



**CRÉATION DES BASES  
DE DONNÉES POUR  
LA MISE EN PLACE D'UN  
SYSTÈME D'INFORMATION  
FISCAL ET LA PRESTATION  
DE SERVICES PUBLICS  
DE QUALITÉ**



**PAYS:  
TOGO**



## FORUM DES ADMINISTRATIONS FISCALES OUESTA FRICAINES

**PAYS: TOGO**

**PROJET:** CRÉATION DES BASES DE DONNÉES POUR  
LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION FISCAL ET  
LA PRESTATION DE SERVICES PUBLICS DE QUALITÉ



Le présent rapport d'étude de faisabilité au sein de l'Office Togolais des Recettes a été préparé par une équipe de recherche du Forum des Administrations Fiscales Ouest Africaines. Il repose sur les informations disponibles au moment de sa finalisation en septembre 2022.

## À propos du FAFOA

Le Forum des Administrations Fiscales Ouest Africaines (FAFOA) regroupe les administrations fiscales des 15 pays d'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo, tous membres de la Communauté Économique Des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Il a été porté sur les fonts baptismaux dans le but de diriger la coordination des politiques fiscales et les capacités concertées des administrations fiscales dans la région. Le FAFOA promeut la transparence fiscale, harmonise les lois et politiques fiscales régionales, favorise l'intégration régionale et facilite le partage des connaissances au niveau régional, y compris les dialogues visant à améliorer la qualité de l'administration fiscale dans les États membres afin d'accroître la mobilisation des recettes intérieures.

La réunion inaugurale du FAFOA s'est tenue lors du Forum des chefs des administrations fiscales d'Afrique de l'Ouest à l'hôtel Rockview, à Abuja, au Nigeria, le 12 septembre 2011. Les premiers signataires de la création du FAFOA étaient des représentants des administrations fiscales de cinq pays d'Afrique de l'Ouest, notamment le Bénin, le Ghana, la Gambie, le Liberia et le Nigeria.

### L'équipe de recherche

Babatunde OLADAPO	Promoteur du projet
Emeka NWEKE	Responsable de recherche
Tochukwu ONYEMATA	Rédactrice en chef
Dan-Asabe OZAYASHI	Membre
Siaka SALAMI	Membre
Wapinu NDULE	Chef de projet
Abiodun ADEGBOYE	Consultant et responsable technique

## Table des matières

Figures	4
Tableaux	4
Acronymes	5
Préface	6
Résumé exécutif	7
1. Introduction	8
2. Données et méthodologie	16
3. Résultats et discussions	16
3.1 Registres fiscaux électroniques et activités commerciales	17
3.2 Production et protection des données et politique fiscale au Togo	18
3.3 Autoliquidation, déclarations et dépôts.	22
3.4 Système de gestion des informations dans l'administration fiscale	22
4. Étapes essentielles de la création d'un entrepôt de données administratives fiscales.....	24
5. Conclusion	26
6. Recommandations	28
7. Appel à l'action	29
Annexe : Guide de collecte des données	30

**WATAF  
FAFOA**

## Articles d'affichage

### Figures

FIGURE 1 : AVANTAGES DES BASES DE DONNÉES DES ADMINISTRATIONS FISCALES	9
FIGURE 2 : TYPES DE DONNÉES FISCALES	10
FIGURE 3 : RECETTES DE L'IMPÔT SUR LA FORTUNE PERÇUES EN OUGANDA (MILLIONS USD)	12
FIGURE 4 : PRINCIPAL ATOUT DES DONNÉES DES AF	15
FIGURE 5 : RÉPARTITION DES IMMATRICULATIONS AU TOGO	18
FIGURE 6 : MODES D'ACCÈS AUX DONNÉES FISCALES	21
FIGURE 7 : ÉTAPES ESSENTIELLES DE LA CRÉATION DE DONNÉES ADMINISTRATIVES FISCALES	24

### Tableaux

TABLEAU 1: EXPÉRIENCES EN MATIÈRE D'ÉLABORATION ET D'UTILISATION DES DONNÉES FISCALES	11
TABLEAU 2: PERSPECTIVES SOCIOÉCONOMIQUES AU TOGO	14
TABLEAU 3: RÉPARTITION DES IMMATRICULATIONS ENREGISTRÉS AU TOGO	18
TABLEAU 4: ÉVALUATION SOMMAIRE DU SYSTÈME D'INFORMATION ET DE GESTION DE L'OFFICE TOGOLAIS DES RECETTES	26

FAFOA

## ACRONYMES

AF	Administration Fiscale
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
FAFOA	Forum des Administrations Fiscales OuestAfricaines
HMRC	Service des Recettes Fiscales et des Douanes de Sa Majesté
HNWI	Particulier à Valeur Nette Elevée
IS	Impôt sur les Sociétés
MRI	Mobilisation des Recettes Intérieures
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OTR	Office Togolais des Recettes
PIB	Produit Intérieur Brut
SARS	Service des Impôts Sud-Africain
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
URA	Autorité Fiscale Ougandaise

**WATAF  
FAFOA**

## PRÉFACE

Dans le cadre de son mandat et dans le but d'apporter une assistance aux pays membres à améliorer leur prestation de services, le Secrétariat du FAFOA a délégué une équipe de recherche pour entreprendre une étude de terrain à l'*Office Togolais des Recettes* (OTR) du 28 au 29 septembre 2022. L'équipe a réalisé une évaluation de la génération et de l'utilisation des données administratives fiscales à l'OTR, afin d'offrir un appui technique pour la création de bases de données administratives pour l'élaboration de la politique fiscale et la mobilisation des recettes. Les membres de l'équipe étaient M. Emeka NWEKE (responsable de recherche), Mme Tochukwu ONYEMATA (responsable de communication et de liaison) et M. Abiodun ADEGBOYE (consultant et responsable technique).

À l'OTR, l'équipe a rencontré M. Kwawo Atta Kakra ESSIEN, Commissaire des Douanes et Droits Indirects p.i. et Commissaire des Impôts p.i. Elle a également rencontré des cadres supérieurs, ainsi que leurs équipes, notamment de la déclaration fiscale, de l'immatriculation des contribuables, des études et de la planification stratégique, de l'informatique et des technologies de l'information, de la communication et services aux usagers, et du contrôle fiscal.

L'équipe exprime sa gratitude au Comité de Direction de l'OTR d'avoir mobilisé son personnel pour participer activement aux discussions. L'équipe remercie tout particulièrement M. Yaovi Séna ANAGO, qui a servi de personne focale, et M. Nyatefe Wolali DOTSEVI, qui a été chargé de coordonner le calendrier des réunions.

# FAFOA

## Résumé exécutif

**Les Administrations Fiscales (AF) modernes doivent constamment utiliser des données fiables et de pointe** pour gagner en efficacité dans une économie de plus en plus mondialisée et numérisée. Les progrès réalisés dans le domaine des technologies de l'information et de la communication permettent aux administrations fiscales de générer et d'utiliser une pléiade de microdonnées des contribuables qui se trouvent dans les registres fiscaux, les informations sur les dépôts électroniques, les douanes, l'auto-évaluation ou les déclarations de retenue. Bien que les AF aient à leur disposition un grand nombre de documents administratifs des contribuables, ils en exploitent rarement les avantages.

L'utilisation des données par les Administrations fiscales pour une analyse rigoureuse et la production de données probantes en Afrique de l'Ouest est faible par rapport à l'Afrique de l'Est et australe. Cela contribue au faible ratio recettes fiscales/PIB de l'Afrique de l'Ouest qui n'est que 14,0 % par rapport à l'Afrique de l'Est (17,0 %) et à l'Afrique australe (17,5 %), selon le rapport 2022 de l'OCDE. Aussi le rapport situe le ratio recettes fiscales/PIB au Togo à 15,4 %, ce qui suggère une différence marginale. Cette étude a examiné la faisabilité de la mise en place d'une base de données fiscales à l'Office Togolais des Recettes (OTR).

Les données ont été recueillies auprès de 25 fonctionnaires de l'OTR en utilisant une méthodologie d'enquête descriptive. Les éléments fondamentaux de l'étude sont entre autres l'étendue de l'adoption du numérique dans les opérations fiscales, la disponibilité des documents numériques, la qualité du personnel technique et l'attitude des dirigeants de l'OTR concernant l'amélioration de la mobilisation des recettes par l'analyse des données et des preuves.

