

# GUIDE PRATIQUE

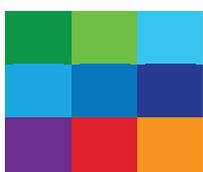
Realisé par le Secrétariat du TADAT



**Édition d'avril 2019**



La marque TADAT est une marque déposée aux États-Unis sous US Trademark numéro SN 86155099 : TADAT : numéro de référence S20515. Il est administré par le secrétariat du TADAT, qui doit certifier tous les rendements qui sont basés sur la marque TADAT. Le secrétariat du TADAT ne garantit pas l'exactitude des traductions non autorisées du Guide pratique.



# Table des matières

<b>Sigles et abréviations</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Présentation de l'outil TADAT</b> .....	<b>7</b>
Objectif de l'outil TADAT .....	7
Portée des évaluations TADAT.....	7
Domaines d'analyse.....	8
Indicateurs et dimensions de mesure associées.....	8
Méthode de notation.....	10
Rapport d'évaluation de la performance .....	14
Évaluations TADAT .....	15
Dialogue d'évaluation post-TADAT .....	18
<b>II. Utilisation du Guide pratique</b> .....	<b>19</b>
Objectif du Guide pratique.....	19
Structure du Guide pratique.....	19
Termes utilisés.....	19
Confidentialité des informations .....	19
<b>III. Domaine d'analyse 1 : Intégrité du registre des contribuables</b> .....	<b>21</b>
Résultats souhaités .....	21
Contexte et bonnes pratiques .....	21
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation.....	22
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur .....	23
Matrice d'évaluation des résultats .....	23
<b>IV. Domaine d'analyse 2 : Gestion efficace des risques</b> .....	<b>30</b>
Résultats souhaités .....	30
Contexte et bonnes pratiques .....	30
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation.....	34
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur .....	35
Matrice d'évaluation des résultats .....	35
<b>V. Domaine d'analyse 3 : Promotion du civisme fiscal</b> .....	<b>49</b>
Résultats souhaités .....	49
Contexte et bonnes pratiques .....	49
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation.....	50
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur .....	51
Matrice d'évaluation des résultats .....	51
<b>VI. Domaine d'analyse 4 : Dépôt des déclarations fiscales dans les délais</b> .....	<b>61</b>
Résultats souhaités .....	61
Contexte et bonnes pratiques .....	61
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation.....	62
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur .....	63

Matrice d'évaluation des résultats.....	63
<b>VII. Domaine d'analyse 5 : Paiement des impôts dans les délais .....</b>	<b>71</b>
Résultats souhaités.....	71
Contexte et bonnes pratiques.....	71
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	72
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	73
Matrice d'évaluation des résultats.....	73
<b>VIII. Domaine d'analyse 6 : Exactitude des informations déclarées.....</b>	<b>81</b>
Résultats souhaités.....	81
Contexte et bonnes pratiques.....	81
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	84
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	86
Matrice d'évaluation des résultats.....	86
<b>IX. Domaine d'analyse 7 : Règlement efficace des contentieux fiscaux.....</b>	<b>97</b>
Résultats souhaités.....	97
Contexte et bonnes pratiques.....	97
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	98
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	99
Matrice d'évaluation des résultats.....	99
<b>X. Domaine d'analyse 8 : Gestion efficiente des recettes.....</b>	<b>106</b>
Résultats souhaités.....	106
Contexte et bonnes pratiques.....	106
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	108
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	108
Matrice d'évaluation des résultats.....	108
<b>XI. Domaine d'analyse 9 : Redevabilité et transparence .....</b>	<b>115</b>
Résultats souhaités.....	115
Contexte et bonnes pratiques.....	115
Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	116
Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	117
Matrice d'évaluation des résultats.....	117

## Tableaux

Tableau 1. Indicateurs de performance TADAT.....	9
Tableau 2. Tableau de correspondance de la méthode de notation M2.....	12
Tableau 3. Méthode de notation associée à chaque indicateur .....	14
Tableau 4. DA 1 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation.....	22
Tableau 5. DA 1 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur .....	23
Tableau 6. DA 1 : Matrice d'évaluation des résultats .....	27
Tableau 7. DA 2 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation.....	34
Tableau 8. DA 2 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur .....	35
Tableau 9. DA 2 : Matrice d'évaluation des résultats .....	41
Tableau 10. DA 3 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation.....	51

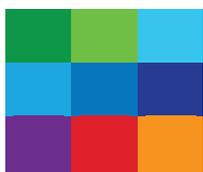
Tableau 11. DA 3 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	52
Tableau 12. DA 3 : Matrice d'évaluation des résultats.....	57
Tableau 13. DA 4 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	63
Tableau 14. DA 4 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	64
Tableau 15. DA 4 : Matrice d'évaluation des résultats.....	66
Tableau 16. DA 5 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	73
Tableau 17. DA 5 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	74
Tableau 18. DA 5 : Matrice d'évaluation des résultats.....	77
Tableau 19. DA 6 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	86
Tableau 20. DA 6 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	87
Tableau 21. DA 6 : Matrice d'évaluation des résultats.....	92
Tableau 22. DA 7 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	99
Tableau 23. DA 7 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	100
Tableau 24. DA 7 : Matrice d'évaluation des résultats.....	103
Tableau 25. DA 8 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	108
Tableau 26. DA 8 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	109
Tableau 27. DA 8 : Matrice d'évaluation des résultats.....	112
Tableau 28. DA 9 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation .....	117
Tableau 29. DA 9 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur.....	118
Tableau 30. DA 9 : Matrice d'évaluation des résultats.....	123

