



## **NOTE CONCEPTUELLE ET ORDRE DU JOUR ANNOTÉ DU DIALOGUE POLITIQUE DE HAUT NIVEAU DU FAFOA SUR LE THÈME « ACCROÎTRE LES RECETTES FISCALES PAR UN LEADERSHIP EFFICACE ET UNE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »**

### **BREF APERÇU SUR LE FAFOA**

Le FAFOA est le fruit de la conviction, au sein de la sous-région ouest-africaine, de la nécessité pour les Administrations Fiscales Ouest-africaines de coopérer et de promouvoir activement l'amélioration de l'administration fiscale. Le Forum a été porté sur les fonts baptismaux pour contribuer à l'efficacité de l'administration fiscale et à l'amélioration de la prestation des services publics afin de soutenir le développement des pays d'Afrique de l'Ouest. L'adhésion est ouverte à tous les membres de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Dans le cadre de son mandat, le FAFOA organise la quatrième édition de son Dialogue Politique de Haut Niveau (HLPD) annuel, qui portera sur le thème « **Accroître les recettes fiscales par un leadership efficace et une bonne gouvernance d'entreprise** ».

Le HLPD se tiendra les 21 et 22 septembre à Cotonou, au Bénin. La participation est ouverte aux membres du Conseil d'administration et aux fonctionnaires des Administrations fiscales, des ministères des finances et de la planification, des universités/instituts de recherche, des organisations de la société civile (OSC), des parlementaires, de la Commission de la CEDEAO, des partenaires de développement/agences donatrices, des organisations internationales non gouvernementales (OING) et d'autres parties prenantes.

Le Dialogue Politique de Haut Niveau sera une plateforme d'échange d'idées et de pratiques sur la voie de la formulation de cadres politiques nationaux/régionaux solides pour l'Afrique de l'Ouest afin de mieux positionner ses administrations fiscales grâce à un leadership efficace qui pose des bases organisationnelles solides pour les fonctionnaires fiscaux de demain.

La fiscalité est sans aucun doute un outil fondamental pour le développement national, en particulier en Afrique de l'Ouest, et c'est sans doute la source la plus fiable de revenus pour le gouvernement afin de financer les priorités de développement, surtout maintenant que les pays sont aux prises avec les effets de la pandémie de COVID 19.

Ce scénario soulève la question de savoir comment les différentes administrations fiscales vont combler le vide, alors que la région a un besoin urgent de mobiliser des recettes intérieures.

En outre, les risques associés aux dysfonctionnements de l'administration fiscale ont tendance à créer de l'incertitude pour les entreprises et à fausser la perception qu'ont les contribuables de leur responsabilité civique en matière de conformité fiscale volontaire.

Par conséquent, une administration fiscale qui fonctionne bien n'est pas seulement la clé de l'augmentation des recettes de l'État, mais joue également un rôle important dans la promotion de la prospérité économique, qui ne peut être atteinte que par un leadership efficace et une bonne gouvernance d'entreprise.

Le leadership implique les compétences du leader et sa capacité à influencer la capacité de performance d'une organisation ainsi que la construction d'une culture commune de leadership comme système de soutien aux aspirations stratégiques.

De même, la réalité occasionnée par la COVID 19 est devenue un catalyseur pour les entreprises, qui ont déployé différents types de technologies dans leurs opérations par le biais de l'automatisation des tâches, des opérations à distance, de l'utilisation de bots pour la plupart des travaux de routine et de l'utilisation du big data pour fournir de nouvelles perspectives de solutions.

À cette fin, les administrations fiscales ne doivent pas rester à la traîne et ont donc besoin de responsables qui prennent régulièrement le temps de sortir de leur routine professionnelle pour avoir une vue d'ensemble de ces changements afin de pouvoir prendre des décisions sur la direction de leurs administrations fiscales respectives en conséquence.

En outre, il est important que les administrations fiscales commencent à se recentrer sur la mise en place de structures de gouvernance d'entreprise solides et viriles qui mettront l'accent sur les approches collaboratives, le respect mutuel, la confiance et la transparence avec les contribuables et les autres parties prenantes dans le milieu de la responsabilité fiscale.

## **PARTICIPANTS CIBLES**

Les participants cibles sont les :

- i. chefs des administrations fiscales en Afrique de l'Ouest
- ii. ministres des finances et de la planification économique des pays d'Afrique de l'Ouest
- iii. représentants de haut niveau de la Commission de la CEDEAO
- iv. organisations de la société civile
- v. universitaires
- vi. parlementaires des pays de la CEDEAO
- vii. intermédiaires/consultants fiscaux
- viii. Étudiants des établissements d'enseignement supérieur, etc.