**Les résultats ont montré que l'OTR a réussi à améliorer sensiblement la numérisation de ses processus.** Il dispose d'un niveau substantiel de données numériques pour faciliter l'élaboration efficace de six **ensembles de données** anonymisées sur l'impôt sur les sociétés (IS), l'impôt sur les salaires, la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les taxes douanières, les impôts des particuliers et l'IS-impôts des particuliers-taxes douanières-TVA.

Il existe une bonne collaboration entre l'OTR et les autres parties prenantes, **le leadership dont fait preuve ses dirigeants montre une attitude favorable envers la mise en place d'une base de données fiscales, et le personnel technique existant peut être renforcé, grâce à une assistance technique, pour une gestion efficace des données.** À ce jour, l'OTR restreint l'accès à ses données à certains acteurs (universitaires, chercheurs, analystes internes cetera), mais un laboratoire dédié aux bases de données administratives fiscales stimulera un grand nombre d'analyses et de conclusions qui peuvent améliorer la mobilisation des recettes au Togo.



## 1. Introduction

**Les données constituent un ingrédient essentiel de la conception et de la mise en œuvre d'une politique de mobilisation des recettes intérieures (MRI).** En règle générale, il s'agit d'un élément clé de l'élaboration d'une politique fondée sur des données probantes. Cependant, les institutions publiques et les décideurs en Afrique de l'Ouest (et dans plusieurs pays en développement) n'ont parfois pas accès à des ensembles de données fiables, précises et actualisées qui correspondent à leurs particularités.

La forte croissance du e-commerce, le développement de la finance et la mobilité de la main-d'œuvre ainsi que les progrès rapides de la transformation digitale offrent d'énormes **opportunités pour la génération de données des contribuables, d'une part, et ont augmenté la complexité de la MRI** dans les économies, y compris en Afrique de l'Ouest, d'autre part. Cependant, grâce à une gestion efficace des données, les administrations fiscales peuvent améliorer leurs processus pour surmonter les difficultés et saisir les opportunités.

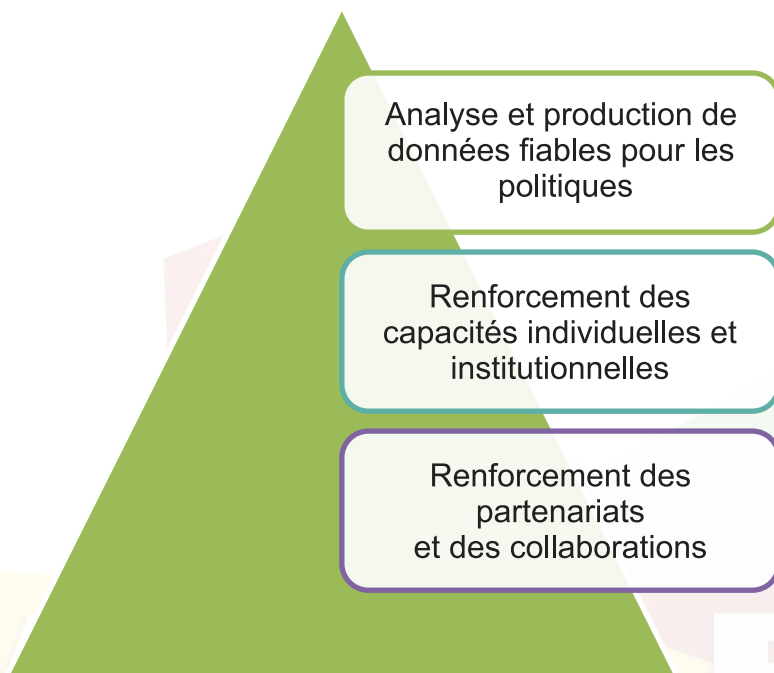
La gestion des données fiscales et leur utilisation efficace constituent une étape essentielle qui peut stimuler la mobilisation des recettes intérieures en Afrique de l'Ouest. La plupart des bases de données nationales et internationales ne disposent pas de données microéconomiques et ne sont absolument pas adaptées pour fournir des informations permettant d'aborder des questions complexes dans la conception des politiques fiscales.

**Le Secrétariat du Forum des Administrations Fiscales Ouest Africaines (FAFOA) comprend la nécessité impérieuse d'accéder à des ensembles de données précises, fiables et actualisées pour produire des analyses et des conclusions capables d'éclairer l'élaboration des politiques fiscales.** Dans le cadre de ses missions d'assistance aux États membres, le Secrétariat a procédé à une évaluation de la faisabilité de la mise en place d'un entrepôt de données fiscales<sup>1</sup> au sein des AF en Afrique de l'Ouest<sup>2</sup>. Dans le monde entier, les institutions gouvernementales sont de plus en plus ouvertes non seulement à la création d'entrepôts de données, mais aussi à la fourniture d'un accès aux données pour l'analyse et la recherche.

<sup>1</sup> Les types de données fiscales que l'on trouve couramment dans les administrations fiscales sont présentés dans la figure 1. Cependant, les particularités de chaque juridiction conditionnent le type de données spécifique que l'on trouve dans la pratique. Un laboratoire de données peut également être

**Les données des AF favorisent l'analyse empirique et l'étude des réactions des contribuables aux mesures de réforme des politiques fiscales et non fiscales.** Elles permettent le suivi et l'évaluation efficaces de la mise en œuvre de projets (à titre d'exemple, l'identification des bureaux des impôts les plus importants du point de vue de la mobilisation des recettes et l'évaluation des lacunes en matière de conformité<sup>3</sup>) ou de programmes (par exemple, le renforcement des capacités institutionnelles et l'introduction de plateformes numériques). La figure 1 et le tableau 1 contiennent respectivement les avantages et les impacts potentiels de la création d'un entrepôt de données dans certaines administrations fiscales.

*Figure 1 : Avantages des bases de données des administrations fiscales*



Source : FAFOA, 2022

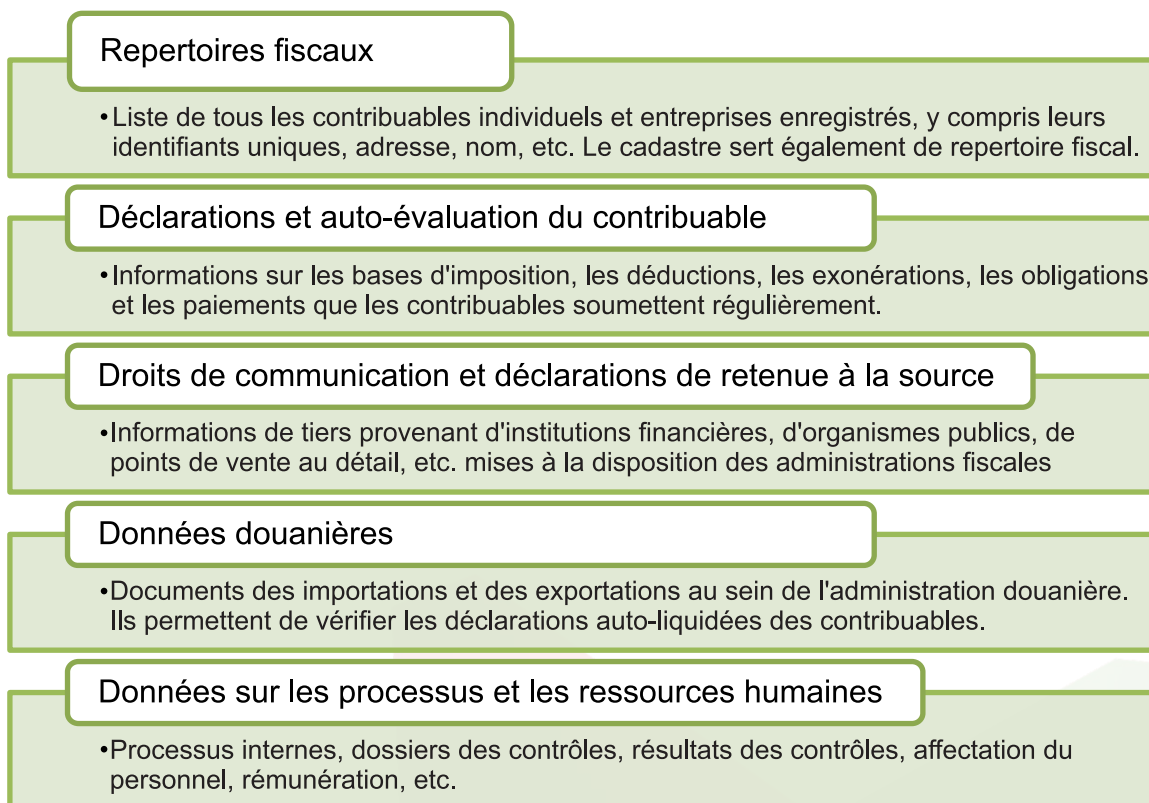
connu comme une installation de données ou un entrepôt de données. Nous utilisons un entrepôt de données pour la plupart des parties du présent rapport.