## Encadrés

Encadré 1. Principales caractéristiques d'un système informatique d'enregistrement des contribuables .....	21
Encadré 2. Caractéristiques d'un plan d'amélioration du civisme fiscal.....	31
Encadré 3. Étapes de la gestion des risques opérationnels .....	32
Encadré 4. Principaux éléments de risque liés au capital humain .....	33
Encadré 5. Caractéristiques d'un système informatique de dépôt et de traitement des déclarations fiscales.....	62
Encadré 6. Principales caractéristiques d'un module informatique de gestion des arriérés d'impôts.....	72
Encadré 7. Description des types de contrôles.....	81
Encadré 8. Principales fonctionnalités d'un module automatisé de gestion des dossiers de contrôle.....	83
Encadré 9. Principales caractéristiques d'un système de comptabilité des recettes fiscales .....	107

## Annexes

Annexe 1. Glossaire .....	128
Annexe 2. Modèle de questionnaire préévaluation .....	139
Annexe 3. Suggestion de calendrier de travail pour l'évaluation.....	153
Annexe 4. Modèle de rapport d'évaluation de la performance.....	157
Annexe 5. Évaluation du travail de l'équipe d'évaluation TADAT par les autorités du pays — Modèle de questionnaire .....	194
Annexe 6. Évaluation par le chef de l'équipe TADAT des membres de son équipe — Modèle de questionnaire.....	196
Annexe 7. Assurance qualité des REP après évaluation.....	197



## Sigles et abréviations

<b>BIA</b>	Bilan de l'impact des activités
<b>CSS</b>	Cotisations de sécurité sociale
<b>DA</b>	Domaine d'analyse
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>HCM</b>	Gestion du capital humain
<b>IRPP</b>	Impôt sur le revenu des personnes physiques
<b>IS</b>	Impôt sur les sociétés
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>M1</b>	Méthode 1 (de notation des indicateurs TADAT)
<b>M2</b>	Méthode 2 (de notation des indicateurs TADAT)
<b>NIF</b>	Numéro d'identification fiscale
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ODR</b>	Objectif de délai de restauration
<b>OTR</b>	Objectif de temps de reprise
<b>PEFA</b>	Évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière
<b>PS</b>	Prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu
<b>RCH</b>	Risques liés au capital humain
<b>REP</b>	Rapport d'évaluation de la performance
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>TADAT</b>	Outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée



# I. Présentation de l'outil TADAT

## Objectif de l'outil TADAT

L'outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale (TADAT) a pour objectif de permettre une évaluation standardisée des grandes composantes du régime d'administration fiscale d'un pays et de son niveau de maturité par rapport aux bonnes pratiques internationales. Les évaluations TADAT sont particulièrement utiles pour :

- Identifier les forces et les faiblesses relatives d'une administration fiscale.
- Partager une perspective commune sur l'état d'une administration fiscale entre toutes les parties prenantes (autorités nationales, organisations internationales, bailleurs de fonds et prestataires d'assistance technique).
- Définir un plan de réforme, avec notamment des objectifs, des priorités, des mesures et un calendrier de réalisation.
- Faciliter la gestion et la coordination des appuis intérieurs et extérieurs aux réformes et en assurer une mise en œuvre plus rapide et plus efficace.
- Suivre et évaluer l'avancement des réformes par le biais d'évaluations successives tous les deux à trois ans.

## Portée des évaluations TADAT

Le TADAT est un outil mondial qui peut être utilisé par tous les pays pour évaluer les forces et les faiblesses de l'administration fiscale.

Les évaluations TADAT portent sur l'administration des principaux impôts directs et indirects qui sont essentiels pour les recettes de l'administration centrale/fédérale (l'outil TADAT n'analyse pas l'administration de tous les impôts d'un pays, ce qui prendrait trop de temps et nécessiterait trop de ressources). En conséquence, les évaluations TADAT portent essentiellement sur l'administration des principaux impôts, désignés globalement sous le terme « impôts de base » dans le présent Guide pratique et qui servent de substituts pour tous les impôts d'un pays.

Les impôts de base peuvent inclure : l'impôt sur les sociétés (IS), l'impôt sur le revenu (IRPP), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)<sup>1</sup>, les droits d'accise intérieurs (en mettant l'accent sur les catégories de biens/services qui représentent 70 % de la valeur totale des recettes intérieures provenant des accises)<sup>2</sup> et les prélèvements à la source appelés « Pay as you earn » (PAYE) retenus par les employeurs (qui, à proprement parler, sont des versements de l'IRPP). Les cotisations de sécurité sociale (CSS) peuvent également être incluses dans les évaluations lorsqu'elles constituent une source importante de recettes pour le gouvernement et sont recouvrées par l'administration fiscale, comme c'est le cas de plus en plus dans un certain nombre d'administrations fiscales. En évaluant les résultats liés à l'administration de ces impôts de base, on peut se faire une idée des forces et des faiblesses relatives du système d'administration fiscale d'un pays.

L'outil TADAT n'est pas conçu pour évaluer l'administration de régimes spéciaux d'imposition, tels que ceux du secteur des ressources naturelles (ces impôts ne font pas partie des impôts de base dans la définition de l'outil TADAT). Il n'est pas conçu pour évaluer les activités principales de l'administration des douanes outre les responsabilités qui lui incombent au titre des impôts de base<sup>3</sup>.

L'outil TADAT fournit une évaluation tenant compte de la politique fiscale existante, qui met en lumière des problèmes de performance qui

<sup>1</sup>Dans le petit nombre de pays sans TVA, il convient d'utiliser une taxe indirecte équivalente, telle qu'une taxe sur les ventes.

