

Digitalisation et recouvrement des impôts au Bénin : entre modernisation administrative et défis opérationnels

Tax digitization and collection in Benin: Between administrative modernization and operational challenges

ATINDOKPO Djidjoho H. Dominique

Doctorant en Sciences de Gestion

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi-Bénin

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

TEKPANZO Kpèdaton Louis

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Parakou -Bénin

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

HOUNKOU Cossi Emmanuel

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi-Bénin

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

Date de soumission : 02/07/2026

Date d'acceptation : 30/09/2026

Pour citer cet article :

ATINDOKPO. D.H.D. & al. (2026) « Digitalisation et recouvrement des impôts au Bénin : entre modernisation administrative et défis opérationnels », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 10 » pp : 333- 358.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article analyse l'influence de la digitalisation sur l'efficacité du recouvrement des impôts au Bénin. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 25 acteurs dont les données collectées sont soumises à une analyse de contenu thématique par le logiciel Nvivo 12. Les résultats issus de cette enquête ont permis de valider les échelles de mesure des différentes variables. De même, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès de 230 inspecteurs, contribuables et comptables publics. Après la modélisation par équation structurelle à l'aide du Smart PLS 24, les résultats montrent que l'alignement stratégique, la capacité numérique, le savoir-faire et de la propriété ainsi que la culture d'innovation ont un effet positif et significatif sur le recouvrement des impôts, démontrant que plus ces facteurs sont élevés, plus le recouvrement des impôts augmente.

Mots clés : Digitalisation, recouvrement, capacité numérique, culture d'innovation, impôts.

Abstract

The objective of this article is to analyze the impact of digitalization on the effectiveness of tax collection in Benin. To achieve this objective, we conducted semi-structured interviews with 25 stakeholders, and the data collected was subjected to thematic content analysis using Nvivo 12 software. The results of this survey validated the measurement scales for the various variables. Additionally, we conducted a questionnaire survey of 230 tax inspectors, taxpayers, and public accountants. Following structural equation modeling using Smart PLS 24, the results show that strategic alignment, digital capacity, expertise and ownership, as well as a culture of innovation, have a positive and significant effect on tax collection, demonstrating that the higher these factors are, the greater the tax collection.

Keywords : Digitalization, collection, digital capacity, innovation culture, taxes.

Introduction

L'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC), combiné aux dynamiques de mondialisation économique et de digitalisation des services, a profondément modifié les modes de gestion des organisations publiques et privées (Castells, 2010 ; OCDE, 2022). Dans cette dynamique, les administrations fiscales apparaissent comme l'un des secteurs les plus concernés par les réformes numériques, en raison de leur rôle stratégique dans la mobilisation des ressources publiques et le financement du développement économique.

Dans les pays en développement, la question de l'efficacité du recouvrement des impôts constitue un enjeu central des politiques publiques. En Afrique subsaharienne, les faibles capacités de mobilisation des recettes fiscales limitent considérablement les possibilités d'investissement public et freinent les ambitions de développement économique et social (Banque mondiale, 2023 ; Fonds monétaire international, 2022). Selon la Banque africaine de développement (2023), le ratio moyen recettes fiscales/PIB demeure inférieur aux standards internationaux dans plusieurs pays africains, traduisant les difficultés persistantes des administrations fiscales à assurer un recouvrement efficace des impôts. Cette situation s'explique notamment par l'ampleur du secteur informel, la fraude fiscale, l'évasion fiscale, la corruption administrative et les insuffisances des systèmes de contrôle fiscal (Keen, 2013 ; Mick Moore, 2014).

Face à ces défis, plusieurs gouvernements africains ont engagé des réformes de modernisation fiscale fondées sur la digitalisation des administrations publiques. Cette transformation numérique vise à améliorer la transparence, la traçabilité et l'efficacité des opérations fiscales grâce à l'utilisation des plateformes numériques, des systèmes d'information intégrés et des procédures dématérialisées (OCDE, 2022). Selon Heeks (2006), la digitalisation des services publics constitue un instrument stratégique permettant de renforcer la qualité de la gouvernance publique et d'améliorer les relations entre l'État et les citoyens. Dans le domaine fiscal, cette transformation concerne notamment la télédéclaration, le télépaiement des impôts, les systèmes électroniques de facturation et les plateformes numériques de gestion des contribuables.

Au Bénin, la digitalisation de l'administration fiscale s'inscrit dans une dynamique plus large de modernisation de l'action publique engagée depuis plusieurs années. Dans le cadre des réformes administratives et financières, le gouvernement béninois a entrepris plusieurs initiatives visant à renforcer la mobilisation des recettes fiscales à travers l'intégration des technologies numériques. Ces réformes se traduisent notamment par la mise en place de plateformes électroniques de déclaration et de paiement des impôts, la digitalisation des

procédures douanières et l'automatisation progressive des systèmes de contrôle fiscal (Direction Générale des Impôts, 2024). L'objectif principal de ces réformes est d'améliorer l'efficacité du recouvrement fiscal, de réduire les délais administratifs et de limiter les pratiques frauduleuses. Cette modernisation numérique de l'administration fiscale apparaît d'autant plus nécessaire que le Bénin fait face à d'importants défis de mobilisation des ressources internes. Cependant, le recouvrement des impôts demeure confronté à plusieurs contraintes structurelles. Les rapports de la Direction Générale des Impôts montrent que le faible civisme fiscal, la persistance du secteur informel et les insuffisances organisationnelles continuent de limiter les performances fiscales du pays (DGI, 2024). Par ailleurs, les lenteurs administratives, les difficultés de suivi des contribuables et les insuffisances des systèmes de contrôle affectent l'efficacité des opérations de recouvrement.

Ainsi, selon Fred Davis (1989), l'adoption des technologies numériques améliore l'efficacité des organisations lorsque les utilisateurs perçoivent leur utilité et leur facilité d'utilisation. Appliquée à l'administration fiscale, cette perspective suggère que les outils numériques peuvent faciliter les procédures fiscales, améliorer la transparence et réduire les coûts administratifs aussi bien pour les contribuables que pour l'administration. Toutefois, la digitalisation des systèmes fiscaux soulève également plusieurs défis opérationnels. Les recherches montrent que l'introduction des technologies numériques dans les administrations publiques ne produit pas automatiquement les résultats escomptés (Heeks, 2006). Dans plusieurs pays africains, les insuffisances d'infrastructures numériques, la faible maîtrise des outils technologiques, les résistances au changement et les problèmes de cybersécurité limitent l'efficacité des réformes digitales (Banque mondiale, 2022). Au Bénin, plusieurs contribuables rencontrent encore des difficultés d'accès aux plateformes numériques fiscales en raison des contraintes liées à la connectivité internet, à l'analphabétisme numérique et à la complexité des procédures digitales.

Par ailleurs, les effets positifs de la digitalisation dépendent fortement de la qualité des infrastructures technologiques, des capacités organisationnelles et du niveau d'appropriation des outils numériques par les usagers (Heeks, 2006 ; Zhiyuan Fang, 2002). Ces divergences montrent que la digitalisation fiscale ne constitue pas uniquement une question technologique, mais également un enjeu institutionnel, organisationnel et humain. Ainsi, malgré les investissements importants réalisés dans la transformation numérique des administrations fiscales, l'on continue de se demander si la digitalisation améliore effectivement le recouvrement des impôts. Les défis opérationnels rencontrés par les acteurs fiscaux et les

contribuables limitent l'efficacité des systèmes fiscaux numériques. Ces préoccupations justifient un double gap théorique et empirique. D'abord, la plupart des recherches sur la digitalisation fiscale se concentrent principalement sur les pays développés, laissant encore peu de travaux consacrés aux contextes africains et aux administrations fiscales émergentes. De même, les études existantes analysent généralement les effets techniques de la digitalisation sans intégrer suffisamment les dimensions organisationnelles, institutionnelles et opérationnelles des réformes fiscales numériques.

