▶ Attribution annuelle, par l'OTR, de 25 % des marchés publics aux jeunes et aux femmes entrepreneurs, conformément au DECRET n° 2018-028/PR du 1er février 2018 portant attribution d'une part des marchés publics aux jeunes et femmes entrepreneurs, dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'inclusion socioéconomique initiée par le Président de la République ;

Conscient de l'importance que revêtent la création de groupes de réseautage internes pour les femmes et la reconnaissance des questions liées au genre au sein d'une organisation moderne pour favoriser la sensibilisation, améliorer l'environnement et renforcer la confiance de ses employés, l'OTR s'est doté d'une Association dénommée « Association des femmes de l'OTR (AF-OTR) ».

Créée le 8 mars 2020, cette association a son siège à Lomé. Elle regroupe l'ensemble du personnel féminin de l'Office. Dans le cadre de ses activités, elle bénéficie du soutien d'une Marraine ainsi que du personnel masculin, dont le Commissaire Général et le Commissaire des Douanes et Droits indirects.

L'association vise à :

- ▶ Promouvoir le leadership des effectifs féminins de l'OTR, à travers des actions de sensibilisation, de formation, d'accompagnement et de mentorat ;
- ▶ Promouvoir l'amitié et la solidarité entre les femmes de l'Office ;
- ▶ Faire rayonner le leadership acquis par les femmes de l'OTR à l'échelle nationale, par le biais d'échanges entre elles et avec leurs consœurs d'autres secteurs ;

- ▶ Œuvrer à l'atteinte des objectifs de l'OTR en tant que partenaires ;
- ▶ Être en première ligne pour accomplir la mission de responsabilité sociétale de l'OTR à travers des actions humanitaires ;
- ▶ Favoriser l'épanouissement de la femme dans différents domaines.

L'AF-OTR a mené plusieurs activités, dont les suivantes :

- ▶ Actions de sensibilisation au cancer du sein, du col de l'utérus et l'hépatite B, suivies de séances de dépistage ;
- ▶ Actions de sensibilisation du personnel féminin de l'OTR au harcèlement sous toutes ses formes dans le milieu professionnel, menées sur l'ensemble du territoire du 04 au 13 octobre 2023 ;
- ▶ Organisation d'activités récréatives, telles que la Zumba, divers jeux, de la marche, etc.
- ▶ En externe, plusieurs événements ont été organisés, notamment des actions sociales et de sensibilisation. Citons entre autres :
 - ▶ La campagne de don de sang intitulée : « Donnons du sang, sauvons des vies » qui a permis de recueillir plus de 200 poches de sang au profit du Centre National de Transfusion Sanguine ;
 - ▶ La campagne foraine (itinérante) « Un élève, Une identité ».



Partant du constat que certains jeunes qui ont brillamment réussi les examens du BEPC ou du BAC 2 ne peuvent pas accéder aux études supérieures parce qu'ils n'ont pas de certificat de nationalité togolaise, l'Association des femmes de l'OTR a lancé une campagne foraine (itinérante).

Elle a consisté à établir des pièces d'identité (jugements supplétifs et certificats de nationalité) au profit des enfants nécessaires des deux sexes en classe d'examen dans les cinq régions du pays. Cette initiative a également servi de cadre pour sensibiliser les parents et les élèves à l'importance de ces pièces d'identité qui font de ces derniers des citoyens à part entière et les rendent aptes à poursuivre leurs études. Cette campagne a été menée en étroite collaboration avec les autorités locales, le Ministère de la Justice notamment la Direction du Sceau, de la Nationalité et de l'Identité civile, la police et le Ministère des Enseignements primaire et secondaire.

- ▶ Deux mille six cent dix-neuf (2 619) pièces d'identité, dont mille quatre-vingt-quinze (1 095) jugements supplétifs et mille quarante-six (1 046) certificats de nationalité, ont été délivrées en 2021. Deux cent quatre-vingt-huit (288) pièces d'identité ont été délivrées avec l'appui des cadres de la préfecture de la Plaine de Mô dans la région centrale en 2022. Aujourd'hui, la campagne foraine « Un élève, Une identité » est organisée régulièrement sur l'ensemble du territoire national.