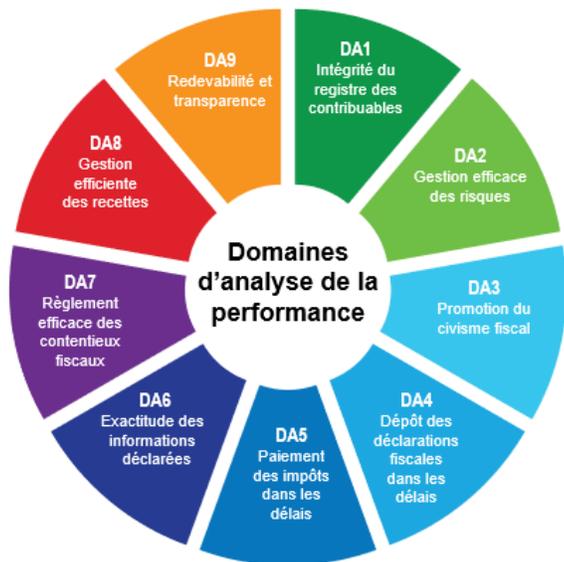
<sup>2</sup>Lorsque les droits d'accise intérieurs sont perçus par un organisme autre que l'administration fiscale principale (telle que l'administration douanière), il convient de demander aux autorités l'autorisation de collecter les informations et données nécessaires aux fins de l'évaluation TADAT.

<sup>3</sup>L'Organisation mondiale des douanes a élaboré un processus de diagnostic pour la réforme et la modernisation de l'administration douanière, qu'elle préconise fortement d'utiliser.

peuvent être mieux traités par une combinaison de mesures d'ordre administratif et politique.

### Domaines d'analyse de la performance

L'outil TADAT évalue la performance du régime de l'administration fiscale d'un pays en fonction de neuf domaines d'analyse (DA) :



- 1. Intégrité du registre des contribuables :**  
L'immatriculation des contribuables et la tenue d'un registre exact et exhaustif sont essentiels pour le bon fonctionnement d'une administration fiscale.
- 2. Gestion efficace des risques :** La performance est améliorée lorsque les risques pesant sur les recettes sont identifiés et les activités de l'administration fiscale sont gérées de façon systématique.
- 3. Promotion du civisme fiscal :** En général, la plupart des contribuables respectent leurs obligations fiscales s'ils reçoivent l'information et le soutien nécessaires pour leur permettre d'honorer spontanément ces obligations.
- 4. Dépôt des déclarations fiscales dans les délais :** La production des déclarations fiscales en temps opportun est fondamentale, car la production d'une déclaration fiscale est l'un des principaux moyens par lequel l'obligation fiscale d'un contribuable est établie et devient ensuite exigible et payable.
- 5. Paiement des impôts dans les délais :** L'absence et le retard de paiement des impôts peuvent avoir un effet néfaste sur la gestion de trésorerie et les budgets des gouvernements. Le recouvrement des arriérés fiscaux est un processus long et coûteux.

- 6. Exactitude des informations déclarées :** Les régimes fiscaux reposent essentiellement sur des déclarations d'informations exactes et exhaustives. Les activités de contrôle et de vérification et les mesures préventives d'assistance aux contribuables favorisent la communication d'informations exactes et atténuent la fraude fiscale.
- 7. Règlement efficace des contentieux fiscaux :** Des mécanismes de recours indépendants, accessibles et efficaces permettent de protéger le droit du contribuable de contester un avis d'imposition et d'être rapidement entendu en toute équité.
- 8. Gestion efficace des recettes :** Les recettes fiscales recouvrées doivent être intégralement comptabilisées, comparées aux attentes budgétaires et analysées pour guider les prévisions de recettes. Les remboursements d'impôts légitimes aux particuliers et aux entreprises doivent être réglés rapidement.
- 9. Redevabilité et transparence :** En tant qu'institutions publiques, les administrations fiscales doivent rendre compte de la façon dont elles utilisent les ressources publiques et exercent leur autorité. La confiance du public s'accroît lorsqu'il y a une reddition de comptes faite en toute transparence dans un cadre de responsabilité envers le ministre, le gouvernement, le parlement et la société dans son ensemble.

### Indicateurs et dimensions de mesure associées

Les domaines d'analyse sont liés à un ensemble de 32 grands indicateurs, essentiels pour évaluer la performance d'une administration fiscale (voir tableau 1). Ce sont ces indicateurs qui font l'objet de notes et de rapports. Au total, 55 dimensions de mesure sont prises en compte pour obtenir les notes des indicateurs. Chaque indicateur comporte une à cinq dimensions de mesure<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Dans l'ensemble du Guide pratique, chaque DA, chaque indicateur et chaque dimension est identifié par le code Px.y.z, où z est la dimension de l'indicateur y dans le DA x. Par exemple, D2-3-1 correspond à la dimension 1 de l'indicateur 3 dans le DA 2.