Alors, ce travail de recherche s'articule ainsi autour de la question suivante : Quelle est l'influence de la digitalisation sur le recouvrement des recettes d'impôts au Bénin ? En répondant à cette interrogation, notre étude vise à analyser l'impact des outils digitaux sur l'efficacité du recouvrement des impôts au Bénin. Le développement de cet article se présente en trois (03) sections. La toute première section est consacrée à la revue de littérature. Ensuite, la deuxième section aborde les choix méthodologiques de la recherche et enfin, la troisième section présente et discute les résultats des analyses pour finir par la conclusion.

1. Revue de littérature

1.1. Théorie de la gouvernance électronique

La théorie de la gouvernance électronique, communément appelée E-Government, constitue aujourd'hui un cadre d'analyse incontournable dans les recherches portant sur la transformation numérique des administrations publiques. Développée notamment par Richard Heeks (2006) et Zhiyuan Fang (2002), cette théorie repose sur l'idée que l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les administrations publiques permet d'améliorer la qualité de la gouvernance, l'efficacité des services publics et les relations entre l'État et les citoyens.

Selon cette approche, la digitalisation des services publics constitue un levier stratégique de modernisation administrative. Les technologies numériques facilitent la circulation de l'information, réduisent les coûts de traitement administratif et améliorent la rapidité des procédures publiques. Fang (2002) définit ainsi le E-Government comme l'utilisation des technologies numériques par les administrations publiques afin d'offrir des services plus efficaces, transparents et accessibles aux citoyens ainsi qu'aux entreprises. Dans cette perspective, les plateformes numériques, les services en ligne et les systèmes d'information intégrés deviennent des instruments de transformation des modes de gestion publique.

L'idée principale de cette théorie est que les technologies numériques contribuent à renforcer trois dimensions essentielles de la gouvernance publique : la transparence, l'efficacité

administrative et les relations entre l'État et les usagers. Dans le domaine fiscal, cette théorie est particulièrement pertinente. La digitalisation des administrations fiscales permet d'améliorer le recouvrement des impôts à travers la dématérialisation des déclarations, le paiement électronique des taxes et l'automatisation du suivi fiscal. Selon OCDE (2022), les systèmes fiscaux numériques renforcent la conformité fiscale, réduisent les coûts administratifs et améliorent la mobilisation des recettes publiques. Dans plusieurs pays africains, les plateformes numériques fiscales ont permis de réduire les lenteurs administratives et de limiter les fraudes fiscales.

Cependant, la théorie de la gouvernance électronique présente certaines insuffisances. La première limite concerne son caractère parfois technocentriste. En effet, la théorie suppose que l'introduction des technologies numériques conduit automatiquement à une amélioration de la gouvernance publique. Or, plusieurs études montrent que les résultats de la digitalisation dépendent fortement du contexte institutionnel, des capacités organisationnelles et du niveau de maîtrise technologique des usagers (Heeks, 2006). Dans les pays en développement, les insuffisances d'infrastructures numériques, la faible connectivité internet et l'analphabétisme numérique limitent souvent l'efficacité des réformes digitales. Une autre critique porte sur la résistance au changement au sein des administrations publiques. Plusieurs agents publics et contribuables peuvent percevoir les systèmes numériques comme complexes ou menaçants, freinant ainsi leur adoption. De plus, les risques liés à la cybersécurité, à la protection des données et aux pannes techniques constituent également des défis importants. Dans le contexte béninois, marqué par des réformes fiscales numériques croissantes, la théorie du E-Government offre ainsi un cadre pertinent pour analyser les transformations administratives, les défis opérationnels et les effets de la digitalisation sur la gouvernance fiscale.

1.2. Concept de la digitalisation : entre la transformation digitale et la numérisation

Dans la littérature, la digitalisation a suscité une attention considérable auprès des chercheurs. Il est nécessaire de différencier la numérisation, la digitalisation et la transformation numérique ou digitale. Le mot « numérique » est initialement utilisé pour caractériser le mode d'enregistrement de sons, d'images ou de vidéos en opposition à l'analogique (Rosati et al., 2014). Lorsque vous entendez dire « nous avons numérisé », la plupart du temps, cela signifie « nous sommes passés du papier aux données numériques et des processus manuels, qui consistaient à traiter le papier, aux flux de travail et processus numériques et automatisés ». Plusieurs auteurs donnent leur point de vue sur la définition du numérique. Le terme « digital »

est parfois mal compris, mal utilisé et considéré par certains comme une simple évolution de l'informatique, d'autres le confondent avec le « numérique ».

La digitalisation est le fait d'introduire les technologies dans les processus commerciaux et sociaux pour les améliorer et créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise (Abriane, 2021) et la digitalisation nous amène à l'utilisation des nouveaux outils digitaux qui peut être l'adoption de l'innovation technologique (Abriane et al., 2021). Certains auteurs considèrent la digitalisation comme « la mise en place d'une plateforme entre l'entreprise et ses partenaires » (Nafzaoui et El Adib, 2020). Selon, Dudzert, (2018) la digitalisation est « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model ». Quant à trivedi et pillai, (2020), la digitalisation est tout simplement l'application des technologies. Pour Vial, la transformation digitale est définie comme « Un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs de ses propriétés par des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » (Vial, 2019). Quant à Hanelt et al. (2020), la transformation digitale renvoie à un changement organisationnel déclenché par la technologie vers des modèles flexibles intégrés dans les écosystèmes numériques. C'est un changement que les technologies numériques peuvent apporter au modèle d'affaires d'une entreprise (Nadkarni et Prügl, 2020).

D'après ces définitions nous pouvons dire que : La numérisation est le fait de convertir des informations en numérique (ex. scanner des papiers en PDF). Elle consiste à transformer un élément matériel en format numérique ou encore le réel vers le virtuel, grâce à des technologies. Et la transformation numérique ou digitale est l'utilisation de la technologie pour améliorer l'organisation et la rendre performante. Les technologies numériques s'imposent et elles sont sources d'innovation dans les organisations

1.3. Travaux antérieurs

Ce point renseigne sur les travaux antérieurs qui ont abordé les déterminants de la mobilisation des recettes fiscales et les effets de la digitalisation.

1.3.1 Facteurs explicatifs du recouvrement des recettes fiscales

Les recherches sur les recettes fiscales peuvent être classées en deux catégories : les études de première génération, centrées sur les variables structurelles, et celles de seconde génération, intégrant les politiques économiques et institutionnelles. L'approche traditionnelle met en avant le PIB par habitant, la structure sectorielle, l'ouverture commerciale, la dette, l'économie informelle et les institutions comme facteurs clés du rendement fiscal (Javid et Arif, 2012).