<sup>3</sup> On trouve des entrepôts de données des administrations fiscales dans les pays développés et en développement. Par exemple, l'Afrique du Sud, le Danemark, les États-Unis d'Amérique, la Finlande, le Mexique, la Norvège, l'Ouganda, le Pakistan, le Royaume-Uni le Sénégal, la Suède et la Tanzanie ont des installations de données fonctionnelles, bien qu'il y ait des variations dans leur niveau de développement.

<sup>4</sup> Brockmeyer, A. (2019). *Working with Administrative Tax Data: A How-to-Get-Started Guide*. Macroeconomics, Trade and Investment Practice Notes, World Bank.

Ces données sont recueillies par les administrations fiscales dans le cadre de la perception des recettes publiques, et sont souvent de types et de sources différents. La figure 2 ci-dessous présente ces types de données fiscales que l'on trouve couramment dans les administrations fiscales.

Figure 2 : Types de données fiscales



Source : FAFOA, 2022

À part les pays avancés, certains pays en développement ont élaboré ou élaborent leurs ensembles de données fiscales afin de résoudre les problèmes complexes de leurs administrations fiscales. En Afrique australe et orientale, le South Africa Revenue Service (SARS, Administration Fiscale Sud-Africaine) a lancé sa base de données en 2014, tandis que les autorités fiscales de Tanzanie, du Rwanda et de l'Ouganda ont institué la première phase des bases de données en 2016/2017. Le SARS est une administration fiscale de premier plan en Afrique. Son ratio recettes fiscales sur produit intérieur brut (PIB) est jugé relativement élevé (voir tableau 1). De même, le Rwanda et l'Ouganda ont constamment amélioré leurs performances en matière de recettes fiscales depuis le lancement des bases de données fiscales. Ce sont des exemples de pays d'Afrique qui investissent dans les infrastructures de données et de recherche pour éclairer la conception de la politique fiscale. Le tableau 1 présente les expériences de certaines autorités fiscales qui mettent en œuvre des entrepôts de données, tandis que la figure 3 montre l'effet sur les recettes fiscales communiquées en Ouganda à la suite de projets de mise en place d'entrepôt de données fiscales.

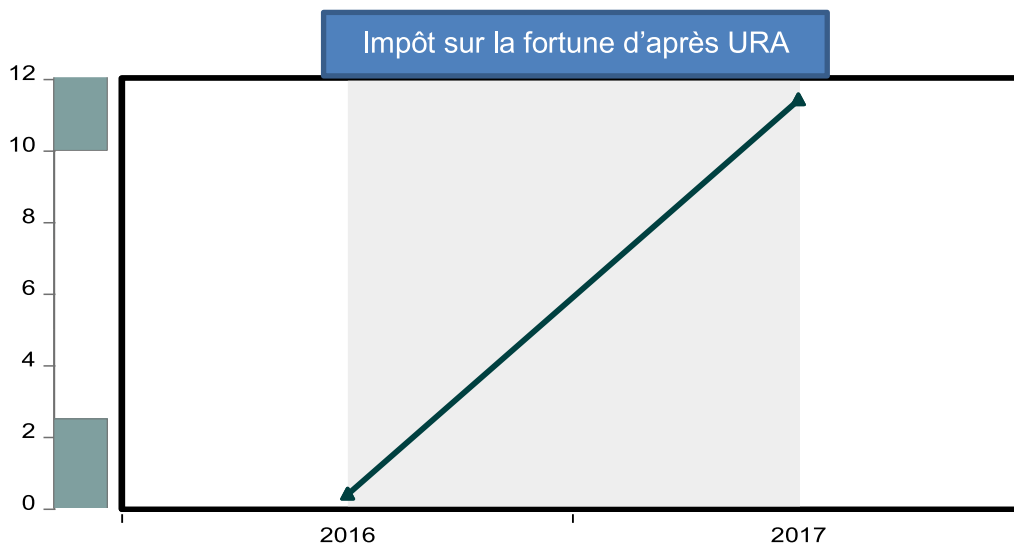
Tableau 1 : Expériences en matière d'élaboration et d'utilisation des données fiscales

Pays	Recettes fiscales (% du PIB) <sup>4</sup>	Certains projets exécutés avec des données fiscales	Mode d'accessibilité
Sénégal	16,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de l'impôt foncier à Dakar, Sénégal</li> <li>Sélection des contrôles fiscaux en cas de faible capacité fiscale</li> <li>Grandes et moyennes entreprises procédant à la sous-déclaration</li> <li>Identification des riches individus partiellement conformes</li> </ul>	Les fonctionnaires des impôts extraient les données et les communiquent à des partenaires spécifiques sur demande.
Afrique du Sud	22,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des incitations fiscales à l'emploi.</li> <li>Utilisation par les entreprises des incitations fiscales à la recherche et au développement.</li> <li>Impacts des taux progressifs d'imposition des sociétés.</li> <li>La législation sur le salaire minimum et son impact.</li> </ul>	Les données sont fournies sur place dans les locaux du South African Revenue Service ou du National Treasury.
Ouganda	11,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de l'expansion du répertoire des contribuables et du programme d'éducation, ainsi que du nouveau système de déclaration électronique de l'impôt forfaitaire.</li> <li>Identification des personnes à valeur nette élevée à des fins fiscales.</li> </ul>	Les données sont fournies sur place dans les locaux de l'Uganda Revenue Authority (Administration Fiscale Ougandaise).  La version en ligne est déjà prévue.
Royaume-Uni	32,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre pourquoi les assujettis à la TVA ont des dettes.</li> <li>Explorer les défis fiscaux auxquels sont confrontés les contribuables « hybrides » - ceux qui sont traités comme des particuliers et des entreprises par le HMRC.</li> <li>Réponses comportementales à la TVA : preuve du régime forfaitaire de TVA.</li> <li>Qu'est-il arrivé aux exportations britanniques avant, pendant et après la crise financière de 2008 ?</li> <li>Politique fiscale et investissement : données fiables tirées des déclarations de revenus britanniques.</li> </ul>	Les données sont fournies dans l'entrepôt de données du Service des recettes fiscales et des douanes de Sa Majesté (HMRC).

Sources: HMRC (en ligne); Uganda Revenue Authority (en ligne) et Kangave et al. (2016).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Statistiques des revenus en Afrique, Organisation pour la coopération et le développement (OCDE), (2021).

Figure 3 : Recettes de l'impôt sur la fortune perçues en Ouganda (millions USD)



**Remarque:** les impacts de ces projets sur la collecte des impôts sont énormes. Par exemple, l'Administration fiscale ougandaise a augmenté ses recettes provenant des particuliers à valeur nette élevée ou fortunés (HNWI) de 0,39 million de dollars à 11,4 millions de dollars (en axe vertical) entre 2015 et 2017, une prouesse directement attribuée au projet de recherche portant sur les HNWI qui a utilisé de manière substantielle les données administratives fiscales.

**Sources:** Uganda Revenue Authority, and Kangave, J., Nakato, S., Waiswa, R. and Lumala Zzimbe, P. (2018). *What Can We Learn from the Uganda Revenue Authority's Approach to Taxing High Net Worth Individuals?* ICTD Working Paper 72, Brighton: International Centre for Tax and Development.