**Tableau 1. Indicateurs de performance TADAT**

<b>DA 1 : Intégrité du registre des contribuables</b>
D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables.
D1-2. Détection des contribuables potentiels.
<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b>
D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.
D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal.
D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.
D2-6. Gestion des risques opérationnels
D2-7. Gestion des risques liés au capital humain.
<b>DA 3 : Promotion du civisme fiscal</b>
D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations.
D3-9. Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations.
D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables.
D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services.
<b>DA 4 : Dépôt des déclarations fiscales dans les délais</b>
D4-12. Taux de déclarations déposées dans les délais.
D4-13. Contrôle des non-déclarants.
D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration électronique.
<b>DA 5 : Paiement des impôts dans les délais</b>
D5-15. Utilisation de méthodes de paiement électronique.
D5-16. Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement.
D5-17. Paiements dans les délais.
D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux.
<b>DA 6 : Exactitude des informations déclarées</b>
D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.
D6-20. Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes.
D6-21. Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.
D6-22. Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.
<b>DA 7 : Règlement efficace des contentieux fiscaux</b>
D7-23. Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.
D7-24. Délai de règlement des contentieux.
D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets.
<b>DA 8 : Gestion efficiente des recettes</b>
D8-26. Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.
D8-27. Pertinence du système de comptabilisation des recettes fiscales.
D8-28. Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.
<b>DA 9 : Redevabilité et transparence</b>
D9-29. Mécanismes d'assurance interne.
D9-30. Contrôle externe de l'administration fiscale.
D9-31. Perception de l'intégrité des services par le public.
D9-32. Publication des activités, des résultats et des projets.

L'outil TADAT évalue les forces et les faiblesses de l'administration fiscale d'un pays en fonction de chaque indicateur ; il ne tente pas de lui attribuer une seule note globale de performance. Les évaluations TADAT reflètent le niveau de maturité d'une administration fiscale par rapport aux bonnes pratiques internationales. Avec des évaluations successives (chaque deux ou trois ans), il est possible de voir dans quelle mesure l'administration fiscale d'un pays évolue et s'améliore.

Au fil du temps et des évaluations réalisées, il sera possible de dresser un tableau des différences de performance entre les pays, les régions et les groupes de pays classés selon le revenu. Cela permettra aux chercheurs de mieux comprendre les points forts des différentes stratégies administratives et d'alimenter la réflexion au niveau mondial sur les méthodes les plus efficaces en matière d'administration fiscale.

Un rapport d'évaluation TADAT n'émet toutefois pas de recommandation de réforme particulière ni ne formule d'hypothèse sur l'impact éventuel des réformes en cours sur l'administration fiscale. En revanche, en mettant en lumière les lacunes de l'administration, il sert de base à la réflexion sur les objectifs des réformes, les stratégies de mise en œuvre, la hiérarchisation des priorités et le calendrier des mesures à prendre.

### Méthode de notation

L'évaluation des indicateurs suit une démarche similaire à celle de l'outil de diagnostic PEFA (dépenses publiques et responsabilité financière), ce qui permet ainsi de faciliter la comparaison dans les cas où les deux outils sont utilisés.<sup>5</sup>

Chacune des 55 dimensions de mesure de l'outil TADAT fait l'objet d'une évaluation distincte.

La note globale d'un indicateur repose sur l'évaluation de ses différentes dimensions. Ces dernières sont notées selon une échelle à quatre niveaux (« ABCD ») en fonction de critères particuliers énoncés dans le présent guide. Chaque note peut être globalement interprétée de la façon suivante :

---

<sup>5</sup>L'outil de diagnostic PEFA évalue la situation des régimes de dépenses publiques, de marchés publics et de responsabilité financière d'un pays. Un grand nombre de pays et d'organismes donateurs ont adopté le dispositif PEFA de mesure de la performance depuis son lancement en 2005.

- La note « A » correspond à une performance qui satisfait ou dépasse les bonnes pratiques internationales. À cet égard et aux fins du TADAT, une bonne pratique est considérée comme une approche ayant fait ses preuves et étant appliquée par une majorité des principales administrations fiscales. Il convient toutefois de noter que, pour qu'une pratique soit jugée « bonne », elle n'a pas nécessairement besoin d'être la pointe ni à l'avant-garde des progrès technologiques ou autres. Compte tenu de la nature dynamique de l'administration fiscale, les bonnes pratiques, telles que celles décrites dans le présent guide, sont appelées à évoluer au fil du temps, à mesure que les progrès technologiques et des processus novateurs sont essayés et deviennent largement acceptés.
- La note « B » correspond à une performance solide (bon niveau de performance mais un échelon en dessous des bonnes pratiques internationales).
- La note « C » signifie une performance faible par rapport aux pratiques optimales internationales.
- La note « D » indique une performance insuffisante et est attribuée lorsque les critères minimaux correspondant à la note « C » ne sont pas remplis. La note « D » est aussi attribuée dans certains cas où les informations disponibles sont insuffisantes pour permettre aux évaluateurs d'évaluer et de noter le niveau de performance. Par exemple, si une administration fiscale n'est pas en mesure de fournir des données chiffrées simples pour évaluer la performance opérationnelle (dans les domaines notamment de la présentation des déclarations, du paiement ou du traitement des remboursements), la note « D » est alors attribuée. En effet, l'incapacité d'une administration fiscale à fournir les informations requises est révélatrice de lacunes dans son système de gestion des informations et dans ses pratiques de suivi de la performance au regard d'une dimension donnée.

Les notes attribuées à chaque dimension sont regroupées en une note globale de l'indicateur, selon l'une des deux méthodes suivantes : la méthode 1 (M1) ou la méthode 2 (M2).

La méthode M1 est utilisée pour tous les indicateurs à une seule dimension et pour les indicateurs à plusieurs dimensions où la mauvaise performance dans une dimension risque

d'affaiblir l'effet des bonnes performances dans d'autres dimensions au sein du même indicateur (autrement dit, le maillon le plus faible de la chaîne de dimensions de l'indicateur). Dans les cas d'indicateurs à deux dimensions minimum, les étapes à suivre pour définir la note globale ou agrégée de l'indicateur sont les suivantes :

- Évaluer et noter chaque dimension séparément (A, B, C ou D).
- Regrouper les notes des différentes dimensions et choisir parmi elles la note la plus basse attribuée.