## **RÉSULTATS ESCOMPTÉS DU DIALOGUE POLITIQUE DE HAUT NIVEAU (HLPD) SUR SUR LE THÈME « ACCROÎTRE LES RECETTES FISCALES PAR UN LEADERSHIP EFFICACE ET UNE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE »**

Le résultats souhaités du HLPD *sur « Accroître les recettes fiscales par un leadership efficace et une bonne gouvernance d'entreprise »* sont essentiellement de :

1. mettre en évidence l'importance d'un bon leadership et d'une pratique saine de la gouvernance d'entreprise comme ingrédients nécessaires au repositionnement des administrations fiscales dans un environnement commercial en mutation rapide ;
2. communiquer le rôle du gouvernement dans l'instauration d'une culture de bon leadership pour promouvoir l'objectif à long terme des administrations fiscales ; et
3. mettre en lumière l'importance du soutien des entreprises par le biais de la conformité volontaire pour permettre aux administrations fiscales d'accomplir leurs mandats.

### **PROGRAMME**

#### ***Premier jour***

#### ***Panel 1 : Diriger une administration fiscale du 21<sup>ème</sup> siècle en Afrique : Défis et perspectives***

Les technologies perturbatrices ont eu un impact croissant sur la manière dont les particuliers et les entreprises mènent leurs opérations, avec des répercussions sur le recouvrement de l'impôt et les processus. Les administrations fiscales doivent donc s'adapter, se renouveler ou évoluer pour offrir des processus transparents, faciles et sans faille afin de répondre aux nouvelles demandes.

Les administrations fiscales ont donc besoin d'un leadership fort pour exploiter les développements technologiques émergents afin d'améliorer la discipline fiscale, qui s'étend au-delà de la déclaration d'impôts à un plus large éventail de processus dont beaucoup se déroulent en dehors de la vue et du contrôle des administrations fiscales.

#### ***Panel 2 : La bonne gouvernance dans l'administration fiscale : Impact sur la mobilisation des recettes intérieures en Afrique***

Le renforcement des dispositions en matière de gouvernance permet aux administrations fiscales de fonctionner de manière optimale et de combler le déficit de confiance avec les contribuables, qui explique souvent le niveau élevé de non-conformité dans les pays africains. Cette session abordera les pratiques de bonne gouvernance dans les administrations fiscales et le rôle joué par les fonctions d'assurance, notamment la vérification interne, la gestion des risques d'entreprise, le Secrétariat du Conseil, les Unités de lutte contre la corruption et les affaires internes.

Les défis émergents en matière de gouvernance, notamment la numérisation et la COVID-19 avec ses implications sur les pratiques de gouvernance, en particulier en ce qui concerne la gestion de la continuité des activités et la relance, seront également abordés. Les panélistes partageront leurs expériences dans la mise en place de pratiques de gouvernance plus fortes et dans la construction d'organisations résilientes, capables d'atteindre les objectifs de l'entreprise, même lorsqu'elles sont confrontées à des risques et à des menaces majeurs pour leurs performances.

***Panel 3 : Repenser le cadre du contrôle administratif et législatif de l'administration fiscale pour faire progresser la gestion organisationnelle.***

Traditionnellement, la tâche de supervision administrative et de contrôle des administrations fiscales est répartie entre les directions des administrations fiscales, le ministère des finances ou tout autre ministère désigné chargé d'assurer le contrôle nécessaire et le pouvoir législatif. Ces agents du gouvernement sont censés assurer la fonction de contrôle et d'équilibre qui est essentielle pour garantir que l'administration fiscale adopte des politiques flexibles axées sur la gestion des ressources humaines et matérielles, l'engagement efficace des parties prenantes et d'autres stratégies pour atteindre les objectifs organisationnels.

Toutefois, en réalité, ce n'est généralement pas le cas car, le plus souvent, les conditions nécessaires à l'exercice de cette très importante responsabilité sont absentes ou sous-utilisées lorsqu'elles existent.

Le débat lors de cette session devrait permettre de mettre en évidence les facteurs critiques de succès pour un contrôle administratif et législatif efficace et efficient des administrations fiscales en Afrique.

***Deuxième jour***

***Panel 4 : Promotion de l'éthique dans l'administration fiscale pour améliorer la performance organisationnelle.***

La promotion de l'éthique dans les administrations fiscales est d'autant plus importante qu'il s'agit d'entités publiques chargées de collecter les revenus de l'État, indépendamment de la conception institutionnelle de l'entité publique (autonome, dépendant du ministère des finances du pays ou d'une autre institution). Son lien avec la société remplit un double rôle : offrir des services à ses citoyens, du point de vue de la gestion fiscale quotidienne, et contrôler le respect correct des obligations fiscales par les contribuables.

En Afrique, comme dans d'autres régions du monde, il existe encore des problèmes liés à la performance éthique des fonctionnaires, et nous pouvons identifier des raisons structurelles (pas dans tous les pays), telles qu'un contrôle interne déficient, des inégalités salariales et une faible rémunération aux postes clés, une rotation élevée du personnel, peu d'instruments de rétention et de développement du personnel, et des conditions de travail stressantes, ainsi que la forte pression exercée sur les fonctionnaires pour collecter davantage de recettes sans soutien institutionnel correspondant.