Selon les statistiques sur les recettes en Afrique (2022), le ratio recettes fiscales sur PIB en Afrique de l'Ouest varie entre 5,5 % (Nigeria) et 21,5 % (Cabo-Verde) en 2020. À ce jour, les bases de données fiscales harmonisées sont peu utilisées dans la région. Ces bases de données aideraient les autorités fiscales ouest-africaines à mieux comprendre le comportement des contribuables, en plus des autres avantages mis en évidence dans la figure 1.

<sup>5</sup> Kangave, J; Nakato, S.; Waiswa, D. and Zzimbe, P. L (2016). *Boosting Revenue Collection through Taxing High Net Worth Individuals: The Case of Uganda*. International Centre for Tax and Development Working Paper 45.

**Le projet d'entrepôt de données offre une possibilité de renforcement des capacités et de partenariats durables avec les parties prenantes de l'écosystème de la politique fiscale.** Le faible ratio recettes fiscales/PIB en Afrique de l'Ouest augmenterait lorsque certaines questions complexes relatives à la fiscalité (par exemple, les effets des contrôles fiscaux sur la discipline fiscale) seraient comprises et utilisées dans la conception de la politique fiscale, ce qui permettrait de combler le fossé fiscal déjà important. La disponibilité et l'utilisation de données fiscales favoriseraient la production de preuves scientifiques de meilleure qualité pour l'élaboration des politiques et les réformes de la MRI en Afrique de l'Ouest.

L'Office Togolais des Recettes (OTR) est l'institution nationale officielle de collecte des recettes fiscales au Togo. L'OTR est une administration intégrée combinant les douanes et les impôts.

Le tableau 2 présente quelques faits concernant les performances sociales et économiques du pays. **L'OTR met en œuvre la politique fiscale au Togo depuis son opérationnalisation en 2014.** L'Officea enregistré des performances remarquables, mesurées soit par le ratio recettes fiscales/PIB (15.0%)<sup>6</sup>, soit par l'efficacité des réformes<sup>7</sup>. Cependant, il est nécessaire de déployer des efforts concertés, continus et concrets pour combler le large écart existant entre les recettes réelles et potentielles du pays.

**La population actuelle de 8.4 millions d'habitants au Togo devrait passer à 12.8 millions et 15.3 millions d'ici 2040 et 2050 respectivement,** selon les estimations des Nations Unies (2022). Il est nécessaire d'augmenter de manière substantielle la collecte des recettes intérieures pour financer la fourniture de biens et services publics afin de répondre à la forte croissance démographique.

---

<sup>6</sup> Statistiques de l'OCDE sur les revenus en Afrique (2021).

<sup>7</sup> Voir Bayale, N. ; Tchila, P. ; Yao, J. A. et Tenakoua, H. (2022). *La réforme de l'administration fiscale améliore-t-elle la performance des recettes fiscales au Togo ? Aperçus empiriques à partir d'approches expérimentales.* South African Journal of Economics, 90(2), 196-213.. <https://doi.org/10.1111/saje.12316>

Tableau 2 : Perspectives socioéconomiques au Togo

Indicateur	Valeur (période considérée)
Population (totale)	8 478 242 (2021)
Revenu par habitant	2 230 USD (PPA) (2020)
Espérance de vie à la naissance	61 ans (2020)
Nombre de personnes touchées par la pauvreté (au seuil de 2.15 \$/jour)	28.1 (pourcentage de la population) (2017, PPA)
<b>Note</b> : PPA -parité de pouvoir d'achat	

**Source:** Banque mondiale, 2022 (<https://www.worldbank.org/en/country/togo/overview> et <https://data.worldbank.org/country/TG>).

La tranche de la population moins nantie est relativement élevée - au moins un Togolais sur quatre est extrêmement pauvre. La fourniture de services sociaux en faveur des pauvres devient essentielle pour maintenir les inégalités à un faible niveau. Il est donc crucial d'améliorer en permanence la stratégie de recouvrement des impôts qui repose sur des données et des éléments irréfragables et fiables.

Le Ministère de l'Économie et des Finances préside aux décisions relatives à la politique des recettes au Togo, tandis que l'OTR les met en œuvre. Il existe une relation de travail bien coordonnée entre l'Unité de Politique Fiscale du Ministère des Finances et l'OTR.

**Ces autorités disposent de riches documents administratifs qui, une fois harmonisés, pourraient enrichir les politiques fiscales et autres politiques publiques.** L'analyse des données de recherche pour les décisions de politique publique au Togo ont été largement guidées par des ensembles de données provenant de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques, de la Banque Centrale, de divers ministères et d'autres agences gouvernementales, ainsi que d'organisations externes telles que le Groupe de la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International. Ces données sectorielles et macroéconomiques saisissent rarement en détail les informations relatives aux contribuables et aux transactions.

**Les données fiscales sur plusieurs entreprises et contribuables individuels ainsi que sur les transactions constituent des micro et mini informations qui peuvent compléter les données d'enquêtes, combler les lacunes existantes, surmonter les**

**difficultés liées à la mauvaise qualité des données** due aux sources et aux méthodes de collecte, etc. La figure 4 présente les principaux atouts de ces ensembles de données par rapport aux autres sources de données. La plupart des enquêtes existantes sont restreintes ou souffrent de non-réponses, ce qui entraîne un nombre élevé de valeurs manquantes et une mauvaise qualité, contrairement aux données administratives.

La production et l'analyse de données pour l'élaboration de la politique des MRI au Togo peuvent être améliorées, et plus prononcées avec l'utilisation de grands ensembles de données fiscales, rendus possibles par le progrès technologique et la disponibilité d'outils numériques accessibles.

Figure 4: Main Strength of TA Data

Qualité	Portée	Couverture	Coûts	Flexibilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible taux de données manquantes</li> <li>• Origine des données vérifiables</li> <li>• Automatisation</li> <li>• Réponses requises par la loi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échantillons de grande taille</li> <li>• Plusieurs attitudes des contribuables</li> <li>• Fréquence élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longue durée sur plusieurs indicateurs</li> <li>• Évidence du contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte peu coûteuse</li> <li>• Les données se trouvent dans les dossiers de déclaration d'impôts</li> <li>• Répondants connus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet l'inclusion de nouvelles mesures</li> <li>• Facile à modifier en fonction des besoins</li> </ul>

Source: FAFOA, 2022

Le rapport de situation de l'OTR évoque les exigences critiques pour accueillir un entrepôt de données en son sein. Le reste du rapport se présente comme suit : La section 2 présente les données et explique la méthodologie employée. Les résultats empiriques sont présentés dans la section 3. La section 4 aborde les étapes essentielles de la création d'un entrepôt de données fiscales, tandis que la section 5 présente la conclusion. Les recommandations et l'appel à l'action sont présentés respectivement dans les sections 6 et 7.



## 2. Données et méthodologie

L'étude a utilisé un plan d'enquête descriptif. Les données qualitatives ont été recueillies par le biais de discussions de groupe (DG) et d'entretiens avec des informateurs clés (IC). Environ vingt-cinq (25) cadres supérieurs et fonctionnaires intermédiaires des départements, divisions et unités, y compris la déclaration d'impôt, l'immatriculation des contribuables, les statistiques, le service juridique, les études et la planification stratégique, l'informatique et les technologies de l'information, la communication et services aux utilisateurs, et le contrôle fiscal, ont répondu aux entretiens/discussions, qui ont été menés pendant deux (2) jours ouvrables dans les locaux de l'OTR.

Un guide semi-structuré<sup>8</sup> a servi d'instrument pour cet exercice. Les sections du guide contiennent des questions spécifiques à l'unité - ou au département - sur la numérisation du remplissage des formulaires fiscaux, le système de déclaration électronique et les documents fiscaux numériques, le niveau de compétence technique dans les opérations fiscales numériques et la coordination de la gouvernance des données au sein de l'OTR. D'autres domaines comprennent les ressources humaines et l'expertise en matière d'analyse des données, la tenue des dossiers, ainsi que la législation sur la protection des données. Des données secondaires ont également été obtenues à partir des dossiers de l'OTR.

Les réponses ont été transcrites et anonymisées afin de garantir la confidentialité des répondants. Le contenu des données a été analysé par ordre thématique, comme indiqué dans le guide d'entretien.