La méthode M2 repose sur la moyenne des notes attribuées aux différentes dimensions d'un indicateur. Elle est utilisée pour les principaux indicateurs à plusieurs dimensions dans lesquels une note faible attribuée à l'une des dimensions n'affaiblit pas nécessairement l'effet des notes plus fortes attribuées aux autres dimensions pour le même indicateur. Bien que les dimensions appartiennent toutes au même domaine du régime de l'administration fiscale, des progrès peuvent être réalisés dans certaines dimensions et pas d'autres, sans qu'il y ait un ordre logique particulier. Les étapes à suivre pour définir la note

globale ou agrégée de l'indicateur sont les suivantes :

- Pour chaque dimension, déterminer quel critère a été respecté sur l'échelle à quatre niveaux « ABCD » (comme dans la méthode M1).
- Se reporter au tableau de correspondance (tableau 2) de la méthode de notation M2 et trouver la section correspondante (indicateurs à 2-5 dimensions)-
- Identifier la ligne du tableau qui correspond au groupement de notes attribuées aux dimensions de l'indicateur (l'ordre des notes des dimensions n'a pas d'importance).
- Trouver la note globale correspondante pour l'indicateur.

Le tableau 2 est un tableau de correspondance qui s'applique à tous les indicateurs notés selon la méthode M2 et ne peut pas être utilisé pour les indicateurs notés par la méthode M1, car le résultat serait une note erronée. Ce tableau de correspondance ne doit pas être utilisé pour regrouper les notes de tous les indicateurs ou de tous les sous-ensembles d'indicateurs, car il n'est pas prévu pour cela.

**Tableau 2. Tableau de correspondance de la méthode de notation M2**

**Note : Ce tableau NE PEUT PAS s'appliquer aux indicateurs notés par la méthode M1.**

Indicateurs à 2 dimensions					Indicateurs à 3 dimensions					Indicateurs à 4 dimensions				
D	D			<b>D</b>	D	D	D		<b>D</b>	D	D	D	D	<b>D</b>
D	C			<b>D+</b>	D	D	C		<b>D+</b>	D	D	D	C	<b>D</b>
D	B			<b>C</b>	D	D	B		<b>D+</b>	D	D	D	B	<b>D+</b>
D	A			<b>C+</b>	D	D	A		<b>C</b>	D	D	D	A	<b>D+</b>
C	C			<b>C</b>	D	C	C		<b>D+</b>	D	D	C	C	<b>D+</b>
C	B			<b>C+</b>	D	C	B		<b>C</b>	D	D	C	B	<b>D+</b>
C	A			<b>B</b>	D	C	A		<b>C+</b>	D	D	C	A	<b>C</b>
B	B			<b>B</b>	D	B	B		<b>C+</b>	D	D	B	B	<b>C</b>
B	A			<b>B+</b>	D	B	A		<b>B</b>	D	D	B	A	<b>C+</b>
A	A			<b>A</b>	D	A	A		<b>B</b>	D	D	A	A	<b>C+</b>
					C	C	C		<b>C</b>	D	C	C	C	<b>D+</b>
					C	C	B		<b>C+</b>	D	C	C	B	<b>C</b>
					C	C	A		<b>B</b>	D	C	C	A	<b>C+</b>
					C	B	B		<b>B</b>	D	C	B	B	<b>C+</b>
					C	B	A		<b>B</b>	D	C	B	A	<b>C+</b>
					C	A	A		<b>B+</b>	D	C	A	A	<b>B</b>
					B	B	B		<b>B</b>	D	B	B	B	<b>C+</b>
					B	B	A		<b>B+</b>	D	B	B	A	<b>B</b>
					B	A	A		<b>A</b>	D	B	A	A	<b>B</b>
					A	A	A		<b>A</b>	D	A	A	A	<b>B+</b>
										C	C	C	C	<b>C</b>
										C	C	C	B	<b>C+</b>
										C	C	C	A	<b>C+</b>
										C	C	B	B	<b>C+</b>
										C	C	B	A	<b>B</b>
										C	C	A	A	<b>B</b>
										C	B	B	B	<b>B</b>
										C	B	B	A	<b>B</b>
										C	B	A	A	<b>B+</b>
										C	A	A	A	<b>B+</b>
										B	B	B	B	<b>B</b>
										B	B	B	A	<b>B+</b>
										B	B	A	A	<b>B+</b>
										B	A	A	A	<b>A</b>
										A	A	A	A	<b>A</b>

Tableau 2. Tableau de correspondance de la méthode de notation M2 (fin)

Note : Ce tableau NE PEUT PAS s'appliquer aux indicateurs notés par la méthode M1.

