



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

...S'engager pour le développement

CADRE DE GESTION DU RISQUE D'INDISCIPLINE FISCALE

DESTINÉ AUX
ADMINISTRATIONS
FISCALES EN
AFRIQUE DE
L'OUEST



SOMMAIRE

ACRONYMES.....	5
1.0 INTRODUCTION.....	6
2.0 LE PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE D'INDISCIPLINE FISCALE	8
2.1 PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE D'INDISCIPLINE FISCALE STANDARD	8
2.2 ÉTABLIR LE CONTEXTE	11
2.2.1 L'ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	12
2.2.1.1 LEGISLATIONS.....	12
2.2.1.2 POLITIQUES GOUVERNEMENTALES	13
2.2.1.3 OPINION PUBLIQUE.....	15
2.2.1.4 SITUATION ÉCONOMIQUE.....	15
2.2.2 L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL INTERNE.....	15
2.2.2.1 ÉTAT ACTUEL DE LA GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE.....	15
2.2.2.2 CAPACITÉS HUMAINES ET TECHNIQUES.....	16
2.2.2.3 COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ DU PERSONNEL.....	16
2.3 IDENTIFICATION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE.....	16
2.3.1 ANALYSE DES ÉCARTS FISCAUX.....	18
2.3.2 IDENTIFICATION DES RISQUES D'ENREGISTREMENT	19
2.3.3 IDENTIFICATION DES RISQUES DE DÉCLARATION.....	19
2.3.4 IDENTIFICATION DES RISQUES DEFourniture D'INFORMATIONS.....	19
2.3.5 IDENTIFICATION DES RISQUES DE PAIEMENT	19
2.3.6 IDENTIFICATION DES RISQUES INSTITUTIONNELS	19
2.4 ANALYSE DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE	24
2.4.1 ANALYSE DES RISQUES D'ENREGISTREMENT	26
2.4.2 ANALYSE DES RISQUES DE DECLARATION.....	27
2.4.3 ANALYSE DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS.....	27

2.4.4	ANALYSE DES RISQUES DE PAIEMENT	27
2.5	ANALYSE DU COMPORTEMENT DES CONTRIBUABLES AU REGARD DE SES OBLIGATIONS FISCALES	28
2.5.1	ÉTABLIR UN CADRE DE RENSEIGNEMENTS.....	31
2.5.2	COLLECTER DES DONNÉES SUR LES CONTRIBUABLES.....	32
2.5.3	DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE DES CONTRIBUABLES.....	32
2.5.4	ANALYSER LES COMPORTEMENTS SOUS L'ANGLE DE LA DISCIPLINE FISCALE	33
2.5.5	INFLUENCE SUR LE COMPORTEMENT DES CONTRIBUABLES	35
2.5.6	FACTEURS A L'ORIGINE DU COMPORTEMENT DU CONTRIBUABLE	37
2.6	ÉVALUATION DU RISQUE D'INDISCIPLINE FISCALE	41
2.6.1	ÉVALUATION DES RISQUES D'ENREGISTREMENT	42
2.6.2	ÉVALUATION DES RISQUES DE DÉCLARATION.....	43
2.6.3	ÉVALUATION DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS	43
2.6.4	ÉVALUATION DES RISQUES DE PAIEMENT.....	44
2.7	HIÉRARCHISATION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE.....	44
2.7.1	HIÉRARCHISATION DES RISQUES D'ENREGISTREMENT.....	46
2.7.2	HIÉRARCHISATION DES RISQUES DE DÉCLARATION.....	47
2.7.3	HIÉRARCHISATION DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS.....	47
2.7.4	HIÉRARCHISATION DES RISQUES DE PAIEMENT.....	47
2.8	TRAITEMENT DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE.....	48
2.8.1	TRAITEMENT DES RISQUES D'ENREGISTREMENT.....	51
2.8.2	TRAITEMENT DES RISQUES DE DÉCLARATION.....	53
2.8.3	TRAITEMENT DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS	54
2.8.4	TRAITEMENT DES RISQUES DE PAIEMENT.....	55
2.9	SURVEILLANCE ET EXAMEN DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE	56
2.10	COMMUNICATION ET CONSULTATION	57
3.0	ÉTABLIR UN PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE	57

3.1	PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE	59
3.2	CADRE DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE	60
3.2.1	ARCHITECTURE DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE	60
3.2.2	STRATÉGIE DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE	61
3.2.3	PROTOCOLES DE GESTION DES RISQUES	62
3.2.4	OUTILS DE GESTION DU RISQUE D'INDISCIPLINE FISCALE	62
3.3	POLITIQUES ET LIGNES DIRECTRICES DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE	63
3.4	RECOMMANDATIONS AUX AUTORITÉS FISCALES	65
4.0	RÉFÉRENCES	57

Liste des graphiques

- Graphique 1.1 Processus de gestion du risque d'indiscipline fiscale
- Graphique 1.2 Enquête sur la perception du public de la qualité des services de l'AF
- Graphique 1.3 Exemple de questionnaire sur la disponibilité des services
- Graphique 1.4 Temps nécessaire pour se rendre à l'un des bureaux de l'AF
- Graphique 1.5 Moyen utilisé pour obtenir des informations sur les impôts
- Graphique 1.6 Enregistrement fiscal de l'AF par niveau de simplicité
- Graphique 1.7 Identification des risques institutionnels
- Graphique 1.8 Risques d'indiscipline fiscale par secteur interne et externe
- Graphique 1.9 Outils et techniques d'identification des risques
- Graphique 1.10 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par segment fiscal
- Graphique 1.11 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par type d'impôt
- Graphique 1.12 Attitude des contribuables et stratégie de discipline fiscale
- Graphique 1.13 Attitude des contribuables et domaine fiscal
- Graphique 1.14 Cadre de renseignements

Graphique1.15 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par domaine fiscal

Graphique1.16 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par domaine et segment fiscaux

Graphique1.17 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par domaine fiscal et par type d'impôt

Graphique1.18 Analyse du comportement des contribuables - Facteurs de motivation

Graphique 1.19 Analyse du comportement des contribuables - Attitudes à l'égard de la discipline fiscale

Graphique1.20 Mesure de la probabilité

Graphique1.21 Mesure des incidences

Graphique1.22 Risques d'indiscipline fiscale du contribuable par domaine fiscal et type d'impôt

Graphique1.23 Matrice d'hierarchisation des risques

Graphique1.24 Principaux risques d'enregistrement et stratégies de traitement probables

Graphique1.25 Principaux risques de déclaration et stratégies de traitement probables

Graphique1.26 Principaux risques de fourniture d'informations et stratégies de traitement probables

Graphique1.27 Principaux risques de paiement et stratégies de traitement probables

Graphique1.28 Exemple de registre des risques d'indiscipline fiscale

ACRONYMES

AF	Autorité (Administration) Fiscale
CD	Commissaire chargé des douanes
CFI	Commissaire chargé de la fiscalité intérieure
CG	Commissaire général
CRM	Gestion des risques d'indiscipline fiscale
DFI	Département de la fiscalité intérieure
MSMTD	Division des impôts des microentreprises et PME
EPC	Enquête sur la perception du contribuable
FAFOA	Forum des Administrations Fiscales Ouest Africaines
FMI	Fonds monétaire international
IRPP	Impôt sur le revenu des personnes physiques
IRS	Internal Revenue Service
IS	Impôt sur les sociétés
MDA	Ministères, départements et agences
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
PAYE	Prélèvement de l'impôt à la source
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
RIF	Risque d'indiscipline fiscale
SE	Secrétaire exécutif
TADAT	Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale
TdR	Termes de référence
TF	Taxe foncière
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPAF	Cadre d'évaluation de la politique fiscale
TPS	Taxe sur les produits et services
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne

1.0 INTRODUCTION

Ce cadre de Gestion des risques d'indiscipline fiscale (CRM) est destiné à être personnalisé et mis en œuvre par les Administrations Fiscales (AF) membres du Forum des Administrations Fiscales Ouest Africaines (FAFOA). Ses objectifs sont les suivants :

- définir un langage, une méthodologie et un outil communs pour les administrations fiscales ouest africaines afin d'établir et de mettre en œuvre un programme de gestion des risques d'indiscipline fiscale qui accroît le respect spontané des obligations fiscales et réduit l'écart fiscal ;
- fournir une base systématique pour identifier, analyser, hiérarchiser, traiter et surveiller de manière précise, cohérente et opportune les risques qui menacent le plus les objectifs des AF ;
- assurer un traitement cohérent et équitable des contribuables en matière de discipline fiscale ;
- fournir une base rationnelle pour l'allocation de ressources limitées aux activités et aux domaines qui produisent un rendement maximal ; et
- contribuer à atteindre les mesures et les étapes clés de performance.

Ce cadre de CRM est généralement basé sur les concepts, méthodologies, principes et normes ISO 31000 du Global Institute of Risk Management et sur la littérature du FMI et de l'OCDE sur la gestion des risques d'indiscipline fiscale. La gestion des risques d'indiscipline fiscale est un processus systématique d'identification, d'analyse, d'évaluation, de hiérarchisation, de traitement, de suivi et de communication des menaces et des vulnérabilités qui ne permettent pas de savoir si et quand les AF atteindront leurs objectifs¹.

Le cadre de CRM se compose de protocoles, d'architecture et d'outils permettant d'établir et de mettre en œuvre des programmes de gestion des risques d'indiscipline fiscale qui augmentent le respect spontané des obligations fiscales et réduisent les écarts fiscaux. L'objectif principal de la CRM est d'obtenir l'impact le plus large possible sur le respect spontané des obligations fiscales dans l'ensemble de la population des contribuables en minimisant les cas d'indiscipline fiscale et en réduisant les écarts fiscaux. La CRM est devenue un élément essentiel de la planification stratégique à long terme et de la planification opérationnelle annuelle dans de nombreuses AF. Plus précisément, la CRM aide les AF à assurer l'égalité de traitement des contribuables, à concentrer la charge de l'audit et de l'exécution sur les contribuables contrevenants, à utiliser au mieux les ressources humaines, financières et techniques disponibles, à augmenter le niveau du respect spontané des obligations fiscales des contribuables, à affecter les ressources

¹ Définition du GRI de la CRM

disponibles aux niveaux de risque et à évaluer les possibilités qu'un contribuable qui respecte ses obligations fiscales ne les respecte pas.

Le risque d'indiscipline fiscale fait référence à « ce qui pourrait mal tourner » dans la capacité d'une AF à atteindre ses buts et objectifs, en particulier l'objectif d'une administration équitable et transparente de la législation fiscale à des fins d'évaluation, de collecte, d'audit, d'application et de comptabilité des recettes fiscales. Une CRM est un processus systématique qui comporte sept (7) étapes :

- Analyser l'environnement externe et interne
- Identifier les risques d'indiscipline fiscale des contribuables
- Analyser les risques d'indiscipline fiscale des contribuables
- Évaluer les risques d'indiscipline fiscale pour les contribuables
- Hiérarchiser les risques d'indiscipline fiscale pour les contribuables
- Traiter les risques d'indiscipline fiscale pour les contribuables
- surveiller les stratégies de traitement et communiquer les résultats aux parties prenantes concernées

La CRM comprend : (1) les protocoles de gestion des risques - utilisés pour définir les objectifs de la gestion des risques d'indiscipline fiscale, les rôles et les responsabilités des parties prenantes ; (2) la stratégie de gestion des risques - utilisée pour définir la philosophie, les principes et les normes de la gestion des risques d'indiscipline fiscale; (3) l'architecture de gestion des risques - utilisée pour concevoir les processus et les procédures de gestion des risques d'indiscipline fiscale; et (4) les outils de gestion des risques - utilisés pour mettre en œuvre les stratégies de gestion des risques d'indiscipline fiscale.

Ce cadre de CRM est destiné au contexte juridique d'une AF typique d'Afrique de l'Ouest, aux groupes de contribuables, aux influences économiques et politiques, aux lacunes en matière de ressources humaines et de capacités techniques et aux contraintes de ressources qui affectent le respect des législations fiscales par les contribuables. L'infrastructure juridique, les politiques de recettes publiques, l'opinion publique et la situation économique constituent le contexte externe qui affecte les risques d'indiscipline fiscale du contribuable. Les lacunes en matière de capacités institutionnelles et de ressources humaines, les questions administratives et les dispositions éthiques et comportementales telles que la corruption, les pots-de-vin et les conflits d'intérêts constituent le contexte interne qui affecte les risques liés au respect de la législation fiscale par le contribuable. Le contexte interne pose un risque de priorité nationale grave qui affecte la plupart des AF en Afrique de l'Ouest. Les risques institutionnels peuvent être regroupés comme suit : risques liés aux politiques, risques liés aux systèmes et aux procédures, risques infrastructurels, risques liés aux données et à l'enregistrement et risques liés aux

capacités des ressources humaines. Une grande partie de ces risques sont des fruits mûrs qui peuvent être traités intégralement par les AF. Par exemple, le déficit en infrastructures lié à la fourniture d'électricité peut être traité à l'aide de générateurs de secours. Les lacunes en matière de capacité des ressources humaines peuvent être comblées par la formation sur le terrain du personnel concerné.

Les risques d'indiscipline fiscale des contribuables sont classés par taille du chiffre d'affaires, type d'impôt, domaine fiscal et localisation du contribuable. Les risques liés à la taille du chiffre d'affaires sont grands, moyens, petits et micro. Les risques liés aux types d'impôts sont l'impôt sur le revenu des personnes physiques, l'impôt sur les sociétés, la taxe sur les plus-values, la taxe sur la valeur ajoutée (taxe sur les biens et services) et la taxe foncière. Les risques liés au domaine fiscal sont l'enregistrement, la déclaration, la fourniture d'informations et le paiement. Les risques liés à la localisation du contribuable sont les zones rurales, urbaines et industrielles.

La gestion du risque d'indiscipline fiscale consiste à répondre à cinq questions fondamentales : (1) Qu'est-ce qui se passe? (2) Comment cela se passe-t-il ? (3) Où cela se passe-t-il ? (4) Qui est responsable ? et (5) Pourquoi agissent-ils ainsi? La plupart des risques d'indiscipline fiscale liés à la première question ont trait aux tentatives délibérées des contribuables les plus initiés de s'engager dans l'exagération des coûts et la sous-estimation des recettes et d'élargir l'espace des exemptions autorisées par les législations fiscales. Cependant, la plupart des contribuables qui ne respectent pas la législation fiscale dans le vaste secteur informel de l'Afrique de l'Ouest appartiennent aux autres catégories, à savoir ceux qui ne savent pas qui, où, comment et pourquoi payer et ceux qui ne veulent pas payer.

Si le choix des stratégies de traitement du risque d'indiscipline fiscale doit être discerné pays par pays, les principes généraux, la langue, les normes et les pratiques entre pays sont tout aussi essentiels. Il est possible d'y parvenir en distillant les types d'impôts qui déterminent les recettes maximales à percevoir, en présentant les réalités et les secteurs et activités qui entraînent des fuites dans toute la sous-région ouest-africaine. Cette approche pronostique peut également être agrégée en vue de déterminer les fuites fiscales et les efforts d'atténuation dans l'ensemble des AF d'Afrique de l'Ouest.

2.0 LE PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE D'INDISCIPLINE FISCALE

L'administration fiscale est sans doute l'une des tâches les plus difficiles dans toute société. La vérité est que les contribuables ne peuvent pas faire correspondre directement leurs impôts aux prestations qu'ils reçoivent. Non pas qu'ils ne peuvent pas voir ! Le plus grand risque pour toute AF est la perception du public sur le système fiscal, son administration et le rôle du gouvernement.

Par exemple, l'application des taxes foncières sur des propriétés où il n'y a pas de routes pavées, d'écoles, d'hôpitaux, de services publics, de sécurité et où le taux de criminalité est élevé est une sorte de dilemme moral. Lorsque les contribuables ont l'impression que les impôts qu'ils paient servent à financer le style de vie somptueux des personnes au pouvoir et que le système fiscal lui-même est considéré comme injuste, c'est l'administration fiscale qui court le plus grand risque.

Dans une société idéale respectueuse des lois, les citoyens et les entreprises paieraient les impôts qu'ils doivent. Les AF ne feraient qu'aider les citoyens à s'acquitter de leurs responsabilités. Ce serait excellent, mais une telle société n'existe pas. Le respect des lois fiscales doit donc être créé, cultivé, appliqué et contrôlé dans toute société. L'objectif de la gestion des risques d'indiscipline fiscale est de permettre aux AF d'accomplir leur mission en aidant la direction à prendre de meilleures décisions qui permettent de parvenir au respect spontané des obligations fiscales optimal grâce à l'utilisation des ressources disponibles.

2.1 PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE D'INDISCIPLINE FISCALE STANDARD

L'expression « gestion des risques d'indiscipline fiscale » peut avoir plusieurs significations différentes, mais toutes ont un point commun : « un processus qui aide les AF à traiter les risques d'indiscipline fiscale et fournit un niveau d'assurance et de justification des actions de la direction »². La gestion des risques d'indiscipline fiscale aide à identifier les différentes étapes d'un processus décisionnel qui permet des décisions explicites et plus éclairées.

Une gestion standard des risques d'indiscipline fiscale est un processus systématique et structuré, composé de sept étapes bien définies :

- Établir le contexte

Pour **établir le contexte**, il faut analyser et examiner les environnements interne et externe afin de comprendre les lois et réglementations fiscales, les politiques gouvernementales, les conditions économiques, les groupes de contribuables, les capacités institutionnelles et la culture éthique qui influencent les performances des AF.

- Identification des risques

L'**identification des risques** consiste à déterminer ce qui se passe, où et quand, à partir d'une myriade de sources classées par domaine fiscal (enregistrement, déclaration, fourniture d'informations et paiement) ; par type d'impôt (impôt sur le revenu des personnes

² OCDE (Compendium de gestion des risques d'indiscipline fiscale de 2014)

physiques, impôt sur les sociétés, impôt sur les plus-values, taxe sur la valeur ajoutée (taxe sur les biens et services), taxe foncière, etc.) ; par industrie (industrie des services, industrie manufacturière, industrie du divertissement, industrie alimentaire et hôtelière, etc.) ; par lieu (zone rurale, zone urbaine, zone industrielle, etc.) ; par type de contribuable (particuliers, entreprises, gouvernements, organisations non gouvernementales, etc.) ; et par classification type des industries (fabrication, distribution, commerce de gros et de détail). Il existe généralement deux grandes approches pour l'identification des risques : l'approche descendante et l'approche ascendante.

- Analyse des risques

L'**analyse des risques** consiste à décomposer chaque élément du risque d'indiscipline fiscale afin de comprendre le pourquoi et le comment d'un comportement d'indiscipline fiscale. Elle cherche à déterminer les motivations et les attitudes sous-jacentes des comportements d'indiscipline fiscale qui contribuent au plus grand écart fiscal.

- Évaluation des risques

L'**évaluation des risques** est la détermination de l'effet possible des comportements d'indiscipline fiscale sur les objectifs des AF. Elle consiste à déterminer la probabilité et les conséquences des comportements d'indiscipline fiscale.

- Hiérarchisation des risques

La **hiérarchisation** des risques est le classement des risques dans une matrice basée sur une combinaison linéaire de la probabilité et des conséquences des risques afin de déterminer les risques ayant le plus grand impact sur les recettes et les risques qui doivent être traités.