## 3. Résultats et discussions

Cette section contient les conclusions sur l'OTR concernant la faisabilité de la construction d'ensembles de données administratives. La discussion porte sur des thèmes généraux tels que l'étendue des plateformes numériques utilisées au sein de l'OTR, la disponibilité des documents numériques, la compétence technique du personnel de l'OTR dans la préparation des données et la documentation des processus, et surtout l'attitude du Comité de Direction de l'OTR.

<sup>8</sup> Voir l'annexe

### 3.1 Répertoires fiscaux électroniques et activités commerciales

L'immatriculation des contribuables au Togo commence par l'identification d'un contribuable potentiel, puis l'authentification des informations personnelles et professionnelles qui sont fournies. Les notaires sont employés pour valider les dossiers et les documents tels que les cartes d'identité nationales et les passeports internationaux fournis par les contribuables. Des vérifications de l'exactitude des informations fournies par les contribuables ont lieu régulièrement.

**Une direction spécialisée et un personnel compétent supervisent quotidiennement l'immatriculation des contribuables.** Le processus d'immatriculation donne aux fonctionnaires l'occasion de recueillir des informations sur les contribuables. Un des participants a répondu qu'ils :

*« ...disposent d'un centre chargé de l'immatriculation des start-ups (ou entreprises en démarrage). Ce centre fonctionne comme un guichet unique. La division de l'immatriculation à l'OTR y représente également notre institution. Donc, si un contribuable veut se faire immatriculer, il se rend à ce guichet unique. L'immatriculation se fait en ligne ».*

**L'OTR dispose d'un système d'immatriculation électronique pour l'enrôlement des nouveaux contribuables.** Il existe d'importants documents fiscaux numériques provenant de ces opérations et procédures. L'OTR utilise principalement les technologies de l'information pour immatriculer les contribuables.

Le tableau 3 résume l'effectif des nouvelles immatriculations dans le répertoire fiscal de l'OTR (tandis que la figure 5 présente son graphique). Il montre la répartition des contribuables entre personnes physiques et morales sur quelques années. Toutefois, il convient de préciser que l'OTR a restructuré son numéro d'identification fiscal (NIF) des contribuables, passant de 7 à 10 chiffres en 2015, et que les chiffres de 2017 ont constitué la référence réelle et appropriée pour identifier la tendance, le modèle ou la croissance du répertoire. En 2021, le groupe des contribuables particuliers représentait 72.7 % et pour les contribuables professionnels, 27.3 %. En moyenne, on constate une croissance des immatriculations.

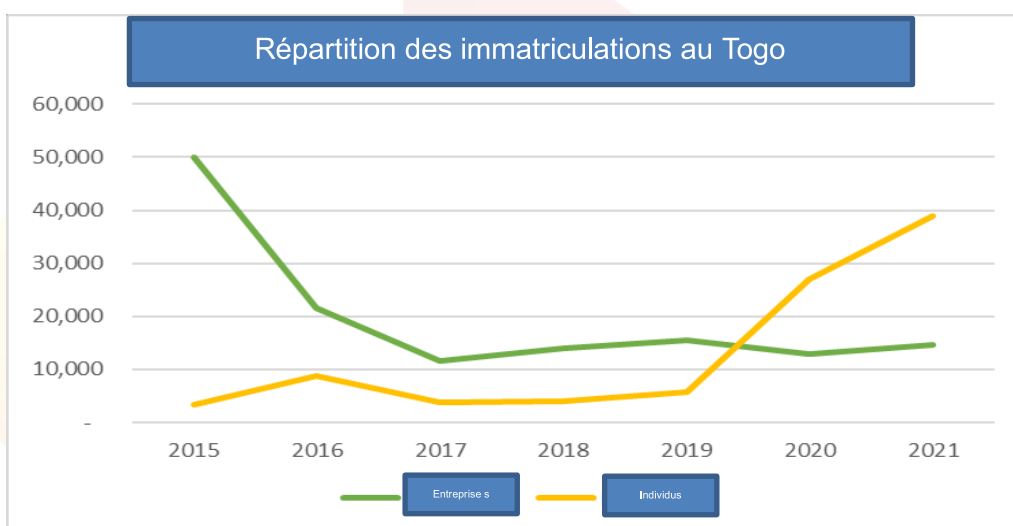
En outre, il existe une disposition pour l'immatriculation manuelle des contribuables. Il convient de préciser que tous les contribuables sont téléversés sur le portail d'immatriculation fiscal de l'OTR. Un numéro d'identification fiscale unique est délivré au contribuable immatriculé, personne morale ou physique, après vérification complète de chaque élément d'information fourni au guichet unique.

Tableau 3 : Répartition des immatriculations enregistrés au Togo

Année	Professionnels	Particuliers	Total
2015	50 094	3 337	53 431
2016	21 522	8 878	30 400
2017	11 629	3 897	15 526
2018	14 074	3 933	18 007
2019	15 573	5 779	21 352
2020	13 011	26 997	40 008
2021	14 627	39 021	53 648

Source : Office des Recettes du Togo, Togo, 2022

Figure 5 : Répartition des immatriculations au Togo



Source : Office des Recettes du Togo, 2022

Les répertoires fiscaux de l'OTR contiennent des informations sur les assiettes fiscales telles que le revenu des sociétés, le revenu des personnes physiques, la taxe sur la valeur ajoutée, les douanes, etc. Il est donc possible de créer certaines bases de données sur ces leviers d'imposition.

### 3.2 Production et protection des données et politique fiscale au Togo

L'étendue de l'utilisation des données dans les décisions politiques pousse généralement une organisation à accorder un regard plus objectif sur les bonnes performances. Elle détermine également la possibilité d'une utilisation efficace de bases de données supplémentaires. L'OTR utilise les données des ministères et des partenaires en développement pour les analyser afin de faire des choix stratégiques pour le recouvrement des impôts.

L'administration génère également ses données, dispose de bases de données statistiques et d'une division (Division des statistiques) qui analyse, consulte et traite régulièrement les données. Ces données sont collectées via des logiciels tels que le système douanier informatisé et automatisé (SYDONIA WORLD) et le « *dimana* ».

Les informations contenues dans le système sont correctement protégées et surveillées. Un fonctionnaire a énuméré ce point comme suit:

*« L'accès à la base de données n'est possible que par une connexion internet sécurisée. Seule une connexion dans les locaux de l'OTR peut vous donner accès à la base de données. A l'extérieur, vous ne pouvez pas accéder à la base de données. Et à l'intérieur, il faut encore un câble internet, pas de wifi, sans lequel il n'est pas possible d'opérer sur les bases de données même dans nos locaux. Notre équipe informatique doit faire une configuration sur votre ordinateur avant que vous puissiez avoir accès à ces informations ».*

Il a été constaté que les principales parties prenantes du Ministère de l'Économie et des Finances, l'Unité de Politique Fiscale et l'OTR contribuent régulièrement à l'élaboration d'une stratégie de politique fiscale. L'utilisation de données et d'éléments de recherche au sein de l'OTR peut donc servir à renforcer leurs engagements. L'entrepôt de données fiscales nécessite la contribution des parties prenantes. La collaboration entre ces parties prenantes doit favoriser une gestion efficace de l'entrepôts de données. D'autre part, l'entrepôt renforcera davantage les relations établies.

Une entité indépendante, l'Unité de Politique Fiscale, au sein du Ministère de l'Économie et des Finances, coordonne la politique fiscale au Togo. Au fil des ans, les débats sur certains choix ont abouti à des résultats positifs pour l'OTR en particulier et le pays en général.

Il existe un accord officiel de partage de données entre l'OTR et d'autres institutions au Togo. Les dispositions légales autorisent l'OTR à demander et à accéder à toute information provenant de toute entité immatriculée dans le pays - organismes publics, privés ou caritatifs<sup>9</sup>: c'est l'exercice du droit de communication. Il existe donc des possibilités de recueillir des informations supplémentaires pour alimenter la base de données fiscales. Un fonctionnaire de l'administration interrogé a déclaré ce qui suit :

*« ...nous avons un accès direct à la base de données, et l'information est complète dans la base de données. En fonction de nos besoins, nous extrayons les données et les traitons. Les données dont vous parlez sont déjà disponibles dans notre base de données. Quand nous le voulons, nous accédons à l'information et nous l'analysons. »*

L'OTR possède des données riches mais non anonymisées qui doivent être nettoyées et extraites pour alimenter les bases de données afin qu'elles conviennent à l'analyse et à la prise de décision. L'entrepôt de données est conçu pour servir de bien public. Dans la pratique, les pays disposent de différents modes d'accès aux ensembles de données par les chercheurs, experts, analystes et autres spécialistes de la fiscalité, comme le montre la figure 6.