Indicateurs à 5 dimensions						Indicateurs à 5 dimensions					
D	D	D	D	D	D	D	C	B	A	A	B
D	D	D	D	C	D+	D	C	A	A	A	B
D	D	D	D	B	D+	D	B	B	B	B	B
D	D	D	D	A	C	D	B	B	B	A	B
D	D	D	C	C	D+	D	B	B	A	A	B
D	D	D	C	B	C	D	B	A	A	A	B+
D	D	D	C	A	C	D	A	A	A	A	B+
D	D	D	B	B	C	C	C	C	C	C	C
D	D	D	B	A	C	C	C	C	C	B	C+
D	D	D	A	A	C+	C	C	C	C	A	C+
D	D	C	C	C	C	C	C	C	B	B	C+
D	D	C	C	B	C	C	C	C	B	A	B
D	D	C	C	A	C	C	C	C	A	A	B
D	D	C	B	B	C	C	C	B	B	B	B
D	D	C	B	A	C+	C	C	B	B	A	B
D	D	C	A	A	C+	C	C	B	A	A	B
D	D	B	B	B	C+	C	C	A	A	A	B+
D	D	B	B	A	C+	C	B	B	B	B	B
D	D	B	A	A	B	C	B	B	B	A	B
D	D	A	A	A	B	C	B	B	A	A	B+
D	C	C	C	C	C	C	B	A	A	A	B+
D	C	C	C	B	C	C	A	A	A	A	A
D	C	C	C	A	C+	B	B	B	B	B	B
D	C	C	B	B	C+	B	B	B	B	A	B+
D	C	C	B	A	C+	B	B	B	A	A	B+
D	C	C	A	A	B	B	B	A	A	A	A
D	C	B	B	B	C+	B	B	A	A	A	A
D	C	B	B	A	B	A	A	A	A	A	A

Le tableau 3 présente les méthodes de notation M1 ou M2 à associer à chacun des 32 indicateurs de l'outil TADAT.

**Tableau 3. Méthode de notation associée à chaque indicateur**

DA	M1		M2
	Indicateur	Uni-dimensionnel (U) ou multi-dimensionnel (M) ?	Indicateur
1	D1-1	M	--
	D1-2	U	--
2	D2-3	M	--
	D2-4	U	--
	D2-5	U	--
	D2-6	M	--
	D2-7	M	--
3	D3-8	M	--
	D3-9	U	--
	D3-10	U	--
	D3-11	M	--
4	--	--	D4-12
	D4-13	U	--
	D4-14	U	--
5	D5-15	U	--
	D5-16	U	--
	D5-17	M	--
	--	--	D5-18
6	D6-19	M	--
	D6-20	U	--
	D6-21	U	--
	D6-22	U	--
7	--	--	D7-23
	D7-24	U	--
	D7-25	U	--
8	D8-26	U	--
	D8-27	U	--
	--	--	D8-28
9	--	--	D9-29
	--	--	D9-30
	D9-31	U	--
	--	--	D9-32

### Rapport d'évaluation de la performance

L'objectif du rapport d'évaluation de la performance (REP) de l'outil TADAT est de donner une description exhaustive de l'évaluation d'un pays de façon normalisée et concise. Pour y parvenir, et pour assurer la qualité et la cohérence des rapports entre pays, les évaluateurs doivent utiliser la matrice REP présentée à l'annexe 4. Les points à noter sur le modèle REP sont les suivants :

- Le texte de la matrice est pour l'essentiel générique avec des normes de qualité intégrées. Un modèle de REP sera mis à la

disposition des évaluateurs sur le site internet du secrétariat du TADAT ([www.tadat.org](http://www.tadat.org)).

- Le REP est constitué d'un résumé analytique, de trois sections et de cinq pièces jointes.
- Le résumé analytique est une description en une page des principales forces et faiblesses d'une administration fiscale, suivie d'un tableau des notes d'évaluation de la performance au regard des 32 indicateurs, puis d'un graphique illustrant la répartition de ces notes.
- Un chapitre introductif (section I) présente la portée de l'évaluation en rappelant au lecteur ce que sont et ne sont pas les objectifs de l'évaluation TADAT. Si le lecteur souhaite en savoir plus sur la méthodologie TADAT, il peut se référer à la pièce jointe I du REP.
- La section II et la pièce jointe II donnent des informations générales sur la situation du pays en cours d'évaluation.
- La section III est l'évaluation proprement dite et passe méthodiquement en revue chaque DA et chaque indicateur, en commençant par une brève description des éléments mesurés et des raisons de les mesurer. Viennent ensuite les notes d'évaluation (sous forme de tableau), accompagnées d'une explication des raisons sous-jacentes. Chaque paragraphe explicatif débute par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note. Les phrases suivantes approfondissent et justifient l'argument énoncé dans le chapeau. Les notes basées sur des mesures quantitatives (taux de déclaration, par exemple) renvoient aux tableaux de données chiffrées contenus dans une pièce jointe.
- Les sources de données factuelles présentées pour chaque indicateur sont résumées dans une pièce jointe.

Si de fortes divergences d'opinions existent entre les évaluateurs et les autorités, celles-ci sont alors consignées dans le REP final.

Le secrétariat du TADAT examine et valide les REP pour s'assurer qu'ils ont bien été préparés conformément à la matrice et que les normes de qualité requises ont bien été respectées.

### Évaluations TADAT

Les évaluations TADAT sont généralement initiées par le ministère des Finances ou par l'administration fiscale d'un pays, voire par des organismes internationaux/régionaux (par exemple, la Banque africaine de développement, le Forum africain sur l'administration fiscale, la Banque asiatique de développement, la Commission européenne, le Fonds monétaire international (FMI), la Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale), ou encore par des donateurs bilatéraux.

Les évaluations TADAT sont réalisées par une équipe d'évaluateurs composée de trois ou quatre évaluateurs formés, dont l'un est désigné comme chef d'équipe. L'équipe doit comporter au minimum un (et de préférence deux) évaluateur formé disposant d'une expérience d'au moins cinq ans dans le domaine de l'administration fiscale. L'équipe peut aussi inclure un ou plusieurs analystes ayant un rôle de soutien en matière de collecte de données, de recueil de données factuelles et d'analyse. Ces analystes ne peuvent toutefois pas participer à la détermination des notes « ABCD » (autrement dit, seuls les évaluateurs formés peuvent déterminer des notes d'évaluation).