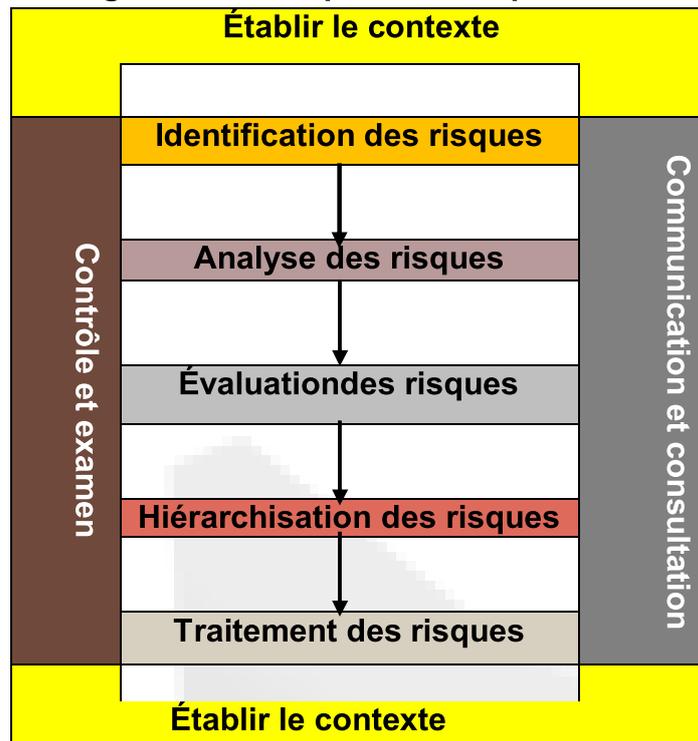
- Traitement des risques

Le **traitement des risques** consiste à prendre des mesures actives pour réduire soit la probabilité que le risque se produise, soit les conséquences, soit les deux. Il existe quatre stratégies possibles de traitement des risques : (1) la réduction du risque (couverture) ; (2) le transfert du risque (partage) ; (3) l'évitement du risque (atténuation) ; et (4) l'acceptation du risque (rétention).

- Surveillance et communication des risques

La **surveillance et la communication des risques** consistent en un examen continu des stratégies de traitement des risques afin de déterminer dans quelle mesure les stratégies de traitement permettent d'atteindre les résultats souhaités et de communiquer ces résultats aux parties prenantes concernées et de les réintégrer dans l'ensemble de la chaîne de gestion des risques d'indiscipline fiscale.

Figure 1.1 - Processus de gestion du risque d'indiscipline fiscale³



2.2 ÉTABLIR LE CONTEXTE

Le contexte opérationnel comprend les objectifs, le champ d'application, les stratégies et les influences internes et externes sur les AF. Les objectifs définissent les buts généraux et spécifiques que les AF doivent atteindre, généralement la gestion équitable des législations fiscales à des fins d'évaluation, de collecte, d'audit, d'application et de comptabilité des recettes fiscales. Le champ d'application définit la nature et l'étendue des produits et services offerts par les AF, ainsi que la couverture géographique et la période de temps. Les stratégies sont des cours d'actions conçus et mis en œuvre pour atteindre les buts et objectifs souhaités. La gestion du risque d'indiscipline fiscale ne peut être mise en œuvre que dans le contexte opérationnel spécifique dans lequel l'administration fiscale évolue.

La mise en place du contexte fixe les limites dans lesquelles la gestion des risques d'indiscipline fiscale se produit. Le contexte doit être continuellement analysé et contrôlé afin de détecter les changements qui pourraient avoir une incidence sur les risques d'indiscipline fiscale. En pratique, de nombreux facteurs peuvent avoir une incidence directe sur la gestion des risques d'indiscipline fiscale. En voici quelques exemples :

³ Institut mondial de gestion des risques GRI

- Les ressources financières limitées peuvent affecter considérablement la capacité à faire face aux principaux risques d'indiscipline fiscale identifiés.
- La perception qu'a le public de l'administration fiscale et du rôle du gouvernement peut saper la confiance du public dans l'administration fiscale.
- Les performances économiques générales et les échanges et le commerce intranationaux peuvent affecter la capacité des contribuables à s'acquitter de leurs obligations fiscales lorsqu'elles sont dues.
- Les faiblesses ou les pénuries de compétences et de capacités du personnel peuvent sérieusement entraver la capacité à faire face à certains risques majeurs d'indiscipline fiscale, etc.

Les facteurs clés du contexte opérationnel peuvent comprendre, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- Objectifs, stratégies, politiques, processus et procédures des AF
- Parties prenantes internes, y compris la direction et le conseil d'administration
- Parties prenantes externes, y compris les principaux acteurs
- Facteurs culturels et socio-économiques
- Lois et règlements qui influencent directement ou indirectement les AF
- Santé de l'économie
- Nombre et les types de contribuables
- Les progrès des technologies de l'information
- Mondialisation et le protectionnisme
- Relations, perceptions (nous contre eux) attitude
- Opinion publique, perceptions et attentes des principales parties prenantes
- Philosophie de gestion et style de fonctionnement
- Efficacité des politiques et procédures de contrôle
- Intégrité et la conduite générale des employés
- Niveau d'indépendance et d'absence d'ingérence politique
- Capacités organisationnelles, ressources et technologies
- Système politique, structure et stabilité des institutions. etc.

2.2.1 L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Le contexte institutionnel externe et interne prépare le terrain pour l'identification et le traitement par les AF des risques qui entravent la réalisation des buts et objectifs. Le contexte dicte la manière dont le programme de CRM sera conçu et exécuté et les ressources qui y seront consacrées (OCDE 2004). L'objectif est d'acquérir une connaissance de l'environnement externe afin de fournir des renseignements sur l'identification, l'analyse, l'évaluation, la hiérarchisation et le traitement des risques d'indiscipline fiscale. Les principaux facteurs de l'environnement externe qui influent sur les risques d'indiscipline fiscale sont la législation, la politique mise en œuvre par le gouvernement, l'opinion publique et la situation économique.

2.2.1.1 LEGISLATIONS

Les législations fiscales existantes sont des sources potentielles de risques d'indiscipline fiscale en raison de leur nature prescriptive et des ambiguïtés contextuelles. En général, les lois fiscales des pays anglophones sont calquées sur celles du Royaume-Uni, à la seule exception peut-être du Liberia, et celles des pays francophones sont associées à l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Dans le premier cas, la structure de gouvernance et la durée du mandat de la Direction exécutive sont conformes au statut autonome des AF qui disposent d'une latitude suffisante pour mener les activités quotidiennes sans interférence politique significative que dans le second. Bien que cela puisse être le cas pour de nombreuses AF, dans la pratique, cela ne se traduit pas par une absence de risque en raison d'une ingérence politique au cas par cas. La plupart des AF d'Afrique de l'Ouest sont, d'une manière ou d'une autre, toujours sous l'influence et la supervision de leurs ministères des finances respectifs.

Plus précisément, les législations fiscales doivent être étudiées afin de déterminer les risques qu'elles comportent. Par exemple, dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, les législations fiscales permettent des exonérations fiscales en vertu d'un code national d'investissement favorable. Ces pays ont des lois fiscales qui entraînent des pertes de revenus et constituent donc des sources potentielles de risques d'indiscipline fiscale, même si elles sont auto-infligées. Ces risques « légiférés » doivent être identifiés et traités en conséquence.

Une autre question transversale prévue par les législations fiscales ouest-africaines est la retenue d'impôt dans une myriade d'institutions qui présentent des risques intrinsèques de non-remise. La prolifération des responsabilités en matière de détention de fonds publics est une source de risque qui peut entraîner des pertes de revenus. Pour combler cette lacune, les lois pertinentes peuvent être modifiées afin de permettre aux AF de conclure des accords de cession plus solides avec d'autres ministères, départements et agences du gouvernement qui perçoivent des droits relatifs aux passeports, à l'immatriculation des véhicules, aux permis de conduire, etc. L'infrastructure juridique doit être étudiée à la recherche de tels risques et des stratégies doivent être élaborées pour atténuer et minimiser les pertes potentielles de revenus.

2.2.1.2 POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

Toute politique gouvernementale ayant des implications en termes de perte de revenus, y compris les modalités d'octroi des exemptions en vertu des législations fiscales, doit toujours être examinée dans le contexte des risques d'indiscipline fiscale. Le point de départ est le budget et sa demande aux AF de faire correspondre les dépenses, compte tenu du niveau souhaité de financement du déficit. Dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest, les

politiques fiscales du gouvernement exercent une pression énorme sur les AF, ce qui entraîne souvent des désaccords entre les assemblées législatives, les ministères et les AF. Il existe cependant un objectif budgétaire convenu mutuellement entre le gouvernement et les AF, une projection des recettes qui sert d'objectif pour les collectes annuelles.

2.2.1.3 OPINION PUBLIQUE

D'après des études réalisées, la confiance du public dans le système fiscal et ses administrateurs est un facteur clé de motivation pour le respect des règles par les contribuables. Les autorités fiscales modernes doivent s'efforcer d'atteindre un niveau élevé de confiance⁴ du public. « Les enquêtes sur les attitudes et les perceptions des contribuables actuels et potentiels peuvent aider à identifier les faiblesses perçues dans le système fiscal et permettre aux AF de concentrer efficacement leur attention sur les catégories de contribuables à haut risque » (NORAD, 2012). Une enquête annuelle sur la perception du contribuable (EPC) menée par les AF est destinée à recueillir l'opinion publique sur l'efficacité des services des AF.

L'EPC cherche à mesurer l'opinion publique sur les AF en posant des questions sur l'accès et la qualité des services offerts. Les personnes interrogées sont invitées à évaluer l'efficacité et l'utilité des informations et du soutien des AF en ce qui concerne l'enregistrement volontaire, la déclaration, la fourniture d'informations et le paiement des impôts. La Connaissance client (KYC) est une condition sine qua non pour bien servir les clients et c'est l'objectif de la TPS.

La perception des AF par le public peut affecter le comportement des contribuables et si elle est fortement négative, elle peut même empoisonner les contacts interpersonnels entre les contribuables et les responsables fiscaux. La non-coopération et la réticence à fournir des renseignements sont deux risques qui peuvent être motivés par des perceptions « antipathiques ».

Graphique 1.2 Enquête sur la perception du public de la qualité des services de l'AF

Très forte	Forte	Claire	Faible
4	3	2	0

⁴ Parenthèse de l'auteur

Graphique 1.3 Exemple de questionnaire sur la disponibilité des services

	Excellent	Bon	Claire	Mauvaise	Non disponible
	4	4	2	1	0
Services					
Éléments d'information					
Services Internet					
Services d'assistance					
Téléphone					
Visibilité de l'AF					

Graphique 1.4 Temps nécessaire pour se rendre à l'un des bureaux de l'AF

	Moins de 10 minutes	10 - 30 minutes	30 minutes - 1 heure	1 - 2 heures	>2h
En voiture					
Marche					

Graphique 1.5 Moyen utilisé pour obtenir des informations sur les impôts

	Très utile	Assez utile	Pas utile
	2	1	0
Sources d'informations			
Site web de l'AF			
Courriel			
Téléphonie (SMS, Voix)			
Dépliants			
Brochures			
Panneaux d'affichage			

Graphique 1.6 Enregistrement fiscal de l'AF par niveau de simplicité

	Très simple	Assez simple	Pas simple	Non disponible/ Pertinent
	1	2	3	0
Enregistrement des contribuables				
Informations sur l'enregistrement				
Formulaire d'enregistrement				
Processus d'enregistrement				

2.2.1.4 SITUATION ÉCONOMIQUE

L'activité économique, mesurée par le produit intérieur brut (PIB), est une condition sine qua non pour une augmentation durable des recettes fiscales. Le contexte économique de la CRM est centré sur les agrégats macroéconomiques qui indiquent une hausse ou une baisse de la fortune des contribuables. Cela comprend la croissance du PIB ou, si les données sont disponibles, le revenu disponible ; le niveau des prix intérieurs - l'inflation ; le compte courant - les mouvements des exportations et des importations ; les prix internationaux des produits de base pour les principales exportations et importations du pays ; la stabilité du taux de change de la monnaie locale - le taux de change ; et, soutenu par une couverture raisonnable des réserves internationales - le stock de réserve international. Les risques posés par la situation économique d'un pays sont généralement évalués par le Fonds monétaire international (FMI) dans les perspectives à moyen terme qu'il publie dans le rapport sur les consultations au titre de l'article IV avec les pays. L'analyse du risque d'indiscipline fiscale peut facilement extraire des risques économiques crédibles de ces sources et d'autres au lieu de réinventer la roue.

2.2.2 L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL INTERNE

Les influences et les conditions internes aux AF sont des sources potentielles de risques d'indiscipline fiscale. L'environnement interne comprend l'état actuel de la gestion des risques d'indiscipline fiscale, les ressources humaines et les capacités techniques, ainsi que l'intégrité et la disposition éthique du personnel.

2.2.2.1 ÉTAT ACTUEL DE LA GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

De nombreuses AF d'Afrique de l'Ouest sont conscientes que la CRM est un outil de gestion des risques d'indiscipline fiscale conforme aux meilleures pratiques internationales. Toutefois, le contexte actuel montre que la plupart des AF ne disposent pas d'un cadre pour la gestion des risques d'indiscipline fiscale. Elles ne disposent pas non plus d'un registre des risques d'indiscipline fiscale, ni d'une identification et d'une quantification systématiques, fondées sur des données, des risques spécifiques, des estimations des niveaux de conformité comparatifs par type d'impôt, secteur économique et obligations fiscales⁵. Certaines AF d'Afrique de l'Est, comme celles du Rwanda et du Kenya, ont mis en place des systèmes formels de CRM qui identifient et analysent clairement les risques sur la base de critères de sélectivité prédéfinis en utilisant des données sur les contribuables, les institutions, les politiques et l'économie. Le Liberia a également un programme de CRM qui

⁵ Évaluation TADAT des AF en Afrique de l'Ouest

utilise des critères de sélection prédéfinis, mais il ne dispose pas de suffisamment de données⁶ sur les contribuables, les institutions, les politiques et l'économie.

2.2.2.2 CAPACITÉS HUMAINES ET TECHNIQUES

Une source potentielle de risques d'indiscipline fiscale associés à l'environnement institutionnel interne dans de nombreuses AF d'Afrique de l'Ouest est le manque de ressources humaines et de capacités techniques appropriées pour administrer efficacement les législations fiscales. Ce risque consiste soit en un nombre limité de personnel nécessaire pour administrer les législations fiscales, soit en un manque d'aptitudes et de compétences nécessaires à l'accomplissement efficace de leurs tâches, soit les deux. Ainsi, les AF sont à la merci des stratagèmes sophistiqués d'évasion et de fraude fiscales des contribuables. Dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest, les analystes des recettes, les vérificateurs et les agents chargés de l'application des lois n'ont pas les connaissances et les compétences appropriées pour accomplir leurs tâches.

Outre le manque de personnel approprié et de connaissances et compétences requises, de nombreuses AF d'Afrique de l'Ouest ne disposent pas de l'infrastructure technique, comme le matériel et les logiciels informatiques, qui leur permettrait de faciliter l'évaluation, le recouvrement, la vérification, l'application et la responsabilisation des recettes fiscales. Un aspect essentiel de ce risque est que les systèmes informatiques existants ne sont pas pleinement utilisés par les AF en raison du manque de compréhension et de capacité du personnel à utiliser pleinement et efficacement les systèmes existants.

2.2.2.3 COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ DU PERSONNEL

Une source importante de risques d'indiscipline fiscale dans la plupart des AF d'Afrique de l'Ouest est le taux élevé de corruption, de pots-de-vin et de conflits d'intérêts du personnel, en particulier dans les fonctions vérification et d'exécution. Le personnel des AF est de connivence avec les contribuables dans le but de sous-estimer les revenus ou surestimer les dépenses pour sous-estimer les bénéfices imposables. En fin de compte, d'une part, les AF n'atteignent pas les objectifs de recettes, et d'autre part, la situation affecte également la capacité des gouvernements à fournir des services sociaux de base à leur population. L'institution et la mise en œuvre d'une fonction d'éthique professionnelle qui enquête sur les fautes du personnel résultant de la corruption, des pots-de-vin et de la collusion avec les contribuables est essentielle pour gérer ces risques. Les AF doivent procéder à une évaluation annuelle des risques de fraude afin de déterminer le personnel susceptible d'être victime de fraude et prendre des mesures actives pour réduire les risques de fraude. Certaines AF ont mis en place des audits sur le style de vie du personnel dans les fonctions clés. Une compréhension complète et préalable des facteurs dans le contexte opérationnel

⁶ Rapport d'évaluation des services du FMI au titre de l'article IV (Juin 2010)

des AF est nécessaire pour une identification précise, complète et fiable des risques d'indiscipline fiscale.

2.3 IDENTIFICATION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

L'identification des risques d'indiscipline fiscale est une reconnaissance et une description systématiques et objectives des événements et des vulnérabilités potentielles qui menacent les objectifs de discipline fiscale. L'identification des risques d'indiscipline fiscale peut être une technique descendante, telle que l'analyse macroéconomique, ou ascendante, telle que l'identification des risques basée sur des cas. Une bonne compréhension du contexte et une segmentation appropriée des contribuables sont fondamentales pour parvenir à une identification approfondie des risques d'indiscipline fiscale. Les contribuables peuvent être segmentés par :

- Type d'impôt
- Statut juridique
- Industrie
- Chiffre d'affaires
- Cycle de vie
- Lieu

L'identification du risque d'indiscipline fiscale commence par la détermination du déficit de conformité - la différence entre le niveau de conformité potentiel et le niveau de conformité réel. L'objectif de l'identification des risques est d'identifier les risques spécifiques auxquels une AF doit faire face de la manière la plus complète possible, en minimisant la possibilité de contrôle et en facilitant l'analyse approfondie ultérieure.

L'identification des risques d'indiscipline fiscale au niveau stratégique nécessite des interventions étendues et soigneusement gérées, tandis que ceux au niveau opérationnel peuvent être traités au jour le jour. L'examen des législations fiscales existantes représente souvent l'endroit le plus approprié pour commencer à identifier les risques stratégiques. Cette démarche doit être étayée par une élaboration des politiques, des stratégies de traitement et une quantification des recettes à risque fondées sur des données probantes. La plupart des lois fiscales en Afrique de l'Ouest sont de nature très prescriptive et tendent à couvrir toutes les conséquences possibles. Malheureusement, il est rare de pouvoir concevoir toutes les situations possibles qui pourraient se présenter sur la base de l'application de la loi. Il est donc presque impossible de créer une loi qui soit à la fois claire et sans ambiguïté. L'ambiguïté de la loi laisse une marge de manœuvre pour le non-respect de la loi, car les contribuables cherchent à opérer dans ces zones « grises » de la loi. Il y aura toujours des contribuables déterminés à identifier et à exploiter les lacunes de la loi

dans leurs efforts pour obtenir un avantage. En outre, la législation prescriptive ne permet généralement pas une flexibilité suffisante pour suivre l'évolution du monde des affaires. L'identification des risques d'indiscipline fiscale implique souvent de déterminer les questions qui, si elles ne sont pas traitées, pourraient constituer un risque pour la viabilité et la durabilité à long terme du recouvrement des recettes⁷.

Au niveau des cas ou au niveau opérationnel, l'objectif est d'identifier les cas individuels ou les contribuables qui représentent des exemples spécifiques de contribuables qui constituent collectivement les risques de niveau stratégique qu'une AF se propose de traiter. Dans un système basé sur des cas ou opérationnel, les caractéristiques de contribuables et d'opérations comptables sélectionnés sont examinées pour produire une mesure objective qui reflète le niveau comparatif de risque que présente ce contribuable par rapport aux autres contribuables. Certains systèmes basés sur des cas identifient le type de risque encouru et peuvent estimer le montant des recettes fiscales qui est à risque. Toutefois la valeur d'une seule donnée pour déterminer un risque d'indiscipline fiscale est quelque peu discutable. Le plus souvent, elle est analysée du point de vue du contribuable individuel. Cependant, elle peut également être analysée du point de vue d'un groupement industriel, ou d'un point de vue socioéconomique, voire psychologique. De nombreux AF ont tendance à segmenter la population des contribuables en groupes ayant des caractéristiques similaires et à identifier les risques d'indiscipline fiscale à ces niveaux de segmentation.