Dans le cadre du Projet sur la sécurité en Afrique occidentale (PSAO), l'OTR a organisé un séminaire national d'engagement des parties prenantes. Ce séminaire d'une durée de 2 jours (19 au 20 septembre), destiné aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux petits commerçants, a mis l'accent en particulier sur les femmes commerçantes.

Il a été organisé avec la participation du ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Consommation locale, de la Direction du commerce extérieur et de l'Association ouest-africaine du commerce transfrontalier des produits alimentaires.

Le séminaire a permis aux participants d'améliorer leurs connaissances des liens qui existent entre la facilitation des échanges et le genre, des possibilités offertes par l'Accord sur la facilitation des échanges (AFE) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Accord sur la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), ainsi que des procédures douanières d'importation et d'exportation.

Un autre élément clé du séminaire était la question de la sécurité et de la sûreté. Ce sujet a été abordé sous différents angles, notamment l'importance de la présence de femmes aux frontières, la prévention du harcèlement et de la violence sexiste, les risques liés aux marchandises illicites et

nocives et la nécessité de respecter certaines normes, ainsi que l'importance de disposer d'une infrastructure inclusive et respectueuse de l'égalité des genres aux frontières. Les participants ont également été informés du rôle des douanes dans le recouvrement des recettes, la facilitation des échanges, la garantie de la sécurité et la protection de la société.

Le séminaire, qui a réuni plus de 50 participants, a témoigné de l'effort collectif visant à renforcer la collaboration entre les douanes et les parties prenantes. Il a permis à ces dernières d'exprimer leurs besoins et préoccupations spécifiques, qui ont ensuite été utilisés pour élaborer des recommandations en vue d'une coopération future entre l'OTR et les parties prenantes.

Déterminé à œuvrer en faveur du PSAO – EGD, l'OTR se propose de mettre en application des activités retenues dans son plan d'action en vue de garantir la réalisation de ses objectifs individuels et organisationnels, et de contribuer ainsi au développement durable et à la croissance nationale, régionale et internationale. Au nombre des activités recensées dans le plan d'action sur l'EGD figurent les suivantes :

- ▶ Mise en place, au sein de l'OTR, d'une antenne de la cellule focale genre du Ministère de l'Économie et des Finances, qui est chargée de développer, de coordonner la mise en œuvre et de suivre le plan d'action de l'OTR sur l'égalité des genres et la diversité ;
- ▶ Préparation et organisation de sessions de formation sur l'EGD pour le personnel de l'OTR afin de les sensibiliser à cette question ;
- ▶ Préparation et organisation de séances destinées à sensibiliser l'ensemble du personnel de l'OTR au harcèlement, à la discrimination et aux violences liées au genre en milieu professionnel ;
- ▶ Élaboration d'affiches et de supports visuels pour sensibiliser le personnel et les parties prenantes aux différentes formes de harcèlement et de violences liées au genre ;
- ▶ Sensibilisation des commerçants transfrontaliers à petite échelle aux procédures douanières et fiscales, dans le cadre du séminaire national organisé du 19 au 20 septembre 2024 à Lomé sur « Les opportunités et défis dans le cadre des échanges commerciaux transfrontaliers ».