Une évaluation se déroule en quatre phases :

- **Phase 1 : Lancement du processus d'évaluation.** Toutes les évaluations TADAT nécessitent une demande officielle de la part des autorités du pays qui soit être adressée à l'organisation de parrainage (FMI, Banque mondiale) ou directement au secrétariat. Dans les cas où la demande n'est pas faite directement auprès du secrétariat, l'organisation de parrainage doit transmettre un exemplaire de la demande au secrétariat. La lettre de demande est en général signée par le ministre responsable de l'administration fiscale (en général le ministre des Finances) et/ou le directeur de l'organisme principal chargé d'administrer les impôts du pays (direction des impôts ou direction des recettes). La lettre doit indiquer également le calendrier souhaité pour l'évaluation. Le

secrétariat en informe tous les partenaires<sup>6</sup> du TADAT et prestataires d'assistance technique. Cette exigence vise à :

- Identifier et prendre en compte les intérêts du pays candidat et ceux des prestataires d'assistance technique nationaux et internationaux, le principal objectif étant de minimiser les doublons et d'éviter les travaux redondants.
- Encourager l'envoi sur le terrain d'équipes mixtes composées d'évaluateurs formés, issus du milieu d'assistance technique, ainsi que d'autres parties intéressées.
- Une fois l'évaluation TADAT terminée, permettre à un pays, à ses bailleurs et prestataires d'assistance technique, de travailler ensemble pour coordonner, hiérarchiser et définir le calendrier des priorités et de l'appui à la réforme sur la base d'un diagnostic commun.

- **Phase 2 : Préévaluation.** Il s'agit de la phase de planification et de préparation par l'équipe d'évaluation, qui débute généralement six à huit semaines avant la phase d'évaluation sur le terrain dans le pays (phase 3). Le travail consiste notamment à :
  - Lancer le processus en entrant officiellement en contact avec le pays bénéficiaire. Le chef d'équipe, en réponse à la lettre de demande du ministre et/ou du directeur de l'administration fiscale, explique brièvement le processus TADAT et sollicite l'appui du pays pour organiser l'évaluation proprement dite.
  - Échanger avec l'administration fiscale du pays bénéficiaire sur les aspects logistiques de l'évaluation, en confirmant notamment les dates de la conduite de l'évaluation sur le terrain (phase 3) et en créant un point de contact unique au sein de l'administration fiscale pour assurer tous les échanges avec l'équipe. Une interface directe est très précieuse durant les phases d'évaluation 2 à 4.

<sup>6</sup>Le TADAT est soutenu par les partenaires et organismes internationaux de développement, notamment l'Allemagne, la Banque mondiale, la Commission européenne, le FMI, le Japon, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suisse.

- Mettre en copie les bailleurs de fonds existants ou potentiels, le cas échéant, dans tous les échanges. Il s'agit de situations dans lesquelles un bailleur de fonds, en consultation avec le pays bénéficiaire, a contribué à la décision prise par le pays de faire l'objet d'une évaluation TADAT.
- Informer le secrétariat de l'imminence de l'évaluation, dès confirmation des dates de la phase 3.
- Adresser un questionnaire à l'administration fiscale, par l'intermédiaire du point de contact du pays au moins trois semaines avant le début de la phase 3, afin de rassembler les données chiffrées et toute autre information essentielle au processus TADAT. Les évaluateurs doivent tout au moins utiliser le « Modèle de questionnaire préévaluation » figurant à l'annexe 2. Dans les cas où l'administration fiscale d'un pays a des difficultés à rassembler les informations nécessaires, il peut être judicieux d'envoyer un analyste dans le pays bénéficiaire quelques jours avant le début de la phase 3 pour aider à la collecte des données ;
- Adresser au point de contact une proposition de calendrier de travail, deux ou trois semaines avant le début de la phase 3, afin de lui donner suffisamment de temps pour organiser les réunions avec les responsables correspondants (voir « Suggestion de calendrier de travail de l'évaluation sur le terrain dans le pays » à l'annexe 3).
- Entreprendre des recherches sur le pays, en rassemblant notamment des informations générales sur le pays et le contexte économique, commercial et socio-politique dans lequel fonctionne le régime fiscal. Les sites internet de l'administration fiscale sont en général une bonne source d'informations intéressantes pour les DA et pour l'évaluation des indicateurs. Il en est de même des sites internet d'autres parties prenantes (ministère des Finances, contrôleur général, médiateur fiscal, tribunaux, bureau de la statistique, registre des entreprises, organes comptables et chambres de commerce, par exemple). Les rapports nationaux tels qu'ils figurent sur le site web du FMI sont aussi utiles, de même que les rapports de

la Banque mondiale et ceux d'autres partenaires de développement et de parties prenantes nationales (par exemple, les mémorandums économiques des pays et les documents liés aux projets dans le domaine fiscal). En outre, il convient de demander au pays tous les rapports récents d'assistance technique dans le domaine de l'administration fiscale.