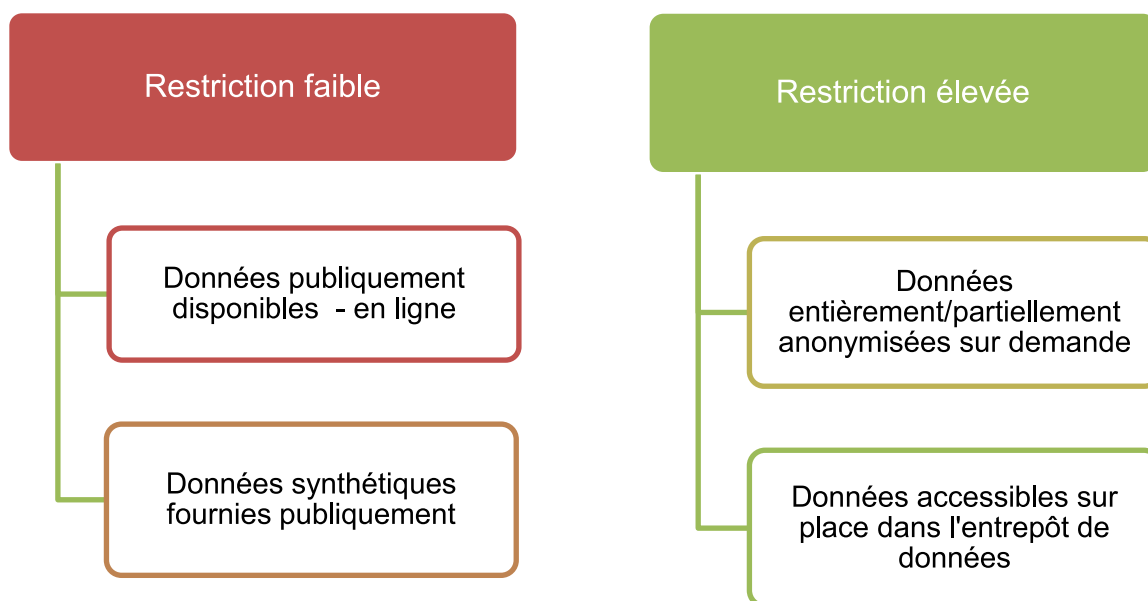


WATAF  
FAFOA

---

<sup>9</sup> Article 258 du Livre des procédures fiscales de l'Office Togolais des Recettes

Figure 6 : Modes d'accès aux données fiscales



*Source* : FAFOA, 2022

**Expertise technique** : Il existe un niveau substantiel de compétences techniques et analytiques au sein du personnel de l'OTR. Les **outils informatiques et d'analyse statistique tels que Python, l'outil de visualisation, Power Business Intelligence (Power BI)** et d'autres sont quelques-unes des applications utilisées par le personnel de l'OTR. Ceci s'ajoute à la riche capacité technique et informatique disponible pour la protection des données.

**Recherche** : **Le mécanisme de recherche interne de l'OTR doit être amélioré.** Le processus de production d'indicateurs est fastidieux mais peut être institué ; la création de bases de données fiscales offre une possibilité de collaboration non seulement avec d'autres administrations fiscales mais aussi avec des institutions universitaires, des instituts de recherche et des chercheurs externes. L'Administration fiscale ougandaise et le Service des impôts sud-africain ont des programmes de recherche internes solides. Le **FAFOA peut faciliter les réunions (virtuelles) de partage de connaissances ou d'expériences** à cet égard. Cela augmentera la fréquence à laquelle les données ou les éléments irréfragables sont générés et utilisés. La recherche dans le domaine fiscal pourrait être améliorée si elle associait les fonctionnaires de l'administration fiscale.

### 3.3 Autoliquidation, déclarations et dépôts.

Les contribuables togolais font de l'autoliquidation, bien que l'OTR leur rappelle d'effectuer leurs déclarations avant les différentes échéances. Des avis sont envoyés à chaque contribuable (grand, moyen ou petit) figurant dans les bases de données. Les contribuables des grandes et moyennes entreprises sont estimés à 3 020 tandis que le nombre de petits contribuables est de 46 000 au total.

Depuis 2016, les déclarations électroniques via la plateforme *e-Services* (désormais *e-Tax*), font usage d'un outil de service client appelé *Dialogue de gestion*. Cet outil gère les problèmes qui peuvent survenir lors des déclarations en ligne, ainsi que d'autres défis liés aux TIC. Les déclarations d'impôts au Togo se font mensuellement (pour la TVA) ou annuellement (comme pour les revenus des personnes physiques, mais avec des acomptes dans certains cas).

Les autoliquidations et les déclarations à l'OTR prennent à la fois des formes numériques et manuelles, selon le contribuable. Les dépôts électroniques sont prédominants, mais il peut y avoir quelques occasions de dépôt manuel pour certains contribuables. Les déclarations ou dépôts électroniques remontent à 2014, date de la création de l'OTR.

Le département du service aux usagers, de l'éducation des contribuables et de la communication de l'OTR génère des données par le biais des retours d'information des contribuables ou des plaintes concernant l'administration fiscale. **À titre d'exemple, la plateforme de conformité foncière est numérisée pour être utilisée par tous.** Elle permet l'enregistrement électronique des plaintes. Il existe d'autres formes (comme les courriers électroniques) pour recevoir les retours d'information et les plaintes des contribuables.

### 3.4 Système d'information et de gestion dans l'administration fiscale

**Numérisation du processus:** Au cours des huit (8) années de l'OTR, les opérations et les processus fiscaux se sont progressivement numérisés et transformés en plateformes en ligne, dans certains cas.

Selon un haut fonctionnaire :

*« Concernant l'étendue de la numérisation [...] Je peux dire qu'avec les outils à notre disposition comme les Apps, nous avons couvert largement la*

*gestion des immatriculations, l'émission des documents fiscaux, la gestion du recouvrement, la gestion des déclarations et concernant la législation fiscale et le contrôle fiscal, nous avons des améliorations puisque ce n'est plus fait manuellement. Nous travaillons actuellement sur un projet pour prendre correctement en charge cet aspect (la numérisation) ... L'amélioration que nous avons en tête est de faire en sorte que cela se fasse en ligne. »*

L'OTR a sélectionné des projets pour chaque année fiscale afin d'améliorer la digitalisation des fonctions de recouvrement des impôts. **L'équipe TIC a pour objectif à long terme d'avoir une administration fiscale zéro papier**, où la numérisation des fonctions et des processus fiscaux de toutes formes sera effective.

En outre, il existe un système centralisé de gestion des données. Chaque information passe d'une division à l'autre. Cependant, la politique actuelle de gouvernance des données est limitée aux divisions TIC pour guider le travail de l'OTR en matière de sécurité et de protection des données.

**Contrôle fiscal et données des contrôles fiscaux: Chaque étape du contrôle fiscal crée une forme ou une autre de données qui peuvent être utiles dans la conception de la politique fiscale.** L'OTR dispose d'un programme de contrôle fiscal clairement structuré. Il fait un usage intensif de lettres, d'e-mails et de téléphones pour communiquer avec les contribuables. Les rapports des contrôles fiscaux sont disponibles à la fois sur papier et sous forme électronique, ce qui permet de constituer une base de données des contrôles fiscaux à des fins d'analyse et de prise de décision.