Les travaux pionniers de Lortz et Morss (1967) ont montré que le revenu national brut par habitant et l'ouverture commerciale influencent significativement la pression fiscale. Hinrichs (1966) a confirmé cette tendance en étudiant 60 pays, révélant que l'exportation relative au PNB est un meilleur prédicteur des recettes publiques pour les pays à faible revenu. Bahl (1971) et Chelliah et al. (1975) ont souligné l'impact des secteurs agricole et minier sur l'effort fiscal. Stotsky et Wolde-Mariam (1997) ont démontré que la part du PIB issue de l'agriculture et des mines affecte négativement la pression fiscale, tandis que les exportations et le PIB par habitant exercent un effet positif.

Les institutions influencent aussi la performance fiscale. Bird et al. (2004) et Botlhole (2010) ont montré que la corruption diminue l'effort fiscal en Afrique subsaharienne. Jaoui et Yousef (2020) ont examiné le Maroc et trouvé que les services réduisent le ratio recettes fiscales/PIB, tandis que l'urbanisation et la monétisation améliorent la collecte des impôts. Zabsonre et Dial (2023) ont étudié l'impact des TIC sur l'effort fiscal en Afrique de l'Ouest et conclu que les téléphones mobiles favorisent la mobilisation fiscale, contrairement à Internet.

Les techniques économétriques récentes, comme les modèles de frontières stochastiques (MFS), sont utilisées pour évaluer l'efficacité fiscale. Cyan et al. (2013) ont comparé différentes méthodes et confirmé leur robustesse pour mesurer l'effort fiscal. Fenochietto et Pessino (2013) ont révélé que les pays à revenu élevé ont un meilleur effort fiscal que ceux à revenu faible ou intermédiaire. Ndiaye (2014) a montré que des institutions solides améliorent la mobilisation fiscale en Afrique de l'Ouest. Brun et Diakité (2016) ont démontré que l'inefficacité fiscale découle davantage des politiques économiques que de la performance administrative.

D'autres études ont élargi les déterminants de la performance fiscale. Langford et Ohlenburg (2016) ont intégré des variables comme la complexité économique et les tensions ethniques, confirmant une corrélation positive entre niveau de développement et effort fiscal. Caldeira et al. (2020) ont observé que les recettes fiscales en Afrique subsaharienne sont inférieures au potentiel estimé, principalement en raison de la rente des ressources naturelles et du poids de l'agriculture. Brafu-Insaidoo et Camara (2020) ont étudié le Ghana et conclu qu'une meilleure gouvernance réduit l'inefficacité fiscale. Korsu (2021) a confirmé que l'ouverture commerciale et le développement financier augmentent les recettes fiscales dans la CEDEAO.

L'assistance technique joue un rôle clé dans l'amélioration du rendement fiscal. Chami et al. (2021) ont montré qu'elle renforce la résilience institutionnelle et améliore le ratio fiscal. Ofori et al. (2021) ont étudié l'effet combiné de l'industrialisation et des TIC sur la fiscalité en Afrique

et mis en évidence l'importance des politiques complémentaires pour optimiser la mobilisation des ressources.

1.3.2 Lien entre la digitalisation et le recouvrement des recettes fiscales

Les recettes fiscales sont le carburant de l'État. Elles lui permettent de financer ses dépenses et de soutenir le développement économique du pays. La modernisation de l'administration fiscale est l'équivalent d'un changement de moteur pour l'État. Elle permet à l'État de rouler plus vite et plus efficacement, et de mieux servir les usagers en assurant un service de qualité (Zah et al., 2023). C'est pourquoi l'une des recommandations des Assises nationales sur la fiscalité est la poursuite des efforts de modernisation et de dématérialisation, à travers notamment l'aboutissement du processus de numérisation et de diversification du domaine d'utilisation des nouvelles technologies (Big Data, intelligence artificielle, interconnexion des systèmes) ainsi que la conduite du changement comportemental vis à vis de l'utilisateur pour une relation de confiance et de renforcement du contrôle fiscal (Westerman et al., 2011 ; Mohamed, 2023). La transformation digitale présente des procédés pour réduire les dépenses de l'État, améliorer le fonctionnement global des institutions publiques et leurs missions.

Elle est un processus qui touche l'organisation à la fois sur le plan de son expérience client, de ses processus opérationnels et de son modèle d'affaires (Westerman et al., 2011). Elle est également une transformation plus profonde qui touche toutes les dimensions de l'entreprise, à savoir la technologie, l'organisation et la culture (Ait Errays, 2021). Enfin, elle peut se traduire par l'automatisation, la dématérialisation et la réorganisation des processus existants. Selon Verhoef et al. (2021), la digitalisation offre de nombreux avantages pour le recouvrement des impôts, notamment à savoir : la meilleure efficacité des contrôles et l'augmentation de la transparence et la simplification des procédures.

Mais, pour d'autres auteurs, les technologies numériques les plus pertinentes pour améliorer le recouvrement des impôts sont celles qui permettent d'automatiser les tâches administratives (permet de réduire la main-d'œuvre et les coûts de fonctionnement), d'améliorer l'efficacité des processus (la réduction de temps d'attente et les coûts de stockage), d'accélérer les processus (permet de réduire les temps d'attente pour les importateurs et exportateurs), de réduire les erreurs (amélioration de la précision des contrôles fiscaux), d'améliorer la traçabilité permettant de faciliter le suivi des flux de marchandises (AL Haderi, 2022 ; Baghdad, 2021).

Les travaux de Corbel (2009) exposent l'approche globale de la transformation numérique en énumérant certains aspects pour la mise en œuvre de la digitalisation à savoir : la définition d'une stratégie de digitalisation en exposant les objectifs et les priorités de la digitalisation ; la

mise en place d'une infrastructure numérique qui doit permettre de connecter les différents acteurs du processus ; la formation du personnel grâce à l'utilisation des technologies numériques et enfin le développement de partenariats avec les acteurs économiques et les autres administrations pour promouvoir la digitalisation.

Pour Benazou et Ettahiri (2022), les informations et les contenus dématérialisés présentent la possibilité d'atteindre sans contrainte réelle un plus vaste public. De ce fait, la collaboration entre individus, la capacité à partager et modifier des contenus en temps réel facilitent grandement la coopération sur un projet commun. Ces auteurs ajoutent que l'automatisation des tâches répétitives contribue à une meilleure gestion du temps de travail pour atteindre des résultats spécifiques. La digitalisation offre également la possibilité de minimiser les erreurs, car il est plus aisé de repérer les anomalies et de les corriger.

La quête de la satisfaction des utilisateurs est primordiale tant dans le secteur public que privé. La numérisation des procédures représente une opportunité significative pour simplifier les démarches et éviter les files d'attente interminables devant les guichets. La mise en ligne des procédures administratives, permet de réduire les coûts liés à la production de divers documents. Ainsi, la numérisation des services publics permet de faciliter des démarches administratives telles que l'obtention en ligne d'un acte administratif, la déclaration d'impôts ou de taxes, la demande de pièces administratives et bien d'autres formalités.

Doghmi (2020) parle dans ce contexte de la capacité digitale et la culture d'innovation pour la modernisation du secteur. Ces éléments peuvent se manifester par la mise en place d'un portail en ligne pour les concernés, l'utilisation de l'intelligence artificielle pour le traitement des données. De plus, il est également bien d'intégrer la digitalisation dans les objectifs de l'organisation afin d'améliorer les résultats. Après avoir parcouru la littérature, nous avons dégagé les caractéristiques de la digitalisation. Ces facteurs explicatifs de la digitalisation affectent le recouvrement des recettes. Alors, l'on pose quatre (04) hypothèses suivantes :

H1 : L'alignement stratégique influence positivement le recouvrement des impôts au Bénin.