Pour faire en sorte que les risques les plus importants soient pris en compte, l'identification stratégique des risques doit avoir lieu avant l'identification des risques opérationnels ou des risques liés aux dossiers. Tout comme la veille environnementale définit le contexte dans lequel les risques stratégiques peuvent être efficacement identifiés, l'identification des risques stratégiques représente le contexte dans lequel intervient l'identification des risques opérationnels ou factuels. L'identification des risques stratégiques peut se faire par l'accumulation continue de données qui sont progressivement transformées en renseignements et en connaissances. Cette accumulation de données peut souvent se produire, en partie, en raison des traitements antérieurs des risques opérationnels, de la connaissance des contribuables et des tendances économiques générales. L'analyse des anomalies est un moyen utile d'assurer l'amélioration continue du processus d'identification des risques d'indiscipline fiscale.

Enfin, il faut de bons circuits de communication entre les spécialistes de l'analyse des risques et les agents d'exécution pour que soient correctement mises en œuvre les

⁷ Documentation sur la CRM du FMI FAD

procédures de validation et d'identification des risques. Cette rétroaction bidirectionnelle sera bénéfique pour la stratégie globale d'identification des risques.

2.3.1 ANALYSE DES ÉCARTS FISCAUX

En général, un objectif qui ne peut être mesuré ne peut être atteint. Les AF doivent mesurer le risque d'indiscipline fiscale en estimant l'écart fiscal. Un écart fiscal est la différence entre les recettes potentielles qui peuvent être perçues sur la base des législations fiscales existantes et ce qui est effectivement perçu au cours d'une année donnée. Même s'il n'existe actuellement aucune estimation de l'écart fiscal pour de nombreuses AF d'Afrique de l'Ouest, les écarts de performance des départements et des divisions sont de bonnes approches pour estimer l'écart fiscal global. Dans la plupart des cas, les contribuables sont répartis en (1) personnes physiques, (2) petites et microentreprises, (3) moyennes entreprises, (4) grandes entreprises, (5) organisations à but non lucratif et (6) organisations gouvernementales. Les seuils qui délimitent ces segments sont généralement le chiffre d'affaires et la nature des opérations commerciales, mais ils varient d'un pays à l'autre. Des outils de base tels que des modèles appropriés, des questionnaires, des données et des sources d'information peuvent être utilisés pour estimer l'écart fiscal. Les risques d'indiscipline fiscale peuvent être identifiés dans les quatre obligations de conformité des contribuables.

2.3.2 IDENTIFICATION DES RISQUES D'ENREGISTREMENT

Le risque d'enregistrement est tout risque qui fait qu'un contribuable tenu de s'enregistrer n'est pas enregistré ou qu'un contribuable enregistré n'est pas correctement enregistré en raison d'une mauvaise classification, d'informations inexactes ou d'impôts pour lesquels un contribuable devrait être enregistré n'est pas enregistré. Le risque d'enregistrement comprend également l'enregistrement de personnes physiques et de sociétés qui ne devraient pas être enregistrées dans la base de données fiscales.

Les types de contribuables susceptibles de courir des risques en matière d'enregistrement sont les personnes physiques, les petites et moyennes entreprises et les startups. La principale raison de leur non-enregistrement est le manque d'informations leur permettant de s'enregistrer. Le risque d'enregistrement est généralement élevé pour les micro, petites et moyennes entreprises, mais faible pour les grandes entreprises. Les types d'impôts susceptibles de présenter des risques d'enregistrement sont la taxe sur les plus-values, la taxe foncière et la taxe sur les produits et services (taxe sur la valeur ajoutée). La raison générale du risque d'enregistrement élevé pour ces types d'impôts est leur nature indirecte et le moment de l'évaluation et du recouvrement. Les principales industries présentant des risques d'enregistrement élevés dans les pays d'Afrique de l'Ouest sont les secteurs des services, du commerce de détail et de l'alimentation et de l'hôtellerie en raison de la nature

non structurée de ces industries. Une approche descendante macro suivie d'une méthode factuelle est la plus efficace pour identifier les risques d'enregistrement. En d'autres termes, le fait de commencer par identifier la population de contribuables ou les types d'impôts les plus susceptibles de présenter un risque d'enregistrement, puis de se limiter aux contribuables individuels ou aux types d'impôts de cette population peut faciliter une identification précise et complète des risques.

2.3.3 IDENTIFICATION DES RISQUES DE DÉCLARATION

Le risque de déclaration est tout risque qui amène les contribuables à ne pas remplir leurs déclarations fiscales dans les délais ou à ne pas les remplir du tout. Comme la plupart des microentreprises, petites et moyennes entreprises ont peu de chances d'être enregistrées, elles ont également un taux de non-déclarants plus élevé que les grandes entreprises. Les types d'impôts qui pourraient présenter des risques de déclaration sont les impôts sur les personnes physiques, les impôts fonciers et les impôts sur les plus-values en raison des coûts de mise en conformité pour les débiteurs. De nombreuses jeunes entreprises sont également sujettes à des risques de déclaration plus élevés en raison du manque d'informations appropriées pour se conformer à la législation fiscale. La plupart des AF d'Afrique de l'Ouest n'ont pas de stratégie claire pour aider les micro, petites, moyennes et startups à se conformer aux législations fiscales. Le résultat net est que ces entreprises deviennent non conformes même lorsqu'elles arrivent à maturité. La méthode générale actuellement utilisée par la plupart des AF d'Afrique de l'Ouest consiste à effectuer une analyse de la base de données des contribuables qui n'ont pas déposé de déclaration pour une période donnée. Cette méthode est intrinsèquement inadéquate car elle se concentre uniquement sur les contribuables actuellement enregistrés dans la base de données fiscales mais ne s'intéresse pas à ceux qui ne sont pas enregistrés.

2.3.4 IDENTIFICATION DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS

Le risque de fourniture d'informations est tout risque qui amène les contribuables à déclarer de manière erronée leurs bénéfices imposables, et donc à mal déclarer les impôts applicables. Le risque de de fourniture d'informations est également appelé risque de déclaration, ce qui signifie que le risque est lié au montant des revenus et des dépenses déclarés par les contribuables. Les contribuables sont plus susceptibles de sous-déclarer les bénéfices imposables, soit en sous-estimant les revenus, soit en surestimant les dépenses, soit les deux, que de surestimer les bénéfices imposables. Par conséquent, l'attention doit être portée sur les cas où les contribuables sont les plus susceptibles de sous-estimer les revenus ou de surestimer les dépenses. Il n'y a pas de raisons particulières pour déclarer les risques, mais la conclusion générale est celle de raisons économiques ou psychologiques. Les incitations financières personnelles et les problèmes

de trésorerie sont des raisons économiques générales de sous-déclaration des impôts. Les raisons psychologiques découlent de l'état psychologique des contribuables, notamment la prise de risque et la possibilité de ne pas se faire prendre.

Les grandes entreprises sont plus susceptibles de déclarer des risques que les petites et moyennes entreprises en raison de leur capacité à utiliser des systèmes fiscaux complexes pour se soustraire à l'impôt. Les types d'impôts susceptibles de présenter des risques sont l'impôt sur le revenu des particuliers, l'impôt sur les gains en capital et l'impôt foncier. Les entreprises des secteurs des services financiers, de l'alimentation et de l'hôtellerie, des ressources naturelles et du commerce de détail sont très sensibles au risque de fourniture d'informations.

2.3.5 IDENTIFICATION DES RISQUES DE PAIEMENT

Le risque de paiement est tout risque qui fait que les contribuables ne paient pas les impôts corrects à temps ou ne paient pas du tout les impôts dus. De nombreuses AF d'Afrique de l'Ouest ont d'énormes créances fiscales en raison de la faiblesse des mécanismes de recouvrement et d'exécution ainsi que de la corruption des systèmes. Les petites et moyennes entreprises sont très sensibles aux risques de paiement en raison de problèmes de trésorerie et d'incitations financières à ne pas payer les impôts. Les impôts sont utilisés comme source de financement des nouveaux investissements dans l'entreprise. Les types d'impôts les plus sensibles aux risques de paiement sont l'impôt sur les sociétés, l'impôt foncier et l'impôt sur les plus-values. L'impôt sur le revenu des personnes physiques est moins sensible aux risques de non-paiement en raison du mécanisme de retenue à la source sous la forme d'un "paiement à mesure que vous gagnez" par l'intermédiaire d'agents de retenue à la source. Dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, il est obligatoire de payer à l'avance l'impôt sur les sociétés, ce qui réduit les risques de non-paiement. Toutefois, les impôts anticipés sur les sociétés sont susceptibles de présenter des risques de déclaration. Les entreprises qui connaissent des problèmes de trésorerie peuvent être très sensibles aux risques de paiement.

2.3.6 IDENTIFICATION DES RISQUES INSTITUTIONNELS

Le risque institutionnel est tout risque interne aux AF qui affecte leur capacité à administrer efficacement les législations fiscales aux fins de l'évaluation et de la perception du montant correct des impôts.

L'objectif principal de la CRM est d'accroître le respect spontané des obligations fiscales aux objectifs spécifiques visant à améliorer la connaissance des lois fiscales par les contribuables, à diversifier, étendre et améliorer la prestation de services et à atteindre un niveau élevé de confiance du public. La question fondamentale est donc de savoir si les AF

disposent des programmes, des ressources et des capacités nécessaires pour atteindre ces objectifs. La réponse à cette question peut être regroupée en quatre catégories : (1) politique, systèmes et procédures ; (2) infrastructure ; (3) capacité humaine ; et (4) données et enregistrement.

Pour identifier les risques internes, une évaluation de ces domaines est nécessaire afin d'identifier les faiblesses qui limitent la capacité des AF à administrer efficacement la législation fiscale. Il peut s'agir d'une auto-évaluation de contrôle dans le cadre de laquelle le personnel qui effectue effectivement le travail peut relater les facteurs de risque à partir de son expérience afin d'identifier les limites et les faiblesses existant réellement dans les systèmes. Toutefois, il faut prendre soin de reconnaître qu'il existe un biais implicite dans cette approche, une tendance du personnel à minimiser les risques associés à son propre comportement. Par conséquent, pour évaluer correctement les risques liés au personnel, tels que la corruption et les grèves potentielles, il convient d'évaluer les sources tierces.

L'analyse des risques internes concerne des questions telles que « que se passe-t-il » et « pourquoi agissent-ils ainsi », tandis que la troisième question « qui est responsable » relève en dernier ressort de la Direction. Les politiques des AF concernent les lignes de conduite ou les principes qui sous-tendent ces initiatives. Les AF peuvent être abordés ou adoptés. Les risques institutionnels impliquent également des problèmes administratifs tels que ceux rencontrés par les départements fonctionnels comme l'Evaluation, la Comptabilité et l'Analyse, la mise en œuvre et l'audit.

Graphique 1.7 Identification des risques institutionnels⁸

No	Sources de risques	Que se passe-t-il ?	Pourquoi agissent-ils ainsi ?
Systèmes et procédures			
1			
2			
Infrastructure			
1			
2			
Données et enregistrement			
1			
2			
Capacité humaine			
1			
2			
Questions administratives			

⁸ Adaptation de l'OCDE

1
2

Graphique 1.8 Risques d'indiscipline fiscale par secteur interne et externe

Numéro de risque	Domaine fiscal	Description et sources de risques			
		RA interne	Autres agences	Secteur privé	Externe
	Enregistrement				
	Déclaration				
	Fourniture d'informations				
	Paiement				

Graphique 1.9 Outils et techniques d'identification des risques⁹

Connaissances	Renseignements	<ul style="list-style-type: none"> Profil individuel de comportement social/psychologique, y compris informations pour la gestion de la relation clients Outils de collecte du renseignement - connaissances locales et intelligence économique Notation en fonction de la probabilité future d'inobservation 	<ul style="list-style-type: none"> Profil de comportement socio-psychologique à caractère sectoriel Renseignement industriel et commercial - catégorisation et synthèse Suivi des populations à risque Retour d'information sur les programmes de contrôle Règle de risque sur la base des connaissances Capacité d'animation et d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> Contexte de discipline fiscale - Renseignement stratégique au moyen d'une veille environnementale et de scénarios environnementaux Prise en compte au niveau des dirigeants Mesure de l'impact des risques en termes de réputation, le coût de mise en conformité et de recettes
	Informations	<ul style="list-style-type: none"> Bases de données intégrées - processus centralisé de dossiers Profil des contribuables sous l'angle des obligations fiscales Critères de succès - par exemple, résultats de contrôles précédents, indicateurs/taux de risque, etc. Information du public - par exemple, les services publics, les services répressifs Notation sur la base de caractéristiques pondérées 	<ul style="list-style-type: none"> Profils de l'ensemble de la population fiscale, y compris avec segmentation Profils de problèmes fiscaux Informations de tiers Outils technologiques de couplage de données Ressources allouées par risque Analyse de tendance Intervalles de confiance/indicateurs de fiabilité liés aux notations de risque 	<ul style="list-style-type: none"> Informations macroéconomiques, séries chronologiques économiques Taux effectifs moyens d'imposition Profil multi-impôts Culture du risque dans l'entreprise

⁹ Une adaptation de la Division des affaires fiscales du FMI

	Données	<ul style="list-style-type: none"> • utilisation des données des déclarations fiscales • Contrôles de traitement - par exemple, remboursements à haut risque • Sélection sur la base de documents papier 	<ul style="list-style-type: none"> • Profil fiscal par secteur • Outils technologiques permettant la sélection de dossiers à partir des données fiscales - par exemple, entrepôt de données • Prise en compte globale des risques, y compris assujettissement, déclaration et paiement, etc. • Ecart par rapport à la norme pour la population 	<ul style="list-style-type: none"> • Extraction de données • Cas d'exception automatisés • Analyse statistique au niveau macro • Réseaux neuronaux
	Opération/ dossier	Niveau agrégé		Niveau stratégique
Focalisation				

Graphique 1.10 Risques de d'indiscipline fiscale des contribuables par segment fiscal

ID	Domaine fiscal	Description des risques	Grand	Moyen	Petit	Micro
	Enregistrement					
	Déclaration					
	Fourniture d'informations					
	Paiement					

Graphique 1.11 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par type d'impôt

ID	Domaine fiscal	Description des risques	IS	IRPP	TV/TPS	TF	Accises et autres
	Enregistrement						
	Déclaration						
	Fourniture d'informations						
	Paiement						

Entrée

Sources et signaux de risques

Débit

Descriptions de :

- zones à risque
- contribuables à risque
- Risques

Sortie

Liste des risques potentiels (Image de risque)

Étapes d'identification des risques d'indiscipline fiscale

2.4 ANALYSE DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

L'analyse des risques d'indiscipline fiscale est la ventilation et l'examen systématiques des informations détaillées sur les contribuables afin de découvrir les schémas et les caractéristiques communes à l'origine des risques d'indiscipline fiscale. Le nombre et la catégorie des risques et des contribuables à risque sont analysés et regroupés en fonction de caractéristiques similaires. Il ne suffit pas de découvrir ce qui se passe et qui le fait. L'analyse des risques répond à la question du pourquoi, c'est-à-dire de la motivation qui sous-tend le comportement d'indiscipline fiscale dans des domaines spécifiques, ce qui est important car cela contribue à l'évaluation et au choix des stratégies de traitement des risques les plus efficaces. Par exemple, si la raison d'indiscipline fiscale est la complexité d'une partie spécifique de la législation fiscale, une stratégie de traitement possible peut être la simplification de la législation et l'éducation fiscale. L'analyse des risques se fait sur la base de données recueillies auprès de différentes sources :

- Les données économiques et fiscales, par exemple, les données sur la croissance économique, les salaires moyens ;
- Les données fournies par les contribuables, par exemple, déclaration(s) fiscale(s) ;
- Les données acquises par les AF, par exemple, les résultats de contrôle, les derniers rapports de conformité, les déclarations fiscales déposées en retard ;
- Les données fournies par un tiers, par exemple, un relevé bancaire, les règlements de divorce ;
- Des informations provenant d'autres organismes chargés de l'application de la loi ; et
- Les informations disponibles sur Internet, registre des sociétés, etc.

Au cours de l'analyse, les risques sont examinés afin de découvrir les composantes et les caractéristiques essentielles. L'analyse des risques est effectuée en manipulant et en faisant correspondre logiquement les données, les connaissances et l'intelligence humaines. Les données rassemblées donnent des informations qui donnent un sens. La connaissance est une compréhension plus approfondie de ces informations. C'est comme un grand puzzle ; les données en sont les pièces. Lorsqu'elles sont assemblées avec l'image, des informations apparaissent. La compréhension de la signification de l'image donne naissance à la connaissance. Les données en elles-mêmes n'ont aucune « valeur » pratique. Elles acquièrent leur valeur en étant comparées ou mises en relation avec d'autres, ce qu'on appelle souvent la mise en correspondance des données. Dans l'analyse des risques d'indiscipline fiscale, des connaissances spécifiques sont nécessaires et l'utilisation de techniques telles que l'extraction de données et l'entrepôt de données requiert la connaissance du traitement électronique des données.

Les progrès de la technologie de l'information signifient que les possibilités dans ce domaine sont grandes ouvertes. Malheureusement, de nombreuses AF en Afrique de

l'Ouest n'utilisent pas ou peu l'énorme volume de données en leur possession. Le risque de d'indiscipline fiscale peut également être analysé au niveau opérationnel, au cas par cas, lorsque le personnel de première ligne examine les documents détaillés et les données déposées par les contribuables. Traditionnellement, en ce qui concerne le risque d'enregistrement, par exemple, l'objectif des AF est de s'assurer que toute personne ayant un revenu imposable est identifiée et enregistrée au moment opportun. Toutefois, il est peu probable qu'une méthode de base de cas permette d'identifier ces contribuables non enregistrés.

Par exemple, lors de l'enregistrement de nouveaux contribuables, les AF doivent comparer les nouveaux demandeurs avec des éléments tels que :

- autres enregistrements au même code postal
- adresses connues
- bénéficiaires effectifs
- associés connus
- membres du conseil d'administration et de la direction exécutive
- téléphones mobiles
- comptes bancaires
- bases de données de suspects
- agences de renseignements commerciaux
- autres données des ministères, etc.

Un contact rapide avec les contribuables pour établir leur existence peut être envisagé pour tenter de déjouer la fraude. La plupart des entreprises ayant d'énormes dettes fiscales sont susceptibles de se faire réenregistrer. Malgré cela, il existe des stratégies permettant de traiter les risques potentiels avant même que le contribuable ne soit enregistré. Il s'agira notamment de fournir des conseils et une éducation clairs et utiles, une approche de prévention plutôt que de traitement. À l'exception des conseils et de l'éducation concernant les risques de déclaration, de paiement et de fourniture d'informations, l'intervention ne peut avoir lieu que lorsque la possibilité d'un risque se concrétise et ce, après l'enregistrement.

Il existe plusieurs possibilités d'analyse des risques. Lorsque les déclarations d'un contribuable sont reçues, il est possible d'effectuer un certain nombre de contrôles « basés sur des règles » :

- L'interrelation des différents chiffres de la déclaration peut être vérifiée pour tester à la fois l'exactitude et la crédibilité des revenus, des dépenses, de l'actif et du passif déclarés ;
- La déclaration reçue peut être comparée aux déclarations précédentes soumises par ce contribuable pour mettre en évidence les incohérences apparentes ;

- Des comparaisons peuvent être effectuées avec d'autres contribuables ayant un profil similaire (taille, type de commerce, marge bénéficiaire, actif, passif, revenus, dépenses, etc,
- Comparaisons avec le secteur, les normes et les standards.