Bien qu'il existe des lois qui régissent l'exercice des fonctions publiques, des cas de comportement contraire à l'éthique parmi les fonctionnaires des impôts ont été enregistrés et ceux-ci sont attribuables au contrôle souvent laxiste des processus et des personnes. En bref, un fonctionnaire est aussi vulnérable que l'ensemble du processus dans lequel il est impliqué.

Par conséquent, cette discussion contribuera à promouvoir, parmi les pays membres du FAFOA, l'adoption de l'éthique en tant que valeur commerciale clé et le développement de stratégies à l'échelle régionale pour la préserver en tant que valeur institutionnelle et, bien sûr, en tant qu'élément de la stratégie institutionnelle.

### **Panel 5 : Encourager la bonne gouvernance dans l'administration fiscale par la conformité coopérative : Perspectives du secteur privé et de l'administration fiscale**

Les administrations fiscales font partie intégrante de l'environnement changeant dans lequel opèrent les grandes entreprises et, pour fonctionner de manière optimale, elles doivent adopter une approche dynamique de la gestion de la conformité fiscale. C'est pourquoi les autorités fiscales transforment leur relation avec les entreprises en une relation basée sur la confiance, la transparence et un engagement partagé pour faciliter la collecte efficace et effective du bon impôt au bon moment.

D'autre part, du point de vue du secteur privé, la question de la transparence et de l'utilisation judicieuse des recettes est une condition sine qua non du paiement des impôts, car on pense que si des aménagements sont mis en place, la confiance dans la gouvernance conduira à un respect volontaire accru.

Afin de créer un équilibre des attentes, l'amélioration des relations entre les administrations fiscales, les contribuables et les intermédiaires fiscaux et l'encouragement de la bonne gouvernance d'entreprise constituent une question vitale tant pour les administrations fiscales que pour les grandes entreprises. Ainsi, les administrations fiscales seront mieux placées pour identifier les risques et aider les entreprises à améliorer la certitude grâce à un dialogue ouvert permanent

### **Panel 6 : Améliorer l'utilisation, l'échange et la sécurité des informations sur les contribuables à l'ère du Big Data**

Les administrations fiscales collectent et échangent une énorme quantité d'informations avec des tiers publics et privés et avec les contribuables. Une partie de ces échanges a lieu avec des administrations fiscales étrangères et s'applique principalement aux informations financières.

L'établissement et le maintien de ces flux de données constituent un domaine d'investissement pertinent, apportant des opportunités et des avantages à l'administration des recettes fiscales, tels que :

- accroître la transparence dans le domaine de la fiscalité internationale, par une meilleure compréhension et connaissance des transactions effectuées par les

entreprises multinationales, une plus grande circulation de l'information entre les pays et une fiscalité internationale plus équitable ;

- des services adaptés aux besoins des contribuables : le profilage des contribuables permet de fournir des services ciblés, tels que des communications proactives, et d'obtenir une plus grande précision et exhaustivité des informations détenues par l'administration fiscale, au nom de la transparence ; - la prévention et la lutte contre l'évasion fiscale, grâce à un meilleur profilage des risques des contribuables, qui permet de détecter les comportements anormaux et d'accroître la précision des activités de contrôle fiscal.

Par mesure de précaution pour se prémunir contre la violation de données fiscales confidentielles, les administrations fiscales mettent en place un ensemble structuré de mesures pour assurer un niveau adéquat de sécurité et de protection des données, en coopération avec des partenaires technologiques.

Cette session examinera les pratiques, les technologies et les systèmes de protection des données existants, ainsi que l'architecture de la coopération mondiale en matière d'échange et de protection des informations relatives aux contribuables.

### **Panel 7 : Rôle des organisations fiscales internationales dans la promotion des meilleures pratiques des entreprises en matière d'administration fiscale**

Alors que la nécessité d'une collaboration accrue entre les administrations fiscales s'accroît, le Réseau des organisations fiscales (NTO) qui est un réseau mondial d'organisations régionales et internationales de recettes a été créé en 2018 pour, entre autres objectifs :

1. favoriser le renforcement des capacités en organisant des activités d'apprentissage par les pairs entre réseaux, en soutenant les échanges de personnel entre les secrétariats des organisations membres de l'ONT et en facilitant l'accès aux experts externes. Cela permet aux membres de l'ONT d'apprendre les uns des autres et de fournir de meilleurs services aux administrations fiscales du monde entier.

2. renforcer la collaboration interne au sein de ses organisations membres en proposant des activités conjointes et en encourageant le partage des connaissances entre les administrations fiscales par la prestation de services, de produits et d'informations adaptés à la région.

Cette session examinera dans quelle mesure les membres de l'ONT ont été en mesure de remplir leur(s) mandat(s) en ce qui concerne la promotion des meilleures pratiques d'entreprise dans l'administration fiscale par le biais d'initiatives de renforcement des capacités dans leurs juridictions respectives et collectivement en tant que groupe. En outre, elle permettra de mettre en lumière les aspirations futures de l'ONT.