WATAF  
FAFOA

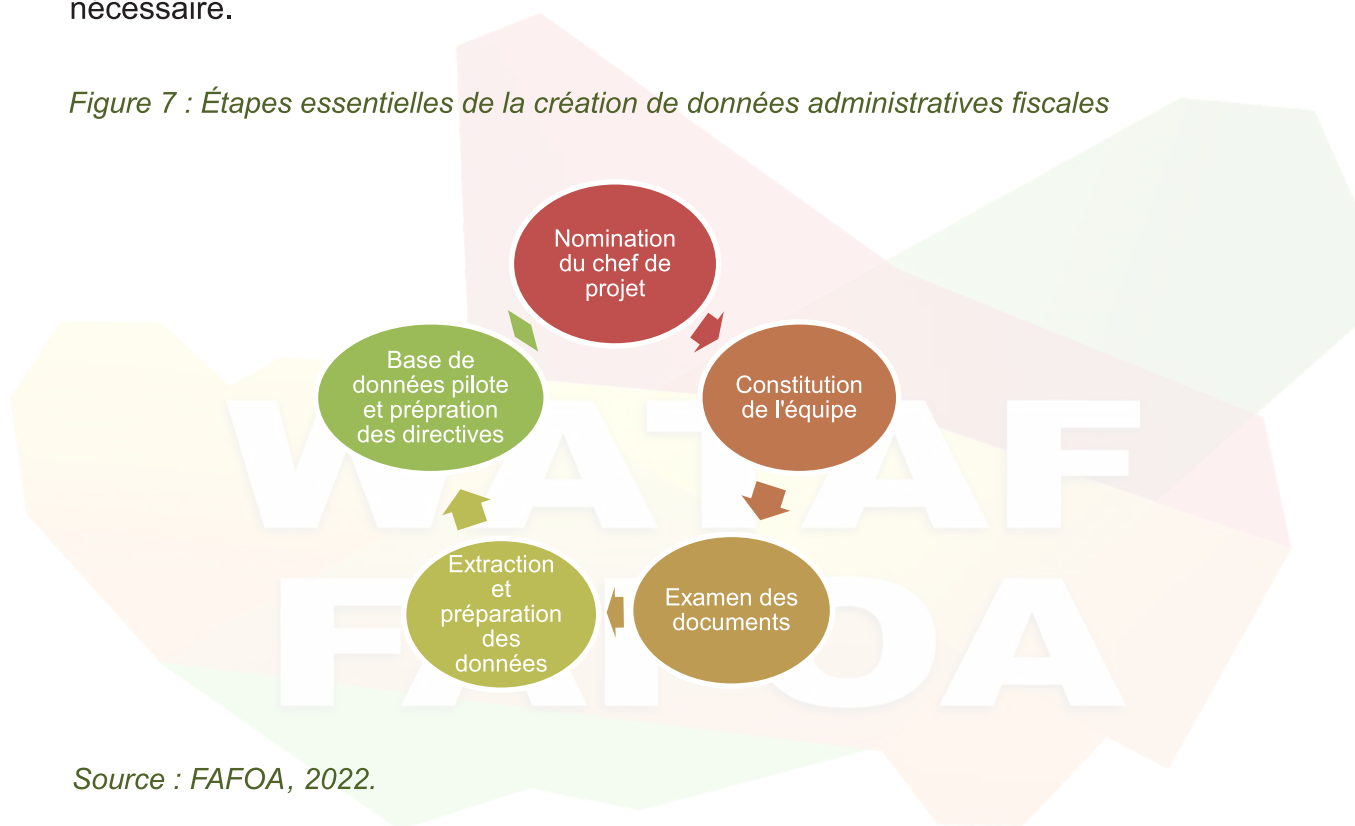


#### 4. Étapes essentielles de la création d'un entrepôt de données fiscales

Les étapes pertinentes suivantes doivent être prises en compte dans la mise en place d'un entrepôt de données dans les administrations fiscales. La figure 6 contient un ordre des étapes tiré de l'expérience de plusieurs pays. Il est conseillé aux administrations fiscales de les respecter scrupuleusement :

- **Chef de projet** : La nomination d'un haut cadre dans toute administration fiscale est essentielle au succès de la création d'un entrepôt de données administratives. La personne nommée doit être prête à diriger le projet pendant une longue période et à entretenir des relations avec un grand nombre de parties prenantes, y compris des partenaires externes dans certains cas. Le chef de projet assure l'interface entre la direction des administrations fiscales et les autres membres de l'équipe, ainsi que les partenaires externes éventuels. Il/elle communique régulièrement avec le personnel de l'administration fiscale sur l'état d'avancement du projet et sur tout appui éventuellement nécessaire.

Figure 7 : Étapes essentielles de la création de données administratives fiscales



Source : FAFOA, 2022.

- **Constitution de l'équipe:** L'équipe de projet comprend le chef de projet, le personnel de l'administration fiscale déléguée, des fonctionnaires du ministère des finances, d'autres décideurs, des assistants techniques et des partenaires de développement. Le **Secrétariat du FAFOA fournira une assistance technique à l'administration fiscale de chaque pays membre et sera disposé à soutenir ses membres en faisant partie de l'équipe.** La constitution de l'équipe relève de la responsabilité de la direction de l'administration fiscale concernée, en particulier du Commissaire Général ou de son adjoint. L'équipe se chargera de la mise en œuvre du projet.

- **Examen des documents:** Il s'agit d'une évaluation des enregistrements manuels et numériques existants dans les administrations fiscales. Cet exercice permet d'identifier la longueur des données disponibles, les contraintes potentielles à la fusion des années fiscales et d'autres questions connexes. L'activité à ce stade fait apparaître un certain nombre de tâches qui peuvent être demandées aux analystes de données. Le chef de projet et le(s) assistant(s) technique(s) doivent s'assurer d'une compréhension approfondie des données. Presque tous les membres de l'équipe participent à cet exercice.

- **Extraction et préparation des données:** Les ensembles de données administratives sont conçus pour des types d'impôts; par conséquent, les extractions de données sont essentielles pour créer des ensembles de données en fonction du type d'impôt. La préparation implique le nettoyage, la fusion et l'attribution des données lorsque cela est nécessaire.

- **Base de données pilote:** La dernière étape consistera à commencer par un type d'impôt, par exemple l'impôt sur les sociétés pour les contribuables des grandes entreprises. Cette base de données servira de phase pilote pour le démarrage l'entrepôt de données. Les directives pour l'accès à la base de données et son utilisation seront élaborées dès que la base de données pilote sera terminée.

FAFOA

## 5. Conclusion

Le tableau 4 présente un résumé de l'évaluation des processus métiers et des fonctions de l'OTR concernant les questions de données fiscales. En résumé, il y a un déploiement important d'outils numériques dans les processus métiers de l'OTR.

Tableau 4: Évaluation sommaire du système d'information et de gestion de l'Office Togolais des Recettes

S/N	Indicateur	Force institutionnelle	Degré de disponibilité	Période	Observation
1.	Documents numériques	Élevé	Élevé	Depuis 2014	Convient aux bases de données
2.	Documents manuels	Modéré	Élevé	Avant 2014 - date	Prêt à rejoindre le dossier numérique
3.	Dépôt électronique	Élevé	Élevé	Depuis 2014	Prononcé
4.	Lignes directrices sur la gouvernance des données	Modéré	Centralisé	NA	Besoin d'amélioration
5.	Création de données irréfragables	Faible	Faible	Court	Nécessité d'améliorer la recherche interne
6.	Coordination entre les entités	Élevé	Élevé	Avant et après 2014	Un engagement de qualité avec les parties prenantes
7.	Compétences techniques	Modéré	Modéré	Permanent	En croissance
8.	Engagement du comité de direction	Élevé	Élevé	NA	Forte volonté de créer des bases de données
9.	Ressources Humaines : Administrateurs	Élevé	Élevé	Permanent	Une main-d'œuvre jeune et dynamique

10.	Automatisation	Modéré	Modéré	Après 2014	Progressivement en cours
11.	Ampleur de la numérisation	Élevé	Modéré	NA	En cours
12.	Expérience en matière de partenariat institutionnel	Élevé	Élevé	Plusieurs années	Relations étroites avec les organes internes et externes
13.	Utilisation de données irréfragables dans l'élaboration des politiques	Modéré	Modéré	Plusieurs années	Principalement des données irréfragables externes

**Note :** Les *indicateurs* mesurent les principaux aspects des entrées pour les bases de données fiscales. La *période* représente la durée possible d'existence d'un indicateur. NA signifie non applicable. Les *observations* sont basées sur des avis d'experts.

Source : FAFOA, 2022

L'OTR dispose d'une expertise humaine capable de soutenir le projet, bien que le projet puisse nécessiter l'implication de jeunes togolais dans les universités, les administrations fiscales, les ministères, etc. qui sont intéressés par la science des données, la recherche et le développement de compétences en analyse économétrique.