Ces contrôles sont particulièrement utiles lorsqu'un remboursement ou un crédit d'impôt est demandé. Les résultats de tout contrôle éclaireront le processus de décision sur le type d'action nécessaire pour faire face au risque perçu. Parfois, les sources d'analyse ne sont pas structurées. Dans ce cas, l'analyse doit être effectuée le plus rapidement possible après l'obtention des données.

En fin de compte, l'analyse des risques aboutit à la connaissance d'un ou de plusieurs des domaines suivants :

- les caractéristiques des contribuables concernés
- les raisons du comportement des contribuables
- la probabilité ou la fréquence de l'apparition du risque
- les indicateurs / règles et paramètres de sélection
- les conséquences sur le recouvrement des impôts
- la tendance, c'est-à-dire si le risque devient plus ou moins grave
- les stratégies de traitement possibles
- le coût du traitement
- l'impact sur les objectifs des AF.

2.4.1 ANALYSE DES RISQUES D'ENREGISTREMENT

Les risques d'enregistrement peuvent être regroupés en deux grandes catégories : (1) Les contribuables qui sont tenus de s'enregistrer mais qui ne sont pas enregistrés ; et (2) Les contribuables qui sont enregistrés mais qui ne sont pas correctement enregistrés dans la base de données fiscale. Les contribuables de la première catégorie opèrent principalement dans le secteur informel de l'économie. Un pourcentage important de la population des contribuables en Afrique de l'Ouest opère dans le secteur informel. Par conséquent, un pourcentage important de contribuables n'est pas enregistré dans la base de données fiscales. De nombreuses entreprises de restauration rapide, d'art, de vente au détail et de meubles opèrent principalement dans le secteur informel des économies d'Afrique de l'Ouest. Les micro, petites et moyennes entreprises sont plus susceptibles d'être enregistrées en raison de leur manque d'éducation, de la complexité et des ambiguïtés des législations fiscales existantes et du non-respect délibéré et volontaire des lois.

La deuxième catégorie de risques d'enregistrement concerne : (1) les contribuables dont les informations ont été mal saisies dans la base de données fiscales ; les contribuables dont les informations sont incomplètes ; et (3) les contribuables dont les comptes fiscaux appropriés n'ont pas été créés dans la base de données fiscales. Les informations relatives aux contribuables peuvent être saisies à tort dans la base de données fiscales en raison de

l'absence d'un examen approprié des données saisies dans le système et du manque de supervision adéquate du personnel chargé de la saisie des données. Les principales raisons pour lesquelles les informations des contribuables sont incomplètes sont le manque d'éducation sur les informations requises et l'incapacité délibérée des contribuables à fournir les informations nécessaires. Enfin, il se peut que des comptes de contribuables appropriés ne soient pas créés en raison du manque de connaissances du personnel chargé de la saisie des données pour demander et saisir les informations pertinentes des contribuables, d'informations incomplètes fournies par les contribuables ou des deux.

2.4.2 ANALYSE DES RISQUES DE DÉCLARATION

Les risques liés au dépôt peuvent être analysés en deux grandes catégories : (1) les déclarants retardataires et (2) les non-déclarants. En outre, les déclarants retardataires peuvent être regroupés par âge, ce qui permet aux autorités fiscales de segmenter les intervalles de temps pris par les contribuables pour produire leur déclaration, de la date d'échéance à la date de production effective. Les non-déclarants peuvent également être regroupés en non-déclarants et non-déclarants. Les non-déclarants sont des contribuables qui n'ont jamais déposé de déclaration d'impôt depuis le début de l'activité commerciale ou depuis la date d'enregistrement auprès des autorités fiscales. Les non-déclarants sont une forme de déclarants retardataires. Il s'agit de contribuables qui ont déjà produit une déclaration d'impôt mais qui ont cessé de la produire pendant plus d'une année civile ou une période établie par les autorités fiscales. Il est peu probable que les grandes entreprises soient des non-déclarants, mais il est plus probable qu'elles soient des déclarants tardifs. En revanche, les micro, petites et moyennes entreprises sont susceptibles de ne pas produire de déclaration. Les motivations générales des petites et moyennes entreprises non déclarantes sont les coûts de mise en application et le manque d'éducation appropriée.

2.4.3 ANALYSE DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS

Les risques de fourniture d'informations peuvent être analysés en termes de sous-estimation des revenus et de surestimation des dépenses par une manipulation délibérée des informations ou des erreurs dans la préparation et la présentation des informations. Les risques de fourniture d'informations constituent les plus grands risques d'indiscipline fiscale pour les AF en Afrique de l'Ouest¹⁰. Ils peuvent être analysés en termes de susceptibilité des contribuables à manipuler les revenus et les dépenses ou à utiliser des législations fiscales et des taux d'imposition inappropriés pour les contribuables. Les grandes entreprises et les entreprises qui ont des problèmes de trésorerie peuvent être sensibles à la manipulation des revenus et des dépenses. Cette manipulation délibérée des bénéfices

¹⁰ Évaluation TADAT des AF en Afrique de l'Ouest

fiscaux est généralement la cause de l'évasion fiscale dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest. Les risques de fourniture d'informations dus à une mauvaise application des lois et des taux appropriés sont causés par un manque d'éducation fiscale et se produisent principalement au sein des micro, petites et moyennes entreprises. Les entreprises opérant dans le secteur des services financiers, des ressources naturelles et des opérations commerciales complexes sont sensibles aux risques de fourniture d'informations.

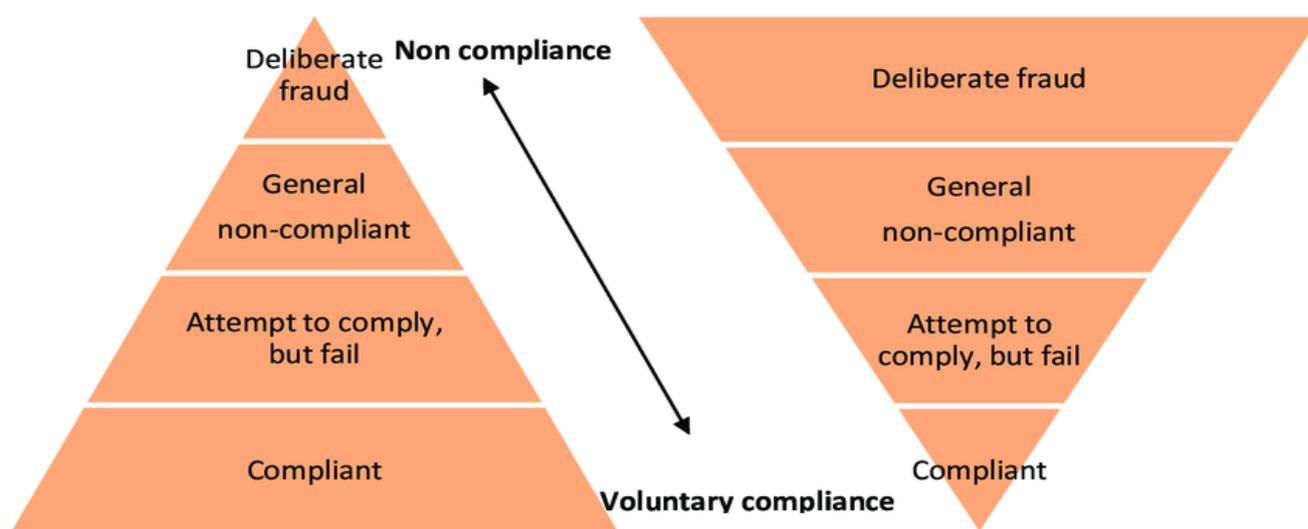
2.4.4 ANALYSE DES RISQUES DE PAIEMENT

Les risques de paiement peuvent être analysés en termes de retard de paiement et de non-paiement des impôts à payer. Les types d'impôts susceptibles d'être payés en retard sont l'impôt sur le revenu des sociétés, la taxe sur les plus-values et la taxe sur les produits et services (taxe sur la valeur ajoutée) et se produisent principalement au sein des micro, petites et moyennes entreprises. Les types d'impôts pouvant entraîner le non-paiement d'impôts sont l'impôt foncier, l'impôt sur les plus-values et l'impôt sur le revenu des personnes physiques non enregistrées. La principale raison des retards de paiement pour les grandes entreprises est un problème de trésorerie. Toutefois, des motivations psychologiques peuvent également expliquer les retards de paiement des impôts par ces catégories de contribuables. Certains contribuables qui refusent de payer leurs impôts le font en tentant délibérément et volontairement de se soustraire à l'impôt. Les principales raisons de ces contribuables sont le gain financier et la possibilité de s'en sortir.

2.5 ANALYSE DU COMPORTEMENT DU CONTRIBUABLE AU REGARD DE SES OBLIGATIONS FISCALES

L'analyse du comportement des contribuables est essentielle à la conception de stratégies de traitement appropriées pour traiter les risques de d'indiscipline fiscale. Le modèle standard du comportement des contribuables divise le comportement des contribuables en quatre attitudes générales en matière de discipline fiscale constituées par ceux-ci : (1) Respect de la loi ; (2) Tentative de respect de la loi mais échec ; (3) Non-respect général ; et (4) « Fraude délibérée »¹¹.

¹ Adopté du modèle de l'OCDE



Une étape essentielle consiste à situer le contribuable sur la pyramide de la discipline fiscale afin d'obtenir une stratégie d'atténuation appropriée résumée dans la figure 1.12 :

Figure 1.12 Attitude du contribuable et stratégie de discipline fiscale

Niveau de risque	Comportement et attitude du contribuable	Stratégie de discipline fiscale
Élevé	Fraude délibérée	Utiliser les moyens qu'offre la loi
Modérément élevé	Contrevenant à la discipline fiscale de manière générale	Dissuader par la détection
Modérément faible	Tentative de mise en conformité mais échec	Aider à se conformer
Faible	Se conforme à ses obligations	Faciliter la tâche

L'hypothèse de base est que la majorité des contribuables à la base de la pyramide sont ceux qui « veulent faire ce qu'il faut » et qu'il faut leur faciliter la tâche pour qu'ils se conforment aux règles. Étant donné la prépondérance des risques dedans le secteur informel des économies d'Afrique de l'Ouest, la stratégie à adopter pour la plupart des risques de non-conformité consiste à « faciliter la conformité », ce que l'on appelle l'application préventive, l'éducation sur qui, pourquoi, quand et comment payer les impôts.

Figure 1.13 Attitude du contribuable et domaine fiscal

Numéro de risque	Domaine fiscal	Conforme	Tentative de mise en application	Ne veulent pas se conformer	ont décidé de ne pas se
------------------	----------------	----------	----------------------------------	-----------------------------	-------------------------

		mais échec			conformer
	Enregistrement				
	Déclaration				
	Fourniture d'informations				
	Paieement				

L'analyse du comportement des contribuables montre les résultats de l'échantillonnage des contribuables en ce qui concerne chaque risque du registre et le comportement des contribuables dominant qui y est associé. Les risques tels que le défaut d'enregistrement peuvent présenter de multiples comportements des contribuables qui nécessiteraient des stratégies et des traitements différents. Il peut être nécessaire de réduire davantage les options d'atténuation pour mettre en place une stratégie efficace.

L'importance des risques identifiés est analysée selon la segmentation suivante :

- les contribuables par domaine fiscal - enregistrement, déclaration, fourniture des informations et paiement.
- Les contribuables par segment fiscal, les micro, petits, moyens et grands contribuables et les impôts perçus par chaque segment par type d'impôt.
- Les contribuables par type d'impôt - impôt sur le revenu des sociétés, impôt sur le revenu des personnes physiques, taxe sur la valeur ajoutée (biens et services), impôt sur les plus-values et taxe foncière.
- Contribuables par emplacement- la délimitation géographique des risques segmentés mettra en évidence les caractéristiques communes des risques telles que l'accès physique aisé aux services fiscaux
- Les contribuables selon la classification standard des industries - fabricants, distributeurs, grossistes et détaillants.

Une image complète des risques identifiés est formée en juxtaposant les risques avec les données de base sur le groupement ci-dessus. Cela permet d'établir un « classement des risques par groupe » en fonction du segment fiscal, de la géographie, du domaine fiscal, des types d'impôts et du secteur économique. De telles catégorisations permettent des approches généralisées du traitement des risques. Par exemple, les gros contribuables du secteur minier peuvent être enclins à faire de fausses déclarations par le biais d'un système d'évitement fiscal par le biais des prix de transfert.

La gestion du risque d'indiscipline fiscale ne doit pas être une activité autonome, séparée des activités et processus principaux des AF. La gestion des risques d'indiscipline fiscale doit faire partie des responsabilités de tous les niveaux de gestion, du conseil

d'administration et de la direction générale à la direction et aux employés. Elle doit faire partie intégrante de tous les processus, y compris la planification stratégique et les processus de gestion des projets et du changement. La gestion du risque d'indiscipline fiscale aide les gestionnaires à prendre des décisions éclairées sur les activités d'une AF. La valeur dérivée de cette aide est indispensable à la réalisation de la mission et des objectifs des AF.

Plus que jamais, la gestion du risque d'indiscipline fiscale est au cœur des activités quotidiennes des AF. Elle a permis une augmentation sans précédent du niveau du respect spontané des obligations fiscales. L'intégration de la gestion des risques dans les administrations fiscales implique des mesures délibérées pour recueillir, analyser et développer les connaissances et les renseignements sur les contribuables et les données de tiers. Les connaissances et l'intelligence développées peuvent être utilisées pour inciter au respect volontaire de la législation fiscale, en même temps que d'autres méthodes appropriées pour faire respecter la législation fiscale. Les AF ont ainsi la possibilité de prendre l'avantage sur les contribuables dans un environnement commercial de plus en plus complexe.

L'intégration de la gestion des risques dans les AF implique les activités suivantes :

- Mettre en place d'un cadre pour le renseignement
- Rassembler et analyser les données des contribuables
- Développer les connaissances sur les contribuables
- Analyser le comportement des contribuables
- Comprendre les influences sur le comportement des contribuables
- Reconnaître les facteurs du comportement d'indiscipline fiscale

2.5.1 ÉTABLIR UN CADRE DE RENSEIGNEMENTS

Un cadre de renseignements est une connaissance et une compréhension structurées qui permettent aux AF de prévoir parfaitement le comportement d'indiscipline. Un renseignement est le plus haut niveau de connaissance et de compréhension d'un sujet qui permet à une personne de faire des prévisions précises, complètes et fiables sur ce sujet. Un cadre de renseignements est comme l'assemblage d'un puzzle pour découvrir l'image qui se cache derrière le puzzle. En assemblant des données fragmentées sur les contribuables, les AF peuvent en apprendre beaucoup sur le comportement des contribuables de manière à pouvoir prédire avec une certitude raisonnable leur comportement futur en matière de conformité.

L'élaboration d'un cadre de renseignements demande beaucoup de temps, d'efforts et de ressources, mais les bénéfices dépassent largement ces ressources. Un cadre de renseignement efficace répond aux questions suivantes, appelées QQQCCP:

- Qu'est-ce qui se passe
- Qui le fait
- Pourquoi cela se produit-il
- Comment cela se passe-t-il
- Où cela se passe-t-il
- Quand cela se passe-t-il

Graphique 1.14 Cadre de renseignements

Niveau de l'unité	Information et renseignements		
Niveau micro	Echanges et commerce internationaux	Prix des produits sur le marché mondial	Libre-échange vs protectionnisme
	Santé de l'économie locale	Réglementations gouvernementales	Facteurs socioculturels
Niveau des entreprises et des microentreprises	Antécédents de conformité et notation de crédit	Structure du capital, liquidité et rentabilité	Cadre de gouvernance d'entreprise
	Nature, taille et complexité des entreprises	Compétitivité et intensité des entreprises	Intégrité de la gestion et style de fonctionnement
	Formalité d'entreprise et participation à la propriété	Revenu des ménages et pouvoir d'achat	Niveau d'automatisation et utilisation de la haute technologie.

2.5.2 COLLECTER DES DONNÉES SUR LES CONTRIBUABLES

La première étape de la mise en place d'un cadre de renseignements consiste à rassembler, regrouper et analyser les données. Les premières sources de données sont celles des contribuables, telles que :

- Enregistrement des entreprises

- Bénéficiaires effectifs
- Enregistrement fiscal
- Enregistrement de la propriété (le cas échéant)
- Dossiers de déclaration d'impôt
- États financiers
- Dossiers des tribunaux, le cas échéant
- Principaux partenaires et associés
- Principaux clients et fournisseurs
- Adresse enregistrée, numéro de contact et personne de contact
- Cote de crédit et antécédents en matière de respect des lois et règlements
- Dossiers bancaires
- Champ d'application
- Principaux actionnaires
- Résultats des contrôles précédents (le cas échéant)
- Composition du conseil d'administration et de la direction exécutive. etc.

D'autres sources de données sont également disponibles :

- Entreprises d'électricité et de services publics
- Autres services gouvernementaux
- Registre des sociétés
- Organismes chargés de l'application des lois
- Autres autorités fiscales
- Gouvernements étrangers
- Associations professionnelles
- Statistiques d'importation et d'exportation
- Données sur l'industrie et le marché. etc.

2.5.3 DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE DES CONTRIBUABLES

La collecte de données sur les contribuables n'est pas suffisante et n'apporte aucun avantage aux AF. Les données doivent être regroupées, analysées et structurées de manière à fournir des modèles discernables qui expliquent les comportements actuels et futurs des contribuables. Les données doivent être saisies et stockées dans un format qui permet des manipulations logiques à l'aide d'outils et de techniques appropriés d'extraction, d'analyse et de rapprochement des données.

Par exemple, le chiffre d'affaires annuel peut être comparé à la moyenne du secteur, aux données économiques ou à celles des concurrents afin de découvrir d'éventuelles fausses

déclarations de chiffre d'affaires. Les enregistrements des importations peuvent être comparés au coût des ventes et à la moyenne du secteur afin de déterminer si le coût des ventes est délibérément surévalué ou sous-évalué. Les données économiques peuvent être comparées aux prévisions de trésorerie et aux relevés bancaires afin de déterminer si un contribuable sera en mesure de régler ses dettes fiscales existantes.

Les données peuvent également être triangulées. Par exemple, le rapprochement des données du registre des sociétés avec celles du registre de la propriété, des états financiers et des déclarations fiscales peut révéler une éventuelle fraude fiscale ou un système de blanchiment d'argent. Une connaissance précise, complète et fiable des contribuables est indispensable aux AF.

Les AF doivent acquérir et conserver des connaissances, des aptitudes, un savoir-faire et des compétences qui peuvent être traduits en connaissances et en intelligence. L'utilisation de technologies de l'information avancées, d'entrepôts de données et d'outils et techniques d'extraction et d'analyse des données est tout aussi importante pour les AF.

2.5.4 ANALYSER LES COMPORTEMENTS SOUS L'ANGLE DE LA DISCIPLINE FISCALE

Les entreprises devenant de plus en plus complexes, il est impératif que les AF s'adaptent et suivent le rythme des nouveaux développements. Comprendre le comportement du contribuable au regard de ses obligations fiscales n'est pas une question de conjecture. Plusieurs indicateurs du comportement du contribuable sont désormais étayés par des recherches empiriques solides. Les explications économiques et non économiques du comportement du contribuable ont une force prédictive.

Les contribuables adoptent toute une série de postures de motivation pour répondre aux demandes des AF. Le système fiscal lui-même, tant le droit que l'administration, peut influencer le comportement du contribuable au regard de ses obligations fiscales. La recherche a identifié deux grandes approches du problème de discipline fiscale¹². La première découle d'une perspective de rationalité économique et a été développée à partir d'une analyse économique. La seconde s'intéresse à des questions comportementales plus larges et s'inspire de concepts de psychologie et de sociologie des contribuables.