H2 : La capacité numérique a un effet positif sur le recouvrement des impôts au Bénin.

H3 : Le savoir-faire et la propriété ont un effet positif sur le recouvrement des impôts.

H4 : La culture de l'innovation influence positivement le recouvrement des impôts au Bénin.

2. Méthodologie de la recherche

Le recueil des données fait l'objet d'une double approche méthodologique à la fois qualitative et quantitative. Ainsi, les instruments permettant de recueillir ces données sont le guide d'entretien et le questionnaire.

2.1. Échantillonnage et collecte des données

La présente recherche cible l'ensemble des acteurs directement impliqués dans le processus de mobilisation des recettes fiscales, notamment les inspecteurs et contrôleurs des impôts, les contribuables ainsi que les comptables publics. Compte tenu de la diversité des catégories d'acteurs concernés et de la nécessité de disposer d'informations fiables sur les pratiques de digitalisation fiscale, cette recherche a retenu une méthode d'échantillonnage de Hair et al. (2018). Cette approche permet de sélectionner les répondants sur la base de leur implication effective dans les mécanismes de recouvrement fiscal et de leur expérience des outils numériques utilisés dans l'administration fiscale béninoise. Selon Hair et al. (2018), la taille de l'échantillon doit être adaptée au nombre de variables observées ainsi qu'aux exigences des analyses statistiques envisagées (c'est-à-dire multiplier le nombre des items par cinq ou par dix). En conformité avec ces recommandations méthodologiques, un questionnaire a été administré à 230 individus (46 items x 5) répartis entre les différentes catégories d'acteurs concernés.

La collecte des données s'est effectuée à partir d'un questionnaire structuré composé d'items mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à cinq modalités allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Cette échelle permet de mesurer les perceptions des répondants sur les dimensions liées à la digitalisation et au recouvrement des impôts. Les questionnaires ont été administrés en présentiel et en ligne afin d'améliorer le taux de réponse et de garantir une meilleure couverture des acteurs fiscaux. Par ailleurs, la recherche s'appuie aussi sur une démarche qualitative. Ainsi, vingt-cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des principaux acteurs impliqués dans le système fiscal, notamment des inspecteurs des impôts, des contrôleurs fiscaux, des comptables publics, des contribuables et des responsables administratifs. Le choix des participants repose sur un échantillonnage de saturation sémantique conformément aux recommandations de Guest et al. (2006), selon lesquelles la collecte des données peut être arrêtée lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus d'informations significativement nouvelles. Les données recueillies ont ensuite été analysées à travers une analyse de contenu thématique, permettant d'identifier les thèmes récurrents, les perceptions des acteurs et les principaux défis liés à la digitalisation fiscale.

2.2. Opérationnalisation des variables

Pour mesurer la digitalisation, la littérature propose six dimensions (Gurbaxani et Dunkle, 2019). Combiné avec les travaux de Rahmat, Lazar et Erik (2021), nous avons identifié les items de mesure pour ces dimensions. Ainsi, la digitalisation est mesurée par 33 items, répartis

comme suit : 5 items pour la dimension « vision stratégique », 6 items pour « alignement stratégique », 5 items pour « savoir-faire et propriété », 6 items pour « actifs technologiques », 5 items pour « digital capability » et 6 items pour « culture de l'innovation ». Ces items ont été confrontés à notre terrain d'étude et les résultats qualitatifs ont révélé quatre dimensions les plus pertinentes dont les 22 items (voir tableau ci-dessous) sont évalués à l'aide d'une échelle de Likert à 5 degrés.

Tableau N°1 : Mesure de la digitalisation

Sous-variables	Items de mesure
Alignement stratégique	Le fisc est prêt à financer des initiatives numériques stratégiques aux rendements incertains
	La volonté des responsables du fisc est de cannibaliser les flux de revenus
	Les modèles commerciaux existants permettent de réaliser des bénéfices à long terme
	La collaboration et l'alignement sont observés entre les équipes de travail
	Le budget/les ressources affectés à la transformation numérique sont suffisants
	Il y a une augmentation des investissements dans de nouvelles formes de logiciels au cours des trois dernières années
Savoir-faire et propriété	Utilisation croissante de logiciels pour améliorer les performances opérationnelles
	Utiliser de plus en plus de logiciels pour améliorer la compréhension des clients
	Utiliser de plus en plus de logiciels pour améliorer la connaissance des produits
	Actifs de propriété intellectuelle suffisants pour mettre en œuvre la vision stratégique
	Utilisation croissante de logiciels pour améliorer les interactions avec les fournisseurs
Digital capability	Le fisc dispose d'une expertise numérique
	Dans l'ensemble, il existe des compétences visionnaires/ innovantes qui sont nécessaires au sein du fisc pour définir de bonne stratégie numérique
	Le supérieur hiérarchique attribue de notes aux individus en fonction de leur niveau de connaissance en transformation numérique
	Le problème de compétence numérique se pose pour l'exécution la stratégie dans l'administration des impôts
	Les talents techniques pour l'innovation sont disponibles dans l'administration des impôts
Culture de l'innovation	Dans le fisc, il existe une culture de l'innovation
	La prise de risque est une culture de l'innovation observée dans l'administration des impôts
	De nouvelles façons de penser et des solutions issues de diverses perspectives sont encouragées
	L'échec en prenant un risque calculé doit être une leçon qui n'est pas une marque noire dans la carrière d'une personne
	Les innovateurs sont récompensés
	Il se pose dans l'administration des impôts un problème de résistance culturelle

Source : Réalisé par nous-mêmes, 2026

De même, pour évaluer le recouvrement des impôts dans notre recherche, nous avons utilisé certaines dimensions identifiées par Abdu et Adem (2023). En plus de l'éthique personnelle, une dimension émergente du terrain, nous avons retenu le système fiscal et la conformité fiscale comme dimensions principales issues de la littérature. Basés sur les travaux de Abdu et Adem (2023), nous avons sélectionné 6 items pour mesurer le système fiscal, 6 items pour la conformité fiscale et 4 items pour l'éthique personnelle. De plus, nous avons ajouté 8 items issus de recherches qualitatives, répartis-en 4 items pour la conformité fiscale et 4 pour l'éthique personnelle. Ainsi, la dimension "conformité fiscale" est mesurée par un total de 10 items et la dimension "éthique personnelle" par 8 items. En tout, le recouvrement des impôts est évalué par 24 items adaptés à notre contexte (voir tableau ci-dessous) par une échelle de Likert à 5 degrés.