Encadré 8. Liste des ressources et formations en ligne

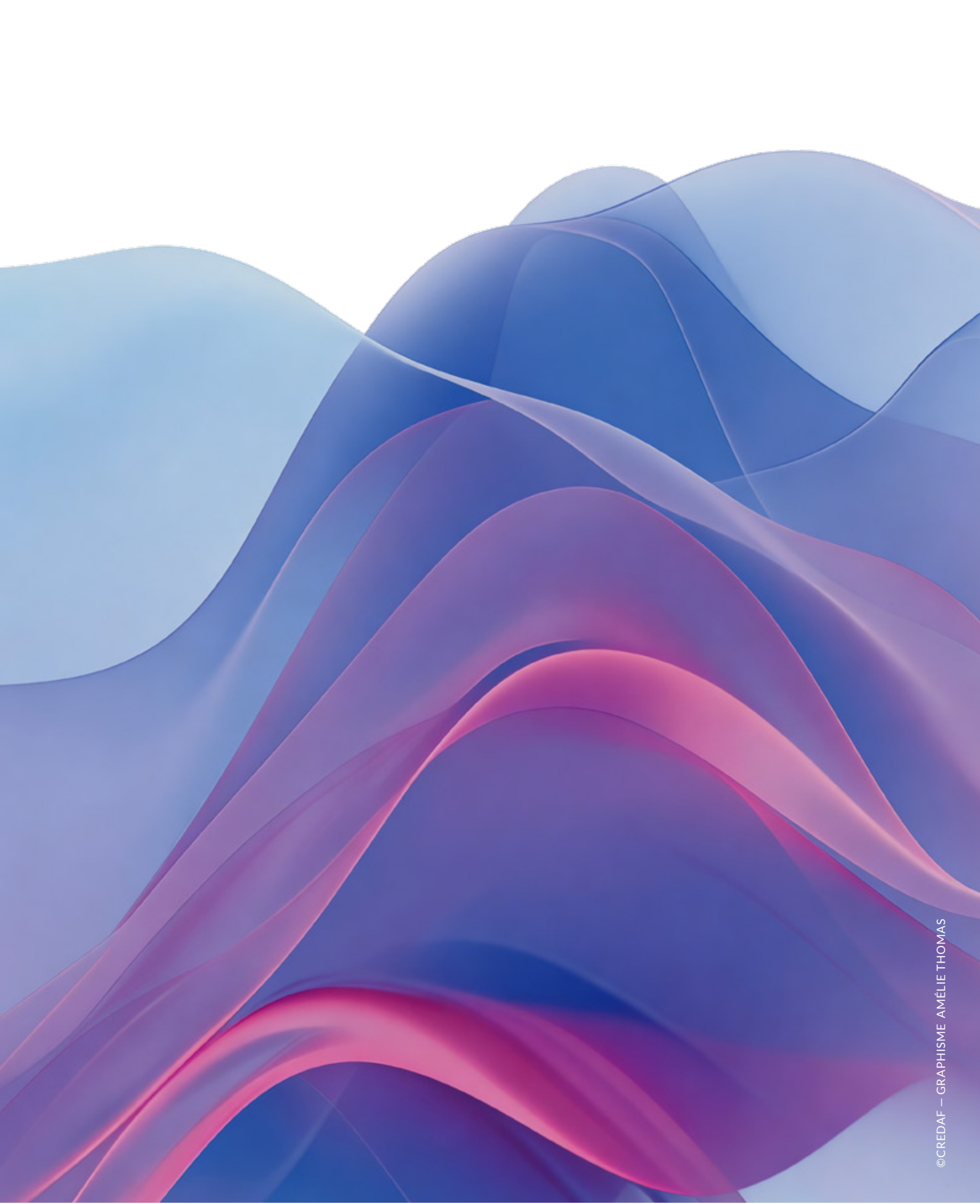
La Plateforme française d'échange et de coordination interministérielle sur la mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) a organisé en 2023 un webinar sur la fiscalité et le genre. Vous pouvez visionner l'événement et consulter les documents complémentaires mis à dispositions par les panélistes [ici](#).

La formation dispensée en français par l'OCDE à la Direction Générale du Cameroun sur son modèle de maturité MMEG est également disponible sur demande.

L'OMD a mis à disposition sur sa [plateforme d'e-learning](#) deux modules de formation intitulés « Egalité des genres et diversité dans les douanes » et « Mettre en œuvre l'égalité des genres dans la douane ». Si l'audience visée semble davantage orientée vers les administrations douanières et offices des recettes, beaucoup d'éléments restent pertinents pour le cas des administrations fiscales.

Source : Groupe de travail du Guide CREDAF.





©CREDAF – GRAPHISME AMÉLIE THOMAS

Coordonné par



Facilité et développé par



Un projet mis en œuvre par



Financé par



Direction Générale du Trésor