Les facteurs économiques :

² Recherche effectuée par la Division des affaires financières du FMI

- **Charge financière** - On observe un lien entre l'impôt dû et le comportement du contribuable. Par exemple, si un contribuable est redevable d'un impôt qu'il peut facilement acquitter, il sera probablement prêt à remplir ses obligations fiscales. Mais si l'impôt dû atteint un montant très élevé, susceptible de compromettre la viabilité de l'entreprise, il pourra éluder totalement le paiement ou tenter d'ajuster les données mentionnées dans sa déclaration d'impôts pour être redevable d'un impôt plus faible mais inexact.
- **coût de la discipline fiscale**- L'exécution des obligations fiscales, au-delà de l'impôt effectivement acquitté, fait supporter aux contribuables un certain nombre de coûts. Ces coûts comprennent le temps nécessaire pour se conformer aux formalités, les frais encourus parce qu'il faut faire appel à un comptable et les coûts indirects qui découlent de la complexité de la réglementation fiscale. Il peut aussi s'agir de coûts psychologiques, notamment le stress dû à l'incertitude dans laquelle se trouve le contribuable sur le point de savoir s'il a respecté toutes ses obligations fiscales, ou même s'il a eu connaissance de toutes les dispositions applicables.
- **Contre-incitations**- Les études consacrées à l'impact des sanctions (par exemple, pénalités financières et menaces de poursuites) montrent que ces mesures peuvent avoir un effet limité dans le temps du point de vue de la discipline fiscale. Néanmoins, les recherches montrent que les contribuables en situation régulière souhaitent que les fraudeurs soient sanctionnés. Si les AF ne dissuadent pas les fraudeurs en imposant de lourdes sanctions et des poursuites, ceux qui se plaignent seront dissuadés de se conformer.
- **Incitations** - Les incitations dont peut bénéficier le contribuable sont susceptibles d'avoir un effet positif sur son comportement, il respectera davantage ses obligations. Par exemple, l'octroi à un contribuable d'un certificat d'exonération fiscale étendue ou d'une reconnaissance spéciale lors d'un événement national peut inciter les contribuables tant respectueux que non respectueux à se mettre en conformité.

Facteurs comportementaux :

- **Différences individuelles** - Un grand nombre de contribuables respectent la législation fiscale, mais d'autres ne s'y conforment pas. Les facteurs individuels qui influent sur le comportement du contribuable sont le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la moralité, le type d'activité, la personnalité, les circonstances et l'évaluation personnelle du risque.
- **Sentiment d'équité ou d'inéquité**- Les contribuables qui pensent que le système n'est pas juste ou qui ont une expérience personnelle de traitement inéquitable

respecteront probablement moins leurs obligations fiscales que ceux qui pensent que le système fiscal est équitable.

- **Perception d'un risque minimal** - Si un contribuable a la possibilité de ne pas se conformer à ses obligations fiscales et considère qu'il n'a qu'un risque minime de se faire prendre, il prendra ce risque. C'est pourquoi, sans doute, la sous-déclaration est plus fréquente pour certains types de revenus en Afrique de l'Ouest. Les AF d'Afrique de l'Ouest n'ont généralement pas la capacité de détecter les contribuables qui ne respectent pas les règles. Par exemple, les revenus salariaux sont généralement très visibles pour l'autorité fiscale puisqu'ils sont déclarés par un tiers. Mais d'autres formes de revenu peuvent être bien moins visibles et faire donc davantage l'objet d'opérations comptables créatives.
- **Prise de risque** - Certains contribuables éluder l'impôt est un jeu : il s'agit de tester leur habileté à éviter leurs obligations et à ne pas se faire prendre. L'équité perçue des AF est importante pour inciter au respect des obligations fiscales. En outre, les autorités fiscales doivent détecter et sanctionner en temps utile ceux qui prennent le risque de frauder le fisc parce qu'ils considèrent l'évasion fiscale comme un jeu à jouer et à gagner.

2.5.5 INFLUENCE SUR LE COMPORTEMENT DES CONTRIBUABLES

Il serait impossible, voire inutile, de tenter d'énumérer tous les différents facteurs qui, ensemble, influencent les attitudes et le comportement des contribuables. Ce qui peut être fait, c'est de fournir un modèle de réflexion sur ces facteurs, un modèle qui permette aux AF de catégoriser les facteurs de manière cohérente et sous une forme qui les aide à comprendre le comportement du contribuable au regard de ses obligations fiscales.

Ce modèle¹³ est très utile pour les AR qui peuvent l'appliquer dans leur environnement afin de comprendre pourquoi les contribuables se comportent comme ils le font et pour des stratégies de traitement efficaces et efficientes. Il existe cinq catégories générales sous lesquelles les facteurs peuvent être regroupés :

- Profil de l'entreprise
- Profil de l'industrie
- Facteurs sociologiques
- Facteurs économiques

³ Modèle élaboré par la Division des affaires financières du FMI

- Facteurs psychologiques

Profil de l'entreprise :

- Structure - entreprise individuelle, société de personnes, société de capitaux, fiducie, etc.
- Taille et ancienneté de l'entreprise
- Activités exercées
- Orientation - locale ou internationale
- Données financières - investissement en capital, rentabilité, liquidité ; structure du capital, etc.
- Principaux clients et fournisseurs
- Intermédiaires de l'entreprise. etc.

Profil de l'industrie :

- Définition et taille de l'industrie
- Principaux acteurs du secteur
- Marges bénéficiaires
- Structures des coûts
- Réglementation sectorielle
- Modes d'activité
- Niveau de concurrence
- Facteurs saisonniers
- Technologie et infrastructure. etc.

Facteurs sociologiques :

- Normes socioculturelles
- Contexte éthique
- Attitude à l'égard du gouvernement
- Âge, sexe et niveau d'expérience
- Niveau d'instruction
- Groupe social. etc.

Facteurs économiques :

- Investissement
- Santé de l'économie
- Taux d'intérêt démographiques

- Système fiscal
- Politiques mises en oeuvre par les pouvoirs publics
- Influence internationale
- Inflation
- Conditions du marché. etc.

Facteurs psychologiques :

- Cupidité
- Attitude face au risque
- Peur et confiance
- Valeurs et philosophie
- Équité et justice
- Moralité
- Possibilité de fraude, etc.

2.5.6 FACTEURS A L'ORIGINE DES COMPORTEMENTS DES CONTRIBUABLES

Il n'est pas facile de déterminer ce qui fait pencher le contribuable dans le sens du respect ou du non-respect de ses obligations. Les recherches suggèrent que plusieurs facteurs se conjuguent de façon que les contribuables adoptent un ensemble de valeurs, de croyances et d'attitudes qui peut être décrites attitudes motivationnelles¹⁴. Ces attitudes, dont deux relèvent en gros de l'indiscipline fiscale et les deux autres de la discipline fiscale, caractérisent la relation du contribuable avec l'AF et le système fiscal:

- **Les affranchis**- Ce sont les contribuables qui ont décidé de ne pas se conformer à leurs obligations fiscales, soit en les éludant délibérément, soit en choisissant de ne pas s'y soumettre. Ce cynisme à l'égard du système fiscal se double généralement d'une attitude analogue à l'égard des pouvoirs publics en général.
- **Les résistants** - L'attitude de résistance caractérise la confrontation. Le système est perçu comme un système oppressif, pesant et inflexible. Cette attitude caractérise les contribuables qui ne se conforment pas mais qui le feront si on peut les persuader que leurs préoccupations sont prises en compte.
- **Les loyaux**- Une attitude plus positive est celle des contribuables qui, fondamentalement, sont disposés à respecter leurs obligations fiscales, mais

¹⁴ Une documentation de la Division des affaires financières du FMI

éprouvent des difficultés pour ce faire et n'y parviennent pas toujours. Ils pourront avoir des difficultés à comprendre leurs obligations ou à s'y conformer, mais ils misent en cas de différend sur un climat de confiance et de coopération.

- **Les convaincus-** Ils sont tout à fait prêts à agir comme il faut. Ils sont consciemment attachés à soutenir le système et à accepter et gérer efficacement ses exigences. Ils reconnaissent la légitimité du rôle des agents du fisc, considérés comme fondamentalement dignes de confiance.

Il faut bien se rendre compte qu'un contribuable peut adopter à différents moments l'une des attitudes qu'on vient d'évoquer. Il se peut aussi qu'il adopte toutes ces attitudes simultanément à l'égard d'éléments différents. L'attitude n'est pas une caractéristique immuable d'une personne ou d'un groupe ; elle reflète l'interaction avec ceux qui imposent certaines exigences à la personne ou au groupe. L'intérêt de ce modèle est qu'il contribue à une meilleure compréhension du comportement des contribuables et jette les bases de l'élaboration de stratégies ciblées encourageant à agir correctement et bridant la résistance et à se conformer aux obligations fiscales ou la volonté d'y échapper. La compréhension de la théorie générale de la motivation des contribuables peut aider les AF à élaborer et gérer le programme de discipline fiscale dans une optique stratégique.

De même, il est essentiel de comprendre les facteurs qui motivent un comportement du contribuable spécifique pour guider le choix des stratégies de traitement appropriées. Prendre le temps d'analyser le comportement du contribuable aide les AF à s'attaquer aux causes d'indiscipline fiscale et pas uniquement à ses symptômes, ce qui permet d'obtenir un meilleur résultat à long terme.

Par exemple, la déduction de charges excessives (déclaration inexacte) peut être le comportement déviant observé auquel il faut remédier. Or, le facteur à l'origine de ce comportement peut être la nécessité, pour le contribuable, d'augmenter sa trésorerie pour rester compétitif dans un environnement où ses concurrents sous-déclarent très fréquemment leurs revenus ou traitent en liquide.

La motivation du contribuable peut être aussi le sentiment que les taux d'imposition sont trop élevés et qu'il faut donc en compensation récupérer une partie de l'argent perçu par le fisc. En pareille situation, traiter le comportement (le symptôme) n'aura un effet que sur le contribuable concerné, et même cet effet sera d'une durée limitée. De plus, le contribuable pourra en fait trouver injuste d'avoir servi d'exemple alors que les autres s'en sortent lorsqu'ils adoptent le même comportement. Cela pourra alimenter un ressentiment à l'égard du système fiscal et susciter de nouvelles déviances.

Par conséquent, examiner la cause essentielle du comportement et choisir la stratégie qui convient face à cette cause pourrait faire la différence entre une discipline fiscale parcellaire à court terme et une discipline fiscale durable dans le long terme.

Il ne faut pas automatiquement partir de l'idée que la population cible pourra changer de comportement de son plein gré. C'est pourquoi l'AF doit bien comprendre la cause du comportement qui pose problème. Par exemple, le comportement du contribuable cible pourra consister à toujours soumettre tardivement les déclarations fiscales (défaut de déclaration).

Des analyses et des investigations plus approfondies pourront montrer que ce comportement est dû au fait que des tiers (cabinet comptable) ne fournissent pas en temps utile à la population cible les informations nécessaires. Dans ce cas, pénaliser le contribuable cible pour son comportement ne règlera pas le problème systémique sous-jacent. Une stratégie plus efficace consisterait de collaborer avec les fournisseurs d'informations tiers (le cabinet comptable) devant fournir les renseignements pour qu'ils les communiquent à temps.

Pour obtenir un respect satisfaisant des lois, il faut une bonne législation. Des lois claires et dénuées d'ambiguïté sur le plan de leurs objectifs et de leur interprétation fournissent une base solide pour définir les dispositifs administratifs d'application et pour gérer le risque d'inobservation. Une législation très complexe ou ambiguë multiplie les possibilités, pour le contribuable, d'adopter un comportement que le législateur ne jugeait pas souhaitable. À de nombreux égards, une bonne législation facilite la tâche de l'AR lorsqu'il s'agit pour elle de se montrer équitable du point de vue procédural dans l'administration de l'impôt. Si la collectivité perçoit la loi comme injuste ou inadéquate au regard des mœurs de l'époque, on se trouve inévitablement devant un risque accru d'indiscipline fiscale.

La loi en vigueur est le point de départ de l'administration de l'impôt. C'est l'une des composantes du contexte ou de l'environnement dans lequel les AF opèrent et c'est en analysant cet environnement qu'on décèle les risques d'indiscipline fiscale liés à l'administration de la loi. Les AF se doivent d'administrer la loi de façon à susciter la confiance des contribuables. C'est pourquoi l'administration de l'impôt doit être fonction du niveau du risque d'indiscipline fiscale. Toute obligation imposée aux contribuables ou à un sous-ensemble des contribuables du point de vue de la discipline fiscale doit être acceptable au regard des attentes des contribuables. D'une façon générale, les coûts que doit supporter les contribuables pour l'administration de l'impôt doivent être adéquats. Si, pour un risque donné, le coût imposé aux contribuables est considéré comme élevé, l'insatisfaction des contribuables pourra s'amplifier sans qu'on l'ait voulu, au détriment de la discipline fiscale.

Graphique 1.15 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par domaine fiscal

No	Domaine fiscal	Qu'est-ce qui passe ?	Pourquoi agissent-ils ainsi ?
	Risques d'enregistrement		
	Risques de déclaration		
	Risque de fourniture d'informations		
	Risques de paiement		

Figure 1.16 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par domaine fiscal et par segment

ID	Domaine fiscal	Description des risques	Grand	Moyen	Petit	Micro
	Enregistrement					
	Déclaration					
	Fourniture d'informations					
	Paie ment					

Figure 1.17 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par domaine fiscal et par type d'impôt

ID	Domaine fiscal	Description des risques	IS	IRPP	TVA/TPS	TF	Accises et autres
	Enregistrement						
	Déclaration						
	Fourniture d'informations						

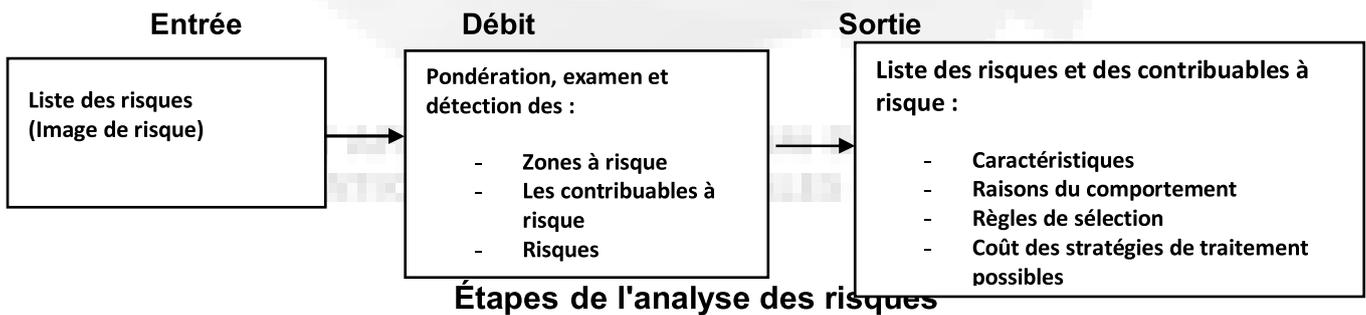
Paiement						
----------	--	--	--	--	--	--

Graphique 1.18 Analyse du comportement des contribuables - Facteurs de motivation

Identification des risques	Description des risques	Entreprises	Industrie	Économique	Social	Psychologique

Graphique 1.19 Analyse du comportement des contribuables - Attitudes à l'égard de la discipline fiscale

Identification des risques	Description des risques	Prêts à agir correctement	Essaient, mais n' réussissent pas toujours	Ne veulent pas se conformer	Ont décidé de ne pas se conformer



2.6 ÉVALUATION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

L'évaluation des risques d'indiscipline fiscale est un processus systématique de mesure objective de la probabilité, des conséquences et de la gravité des risques identifiés et analysés. L'objectif principal de l'évaluation des risques est de faciliter la prise de décisions éclairées et fondées sur des preuves concernant la probabilité qu'un risque se produise et

les conséquences si le risque se produit, ainsi que les stratégies de traitement efficaces compte tenu des ressources disponibles. Chaque risque d'indiscipline fiscale est évalué pour déterminer la probabilité qu'il se produise et les conséquences sur le recouvrement des recettes s'il se produit. Il existe cinq mesures de la probabilité : (1) Rare ; (2) Peu probable ; (3) Possible ; (4) Probable ; et (5) Presque certain.

- (1) La survenance d'un risque est rare s'il est extrêmement inhabituel que le risque se produise ; (2) La survenance d'un risque est improbable s'il est improbable que le risque se produise ; (3) La survenance d'un risque est possible s'il est concevable que le risque se produise ; (4) La survenance d'un risque est probable s'il est probable que le risque se produise ; (5) Et la survenance d'un risque est presque certaine s'il est plus que probable que le risque ne se produise pas.

Graphique 1.20 Mesure de la probabilité

Classement des risques	Mesures de probabilité	Exemple de définition pour déterminer le degré de probabilité	
		Définitions subjectives	Définitions des objectifs
1	Rare	ne peut se produire que dans des circonstances exceptionnelles	Se produira probablement une fois en 25 - 50 ans
2	Peu probable	Pourrait se produire à un moment donné	Se produira probablement une fois en 10-24 ans
3	Possible	Risque de se produire à un moment donné	se produira probablement une fois dans les trois prochaines années
4	Probable	se produira probablement quelles que soient les circonstances	se produira probablement plus d'une fois ces trois prochaines années
5	Presque certain	devrait se produire quelles que soient les circonstances	se produira probablement cette année ou à intervalle fréquent.

Chaque degré de probabilité peut être déterminé subjectivement ou objectivement selon la disponibilité des données permettant de calculer la distribution de probabilité de chaque événement.

Graphique 1.21 Mesure des incidences

		Notation de l'incidence				
Critères de risque	de	1- Faible	2- Moyenne	3 - Forte	4 - Très forte	5 - Extrême
Risques de recettes	Variation de					
		Moins de 50 millions de dollars	Entre 51 et 250 millions de dollars	Entre 251 et 500 millions de dollars	Entre 501 et 1 milliard de dollars	Plus d'un milliard de dollars

La mesure des incidences peut être déterminée en fonction de l'importance de la perte monétaire qui résulterait de la réalisation d'un risque. Ce montant monétaire représente l'écart fiscal qui se produirait à chaque niveau de risque donné.

2.6.1 ÉVALUATION DES RISQUES D'ENREGISTREMENT

Les risques d'enregistrement peuvent être évalués en mesurant la probabilité que les contribuables tenus de s'enregistrer ne le soient pas ou que les contribuables enregistrés dans la base de données fiscales ne le soient pas correctement, ainsi que la perte potentielle de recettes qui se produirait si l'un des deux scénarios se réalisait. Étant donné que l'absence d'enregistrement signifie une perte de recettes de 100 %, même un petit nombre de gros contribuables non enregistrés pourrait entraîner une perte de recettes importante. Il est peu probable que le risque d'enregistrement se produise chez les gros contribuables, mais il est probable ou presque certain qu'il se produise chez les micro, petites, moyennes et startups. Les types d'impôts susceptibles de ne pas être enregistrés sont la taxe foncière, l'impôt sur le revenu des personnes physiques et la taxe sur les produits et services (taxe sur la valeur ajoutée). Étant donné que ces types d'impôts ainsi que les petites et moyennes entreprises représentent le plus grand pourcentage de contribuables en Afrique de l'Ouest, le risque d'enregistrement reste le plus grand risque pour les AF en Afrique de l'Ouest¹⁵.

