



De l'intérêt d'embaucher plus de femmes dans les autorités fiscales africaines : témoignage de l'administration fiscale ougandaise

Michael Mwondha, Tina Kaidu Barugahara, Mwajumah Nakku Mubiru, Sarah Wasagali Kanaabi et Milly Isingoma Nalukwago

La perception des impôts a historiquement – en Afrique et ailleurs – été recueillie presque entièrement par des hommes, ce qui s'explique en partie par un reflet des schémas sociétaux de l'autorité et des privilèges, et en partie par l'utilisation d'approches traditionnellement coercitives et conflictuelles. La situation est en train de changer, avec l'entrée de plus en plus de femmes dans la profession, en partie à cause des changements dans la façon dont les taxes sont collectées. La perception des taxes est à présent moins susceptible d'impliquer des interactions en face à face et plus susceptibles d'utiliser des approches indirectes telles que l'auto-évaluation et les plates-formes en ligne qui minimisent les interactions physiques. Les changements dans le caractère et les compétences requises dans les postes de l'administration fiscale ainsi que les changements plus larges sur le marché du travail et dans les relations entre les sexes, contribuent globalement à l'augmentation de la présence des employées féminines dans les administrations fiscales au niveau mondial. Dans les administrations fiscales des pays de l'OCDE, les femmes représentent environ 60% des employés. Cependant, la situation en Afrique est en moyenne très différente. Le passage à une fiscalité indirecte et non coercitive est loin d'être acquis, et les hommes sont encore largement majoritaires au sein des autorités fiscales nationales, bien qu'il y ait de grosses variations selon les pays.

Les autorités fiscales de l'Ouganda (Uganda Revenue Authority – URA)

L'URA est l'une des rares administrations fiscales africaines à employer un grand nombre

de femmes depuis de longues années, et où le nombre de femmes et d'hommes s'approche progressivement de la parité. À la fin de l'année fiscale 2016/17, 39% des employés de l'URA étaient des femmes. Ce chiffre va à l'encontre du contexte politique favorable et du cadre juridique posé par la constitution de l'Ouganda de 1995, qui oblige l'État à veiller à la parité et à la juste représentation des groupes marginalisés dans tous les organes constitutionnels et assimilés, afin de protéger les femmes et leurs droits, et d'améliorer leur bien-être afin qu'elles puissent se réaliser. La politique nationale sur l'égalité des sexes (1997) fournit un cadre politique pour la mise en œuvre de la constitution. Ces dispositions ont largement contribué à augmenter le nombre de femmes en charge de postes à responsabilités dans tous les services du gouvernement. En 2016, l'Ouganda était classé troisième d'Afrique pour la parité par la Fondation Mo Ibrahim.

Quel est l'impact des sexes sur la performance organisationnelle?

Cette étude est basée sur un examen approfondi des dossiers du personnel de l'URA et sur des entretiens avec le personnel. Ses analyses du profil de répartition des genres seront d'un grand intérêt pour les recherches appliquées aux politiques publiques afin de combler le manque de connaissances actuelles sur les effets du nombre de femmes dans les administrations fiscales et sur leurs rôles dans les performances organisationnelles. La recherche s'est portée sur trois questions:

« L'URA est l'une des rares administrations fiscales africaines à employer un grand nombre de femmes depuis de longues années. »

- 1) Dans quelle mesure la composition hommes-femmes du personnel influence la performance organisationnelle ?
- 2) Le fait d'employer plus de femmes, et plus de femmes expérimentées, réduit-il ou élimine-t-il les biais basés sur le sexe dans les services fournis aux clientes ?
- 3) Dans quelle mesure la composition par sexe du personnel influence (a) les procédures de recrutement et de promotion et leurs résultats, et (b) la mesure dans laquelle les femmes se sentent à l'aise et appréciées dans leur travail, et peuvent s'épanouir professionnellement ?

Représentation des femmes dans l'URA

L'étude a mis en évidence que les femmes sont présentes en grand nombre dans chacun des sept départements de l'URA. On les trouve moins souvent au département des douanes, mais elles y représentent tout de même 35% du personnel. Une majorité de femmes travaillent à des postes de subalternes, quelques-unes en leadership. Juste en dessous du faible nombre de femmes occupant des postes de très haut niveau, la différence la plus marquée dans la répartition des postes entre les sexes est dans la répartition régionale. Les femmes constituent une faible proportion du personnel dans toutes les régions sauf la région centrale (45%), où Kampala, l'aéroport international d'Entebbe, et le bureau central de l'URA sont situés. La proportion de femmes est particulièrement basse dans les régions plus reculées du Sud-ouest (13%) et du Nord (17%). C'est expliqué par la plus grande difficulté des conditions de vie et de travail en milieu rural, en particulier pour les mères avec de jeunes enfants. Ce modèle d'affichage des emplois donne lieu à des sentiments d'injustice et de partialité en faveur des femmes.