Tableau N°2 : Mesure du recouvrement des impôts

Dimensions	Items de mesure
Système fiscal	La simplification des procédures améliore la mobilisation des recettes fiscales
	Le fait d'amener le secteur informel au secteur formel élargit l'assiette
	L'élargissement de l'assiette fiscale constitue un moyen efficace de mobiliser des recettes intérieures comme l'avantage de renforcer la perception d'équité du régime fiscal
	Un système fiscal performant est clé du développement dans les pays
	Le système fiscal construit de tel sorte que les agents puissent avoir connaissance de l'utilisation qui est fait de l'impôt.
	Le système fiscal renforce la sensibilisation au niveau des contribuables
Conformité fiscale	La confiance des contribuables à l'administration des impôts améliore la mobilisation des recettes fiscales
	Les attitudes des contribuables à l'égard de l'impôt font progresser le taux de mobilisation des recettes fiscales
	Les autorités fiscales fournissent des services d'assistance et de conseils aux contribuables pour les aider à comprendre les lois fiscales
	La confidentialité et la protection des données poussent les contribuables à adhérer au système et s'acquitter des obligations fiscales
	La simplification du système fiscal est gage de mobilisation des recettes fiscales
	L'administration des impôts offre des récompenses financières et incite pour la dénonciation de la fraude fiscale ou les comportements illégaux
	La direction générale des impôts met en place des stratégies et instruments pour accroître le contrôle fiscal et réduire la fraude et l'évasion fiscale
	La direction générale des impôts met en place des méthodes et outils pour réduire la fraude et l'évasion fiscale
	L'administration fiscale met en place un programme de déclaration volontaire à travers une réduction des pénalité ou amnistie fiscale

	L'administration fiscale fait des campagnes de sensibilisation pour informer sur l'importance de l'impôt et les conséquences de la fraude
Éthique du personnel	La direction générale des impôts interdit les contacts entre les agents et les contribuables
	Une communication transparente sur les politiques et décisions fiscales peut contribuer à renforcer la confiance des contribuables
	Les usagers sont plus enclins à respecter leurs obligations fiscales s'ils voient que le personnel du fisc est tenu responsable de ses actes.
	Les contribuables ont besoin de voir que le personnel du fisc est compétent
	Les contribuables ont besoin de voir que le personnel du fisc traite chaque contribuable de manière professionnelle et équitable
	Les contribuables sont plus susceptibles de respecter leurs obligations fiscales s'ils perçoivent que les agents du fisc sont intègres
	Les contribuables sont plus susceptibles de respecter leurs obligations fiscales s'ils perçoivent que les agents du fisc respectent les normes éthiques
	Il est essentiel que personnel respecte la confidentialité des données fiscales et ne les utilise pas à des fins personnelles

Source : Réalisé par nous-mêmes, 2026

2.3. Outils de traitement et d'analyse des données

L'analyse exploratoire vise à évaluer la structure factorielle d'un ensemble de variables en choisissant entre une matrice de corrélation ou de covariance. La factorisation repose sur des tests comme celui de Bartlett et le KMO pour assurer la cohérence des données. Deux méthodes d'extraction sont couramment utilisées : l'Analyse en Composantes Principales et l'Analyse Factorielle Confirmatoire. La fiabilité interne des instruments est vérifiée avec l'alpha de Cronbach. La modélisation par équations structurelles, notamment via l'approche PLS, est utilisée pour analyser les relations entre variables latentes avec SmartPLS.

3. Interprétation des résultats et discussions de l'étude

3.1. Analyse factorielle des échelles de mesure de la digitalisation

L'on emploie l'indice de KMO concomitamment avec le test de Bartlett. Le tableau ci-dessous donne les résultats de ces tests.

Tableau N°3 : Test des conditions de factorisation

Indice de KMO pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,687
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	14949,550
	Ddl	231
	Signification	,000

Source : Résultats de nos recherches, 2026

L'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet

de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 22 items constitutifs des composantes de la variable « digitalisation ». Par ailleurs, les quatre dimensions de la « digitalisation » présentent respectivement des indicateurs de fiabilité et de validité convergente satisfaisants. La validité discriminante est établie selon le critère de Fornell et Larcker (1981). Mais aussi La validité discriminante est également établie.

Tableau N°4 : Étude de la fiabilité des dimensions de « digitalisation »

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	AVE
AL_STRQ	0,720	0,792	0,553
CAP_NUM	0,769	0,853	0,595
CLT_INOV	0,872	0,912	0,723
DIGITAL	0,752	0,782	0,616
SFA_PROP	0,730	0,836	0,567

Source : Résultats de nos recherches, 2026

Les résultats du tableau montrent les valeurs en verts indiquent que les dimensions sont fiables car les indices de fiabilité présentent des valeurs satisfaisant (supérieurs à 0,7 recommandé par Hair et al, 2016). Donc, chacun des items constituant chacune des dimensions de la variable « digitalisation » remplissent les conditions de fiabilité que ça soit au niveau exploratoire (alpha de Cronbach) ou au niveau confirmatoire (rho_A et fiabilité composite). L'AVE mesure la proportion de la variance d'une variable latente qui est expliquée par ses indicateurs. Ainsi, chaque AVE est supérieur à 0,5, ce qui indique une bonne validité convergente. Cela confirme que les mesures (items) convergent bien vers leurs construits respectifs, capturant ainsi une proportion significative de la variance de chaque construit. Ainsi, toutes les valeurs de l'AVE dépassent largement ce seuil, ce qui suggère que nos variables latentes présentent une bonne validité convergente.

Tableau N°5 : Test de HTMT (validité discriminante)

	AL_STRQ	CAP_NUM	CLT_INOV	DIGITAL	SFA_PROP
AL_STRQ					
CAP_NUM	0,610				
CLT_INOV	0,218	0,311			
DIGITAL	0,421	0,121	0,376		
SFA_PROP	0,302	0,265	0,264	0,354	

Source : Résultats de nos recherches, 2026

Plus l'indice HTMT est proche de zéro, plus la validité discriminante est forte. En utilisant ce seuil de 0,85, nous pouvons conclure que la validité discriminante est respectée dans notre modèle. En d'autres termes, les variables latentes dans notre modèle sont distinctes les unes des autres, car leurs corrélations sont significativement plus faibles que 0,85. Cette interprétation renforce la confiance dans la validité discriminante de notre modèle d'analyse factorielle

confirmatoire. Les résultats montrent les dimensions (capacité numérique ; alignement stratégique ; culture d'innovation et savoir-faire et propriétaire) ont des coefficients structurels positifs avec la variable « digitalisation ». Ce qui indique que ses quatre dimensions mesurent effectivement la variable « digitalisation ».

3.2. Analyse factorielle des échelles de mesure du recouvrement des impôts

Le tableau ci-dessous donne les résultats de ces tests relatifs à la deuxième variable efficacité du recouvrement des impôts.

Tableau N°6 : Test des conditions de factorisation

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,795
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	21884,741
	Ddl	276
	Signification	,000

Source : Résultats de nos recherches, 2026

L'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 24 items constitutifs des composantes de la variable « recouvrement des impôts ». Les trois dimensions du « recouvrement des impôts » présentent respectivement des indicateurs de fiabilité et de validité convergente satisfaisants. Mais, la validité discriminante est également établie.

Tableau N°7 : Etude de la fiabilité des dimensions de « recouvrement des impôts »

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	AVE
COF_FISC	0,882	0,907	0,619
ETH_PERS	0,756	0,789	0,588
REC_IMP	0,818	0,927	0,609
SYT_FISC	0,764	0,784	0,611

Source : résultats de nos recherches, 2026

Les résultats du tableau montrent les valeurs en verts indiquent que les dimensions sont fiables car les indices de fiabilité présentent des valeurs satisfaisant (supérieurs à 0,7 recommandé par Hair et al, 2016). Donc chacun des items constituant chacune des dimensions de la variable « recouvrement des impôts » remplissent les conditions de fiabilité que ça soit au niveau exploratoire (alpha de Cronbach) ou au niveau confirmatoire (rho_A et fiabilité composite). L'AVE est une mesure utilisée en AFC pour évaluer la validité convergente des variables latentes d'un modèle. Il mesure la proportion de la variance d'une variable latente qui est expliquée par ses indicateurs.