2.6.2 ÉVALUATION DES RISQUES DE DÉCLARATION

⁵ Évaluation TADAT des AF en Afrique de l'Ouest

Les risques de déclaration de revenus peuvent être évalués en mesurant la probabilité que les contribuables qui sont tenus de produire une déclaration de revenus ne la produisent pas dans les délais ou ne la produisent pas du tout, ainsi que la perte de revenus potentielle qui se produirait si les contribuables produisaient une déclaration de revenus en retard ou ne la produisaient pas du tout. Les risques de déclaration sont susceptibles de se produire dans les micro, petites, moyennes et jeunes entreprises. L'objectif de la déclaration est de faciliter la validation de la déclaration par le biais d'audits et d'examens de la déclaration des contribuables (fourniture d'informations) sur les bénéfiques imposables. Le risque de déclaration affecte la capacité des AF à évaluer et à collecter de manière équitable et transparente le montant correct des recettes légales. Les types d'impôts qui sont presque certainement susceptibles de présenter un risque de déclaration sont l'impôt sur le revenu des personnes physiques, la taxe sur les produits et services (taxe sur la valeur ajoutée) et l'impôt sur les plus-values. Les microentreprises, les PME et les startups sont susceptibles de présenter un risque de déclaration. Les détaillants, les entreprises artistiques, alimentaires et hôtelières sont également certains d'être des retardataires ou des non-déclarants.

2.6.3 ÉVALUATION DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS

Les risques de fourniture d'informations peuvent être évalués en mesurant la probabilité que les contribuables fassent une fausse déclaration et la perte potentielle de revenus s'ils déclarent faussement des bénéfiques imposables. Le risque de fourniture d'informations dû au manque de compréhension des législations fiscales est plus faible que celui des contribuables qui manipulent délibérément les revenus et les dépenses à des fins d'évasion fiscale. Les contribuables les plus susceptibles de faire de fausses déclarations sont ceux qui travaillent dans des secteurs tels que l'alimentation et l'hôtellerie, les mines et les ressources naturelles, la fabrication et les services financiers. En raison de la forte probabilité que ces contribuables déclarent faussement leurs revenus et leurs dépenses, ils représentent le plus grand risque de de fourniture d'informations pour les AF en Afrique de l'Ouest. L'Afrique de l'Ouest est riche en ressources naturelles, mais les bénéfiques de ces ressources ne se répercutent pas sur les citoyens car un grand pourcentage des entreprises opérant dans ce secteur sont détenues par des étrangers. Le seul avantage tiré des ressources est l'impôt que paient les entreprises du secteur. En raison du taux élevé d'évasion fiscale dans ce secteur, les pays d'Afrique de l'Ouest ne tirent que peu ou pas de bénéfiques de leurs ressources naturelles.

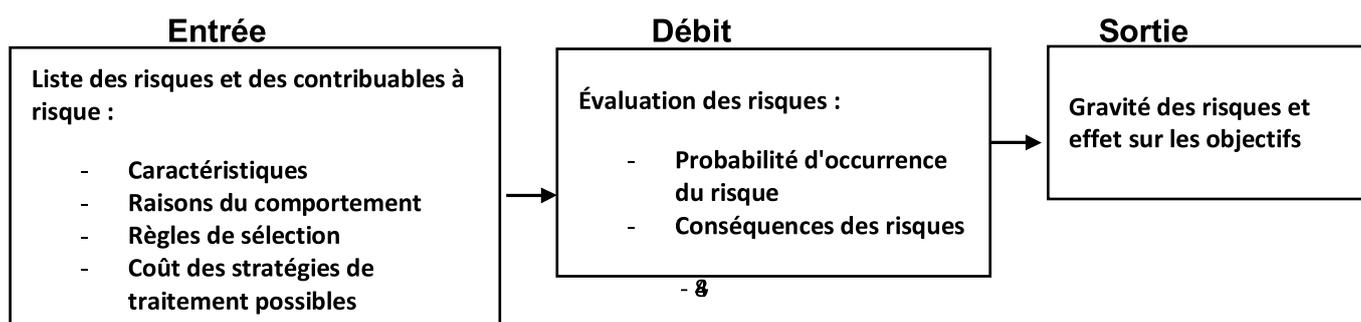
2.6.4 ÉVALUATION DES RISQUES DE PAIEMENT

Les risques de paiement peuvent être évalués en mesurant la probabilité que les contribuables ne s'acquittent pas de l'intégralité de leurs obligations fiscales à l'échéance ou qu'ils ne s'acquittent pas du tout de leurs obligations fiscales et la perte potentielle de recettes qui en résulte si cette probabilité se concrétise. Le risque de paiement est généralement élevé pour les contribuables ayant des problèmes de trésorerie et en période de difficultés économiques. Le risque de paiement est également élevé pour les contribuables qui sont susceptibles de se livrer à une fraude délibérée et volontaire du système fiscal. Les types d'impôts qui présentent une forte probabilité de risques de paiement sont la taxe foncière, l'impôt sur les plus-values, la taxe sur les produits et services (taxe sur la valeur ajoutée) et l'impôt sur le revenu des personnes physiques dans les juridictions qui n'ont pas de régime de retenue à la source. Les types d'impôts qui présentent le plus grand potentiel de perte de recettes sont la taxe foncière et l'impôt sur les plus-values.

L'évaluation des risques d'indiscipline fiscale est basée sur une évaluation de la probabilité et de l'impact des risques sur les buts et objectifs des AF. Elle implique une évaluation quantitative des données des contribuables et la réalisation de tout risque potentiel qui entraînerait une perte de recettes et constituerait une entrave à la réalisation des buts et objectifs des AF. Les données pertinentes pour l'évaluation des risques de paiement peuvent inclure des données économiques générales d'un secteur particulier de l'économie, des prévisions de trésorerie et la rentabilité à long terme des contribuables.

Graphique 1.22 Risques d'indiscipline fiscale des contribuables par domaine fiscal et par type d'impôt

ID	Domaine fiscal	Description des risques	IS	IRPP	TVA/TPS	TF	Accises et autres
	Enregistrement						
	Déclaration						
	Fourniture d'informations						
	Paiement						



Étapes de l'évaluation des risques

2.7 HIÉRARCHISATION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

La hiérarchisation des risques consiste à classer les risques en fonction de leur probabilité et de leurs conséquences, à déterminer quels risques représentent les plus grandes menaces pour la collecte des recettes et à décider quels risques doivent être traités en fonction des ressources disponibles. En pratique, la hiérarchisation exige que les évaluations des conséquences et de la probabilité soient regroupées en paires linéaires pour tenter de déterminer une évaluation relative (gravité) des risques. La matrice probabilité - conséquence comporte vingt-cinq (5 x 5) possibilités. Chaque probabilité est associée à toutes les conséquences possibles et vice versa. Le pire scénario possible est celui où un risque dont la réalisation est presque certaine entraîne une perte de revenus extrêmement élevée. Le risque d'enregistrement lié aux contribuables du secteur informel entre dans cette catégorie. Par exemple, ce scénario se produit également lorsque de gros contribuables sont activement engagés dans la fraude fiscale ou lorsqu'une grande partie des micro, petits et moyens contribuables ne sont pas enregistrés. En revanche, l'état le moins dommageable est celui où un risque rare a un faible impact sur la perception des recettes. Par exemple, ce scénario se produit lorsqu'un contribuable ou un groupe de contribuables qui sont en règle et dont la contribution totale à la perception des recettes est insignifiante.

Après avoir établi les caractéristiques des risques, la hiérarchisation implique des critères de sélection (impact sur les recettes, objectifs de l'AF, politique gouvernementale et opinion publique, évoqués ci-dessus) qui renseignent sur les conséquences et la probabilité (la chance que le risque se concrétise) ainsi qu'un classement au moyen d'une matrice standard de notation des risques. Pour étayer davantage les réponses sur les « raisons pour lesquelles ils le font », ce qui facilite le traitement des risques, il faut évaluer les motivations qui sous-tendent le comportement des contribuables. Les risques qui obtiennent les meilleurs scores sur les critères de sélection sont classés en tête des priorités en matière de traitement et d'allocation des ressources.

De nombreux outils logiciels d'extraction de données sont désormais disponibles pour mesurer la probabilité (probabilités) et les conséquences (impact) des risques en se basant sur des simulations de scénarios utilisant des données réelles. En l'absence de données détaillées et fiables sur les contribuables, des approximations peuvent être utilisées pour élaborer une matrice de classement. Les mesures de probabilité sont : 1-Rare, 2-peu probable, 3-Possible, 4-probable, 5-quasicertain et les mesures d'incidence sont : 1-Faible,

2-Moyenne, 3-Forte, 4-Très forte, 5-Extrême. Ces deux critères sont juxtaposés au moyen d'une matrice d'évaluation des risques afin d'obtenir un classement prioritaire sur l'échelle : majeur, élevé, important, faible et négligeable.

Un risque qui est susceptible de se produire et qui a un impact élevé sur la perception des recettes est considéré comme un risque grave. En revanche, un risque qui est rare mais qui a un impact élevé sur la perception des recettes est considéré comme un risque élevé. Toute combinaison de mesures de probabilité et de conséquences peut être évaluée pour en déduire l'effet probable sur les objectifs d'une AF. La hiérarchisation des risques est la meilleure première étape pour prendre des mesures proactives afin de traiter les risques qui menacent le plus les objectifs et la survie des AF. La hiérarchisation des risques doit être un processus basé sur des preuves et comprenant des mesures quantitatives et qualitatives.

Graphique 1.23 Matrice de hiérarchisation des risques

Conséquence	Extrême	Forte	Forte	Très forte	Très forte	Très forte
	Très forte	Forte	Forte	Forte	Très forte	Très forte
	Forte	Importante	Forte	Forte	Très forte	Très forte
	Moyenne	Faible	Importante	Forte	Forte	Très forte
	Faible	Négligeable	Faible	Importante	Forte	Forte
		Rare	Peu probable	Possible	Probable	Quasi certain
	Probabilité					

On pourrait être tenté de penser que la classification des risques identifiés à l'aide d'une matrice de notation des risques soigneusement construite marque la fin de la procédure de gestion des risques. Mais tel n'est pas le cas. La hiérarchisation des risques ne saurait se ramener à un exercice mathématique objectif. Il faudra revoir et confirmer la notation initiale en prenant en compte d'autres aspects, probablement contextuels. De plus, la gestion du risque d'indiscipline fiscale est un processus itératif et il est souhaitable que toute étape de

ce processus soit influencée par les autres étapes. Le contexte des organisations change continuellement. Cela entraîne des changements dans les risques. Certains risques peuvent changer et de nouveaux risques peuvent apparaître.

Les degrés de probabilité et de conséquences permettent de classer les risques de manière à ce que les cas extrêmes caractérisés par une « probabilité quasi certaine » et une « conséquence extrême » constituent la priorité la plus élevée, en allant en diagonale par ordre de priorité vers une « probabilité rare » et une « conséquence faible ».

Les résultats de la hiérarchisation des risques permettent une caractérisation plus poussée par type de risque, qui à son tour conduit à une répartition des responsabilités au sein de la structure des AF. Les risques principaux et les risques extrêmement prioritaires revêtent un caractère stratégique qui affecte l'ensemble de l'AF et qui nécessite donc un traitement et un suivi immédiats au plus haut niveau, à savoir le conseil d'administration et le directeur général. Le niveau suivant concerne les risques sectoriels qui requièrent l'attention des chefs de service, tandis que les risques au cas par cas exigent des interventions correctives au niveau des divisions et des opérations. Les résultats souhaités, les stratégies et le cadre de suivi qui facilitent le traitement des risques à différents niveaux sont discutés après une meilleure compréhension du comportement des contribuables par rapport aux risques prioritaires.

2.7.1 HIÉRARCHISATION DES RISQUES D'ENREGISTREMENT

Les risques d'enregistrement peuvent être hiérarchisés en comparant la probabilité que les contribuables ne soient pas enregistrés ou soient incorrectement enregistrés avec les conséquences possibles sur la perception des recettes et en déterminant ensuite quelles combinaisons présentent les plus grands risques liés à la déclaration en fonction de la probabilité que le risque se réalise et des conséquences si le risque se réalise. Les risques d'enregistrement doivent être classés par ordre de priorité pour les contribuables susceptibles de ne pas être enregistrés et de subir des pertes de recettes élevées. Même si la conséquence de la perte de revenus des gros contribuables est extrêmement élevée, la probabilité qu'un gros contribuable ne soit pas enregistré sera rare. En revanche, il est probable que les micro, petites, moyennes et jeunes entreprises ne seront pas enregistrées, mais en tant que contribuable individuel, la perte de revenus peut être faible, mais si l'on prend en considération l'ensemble du secteur informel, la perte de revenus sera extrêmement élevée. C'est pourquoi les AF d'Afrique de l'Ouest doivent être très attentives aux risques d'enregistrement que présentent les micro, petites, moyennes et les startups. De même, le risque d'enregistrement est plus susceptible de se produire dans le cadre de la taxe foncière, mais sur une base individuelle, la conséquence sur la perte de revenus est faible. Toutefois, étant donné que l'impôt foncier représente un pourcentage élevé de l'assiette fiscale, le risque d'enregistrement au sein de la taxe foncière peut être jugé élevé.

Il en va de même pour l'impôt sur le revenu des personnes physiques, la taxe sur les biens et services (taxe sur la valeur ajoutée) et l'impôt sur les plus-values.

2.7.2 HIÉRARCHISATION DES RISQUES DE DÉCLARATION

Les risques de déclaration peuvent être hiérarchisés en comparant chaque probabilité que les contribuables ne déposent pas leur déclaration dans les délais ou ne la déposent pas du tout avec les conséquences possibles sur la perception des recettes et en déterminant les combinaisons qui présentent les plus grands risques de dépôt pour les AF sur la base de l'évaluation de la probabilité que le risque se produise et de la conséquence si le risque se produit.

Le risque de déclaration est plus probable pour les petites, moyennes et jeunes entreprises et les conséquences correspondantes sur la perception des recettes pourraient être élevées. C'est pourquoi ces entreprises présentent les plus grands risques de dépôt pour les AF en Afrique de l'Ouest, où un grand pourcentage d'entre elles opèrent dans le secteur informel. Le risque de dépôt est également susceptible de se produire chez les personnes physiques et l'impact sur la collecte des recettes est également élevé. Parmi les types d'impôts susceptibles de présenter un risque de déclaration figurent la taxe sur les produits et services (taxe sur la valeur ajoutée) et la taxe sur les plus-values.

2.7.3 HIÉRARCHISATION DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS

Les risques de fourniture d'informations peuvent être classés par ordre de priorité en comparant chaque probabilité que les contribuables déclarent faussement des revenus et des dépenses avec les conséquences potentielles sur la perception des recettes et en déterminant les combinaisons qui présentent le plus grand risque de déclaration aux AF sur la base de l'évaluation de la probabilité que le risque se produise et de la conséquence si le risque se produit.

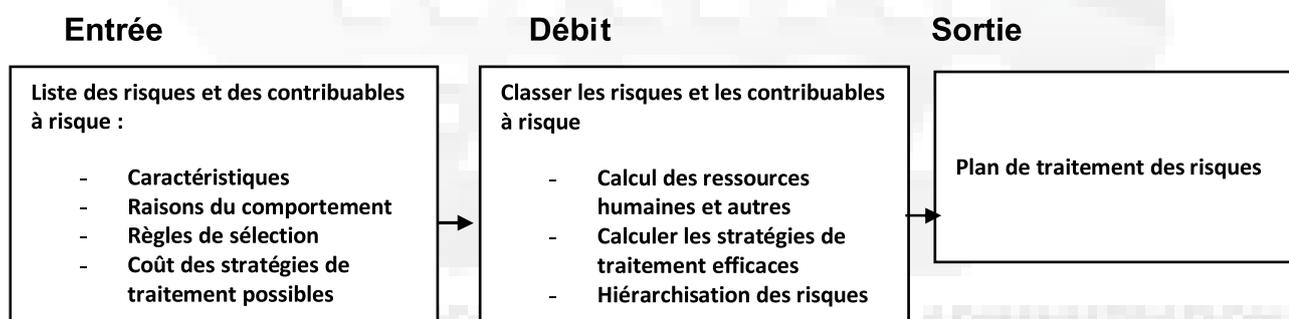
Le risque de fourniture d'informations est susceptible de se produire chez les contribuables opérant dans des secteurs complexes tels que les ressources naturelles, les télécommunications, les services financiers et l'industrie manufacturière. Les conséquences sur le recouvrement des recettes sont également importantes. Ainsi, le risque de fourniture d'informations est extrêmement élevé pour les contribuables opérant dans ces secteurs. Le risque de fourniture d'informations est également susceptible de se produire chez les contribuables qui prennent des risques excessifs dans le but d'obtenir des gains financiers. Le risque de déclaration est plus susceptible de se produire parmi les micro, petites, moyennes et startups et les conséquences sur les recettes sont également élevées. Les

micro, petites, moyennes et startups présentent des risques importants de fourniture d'informations pour les autorités fiscales en Afrique de l'Ouest.

2.7.4 HIÉRARCHISATION DES RISQUES DE PAIEMENT

Les risques de paiement peuvent être classés par ordre de priorité en comparant chaque probabilité que les contribuables ne paient pas la totalité de leurs impôts à l'échéance ou ne paient pas du tout avec les conséquences potentielles sur la perception des recettes et en déterminant les combinaisons qui présentent les plus grands risques de paiement pour les AF sur la base de l'évaluation de la probabilité que le risque se réalise et de la conséquence si le risque se réalise.

Le risque de paiement est susceptible de se produire chez les contribuables ayant des problèmes de trésorerie. Les AF doivent être très attentifs aux risques de paiement liés aux gros contribuables et aux types d'impôts susceptibles de changer de cycle. Les entreprises de détail et les startups ont une forte probabilité de voir apparaître des risques de paiement, mais les conséquences sur les recettes peuvent être faibles. La taxe sur les biens immobiliers, les produits et services (taxe sur la valeur ajoutée) et l'impôt sur le revenu des personnes physiques présentent une forte probabilité de risques de paiement et la conséquence sur les recettes pourrait être extrêmement élevée.



Étapes de hiérarchisation des risques

2.8 TRAITEMENT DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

Le traitement du risque d'indiscipline fiscale fait référence aux actions et stratégies spécifiques prises par les AF pour atténuer la probabilité et les incidences potentielles des risques en réduisant la probabilité que le risque se produise ou l'impact si le risque se produit, ou les deux. Très souvent, un résultat optimal est obtenu avec la combinaison des traitements des risques. C'est le noyau de la gestion des risques : savoir comment allouer les ressources de la manière la plus efficace pour obtenir un résultat optimal. Le traitement

du risque d'indiscipline fiscale implique de répondre spécifiquement aux questions du QQQQCCP: (1) Qu'est-ce qui se passe ? (2) Quand se passe-t-il ? (3) Où s'accumule-t-il ? (4) Qui le fait ? (5) Pourquoi agissent-ils ainsi ? et (6) Comment le font-ils ?

Il existe généralement quatre stratégies de traitement des risques :

- La stratégie d'évitement (atténuation) des risques signifie que les AF n'entreprennent aucune activité ou ne prennent aucune décision qui présente un risque ;
- La stratégie de transfert (partage) des risques signifie que l'activité qui présente des risques est transférée à une tierce partie ;
- La stratégie d'acceptation (rétention) du risque signifie que les AF entreprennent l'activité qui présente un risque en prenant des décisions éclairées ; et
- La stratégie de couverture (réduction) des risques signifie que les AF prennent des mesures pour réduire la probabilité ou les conséquences d'un risque spécifique.