Impact sur les performances du personnel

Quatre conclusions émergent. Premièrement, en termes de performance, en moyenne et sur presque tous les départements et régions, les femmes reçoivent des scores légèrement plus élevés que les hommes sur les évaluations biannuelles. Deuxièmement, dans une organisation où le roulement du personnel peut être élevé, les femmes servent en moyenne légèrement plus longtemps que les hommes:

12,3 ans contre 11,6 ans. Troisièmement, les employés masculins sont plus de deux fois plus susceptibles que les femmes d'être sujets à de sérieuses mesures disciplinaires - licenciement, suspension ou mise à pied - pour motifs allant du mépris des procédures douanières à des performances insatisfaisantes. Quatrièmement, les femmes tout comme les hommes sont généralement détendus et satisfaits de travailler dans un environnement mixte.

Conclusions

Concernant les trois questions sur le genre et la performance organisationnelle, l'étude conclut que les données de performance suggèrent qu'il est hautement probable que la performance globale est renforcée par la proportion relativement forte de femmes employées à l'URA, en raison des performances évaluées comme légèrement plus élevées chez les femmes, des taux de rotation légèrement plus bas et des taux beaucoup plus faibles de mesures disciplinaires. Il est largement prouvé que le grand nombre de femmes dans les effectifs de l'URA en fait un meilleur lieu de travail pour les femmes. De part l'emploi historique d'une grosse minorité de femmes dans les effectifs, elles ne sont pas perçues comme une nouveauté ou une menace par les collègues masculins. Les femmes et les hommes semblent tous satisfaits et détendus sur le sujet des questions de genre dans le milieu du travail. Cependant, plus d'hommes (61%) que de femmes (23%) étaient satisfaits avec le niveau de parité à l'URA. Aucune preuve n'a permis de conclure sur la réduction ou l'élimination du biais dans le traitement des contribuables féminins en lien avec le grand nombre de femmes employées à l'URA. Globalement, cette étude suggère que l'emploi d'un grand nombre de femmes est susceptible d'accroître l'efficacité des administrations fiscales. D'après ces conclusions largement positives, l'étude recommande implicitement la formation d'un cadre institutionnel pour la politique de parité afin d'ouvertement intégrer ces considérations et d'exploiter les avantages de la parité dans le recrutement et la gestion des institutions. Elle recommande également que de plus amples recherches soient faites en utilisant des outils d'analyses de répartition par sexe pour rigoureusement et de manière concluante déterminer les impacts de la parité sur les performances du personnel de l'URA, l'efficacité des institutions et la croissance.

Bibliographie

Mwondha, M; Barugahara, T K; Mubiru, M N; Kanaabi, S W; Nalukwago, M (2018) Why African Tax Authorities Should Employ More Women: Evidence from the Uganda Revenue Authority, ICTD Working paper 85, Brighton: IDS.

Crédits

Cet article a été écrit par **Michael Mwondha**, **Tina Kaidu Barugahara**, **Mwajumah Nakku Mubiru**, **Sarah Wasagali Kanaabi** et **Milly Isingoma Nalukwago**.

Michael Mwondha est un économiste à l'Electricity Regulatory Authority, Ouganda. Au moment de l'écriture de cet article, il était superviseur en intérim à la recherche et la modélisation des revenus au département de la recherche, de la planification et du développement de l'URA. **Tina Kaidu Barugahara** est responsable de la recherche et de la modélisation des revenus à l'URA avec plus de 10 ans d'expérience dans l'administration fiscale. Elle est membre du comité de recherche du programme de formation de l'administration de la fiscalité intégrée et du revenu (Research Committee of Integrated Tax and Revenue Administration Training) ainsi que du comité technique sur le revenu des autorités d'Afrique de l'Est (East Africa Authorities Revenue Technical Committee). **Mwajumah Nakku Mubiru** est la responsable de la TVA et des contentieux sur l'impôt sur le revenu au sein des services juridiques et Board Affairs Department de l'URA. Elle est avocate de profession et une Secrétaire agréée. Elle a été nommée par l'URA en tant que membre du comité technique des autorités fiscales d'Afrique de l'Est et du comité de travail sur l'échange automatique d'informations de l'OCDE. **Sarah Wasagali Kanaabi** est titulaire d'un doctorat en économie de l'université de Makerere. Elle a 23 ans d'expérience en enseignement universitaire et recherche. Elle est actuellement coordinatrice du département de recherche et confériencière au département d'économie et de statistiques à l'université de Kyambogo. Elle est le chercheur externe dans l'équipe. **Milly Nalukwago Isingoma** est commissaire adjoint à la recherche, la planification et le développement à l'URA. Elle est également le chef de délégation de l'URA auprès du comité technique des autorités fiscales d'Afrique de l'Est, et membre du ICTD's Centre Advisory Group.

L'ICTD est financé avec l'aide britannique du gouvernement britannique et de la Fondation Bill & Melinda Gates; cependant, les vues exprimées ici ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles des gouvernements du Royaume-Uni. Les lecteurs sont invités à citer et à reproduire le contenu de la série. En contrepartie, l'ICTD demande à être dûment citée et ces citations doivent être référencé comme ci-dessus.



L'ICTD est basé à l'Institut of Development Studies, Brighton BN1 9RE UK.

© ICTD 2019