Chaque AVE est supérieur à 0,5, ce qui indique une bonne validité convergente. Cela confirme que les mesures (items) convergent bien vers leurs construits respectifs, capturant ainsi une

proportion significative de la variance de chaque construit. Ainsi, toutes les valeurs de l'AVE dépassent largement ce seuil, ce qui suggère que nos variables latentes présentent une bonne validité convergente. Cela renforce la confiance dans la mesure des construits dans notre modèle d'analyse factorielle confirmatoire.

Tableau N°8 : Test de HTMT (validité discriminante)

	COF_FISC	ETH_PERS	REC_IMP	SYT_FISC
COF_FISC				
ETH_PERS	0,581			
REC_IMP	0,424	0,236		
SYT_FISC	0,369	0,127	0,212	

Source : Résultats de nos recherches, 2026

En utilisant ce seuil de 0,85, nous pouvons conclure que la validité discriminante est respectée dans notre modèle. En d'autres termes, les variables latentes dans notre modèle sont distinctes les unes des autres, car leurs corrélations sont significativement plus faibles que 0,85. Cette interprétation renforce la confiance dans la validité discriminante de notre modèle d'analyse factorielle confirmatoire. Après la purification et la validation des échelles de mesure, on a effectivement la formation de la variable « recouvrement des impôts ». Les résultats montrent les dimensions (système fiscal ; conformité fiscale et éthique personnelle) ont des coefficients structurels positifs avec la variable « recouvrement des impôts ». Ce qui indique que ses trois dimensions mesurent effectivement la variable « recouvrement des impôts ».

3.3. Tests de validation des hypothèses

La validation des hypothèses se fait par la méthode des équations structurelles par les moindres carrés partiels.

Figure N°1 : Modèle structurel

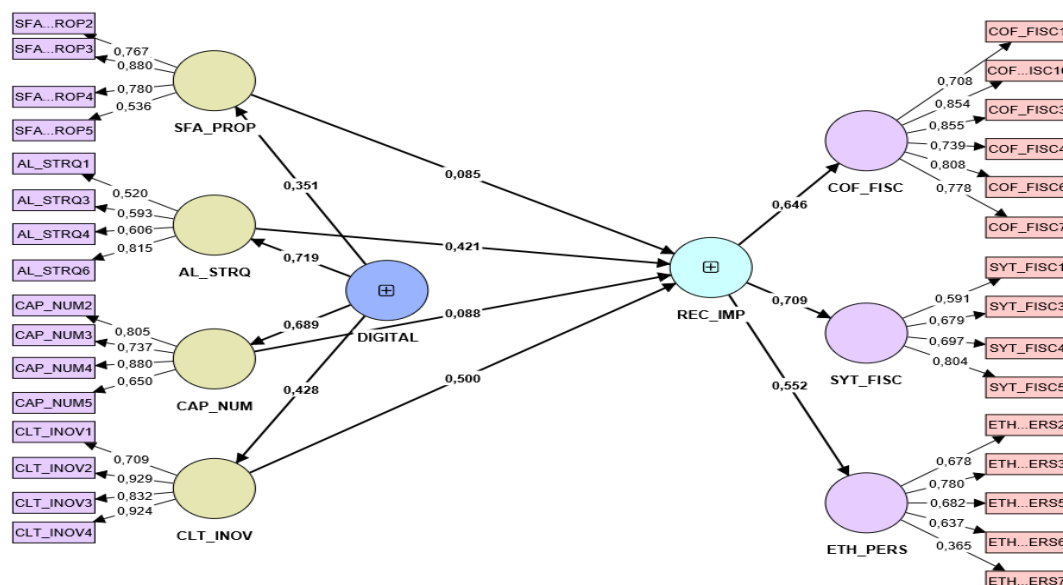


Tableau N°9 : Modèle structurel

Relations	coef.bêta	écart-type	T statistics	P values
AL_STRQ -> REC_IMP	0,421	0,053	7,994	0,000
CAP_NUM -> REC_IMP	0,088	0,066	5,992	0,000
CLT_INOV -> REC_IMP	0,500	0,083	5,992	0,000
SFA_PROP -> REC_IMP	0,085	0,214	9,343	0,000

Source : Résultats de nos recherches, 2026

Les résultats du tableau montrent que l'alignement stratégique ($\beta = 0,421$ et $P < 0,001$) a un effet positif et significatif sur le recouvrement des impôts. Ainsi, les décisions sont prises suivant l'alignement stratégique, plus le recouvrement augmente. Ce qui confirme notre H1.

Dans la même logique, la capacité numérique ($\beta = 0,088$ et $P < 0,001$) a un effet positif et significatif sur le recouvrement des impôts augmente. Ainsi plus la capacité numérique augmente, plus le recouvrement des impôts augmente. Ce qui confirme notre H2. De plus. Ainsi plus le savoir-faire et propriété augmente plus le recouvrement des impôts augmente. Ce qui confirme notre H3. La culture d'innovation ($\beta = 0,500$ et $P < 0,001$) a un effet positif et significatif sur le recouvrement des impôts. Ainsi, plus la culture d'innovation augmente plus le recouvrement des impôts augmente. Ce qui confirme notre H4.

3.4. Discussion des résultats de l'étude

Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance de plusieurs dimensions organisationnelles et numériques dans l'amélioration du recouvrement des impôts au sein de l'administration fiscale béninoise. Les quatre variables, l'alignement stratégique, la capacité numérique, le savoir-faire et la propriété, ainsi que la culture d'innovation présentent une relation positive et statistiquement significative avec le recouvrement fiscal. Toutefois, l'intensité de ces relations varie sensiblement, ce qui permet de distinguer les facteurs qui semblent jouer un rôle particulièrement important de ceux dont la contribution apparaît plus limitée.

3.4.1. L'influence de l'alignement stratégique sur le recouvrement des impôts

Les résultats indiquent que l'alignement stratégique exerce une influence positive et statistiquement significative sur le recouvrement des impôts ($\beta = 0,421$; $p < 0,001$), ce qui conduit à retenir l'hypothèse H1. Ce résultat suggère que la cohérence entre les orientations stratégiques de l'administration fiscale et les initiatives de transformation numérique est associée à une meilleure performance du recouvrement.

Sur le plan organisationnel, cette relation peut s'expliquer par le fait que l'intégration des objectifs numériques dans la stratégie globale de l'administration favorise une meilleure coordination des ressources, des investissements et des processus. Lorsque les projets de

digitalisation sont conçus en cohérence avec les priorités institutionnelles, les outils technologiques sont davantage susceptibles de répondre aux besoins opérationnels du recouvrement plutôt que de fonctionner comme des dispositifs isolés. L'alignement stratégique peut ainsi contribuer à réduire les incohérences entre les objectifs de modernisation, les ressources mobilisées et les pratiques administratives.

Cette analyse est cohérente avec la perspective de Porter (1985), pour laquelle la cohérence entre les ressources, les activités et les orientations stratégiques constitue un élément important de la performance organisationnelle. Elle rejoint également les analyses de Heeks (2006), qui mettent en évidence l'importance de l'adéquation entre les projets de transformation numérique et les réalités organisationnelles et institutionnelles dans les pays en développement. Dans le domaine fiscal, les analyses de l'OCDE (2022) soulignent également que la transformation numérique est plus susceptible de produire des gains de performance lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie globale de modernisation de l'administration fiscale.