Certains membres du personnel de l'OTR peuvent coordonner le nettoyage des dossiers, les extractions, la préparation des données et la documentation du processus. Une bonne pratique consiste à embaucher de jeunes assistants de recherche ad hoc pour entreprendre les tâches pendant que les hauts cadres coordonnent ou supervisent le processus.

FAFOA

## 6. Recommandations

Les implications tirées des données disponibles et de leur analyse sont les suivantes :

**i. Disponibilité des documents numériques.** L'OTR dispose d'énormes documents administratifs (en grande partie sous forme numérique) qui lui permettront d'améliorer ses fonctions. Ces données doivent être harmonisées, conditionnées et préparées pour être utilisées.

**ii. Engagement à progresser.** À l'OTR, il y a une volonté de renforcer les capacités pour construire et utiliser les bases de données fiscales. L'administration de l'OTR devrait se préparer à entamer des discussions sur la mise en place d'un entrepôt de données fiscales.

**iii. Utilisation des résultats de la recherche dans l'élaboration de la politique fiscale.** La disponibilité de bases de données anonymes de contribuables permettrait à un plus grand nombre de chercheurs des universités, de l'administration fiscale et autres de générer et d'offrir des idées sur la mobilisation des recettes intérieures au Togo.

**iv. Existence d'une forte collaboration entre les agences publiques au Togo.** L'engagement en matière de données et de recherche fiscales, qui implique à la fois les responsables politiques et l'administration fiscale favorisera une coordination plus approfondie des stratégies visant à améliorer la mobilisation des recettes intérieures au Togo.

**v. Des efforts continus doivent être fournis en vue d'approfondir les études et les recherches scientifiques à l'OTR.** Ceci est particulièrement important pour améliorer la mobilisation des recettes intérieures des petites et moyennes entreprises à moyen et long terme.

**vi. Des relations interdépartementales cordiales et solidaires au sein de l'OTR.** Elles sont un levier pour assurer une exécution sans faille du projet de bases de données fiscales. Le projet nécessite la contribution de diverses parties prenantes.

**Vii. Le recours à un système d'auto-évaluation pourrait être rentable tant pour les autorités que pour les entreprises.** Les données fiscales permettront de mieux comprendre le comportement de l'entreprise et des contribuables individuels grâce à un mécanisme interne aux entreprises qui pourrait faire progresser le niveau actuel de mobilisation des recettes intérieures.

## 7. Appel à l'action

**Les documents disponibles au sein de l'OTR peuvent aider à développer certains ensembles de données longitudinales de groupes de contribuables** sur cinq (5) années fiscales. Plus précisément, il est possible de créer des ensembles de panels de données pour l'impôt sur les sociétés (IS), l'impôt sur les salaires, la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les taxes douanières, les impôts des particuliers.

**Certains facteurs sont impératifs pour construire un entrepôt de données fiscales. Il s'agit notamment des compétences techniques du personnel, du coût des ordinateurs, du coût des assistants techniques et/ou des formateurs, et du temps alloué.** À cela, il faut ajouter les directives sur les accords de non-divulgence et la sécurité des données. Compte tenu de l'engagement ferme et bien établi des dirigeants de l'OTR à améliorer ses processus opérationnels, il serait bénéfique de mettre en place un entrepôt de données à l'OTR.

L'étape suivante pour faire avancer l'initiative nécessite une discussion sur la durée du projet et l'ébauche du calendrier. Un atelier informel de lancement peut être organisé pour réunir toutes les parties prenantes du projet.

La validation du rapport prévaut toutefois sur la réunion/discussion proposée. Pour réaliser les avantages économiques et administratifs de l'entrepôt de données pour le système fiscal, il faut une structure bien établie et l'adhésion des parties prenantes.

Pour ce faire, un appel est lancé au comité de direction de l'OTR pour les actions suivantes:

- Prendre en considération les recommandations de ce rapport.
- Déterminer le moment du lancement du projet.
- Préparer des fonds pour le projet.
- Définir la liste des donateurs/bailleurs qui soutiendront le projet (appui externe).

Les ensembles de données administratives fiscales aident à répondre à des questions politiques difficiles, mais pourraient être problématiques s'il n'y a pas de coordination sérieuse. Le Secrétariat du FAFOA propose de fournir des informations, des suggestions et une assistance technique sur demande.

## Annexe : Guide de collecte des données

### A. Activités fiscales

Les personnes suivantes effectuent-elles l'enregistrement de leurs obligations fiscales ?

(Choisissez Oui ou Non)

Contribuables

Agents de retenue (banques, employeurs, vendeurs, etc.)

Les services suivants déclarent-ils des informations concernant leurs clients, etc. En d'autres termes, les bureaux des marchés publics disposent-ils et déclarent-ils des informations sur leurs services?

Comment identifiez-vous vos contribuables potentiels? (Choisissez toutes les options applicables).

Par l'intermédiaire de tiers.

Enregistrement volontaire.

Par le biais de dossiers avec d'autres agences gouvernementales.

Les contribuables s'inscrivent-ils via les canaux suivants?

En personne (en ligne)

Par l'intermédiaire des fonctionnaires des impôts (en ligne)

Par le biais d'une application mobile

Avez-vous des formulaires d'inscription sur votre site web?

Avez-vous des installations permettant aux contribuables d'enregistrer plusieurs taxes ? Oui ou non.

Délivrez-vous des numéros d'identification fiscale uniques ? Oui ou non.

Fournissez-vous, par voie électronique, des informations aux contribuables pour les aider à remplir correctement et exactement leurs formulaires ?

Remplissez-vous des déclarations électroniques pour toutes vos assiettes fiscales ?

### B. Statistiques et planification

Avez-vous des accords de partage de données avec d'autres agences gouvernementales dans votre pays ainsi qu'avec d'autres départements au sein des administrations fiscales ?

Avez-vous un accord spécifique de partage de données avec l'Institut national de la statistique ?

Disposez-vous d'une politique complète de gouvernance des données ?

Menez-vous un programme de création de bases de données ?

### **C. Recherche et développement**

Produisez-vous des preuves à utiliser au sein de votre organisation ?

Mentionnez une source de données pour votre preuve. (Veuillez l'indiquer).

Disposez-vous d'un programme de recherche interne et de production de données probantes

À quelle fréquence effectuez-vous une enquête scientifique (tous les trimestres, tous les ans, etc.) ?

### **D. Audit**

À quelle fréquence procédez-vous à des audits sur le terrain ?

Publiez-vous les résultats des audits ou les partagez-vous uniquement avec les parties prenantes concernées ?

Comment communiquez-vous vos plans et rapports d'audit ? Choisissez-en autant que possible parmi les lettres, les appels téléphoniques ou les communications en ligne.

### **E. Politique fiscale**

Quel rôle jouent les données et les informations dans la conception de votre politique ?

Comment utilisez-vous les données administratives fiscales disponibles au sein de votre AF pour concevoir une politique ?

À quelle fréquence consultez-vous les données probantes scientifiques pour la formulation des politiques ?

Citez deux preuves d'évaluation d'impact que vous avez pu utiliser pour informer la conception de politiques au sein de votre organisation.

Quelles sont les sources de ces données probantes ?

### **F. Technologie de l'information et de la communication**

Quel est le degré de numérisation des opérations fiscales dans votre organisation ?

Combien de processus de transformation numérique entreprenez-vous chaque année ?

Existe-t-il des systèmes de centralisation des processus de données au sein de vos administrations fiscales ?



### **G. Service et éducation des contribuables**

La conformité s'est-elle améliorée depuis l'introduction de la déclaration électronique pour l'impôt XX ? (Expliquez comment et citez des domaines spécifiques de l'impôt).

Quel est le moyen que vous utilisez fréquemment pour communiquer avec les contribuables ?

Mentionnez certaines plaintes courantes que vous recevez et la façon dont ils les résolvent, et recevez un retour d'information.

Permettez-vous aux contribuables de s'auto-déclarer en ligne ou sur papier ? (Les chercheurs devraient demander consulter les documents)

### **H. Autres**

Existe-t-il une base de données des taxes administratives sous forme numérique ?

Quand a-t-elle été lancée ?



**WATAF  
FAFOA**



**WEST AFRICAN TAX | FORUM DES ADMINISTRATIONS  
ADMINISTRATION FORUM | FISCALES OUEST AFRICAINES**