Les décisions concernant les risques à traiter et à surveiller seront potentiellement déterminées par les éléments suivants :

- les moyens internes des AF
- la disponibilité d'une stratégie de traitement efficace
- la disponibilité d'une capacité efficace pour mettre en œuvre le traitement
- la notation et niveau de risque
- le taux de propagation du risque ou dégradation de la notation du risque
- le rendement actuel du traitement (recettes uniquement cette année)
- rendement du traitement sur la durée (recettes chaque année régulièrement)
- la façon dont le public perçoit les mesures prises pour remédier au risque
- le coût et les avantages des traitements envisagés
- le contexte plus large des risques considérés globalement

L'option de traitement idéale dépend de la position du contribuable sur le spectre de la pyramide de la discipline fiscale. Il est évident que l'aide et les conseils ne sont pas appropriés pour un fraudeur, pas plus que l'enquête complète pour un contribuable en règle. La réduction des risques est possible de plusieurs façons :

- limiter les possibilités
- réduire les erreurs involontaires
- réduire les erreurs intentionnelles.

Limiter les possibilités c'est rendre impossible toute erreur :

- Législation - simplifier, aider, informer, discuter, modifier, allocations standard, seuils, autorisation, régimes spéciaux, etc.
- Solutions techniques - dépôt de la déclaration d'impôt par voie électronique, contrôles de validité, etc.

- Consultation et accords - avec les fiscalistes, les secteurs concernés, les contribuables individuels, etc.

Réduire les erreurs involontaires signifie rendre les erreurs difficiles à commettre :

- Une législation et des formulaires fiscaux compréhensibles - législations claires, formulaires fiscaux simplifiés, cohérence des éléments, formulaires fiscaux pré-remplis, etc.
- Information et orientation - informations de soutien accessibles et compréhensibles, avis publics, campagnes médiatiques, décisions anticipées, etc.
- Encouragement et soutien - contacts faciles tels que site web, téléphone, bureau d'assistance ; coup de main ; etc.

Réduire les erreurs intentionnelles signifie qu'il faut prendre le risque de commettre des erreurs :

- Augmenter la probabilité de détection perçue
- Création d'un intérêt de tiers
- Contrat écrit
- Contact par téléphone
- Invitation à la divulgation volontaire
- Test / examen sur dossier partiel
- Test / examen sur dossier complet
- vérification de bureau
- Visites sur place
- Vérification partielle
- Vérification complète
- Enquête et poursuites pénales.

Facteurs de risque organisationnels - Les conditions et contraintes internes posent parfois des risques importants d'indiscipline fiscale aux AF. Voici quelques-unes des conditions qui limitent la capacité des AF à administrer efficacement les législations fiscales :

- Manque de capacités et de compétences des ressources humaines
- Manque d'efficacité et d'efficacités des processus et des procédures
- Absence de lignes de communication claires et de responsabilité des principales parties prenantes
- Infrastructure informatique et compétences informatiques inadéquates
- Absence d'identification des risques graves et des stratégies inappropriées
- Rupture de la communication interne entre les principales parties prenantes
- Mauvais leadership - pas de ton au sommet
- Absence de mesures d'incitation et d'aide sociale adéquates pour le personnel

- Comportement inapproprié - corruption du personnel, fraude, mauvaise attitude envers les contribuables. etc.

Les AF doivent appliquer des stratégies proactives de traitement des risques qui facilitent une gestion efficace des risques de conformité :

- Renforcer la confiance
- Agir avec équité et intégrité
- Traiter avec les contribuables et les questions directement, respectueusement et équitablement
- Poursuivre une approche souple et personnalisée
- Préciser les obligations des contribuables
- Faciliter la mise en conformité
- Exercer des sanctions le cas échéant
- Rendre visible le pouvoir, l'autorité, la responsabilité et l'activité
- Fournir des incitations
- Renforcer l'intégrité grâce à des systèmes d'identification, de retenue et de notification
- Promouvoir l'efficacité de la tenue des dossiers
- Promouvoir l'ouverture et la responsabilité
- Créer des partenariats
- Augmenter la sévérité de l'application
- Prendre des mesures qui sont cohérentes avec les mots (parler et agir), etc.

2.8.1 TRAITEMENT DES RISQUES D'ENREGISTREMENT

Les risques d'enregistrement constituent les plus grands risques d'indiscipline fiscale pour les autorités fiscales¹⁶ en Afrique de l'Ouest. Les risques d'enregistrement peuvent être traités sur la base d'une compréhension claire de la nature et des éléments des risques : Les QQQCCP (Quoi, Quand, Où, Qui, Pourquoi et Comment) et les ressources disponibles pour les AF. L'analyse, l'évaluation et la hiérarchisation des risques aident les AF à comprendre clairement la motivation, la gravité et la priorité de chaque risque. Cela aide les autorités responsables à prendre les mesures appropriées pour traiter les risques de la manière la plus rentable possible. Les risques d'enregistrement peuvent être divisés en deux catégories : (1) les contribuables qui doivent s'enregistrer mais qui ne sont pas

¹⁶ Évaluation TADAT des AF en Afrique de l'Ouest.

enregistrés et (2) les contribuables qui sont enregistrés mais qui ne sont pas correctement enregistrés dans la base de données fiscale.

Les risques d'enregistrement peuvent être traités en fonction de la segmentation des contribuables, du type de contribuable, du type d'impôt, de la localisation du contribuable et de la classification sectorielle du contribuable. Un pourcentage important de contribuables non enregistrés en Afrique de l'Ouest opèrent dans les secteurs informels et sont en grande partie des micro, petites et moyennes entreprises. Comme indiqué dans l'analyse du risque d'enregistrement, les deux seules possibilités pour les contribuables de ne pas être enregistrés sont l'ignorance des législations fiscales et l'évasion fiscale délibérée. L'ignorance de la loi peut être attribuée au manque d'éducation fiscale et à la faible visibilité des services des AF. Lorsque le coût de mise en conformité pour les contribuables est élevé, la probabilité d'indiscipline fiscale sera en conséquence élevée. D'autre part, les risques d'enregistrement dus à un mauvais enregistrement des contribuables peuvent être attribués au manque de compétences du personnel, à l'absence d'informations complètes sur les contribuables, au manque de supervision du personnel chargé de la saisie des données ou à l'absence d'examens appropriés des comptes fiscaux avant qu'ils ne soient définitivement enregistrés dans la base de données fiscale.

Les risques d'enregistrement dus à la fraude délibérée peuvent être attribués aux faiblesses de la législation fiscale pour criminaliser et poursuivre les contrevenants, à l'absence d'un programme solide de mise en conformité des contribuables ou au manque de ressources et de capacités des AF pour administrer de manière exhaustive la législation fiscale. De nombreuses législations fiscales dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest manquent de mécanismes appropriés pour criminaliser et poursuivre les contribuables qui ont refusé de s'enregistrer. Dans le même temps, les autorités fiscales d'Afrique de l'Ouest manquent de capacités humaines et de ressources financières adéquates pour instituer et mettre en œuvre un programme solide de gestion des risques d'indiscipline fiscale. Un traitement majeur des risques d'enregistrement liés aux micro, petites, moyennes et startups est le programme d'éducation fiscale dirigé et fréquent, ainsi qu'une simplification des exigences d'enregistrement et des formulaires qui facilitent la conformité. Certaines autorités fiscales ont adopté l'enregistrement mobile des microentreprises, petites et moyennes entreprises opérant dans le secteur informel. Cela constitue une mesure proactive pour atteindre et enregistrer les contribuables qui considèrent l'enregistrement comme un coût de mise en conformité et qui ne savent pas qui et où s'enregistrer.

Graphique 1.24 Principaux risques d'enregistrement et stratégies de traitement probables

Risques d'enregistrement	Raisons probables	Traitements possibles
Les contribuables tenus de s'enregistrer mais qui ne sont pas enregistrés	Manque d'éducation fiscale pour faire connaître qui, où et comment s'inscrire	Mener des actions d'éducation fiscale auprès des contribuables à haut risque, du segment fiscal et de la localisation géographique
	Faible visibilité des	Créer une visibilité par le

Risques d'enregistrement	Raisons probables	Traitements possibles
	services de la AF tels que le bureau des impôts, la technologie telle que la disponibilité d'Internet	biais des bureaux des impôts, de l'enregistrement mobile des impôts et des services d'enregistrement en ligne
	Manque de CRM solide pour identifier et traiter efficacement les risques	Mettre en place et appliquer un programme de gestion des relations avec les clients solide qui identifie et traite de manière proactive les risques d'enregistrement
	L'évasion fiscale délibérée	Renforcer les lois existantes et créer des mesures dissuasives par le biais de poursuites et de sanctions
Les contribuables enregistrés ne sont pas correctement enregistrés dans la base de données des contribuables	Informations incomplètes sur le contribuable	Simplifier les exigences et les formulaires d'enregistrement et prévoir des étapes d'enregistrement
	Manque de supervision et de contrôle du personnel chargé de la saisie des données	Assurer la supervision et l'examen en temps utile du personnel chargé de la saisie des données
	Absence de niveaux appropriés d'examen des données avant la sauvegarde permanente des comptes	prévoir au moins deux niveaux d'examen des données saisies dans la base de données des contribuables
	Manque d'aptitudes et de compétences du personnel chargé de la saisie des données	Fournir une formation et des compétences professionnelles au personnel chargé de la saisie des données et créer des possibilités de champs pré-remplis

2.8.2 TRAITEMENT DES RISQUES DE DÉCLARATION

Les risques de déclaration peuvent être traités en traitant les raisons qui sont à l'origine de ces risques. Comprendre les raisons de tout risque est la première étape fondamentale

pour traiter le risque de manière appropriée. Les risques liés à l'archivage pour les petites et moyennes entreprises et les entreprises en phase de démarrage peuvent être attribués aux coûts élevés de mise en conformité, à la complexité des formulaires d'archivage, au manque de formation appropriée ou à une combinaison de ces facteurs. Les risques de déclaration pour les grandes entreprises peuvent être largement attribués à une tentative délibérée et délibérée de contourner les législations fiscales. Les risques de déclaration pour les personnes physiques sont généralement dus au manque d'éducation et aux coûts élevés de mise en conformité. Les risques de déclaration peuvent également être dus au manque de visibilité des services de l'AF, comme l'absence de bureau d'affaires ou le manque de technologie appropriée pour faciliter la déclaration.

Les risques liés à la production de déclarations, que ce soit pour les non-déclarants ou pour les personnes qui ne déposent pas de déclaration, sont généralement dus à la cessation d'activité des contribuables, à des coûts de mise en conformité élevés ou à une tentative délibérée d'enfreindre la législation fiscale. Les contribuables qui ne sont pas enregistrés dans la base de données fiscales sont les plus susceptibles de ne pas produire de déclaration.

Graphique 1.25 Principaux risques de déclaration et stratégies de traitement probables

Risques de déclaration	Raisons probables	Traitements possibles
Dépôt tardif	Les contribuables doivent supporter des coûts de mise en conformité élevés pour préparer et soumettre leurs déclarations	Réduire les coûts de mise en conformité par la libéralisation des services
	Complexité des formulaires de dépôt qui empêche la préparation et la présentation des déclarations en temps utile	Simplifier les formulaires de déclaration d'impôt et synchroniser les formulaires pour en réduire le nombre
	La mauvaise visibilité des services tels que le bureau des impôts et la technologie	Créer une visibilité par le biais des bureaux d'imposition et des services de dépôt en ligne
Arrêt de déclaration	Le contribuable a fait faillite	Valider l'inexistence de contribuables et supprimer de la base de données des contribuables
	Le contribuable a changé de raison sociale à des fins d'évasion fiscale	Localiser et pénaliser les contribuables. Rendre difficile pour les entreprises existantes de se réenregistrer en tant que nouvelles entreprises en faisant correspondre les

Risques de déclaration	Raisons probables	Traitements possibles
		propriétaires réels, les directeurs, la direction, etc.
	Les contribuables doivent supporter des coûts de mise en conformité élevés pour préparer et soumettre leurs déclarations	Réduire les coûts de mise en conformité par la libéralisation des services
	Complexité des formulaires de dépôt qui empêche la préparation et la présentation des déclarations en temps utile	Simplifier les formulaires de déclaration d'impôt et synchroniser les formulaires pour en réduire le nombre
	Faible visibilité des services de la RA tels que le bureau des impôts et la technologie	Créer une visibilité par le biais des bureaux d'imposition et des services de dépôt en ligne
	Défaut délibéré de déclaration à des fins d'évasion fiscale	Créer des mesures dissuasives par le biais de poursuites et de peines de hachage en cas de non-respect
Non-déclaration	Manque d'éducation fiscale pour sensibiliser à l'obligation de déposer une demande dans les délais	Sensibiliser les principaux groupes et secteurs de contribuables par l'éducation fiscale
	Les contribuables doivent supporter des coûts de mise en conformité élevés pour préparer et soumettre leurs déclarations	Réduire les coûts de mise en conformité par la libéralisation des services
	Complexité des formulaires de dépôt qui empêche la préparation et la présentation des déclarations en temps utile	Simplifier les formulaires de déclaration d'impôt et synchroniser les formulaires pour en réduire le nombre
	Faible visibilité des services de la RA tels que le bureau des impôts et la technologie	Créer une visibilité par le biais des bureaux d'imposition et des services de dépôt en ligne
	Défaut délibéré de déclaration à des fins d'évasion fiscale	Créer des mesures dissuasives par le biais de poursuites et de peines en cas de non-respect

2.8.3 TRAITEMENT DES RISQUES DE FOURNITURE D'INFORMATIONS

Le risque de fourniture d'informations peut être traité en rendant difficile (en réduisant la probabilité) pour les contribuables de déclarer faussement leurs revenus et dépenses, en augmentant la probabilité de détection ou en pénalisant les contribuables qui manipulent délibérément les bénéfices imposables. Les risques de fourniture d'informations sont plus fréquents parmi les entreprises en démarrage, les contribuables opérant dans des secteurs complexes et les contribuables ayant des problèmes de trésorerie. Les risques de fourniture d'informations peuvent également être élevés (toutes choses égales par ailleurs) lorsque l'économie n'est pas performante et que les entreprises ne gagnent pas suffisamment pour couvrir leurs coûts. Les grandes entreprises sont plus susceptibles que les petites et moyennes entreprises de présenter de manière inexacte leurs bénéfices imposables. Les contribuables sont plus susceptibles de déclarer faussement des impôts directs qu'ils ne le feront pour les impôts indirects. Toutefois, étant donné que la plupart des impôts indirects sont liés aux impôts directs, il y a toujours une incitation à déclarer faussement les impôts directs et indirects.

Le risque de fourniture d'informations peut généralement être classée comme une fausse déclaration intentionnelle ou non intentionnelle des bénéfices imposables. Les risques de fourniture d'informations dus à une fausse déclaration involontaire des bénéfices imposables sont généralement dus à la complexité des législations fiscales, à des erreurs de calcul involontaires et au manque d'expertise fiscale pour rassembler et présenter les informations fiscales.

Graphique 1.26 Principaux risques signalés et stratégies de traitement probables

Les risques de fourniture d'informations	Raisons probables	Traitements possibles
Fausse déclaration involontaires de bénéfices imposables	Fausse déclaration en raison de la complexité et/ou de l'ambiguïté des législations fiscales	Simplifier les législations fiscales et les formulaires fiscaux
	Manque d'expertise pour rassembler et déclarer avec précision les bénéfices imposables	Organiser des cliniques fiscales pour des contribuables et des secteurs spécifiques présentant des risques élevés de risques de fourniture d'informations
	Erreurs involontaires dues au calcul des chiffres ou à une mauvaise application de la législation fiscale	Rendre difficile les erreurs grâce à des formulaires préremplis et simplifier les législations et les

Les risques de fourniture d'informations	Raisons probables	Traitements possibles
Fausse déclaration intentionnelle de bénéfices imposables	Déclaration intentionnelle erronée des bénéfices imposables par une présentation erronée des revenus et des dépenses	formulaires fiscaux Créer des mesures dissuasives par le biais d'amendes, de sanctions et de poursuites
	Fausse déclaration intentionnelles de bénéfices imposables par une mauvaise application de la législation fiscale	Créer des mesures dissuasives par le biais d'amendes, de sanctions et de poursuites

2.8.4 TRAITEMENT DES RISQUES DE PAIEMENT

Les risques de paiement peuvent être traités en réduisant la probabilité de retard de paiement (ou de non-paiement) des taxes et les conséquences sur le recouvrement total des recettes. Les risques de retard de paiement sont plus fréquents au niveau des PME et des startups que chez les gros contribuables. De même, les risques de non-paiement sont plus élevés pour les contribuables qui ont des problèmes de trésorerie et en période de mauvaise conjoncture économique qu'en toute autre circonstance. Les risques de paiement peuvent être divisés en deux catégories : (1) les retards de paiement et (2) le non-paiement des impôts. Les gros contribuables sont susceptibles d'appartenir à la première catégorie plutôt qu'à la seconde. En revanche, les petites et moyennes entreprises et les startups sont plus susceptibles d'appartenir à la deuxième catégorie qu'à la première. Les types d'impôts qui présentent des risques de paiement élevés sont l'impôt sur le revenu des personnes physiques, la taxe sur les produits et services (taxe sur la valeur ajoutée) et la taxe sur les plus-values.

Graphique 1.27 Principaux risques de paiement et stratégies de traitement probables

Risques de paiement	Raisons probables	Traitements possibles
Paiement tardif des impôts	Le contribuable connaît des problèmes de trésorerie	Faire des plans de paiement et/ou des stipulations avec le contribuable
	La mauvaise visibilité des services tels que le bureau des impôts et la technologie	Créer une visibilité par l'intermédiaire des bureaux des impôts et des services de paiement en ligne
	Défaut délibéré de paiement d'impôts à des fins de fraude fiscale	Créer des mesures dissuasives par le biais de poursuites et de peines en cas de non-respect
	Problèmes techniques qui empêchent les	Travailler avec les contribuables pour résoudre

Risques de paiement	Raisons probables	Traitements possibles
	contribuables de payer les impôts aux dates d'échéance	ces problèmes techniques
Non-paiement des impôts	Manque d'éducation fiscale pour créer une prise de conscience et l'obligation de payer des impôts	Mener des actions d'éducation fiscale auprès des contribuables à haut risque, du segment fiscal et de la localisation géographique
	La mauvaise visibilité des services tels que le bureau des impôts, la technologie	Créer une visibilité par le truchement des bureaux des impôts, des services de paiement mobile et en ligne
	Le contribuable connaît des problèmes de trésorerie	Établir des plans de paiement par acomptes provisionnels et/ou des stipulations avec le contribuable
	Défaut délibéré de paiement d'impôts à des fins de fraude fiscale	Créer des mesures dissuasives par le biais de poursuites et de peines de hachage en cas de non-respect



Étapes du traitement des risques

2.9 SURVEILLANCE ET EXAMEN DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

La surveillance des risques d'indiscipline fiscale est une vérification continue visant à déterminer l'adéquation, la pertinence et l'efficacité des stratégies de traitement des risques. La surveillance peut être appliquée en tant que cadre de gestion des risques, processus de gestion des risques ou contrôle de la gestion des risques. Il est important de noter que les stratégies de traitement des risques peuvent entraîner de nouveaux risques. Par exemple, le risque de réputation posé par le transfert d'une fonction à une tierce partie. Il convient de procéder à un examen périodique des performances afin d'évaluer l'obligation de rendre compte et la responsabilité de toutes les parties prenantes. Les résultats de la surveillance

et de l'examen des risques sont réintégrés dans la boucle continue de la gestion des risques et le cycle de l'identification des risques jusqu'au traitement des risques tourne.

2.10 COMMUNICATION ET CONSULTATION

Tout au long du processus de gestion des risques, la communication interne et externe et la consultation des parties prenantes concernées sont importantes pour une gestion efficace des risques de conformité. En interne, les informations relatives aux risques et aux contrôles doivent être communiquées aux parties responsables pour les aider à prendre des décisions en connaissance de cause dans l'exercice de leurs responsabilités. La consultation des parties prenantes externes permet d'obtenir leur implication et leur participation dans l'identification des risques et les stratégies de traitement possibles.