Dans le contexte béninois, le coefficient relativement élevé associé à l'alignement stratégique laisse penser que la digitalisation du recouvrement ne dépend pas uniquement de la disponibilité des technologies, mais également de la capacité de l'administration à inscrire celles-ci dans une orientation institutionnelle cohérente. Cette observation rejoint également les travaux de Gupta et George (2016), qui soulignent l'importance de l'articulation entre les ressources numériques et les priorités organisationnelles.

Toutefois, cette interprétation est nuancée au regard des travaux de Heeks (2006), qui montrent que les projets numériques dans les administrations des pays en développement peuvent être confrontés à des écarts entre les objectifs initialement définis et les capacités réelles des organisations. Le résultat observé au Bénin ne permet donc pas d'affirmer que cet écart est totalement résorbé. Il suggère plutôt que l'existence d'un niveau relativement important d'alignement stratégique pourrait favoriser une meilleure appropriation des initiatives numériques par l'administration fiscale. D'un point de vue managérial, ces résultats invitent ainsi l'administration fiscale à poursuivre l'intégration des projets numériques dans sa planification stratégique, en veillant à leur cohérence avec les objectifs de mobilisation des recettes, de simplification des procédures et d'amélioration du service aux contribuables.

3.4.2. La capacité numérique et le recouvrement des impôts

La capacité numérique présente également une relation positive et statistiquement significative avec le recouvrement des impôts ($\beta = 0,088$; $p < 0,001$), ce qui permet de retenir l'hypothèse H2. Toutefois, la valeur relativement faible du coefficient indique que l'intensité de cette

relation demeure limitée par rapport à celle observée pour l'alignement stratégique et, surtout, pour la culture d'innovation.

Ce résultat suggère que la maîtrise des outils numériques par les agents et leur capacité à les mobiliser dans les activités fiscales peuvent contribuer à améliorer le fonctionnement du système de recouvrement. Les compétences numériques peuvent notamment faciliter l'utilisation des plateformes électroniques, le traitement des informations relatives aux contribuables, le suivi des opérations et la réduction de certaines erreurs liées aux procédures manuelles. Cette observation s'inscrit dans le prolongement du modèle d'acceptation de la technologie de Davis (1989), selon lequel les perceptions et les capacités liées à l'utilisation d'une technologie influencent son adoption et son usage. Elle peut également être rapprochée du modèle proposé par Venkatesh et al. (2003), qui met en évidence le rôle des conditions organisationnelles et individuelles dans l'utilisation effective des technologies. Dans le domaine fiscal, Okunogbe et Pouliquen (2022) montrent par ailleurs que la numérisation des procédures fiscales peut contribuer à améliorer la mobilisation des recettes, notamment grâce à l'automatisation et au renforcement du suivi des contribuables.

Néanmoins, le coefficient obtenu dans la présente étude conduit à relativiser le poids de la seule capacité numérique. La disponibilité de compétences technologiques ne semble pas, à elle seule, suffisante pour produire une amélioration importante du recouvrement. Cette observation rejoint les analyses de Fang (2002), qui soulignent que la performance des services publics numériques dépend également de facteurs institutionnels, organisationnels, infrastructurels et liés aux usagers.

Dans le contexte béninois, cette faible intensité relative pourrait traduire le fait que les compétences numériques des agents ne produisent pleinement leurs effets que lorsqu'elles sont soutenues par des infrastructures adaptées, des procédures cohérentes et un environnement organisationnel favorable. Elle invite également à prendre en considération les différences de maîtrise des outils numériques entre les acteurs ainsi que les difficultés d'accès ou d'utilisation que peuvent rencontrer certains contribuables. Ainsi, l'enjeu ne consiste pas uniquement à développer les compétences numériques, mais à créer les conditions organisationnelles permettant leur mobilisation effective. Le renforcement de la formation continue, l'accompagnement des agents lors de l'introduction de nouveaux outils et l'assistance aux contribuables constituent, à cet égard, des pistes susceptibles d'améliorer la contribution de la capacité numérique au recouvrement fiscal.

3.4.3. Le savoir-faire et la propriété comme ressources du recouvrement fiscal

Les résultats montrent également une relation positive entre le savoir-faire et la propriété et le recouvrement des impôts, ce qui conduit à retenir l'hypothèse H3. Ce résultat souligne le rôle potentiel des compétences techniques, des connaissances professionnelles et des ressources technologiques dans le fonctionnement d'un système fiscal de plus en plus numérisé.

L'interprétation de ce résultat peut être rapprochée de la théorie du capital humain de Becker (1964), selon laquelle les connaissances et compétences accumulées constituent des ressources susceptibles d'améliorer la productivité et la performance. Elle rejoint également la perspective fondée sur les ressources développée par Bharadwaj (2000), qui considère les ressources et capacités informatiques comme des éléments pouvant contribuer à la création d'avantages organisationnels.

Les travaux de Gurbaxani et Dunkle (2019) vont dans le même sens en mettant en évidence l'importance des technologies et des systèmes numériques dans l'amélioration des processus organisationnels. Dans le secteur public, les travaux de Rahmat, Lazar et Erik (2021) soulignent également que les investissements dans les outils numériques peuvent faciliter le suivi des activités fiscales et contribuer à réduire certains délais administratifs.

Cependant, l'intensité relativement limitée de cet effet dans les résultats obtenus conduit à ne pas considérer les ressources technologiques comme une condition suffisante de l'amélioration du recouvrement. La possession d'outils numériques ou de connaissances techniques ne garantit pas leur utilisation optimale. Comme le souligne Heeks (2006), l'efficacité des systèmes numériques dépend notamment de l'adéquation entre les technologies disponibles, les compétences humaines et les capacités organisationnelles.

Cette observation est particulièrement pertinente dans le contexte béninois, où l'investissement technologique doit être accompagné d'un développement continu des compétences. Les équipements et logiciels peuvent améliorer les possibilités d'action de l'administration, mais leur contribution effective dépend de la capacité des agents à les intégrer dans leurs pratiques quotidiennes.

Les résultats suggèrent donc que le renforcement du savoir-faire doit être envisagé conjointement avec les investissements technologiques. Des actions portant sur la formation spécialisée, le transfert de compétences, l'accompagnement technique et la maintenance des systèmes pourraient contribuer à mieux valoriser les ressources numériques disponibles et, par conséquent, à renforcer leur contribution au recouvrement fiscal.

3.4.4. La culture d'innovation : le facteur associé le plus fortement au recouvrement

La culture d'innovation présente le coefficient le plus élevé parmi les variables étudiées ($\beta = 0,500$; $p < 0,001$), avec une relation positive et statistiquement significative avec le recouvrement des impôts. Ce résultat conduit à retenir l'hypothèse H4 et distingue la culture d'innovation comme la dimension organisationnelle la plus fortement associée à la performance du recouvrement dans le modèle étudié. Ce résultat peut être interprété comme l'indication qu'une administration disposant d'un environnement favorable à l'expérimentation, à l'apprentissage et à l'adaptation est davantage susceptible de tirer parti des possibilités offertes par la transformation numérique. Une culture d'innovation peut en effet faciliter l'acceptation de nouvelles pratiques, encourager l'apprentissage collectif et réduire les résistances susceptibles d'accompagner l'introduction de nouveaux dispositifs numériques.

Cette interprétation est compatible avec les travaux de Rogers (1962), qui accordent une place importante aux caractéristiques de l'organisation et à son environnement dans l'adoption des innovations. Hurley et Hult (1998) montrent également qu'une orientation favorable à l'innovation peut renforcer la capacité d'une organisation à répondre aux changements de son environnement. Dans le secteur public, Hood (1991) met en avant l'importance des logiques de flexibilité, de performance et de modernisation dans l'évolution des modes de gestion administrative. Plus récemment, l'OCDE (2022) insiste sur l'importance de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation dans la transformation des administrations fiscales.

Le poids relativement élevé de cette variable dans les résultats obtenus apporte un éclairage particulier sur le cas béninois. Il suggère que la réussite de la transformation numérique pourrait dépendre moins de la technologie considérée isolément que de la capacité de l'organisation à favoriser son appropriation et son intégration dans les pratiques professionnelles. Une culture favorable à l'innovation peut ainsi créer un environnement dans lequel les agents sont davantage disposés à expérimenter de nouvelles méthodes, à apprendre de leur utilisation et à adapter les processus existants.

Cette interprétation rejoint les travaux de Vial (2019), qui appréhendent la transformation digitale comme un processus de changement organisationnel dépassant la seule introduction de nouvelles technologies. La digitalisation implique également une évolution des pratiques, des routines et des modes de coordination.

Il convient néanmoins d'éviter d'interpréter ce résultat comme la preuve que la culture d'innovation détermine à elle seule le niveau de recouvrement fiscal. Le coefficient obtenu indique une association statistique importante dans le modèle, mais ne permet pas d'isoler

l'ensemble des mécanismes par lesquels cette culture pourrait agir. D'autres facteurs institutionnels, humains, technologiques ou environnementaux peuvent également intervenir. Dans cette perspective, le résultat obtenu invite davantage à considérer la culture d'innovation comme un levier organisationnel complémentaire des investissements technologiques et du développement des compétences. Pour l'administration fiscale béninoise, cela pourrait notamment passer par la valorisation des initiatives des agents, le développement de mécanismes d'apprentissage organisationnel, l'expérimentation de nouvelles solutions numériques et l'accompagnement du changement.

3.5. Implications théoriques et managériales de l'étude

Cette étude met en évidence les dimensions essentielles qui influencent le recouvrement des impôts : le système fiscal, la conformité fiscale et l'éthique personnelle. Elle identifie également les facteurs déterminants de la digitalisation, notamment la capacité numérique, le savoir-faire, l'alignement stratégique et la culture d'innovation. En analysant l'effet spécifique de chaque dimension sur le recouvrement fiscal, cette recherche enrichit la littérature en finance publique et souligne l'importance d'une approche stratégique pour maximiser les bénéfices de la digitalisation fiscale. D'un point de vue managérial, la conception d'un système fiscal transparent et équitable améliore la conformité des contribuables et optimise les recettes fiscales. La mise en place de mécanismes de conformité stricts, tels que des audits réguliers et des incitations à la déclaration volontaire, est essentielle pour renforcer le respect des obligations fiscales. De plus, l'éthique personnelle des contribuables et des agents fiscaux joue un rôle crucial dans l'efficacité du recouvrement. Le renforcement des compétences numériques des administrations fiscales, l'alignement stratégique des initiatives technologiques et la promotion d'une culture d'innovation sont également des leviers clés pour améliorer la gestion fiscale et accélérer l'adoption des technologies digitales.

Conclusion

Cette recherche vise à étudier l'influence de la digitalisation sur le recouvrement des impôts au Bénin. Nous atteindre cet objectif, nous avons entrepris une méthodologie par approche double. Une première phase qui concerne l'étude qualitative et la seconde phase concerne l'étude quantitative. Durant la première phase, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs par guide d'entretien auprès de 25 acteurs d'impôts. Ces données sont soumises à une analyse de contenu thématique par le logiciel Nvivo 12.

Les résultats issus de cette enquête ont permis de valider les échelles de mesure des différentes variables. Ensuite, nous avons, durant la seconde phase effectué une enquête par questionnaire auprès de 230 individus par la méthode de Hair et al. (2018). Les données recueillies sont soumises à une modération par équation structurelle par le logiciel Smart PLS 24. Les résultats montrent que l'alignement stratégique ($\beta = 0,421$ et $P < 0,001$) a un effet positif et significatif sur le recouvrement des impôts. Ainsi, les décisions prises suivant l'alignement stratégique conduisent à une augmentation du recouvrement. De même, la capacité numérique ($\beta = 0,088$ et $P < 0,001$) a un effet positif et significatif, indiquant qu'une augmentation de la capacité numérique entraîne une augmentation du recouvrement des impôts. En outre, une augmentation du savoir-faire et de la propriété conduit à une augmentation du recouvrement des impôts. Enfin, la culture d'innovation montre également un effet positif et significatif sur le recouvrement des impôts, démontrant que plus la culture d'innovation est élevée, plus le recouvrement des impôts augmente.

Cette recherche n'est pas exemptée de limites. Parmi les limites nous notons les relations entre les différentes dimensions (capacité numérique, culture d'innovation, etc.) et le recouvrement des impôts sont décrites de manière générale, sans détailler les mécanismes spécifiques par lesquels ces variables interagissent. La complexité de ces interactions n'est pas suffisamment explorée, ce qui pourrait limiter la compréhension des dynamiques en jeu. D'autres limites sont également soulignées tel que la non prise en compte des dynamiques temporelles et de l'évolution rapide des technologies numériques. Les conclusions pourraient ne pas rester valides à mesure que de nouvelles technologies émergent et que les pratiques fiscales évoluent. Les risques potentiels associés à la digitalisation, tels que les cybermenaces, les problèmes de confidentialité des données, et les inégalités d'accès à la technologie, ne sont pas discutés. Une évaluation des risques et des mesures de mitigation serait nécessaire pour une approche équilibrée. A cet effet, des études futures pourraient explorer les mécanismes spécifiques par lesquels la capacité numérique influence le recouvrement des impôts. Des études comparatives

pourraient être menées dans différents contextes nationaux et économiques pour déterminer la généralisation des résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1(3–4), 323–338.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- ESSAHLI, F. E., & HILMI, Y. (2026). Digitalisation et transformation du contrôle de gestion: vers un rôle de business partner. *Agence Francophone*, 689-706.
- Fang, Z. (2002). E-government in digital era: Concept, practice, and development. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 10(2), 1–22.
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049–1064.
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209–220.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and managing eGovernment: An international text*. Sage Publications.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Keen, M. (2013). Taxation and development - Again. In C. Fuest & G. Zodrow (Eds.), *Critical issues in taxation and development* (pp. 13–42). MIT Press.
- Moore, M. (2014). Revenue reform and statebuilding in anglophone Africa. *World Development*, 60, 99–112.

- Okunogbe, O., & Pouliquen, V. (2022). Technology, taxation, and corruption: Evidence from the introduction of electronic tax filing. *American Economic Journal: Economic Policy*, 14(1), 341–372.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rahmat, A., Lazar, J., & Erik, T. (2021). Digital capability and organizational performance in public institutions. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101615.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.