3.0 ÉTABLIR UN PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

La gestion du risque d'indiscipline fiscale a son propre ensemble commun d'hypothèses, de concepts, de principes, de normes, de pratiques, de protocoles et d'outils qui, ensemble, forment la discipline de gestion du risque d'indiscipline fiscale. Il est impératif que les autorités réglementaires et les praticiens de la gestion des risques comprennent et utilisent ces principes fondamentaux dans leur pratique de la gestion des risques. Un système de gestion des risques d'indiscipline fiscale est une série de dispositions, de structures, de relations, de processus et de procédures organisationnels coordonnés qui sont conçus et intégrés dans les politiques et pratiques stratégiques et opérationnelles de l'organisation.

3.1 PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

Les principes de la gestion des risques fournissent une base solide (intention et objectif) pour établir et mettre en œuvre un système efficace de gestion des risques d'indiscipline fiscale. L'Institut mondial de gestion des risques(G31000) a établi les principes de gestion du risqued'indiscipline fiscale suivants :

- La gestion du risque de non-conformité crée et protège la valeur - La gestion du risque de non-conformité doit contribuer à la réalisation démontrable des objectifs et à l'amélioration des performances, par exemple en matière de conformité fiscale, de santé et de sécurité humaines, de sécurité, de respect des lois et des règlements, d'acceptation par le public, de protection de l'environnement, de qualité des produits,

de gestion de projets, d'efficacité des opérations, de gouvernance d'entreprise et de réputation.

- La gestion du risque d'indiscipline fiscale fait partie intégrante de tous les processus organisationnels - La gestion du risque d'indiscipline fiscale ne doit pas être une activité autonome, séparée des activités et processus principaux des AR. La gestion des risques fait partie des responsabilités de la direction et fait partie intégrante de tous les processus organisationnels, y compris la planification stratégique, la gestion de projet et les processus de gestion du changement.
- La gestion du risque d'indiscipline fiscale fait partie de la prise de décision - La gestion du risque d'indiscipline fiscale devrait aider les décideurs à faire des choix éclairés, à établir des priorités dans les actions et à distinguer entre les différentes possibilités d'action.
- La gestion du risque d'indiscipline fiscale aborde explicitement l'incertitude - La gestion du risque de non-conformité devrait explicitement prendre en compte l'incertitude, la nature de cette incertitude et la manière dont elle peut être traitée.
- La gestion du risque d'indiscipline fiscale est systématique, structurée et opportune - La gestion du risque d'indiscipline fiscale devrait être une approche systématique, structurée et opportune pour faire face aux menaces internes et externes et aux vulnérabilités des objectifs de l'organisation et devrait contribuer à l'efficacité, à la cohérence, à la comparabilité et à la fiabilité des résultats.
- La gestion du risque d'indiscipline fiscale est basée sur les meilleures informations disponibles - Les données utilisées dans le processus de gestion du risque de non-conformité sont basées sur des sources d'information telles que les données historiques, l'expérience, les commentaires des parties prenantes, les observations, les prévisions et les avis d'experts. Toutefois, les décideurs doivent être conscients et tenir compte des limites des données ou de la modélisation utilisées ou de la possibilité de divergences entre les experts.
- La gestion des risques d'indiscipline fiscale est transparente et inclusive - Une participation appropriée, complète et opportune de toutes les parties prenantes et, en particulier, des décideurs à tous les niveaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation est nécessaire pour garantir que la gestion des risques reste pertinente et actualisée. La participation permet également aux parties prenantes d'être correctement représentées et informées et de voir leurs points de vue pris en compte dans la détermination des critères de risque et des traitements des risques.

- La gestion des risques d'indiscipline fiscale est adaptée - La gestion des risques d'indiscipline fiscale doit être alignée sur les contextes interne et externe de l'organisation et sur son profil de risque.
- La gestion du risque d'indiscipline fiscale est dynamique, itérative et réactive au changement - La gestion du risque d'indiscipline fiscale doit continuellement détecter le changement et y répondre. À mesure que des événements externes et internes se produisent, que le contexte et les connaissances changent, que le suivi et l'examen du risque d'indiscipline fiscale ont lieu, de nouveaux risques apparaissent, certains changent et d'autres disparaissent.
- La gestion des risques d'indiscipline fiscale facilite l'amélioration continue des AF- les AF doivent élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour améliorer leur maturité en matière de gestion des risques, parallèlement à tous les autres aspects de leur organisation.

3.2 CADRE DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

Alors que les principes fournissent les bases pour établir et mettre en œuvre un système efficace de gestion des risques d'indiscipline fiscale, le cadre fournit le système et la structure qui sont intégrés dans les politiques, les processus et les procédures de l'AF. Le cadre se compose d'une architecture, d'une stratégie, de protocoles et d'outils.

Le cadre de gestion des risques d'indiscipline fiscale comporte quatre étapes interdépendantes :

1. Plan :

- identifier les avantages attendus des initiatives de gestion des risques d'indiscipline fiscale et obtenir le soutien du conseil d'administration ;
- planifier la portée des initiatives de gestion du risque d'indiscipline fiscale et développer un langage commun du risque ;
- établir une stratégie, un cadre et des rôles et responsabilités communs en matière de gestion des risques d'indiscipline fiscale.

2. Mise en œuvre :

- adopter des outils de gestion des risques d'indiscipline fiscale appropriés et un système de classification des risques convenu ;
- établir des critères de référence (critères de risque) et procéder à une évaluation des risques ;

- déterminer l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance au risque et évaluer les contrôles existants.

3. Mesure :

- évaluer l'efficacité des contrôles existants et introduire des améliorations ;
- intégrer une culture de sensibilisation aux risques et aligner la gestion des risques d'indiscipline fiscale sur les autres activités de l'organisation.

4. Apprentissage :

- surveiller et examiner les indicateurs de performance en matière de risque afin de mesurer la contribution de la gestion des risques d'indiscipline fiscale ;
- rendre compte des performances en matière de risques conformément aux obligations et suivre les améliorations.

3.2.1 ARCHITECTURE DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

L'architecture de gestion des risques d'indiscipline fiscale se compose des éléments suivants:

- Comité et termes de références - des organes structurés de gestion des risques au niveau du conseil d'administration et de la direction générale pour assurer la supervision, l'orientation et le contrôle de la gestion des risques d'indiscipline fiscale.
- Rôles et responsabilités - Les rôles et responsabilités de toutes les parties responsables doivent être clairement définis dans le cadre du processus de gestion des risques d'indiscipline fiscale.
- Exigences en matière de rapports internes - La direction et le conseil d'administration devraient établir des exigences claires en matière de rapports et de responsabilité pour les personnes qui doivent rendre compte de leurs actions et de l'utilisation des ressources.
- Contrôles des rapports externes - Des contrôles clairs doivent être mis en place pour la diffusion d'informations à des parties extérieures soumises à des politiques de confidentialité et de protection des données.
- Dispositif d'assurance de la gestion des risques d'indiscipline fiscale - Le conseil d'administration et la direction générale devraient mettre en place un système qui

permette de vérifier et d'assurer de manière indépendante l'adéquation et l'efficacité du processus de gestion des risques d'indiscipline fiscale.

3.2.2 STRATÉGIE DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

La stratégie de gestion du risque d'indiscipline fiscale comprend les éléments suivants :

- philosophie de gestion des risques - Le conseil d'administration et la direction générale doivent former un système de croyances et d'attitudes communes qui caractérisent la façon dont les risques d'indiscipline fiscale et la gestion des risques d'indiscipline fiscale sont perçus dans l'organisation.
- Dispositions pour l'intégration de la gestion du risque d'indiscipline fiscale - La gestion du risque d'indiscipline fiscale doit être intégrée dans les processus, les procédures, les activités et les responsabilités de l'AF.
- Le conseil d'administration et la direction générale doivent définir et communiquer le niveau de risque que l'organisation est prête à accepter et l'attitude (le comportement) à l'égard du risque.
- Tests de référence pour la signification - La politique et la stratégie de gestion des risques d'indiscipline fiscale devraient comporter des seuils permettant de déterminer la signification et la gravité des risques.
- Déclarations et politiques de risque spécifiques - Le cadre de gestion des risques d'indiscipline fiscale devrait comporter des règles pour des catégories de risques spécifiques.
- Techniques d'évaluation des risques d'indiscipline fiscale - Le cadre de gestion des risques d'indiscipline fiscale devrait avoir établi des méthodes d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques d'indiscipline fiscale.
- Priorités en matière de risque d'indiscipline fiscale pour l'année en cours - Le conseil d'administration et la direction générale doivent fixer et communiquer les priorités en matière de gestion du risque d'indiscipline fiscale pour chaque année.

3.2.3 PROTOCOLES DE GESTION DES RISQUES

Les protocoles de gestion des risques d'indiscipline fiscale se composent des éléments suivants :

- Outils et techniques - Les AFdoivent disposer d'outils de gestion des risques appropriés, par exemple, des applications logicielles, des outils d'exploration de données et des techniques courantes.
- Système de classification des risques d'indiscipline fiscale - Les AFdoivent établir un système commun de classification des risques basé sur la nature et la gravité des risques.
- Procédures d'évaluation des risques d'indiscipline fiscale - Les AFdoivent établir des procédures communes d'évaluation des risques telles que l'analyse des données, les entretiens, les questionnaires, les enquêtes, les groupes de discussion, la recherche, etc.
- Règles et procédures de contrôle du risque d'indiscipline fiscale - Les politiques de gestion du risque d'indiscipline fiscale doivent établir des règles et des procédures de contrôle pour la mise en œuvre des traitements des risques.
- Réaction aux incidents, problèmes et événements - Il doit y avoir une liste claire des activités à effectuer en cas d'urgence, etc.
- Documentation et tenue de registres - La politique de gestion de la conformité doit établir la nature et la forme des documents et des registres à tenir sous forme électronique ou manuelle.
- Formation et communication - Le personnel à tous les niveaux des AFdoit recevoir une formation périodique sur la gestion des risques d'indiscipline fiscale. Des conseils et des messages importants sur la gestion des risques d'indiscipline fiscale doivent être communiqués régulièrement à tout le personnel de l'organisation.
- Procédures et protocoles de vérification et d'assurance - Le système de gestion des risques d'indiscipline fiscale doit disposer d'une piste d'audit et de procédures clairement documentées à des fins d'audit et d'assurance.
- Rapports, divulgations et certification - Les AFdoivent disposer de politiques documentées en matière de rapports et de divulgation. La certification de la gestion des risques d'indiscipline fiscale au niveau de l'entité et au niveau individuel est importante.

3.2.4 OUTILS DE GESTION DU RISQUE D'INDISCIPLINE FISCALE

L'outil fondamental de la gestion du risque d'indiscipline fiscale est la capacité humaine avec les compétences, l'expertise et la culture de la conscience du risque. Chaque outil de gestion des risques est utile dans la mesure où il s'accompagne de connaissances,

d'aptitudes, de sensibilisation et de compétences pour adopter et utiliser ces outils. Une grande partie du risque d'indiscipline fiscale est identifiée, analysée et traitée par le biais des interactions humaines. Les AF ont donc besoin de personnel possédant les connaissances, les compétences et l'attitude appropriées pour gérer efficacement les risques. L'absence de ces connaissances, compétences et attitudes constitue un risque potentiel pour les autorités fiscales.

La gestion du risque d'indiscipline fiscale est basée sur la science de l'information (données, informations et renseignements) et la création et l'utilisation d'informations est un outil essentiel pour la gestion du risque d'indiscipline fiscale. Un autre outil fondamental pour la gestion du risque d'indiscipline fiscale est une base de données - un entrepôt de données et des outils et techniques d'extraction et d'analyse des données pour analyser, traduire et utiliser efficacement les informations des contribuables.

Il existe de nombreux logiciels d'extraction et d'analyse de données, sur mesure ou disponibles sur le marché, qui peuvent être utilisés pour la gestion des risques d'indiscipline fiscale. Les autorités fiscales doivent créer un entrepôt de données qui assure une interface transparente avec toutes les données de l'organisation pour permettre l'exploration, la comparaison et les manipulations logiques des données.

3.3 POLITIQUES ET LIGNES DIRECTRICES DE GESTION DES RISQUES D'INDISCIPLINE FISCALE

Les AF d'Afrique de l'Ouest doivent élaborer un langage commun de gestion des risques d'indiscipline fiscale qui soit cohérent entre les institutions et les pays. Le rôle de la politique de gestion du risque d'indiscipline fiscale est de jeter les bases d'un tel langage commun. Une politique de gestion des risques d'indiscipline fiscale est une déclaration des intentions générales, de l'orientation et de la portée des ¹⁷ initiatives de gestion des risques d'indiscipline fiscale.

Une ligne directrice sur la gestion des risques d'indiscipline fiscale précise la procédure à suivre, étape par étape, pour l'interprétation et la mise en œuvre des politiques de gestion des risques d'indiscipline fiscale. Les lignes directrices définissent les modalités de mise en œuvre des politiques ainsi qu'une classification et une proposition logiques qui peuvent faire l'objet d'une action dans le cadre des AF.

¹⁷ Une adaptation de l'Institut mondial de gestion des risques

Un registre des risques d'indiscipline fiscale¹⁸ est un outil permettant de saisir les risques d'indiscipline fiscale et les mesures à prendre pour gérer chaque risque d'indiscipline fiscale. Le registre doit être régulièrement mis à jour pour ajouter de nouveaux risques et supprimer les risques qui n'existent plus. Le registre des risques est un résumé du processus de gestion des risques d'indiscipline fiscale utilisé pour surveiller en permanence les risques et les événements dans les environnements interne et externe.

Figure 1.28 Exemple de registre des risques d'indiscipline fiscale

Registre des risques d'indiscipline fiscale							
Identification des risques	Date d'identification	Description des risques	Probabilité de réalisation du risque	Impact en cas de risque	Gravité du risque	Propriétaire du risque	Stratégies de traitement des risques
102	5 avril 2017	Déclarations fiscales incomplètes de nombreuses startups	Forte	Fort	Sévère	Services aux contribuables	L'éducation fiscale
146	27 août 2018	Les déclarations fiscales ne sont pas analysées en profondeur	Moyenne	Fort	Forte	Services des ressources humaines	Formation à l'analyse des données pour les analystes
76	20 juillet 2018	Plusieurs NIF pour les contribuables inscrits au registre des impôts.	Faible	Moyen	Forte	Équipe de projet spécial	Projet de nettoyage des données

3.4 RECOMMANDATIONS AUX AUTORITÉS FISCALES

Les AF doivent allouer des ressources limitées de la manière la plus rentable possible pour optimiser les résultats en dépit des influences internes et externes. Elles doivent évaluer et traiter les risques qui pèsent sur la réalisation des objectifs en utilisant une approche systématique et disciplinée. La gestion des risques d'indiscipline fiscale aide la direction à prendre des décisions en connaissance de cause et donne l'assurance que les objectifs sont atteints¹⁹. Les principes suivants constituent des enseignements importants que les

¹⁸ Registre des risques d'indiscipline fiscale de l'OCDE

¹⁹ Recommandations de l'OCDE

autorités fiscales doivent mettre en œuvre dans le cadre de leurs efforts visant à inculquer et à améliorer le respect spontané des obligations fiscales des lois fiscales :

- Les AF doivent mettre en place un système de gestion des risques d'indiscipline fiscale qui donne une assurance raisonnable que les objectifs sont atteints.
- La gestion du risque d'indiscipline fiscale fournit une base structurée pour la réflexion stratégique en mettant l'accent sur les principaux moteurs de performance.
- Les AF doivent comprendre les raisons des comportements de non-conformité et promouvoir la diversité dans le traitement des risques d'indiscipline fiscale.
- La gestion des risques d'indiscipline fiscale donne de meilleurs résultats et améliore le respect des lois fiscales, ce qui se traduit par une augmentation des recouvrements d'impôts et une amélioration du service aux contribuables.
- La gestion du risque d'indiscipline fiscale fournit une base plus solide pour l'évaluation, fondée sur des preuves du respect de la législation fiscale par les contribuables.
- Les AF doivent disposer de politiques, de processus et de procédures de gestion des risques d'indiscipline fiscale clairement documentés.
- Les AF doivent utiliser les outils, techniques et protocoles appropriés qui sont nécessaires à une gestion efficace des risques.
- Les AF doivent tenir un registre de tous les risques et avoir une stratégie de traitement claire pour chaque risque et mettre à jour le registre au fur et à mesure que des changements se produisent dans l'environnement interne et externe.
- Les AF qui réussissent sont celles qui présentent la plus grande proportion de conformité volontaire.
- Les AF doivent avoir une description claire des rôles et des responsabilités dans leur processus de gestion des risques.
- Les AF doivent comprendre les facteurs économiques et psychologiques du comportement des contribuables.
- Les lois fiscales doivent être claires et sans ambiguïté quant à leur intention et leur interprétation.
- Les AF doivent être perçues comme étant justes dans l'application des lois afin de maintenir la confiance dans le système fiscal et son administration.

- L'intégration de la gestion des risques dans l'administration fiscale et l'utilisation d'un cadre de renseignement offrent aux autorités fiscales de nouvelles possibilités d'améliorer le respect de la législation fiscale.
- Les AFdoivent mettre en place un entrepôt de données qui assure une interface transparente entre toutes les données de l'organisation et utiliser des outils et des techniques appropriés d'extraction, d'analyse et de rapprochement des données pour comprendre et utiliser efficacement les données.
- Les AFdoivent embaucher et conserver des ressources humaines ayant les compétences, l'expertise, les connaissances, les aptitudes et la culture de sensibilisation au risque appropriées pour gérer efficacement les risques liés aux objectifs.
- Les informations sur les risques et les contrôles doivent être communiquées aux personnes ou groupes de personnes appropriés pour les aider à prendre des décisions en connaissance de cause dans l'exercice de leurs responsabilités.
- La gestion du risque d'indiscipline fiscale doit être inclusive et impliquer la participation de tous les intervenants dans les AF.
- Le personnel à tous les niveaux des AFdoit recevoir une formation périodique sur la gestion des risques. Des conseils et des messages importants sur la gestion des risques doivent être communiqués régulièrement à tout le personnel de l'organisation.
- Le conseil d'administration et la direction générale doivent former et promouvoir un système de croyances, de vision et d'attitudes partagées qui caractérisent la façon dont les risques et la gestion des risques sont perçus dans les AF.

WEST AFRICAN TAX ADMINISTRATION FORUM | FORUM DES ADMINISTRATIONS FISCALES D'AFRIQUE DE L'OUEST

4.0 RÉFÉRENCES

- Divers rapports annuels d'une sélection d'administrations fiscales en Afrique de l'Ouest
- Documentation de l'OCDE sur la gestion du risque d'indiscipline fiscale, mars 2008

- Gestion des risques fiscaux en Afrique du Sud, Dr. D.N. Erasmus, Analyses thématiques IBFD, 29 avr. 2014
- Gestion des risques d'indiscipline fiscale : Gérer et améliorer la discipline fiscale, Forum sur l'administration de l'impôt - Comité des affaires fiscales, sous-groupe sur la discipline fiscale, octobre 2004
- Guide des agents de conformité : Développer des stratégies de conformité efficaces, ATO, 2009
- Modèle de gestion des risques G31000 de l'Institut mondial de gestion des risques, 2014
- OCDE : Forum sur l'administration fiscale - Note d'information, Principes administratifs généraux : Gouvernement d'entreprise et gestion des risques fiscaux, juillet 2009, Centre de politique et d'administration fiscales
- OCDE : Forum sur l'administration fiscale - Petites/Moyennes entreprises (PME), Sous-groupe sur la discipline fiscale, Note d'orientation, Évaluation de l'efficacité des stratégies de traitement des risques d'indiscipline fiscale, novembre 2010, Centre de politique et d'administration fiscales
- Perspectives fiscales africaines, 2019