- **Phase 3 : Évaluation sur le terrain dans le pays.** Cette phase, de deux à trois semaines en général, constitue le travail proprement dit de l'évaluation TADAT. Celui-ci consiste notamment à :
  - Tenir une séance d'ouverture avec le ministre (le cas échéant) ainsi que le directeur et l'équipe de direction de l'administration fiscale, dans le but de : 1) présenter aux hauts responsables les objectifs, les procédures et les résultats de la démarche de diagnostic TADAT (éventuellement par une brève présentation de l'outil); 2) passer en revue le programme de travail de l'équipe d'évaluation et 3) répondre aux questions et aux problématiques soulevées.
  - Tenir une série de réunions en général sur cinq jours avec les responsables des impôts : notamment une réunion d'environ trois à quatre heures pour chaque DA, mais cela peut varier en fonction de la situation sur le terrain. L'objectif de ces réunions est de rassembler les informations et les données factuelles relatives à chaque indicateur et à chaque dimension de mesure. Lors de ces réunions, les évaluateurs doivent utiliser les listes de questions et d'exemples de données factuelles fournies dans le présent Guide pratique. Des réunions de suivi, notamment pour valider les données factuelles, peuvent s'avérer nécessaires. Il n'y a pas d'ordre préétabli pour ces réunions sur chaque DA, leur organisation étant fonction de la disponibilité des responsables concernés. Il est toutefois fortement recommandé de traiter d'abord du DA 1, car il s'avère que l'état du registre des contribuables a une incidence sur l'évaluation des autres DA.
  - Examiner les procédures de travail des bureaux opérationnels/sur le terrain, notamment celles de la Direction des grands contribuables.

- Noter chaque dimension et chaque indicateur en fonction de l'analyse des données factuelles rassemblées. Pour cela, les évaluateurs appliquent les critères de notation définis pour chaque DA dans le présent Guide pratique. Lors de la notation de chaque dimension, ils doivent fonder leur décision sur les questions clés suivantes :
  - Quelle est la norme ou le critère de bonne pratique TADAT ?
  - Qui, au siège de l'administration fiscale, est responsable de la communication de la norme de bonne pratique, de sa mise en œuvre et du suivi de la performance qui en découle ?
  - Les règles, les instructions, les processus ou les procédures de fonctionnement standard de l'administration fiscale attestés et approuvés sont-ils conformes à la norme de bonne pratique ?
  - La norme de bonne pratique est-elle mise en œuvre de manière uniforme dans l'ensemble de l'administration fiscale, non pas de manière sélective ou fragmentée ?
  - L'administration fiscale a-t-elle fourni ou autorisé l'accès aux rapports de suivi et d'analyse d'impact standard de bonne pratique ?
  - Des contradictions ou des divergences ont-elles été observées concernant l'utilisation de la norme de bonne pratique chez les fonctionnaires de l'administration fiscale lors d'ateliers préalables à la mission, de réunions/séances d'évaluation, de visites de terrain ou de démonstrations des processus et des procédures ?
- Préparer un projet de rapport (le REP) au moyen du modèle qui figure à l'annexe 4. Le projet de REP doit être remis au ministre et/ou à la direction de l'administration fiscale au moins 24 heures avant la réunion de clôture.
- Tenir une réunion de clôture, le dernier jour de la phase 3, avec le ministre (le cas échéant) ainsi que le directeur et l'équipe de direction de l'administration fiscale, dans le but de permettre à l'équipe de présenter l'évaluation TADAT contenue dans le projet de REP et de donner aux responsables du pays l'occasion de commenter et de passer en revue les notes attribuées.
- Inviter le pays à soumettre des commentaires par écrit sur le projet de REP dans les 21 jours civils qui suivent la fin de l'évaluation sur le terrain (le pays doit être informé de cette invitation par écrit lors de la remise du projet de REP et par oral lors de la réunion de clôture).
- Procéder à la remise d'un questionnaire par le chef de l'équipe d'évaluation aux autorités du pays (ministre ou directeur de l'administration fiscale), afin d'évaluer la qualité du travail de l'équipe d'évaluation (voir le questionnaire à l'annexe 5). Les autorités doivent être invitées à adresser le questionnaire rempli au secrétariat ([secretariat@tadat.org](mailto:secretariat@tadat.org)) dans les 21 jours civils qui suivent la fin de l'évaluation sur le terrain dans le pays.
- Informer les parties prenantes, le cas échéant, uniquement avec l'accord des autorités du pays. L'équipe d'évaluation peut (sans remettre un exemplaire du projet de REP) informer les parties prenantes concernées, telles que les organismes gouvernementaux et/ou les prestataires d'assistance technique, des résultats de l'évaluation.
- **Phase 4 : Post-évaluation.** Phase d'aboutissement du REP et d'évaluation des membres de l'équipe par son chef. Cette tâche consiste notamment à :
  - Faire parvenir, le dernier jour de l'évaluation sur le terrain (phase 3), une version électronique du projet de REP au secrétariat pour examen. En tant que garant de l'outil TADAT, le secrétariat examine le REP au regard des normes de qualité requises.
  - Télécharger sur le site internet sécurisé du TADAT les documents de travail et les données factuelles à l'appui du projet de REP afin de faciliter le travail de contrôle de la qualité par le secrétariat (cela doit être fait le dernier jour de la phase 3).
  - S'assurer d'un retour d'information du pays dans les 21 jours civils qui suivent la fin de la phase 3.
  - En tenir compte et amender le REP le cas échéant. S'il existe de fortes divergences d'opinions entre les évaluateurs et les

autorités, celles-ci doivent être consignées dans le REP.

- o Sans les 35 jours civils qui suivent la fin de la phase 3, adresser au secrétariat, pour examen final et approbation, une version électronique du REP, intégrant le retour d'information du pays.
- o Sans les 45 jours civils qui suivent la fin de la phase 3, le chef de l'équipe d'évaluation TADAT de l'organisation de parrainage envoie le REP approuvé au pays bénéficiaire avec une lettre d'accompagnement, dont le modèle est accessible sur le site internet du secrétariat ([www.tadat.org](http://www.tadat.org)). La lettre d'accompagnement doit inclure un paragraphe demandant au pays de publier plus largement le REP, en donnant son accord à une telle publication par écrit. Une fois l'accord donné par écrit, il convient de suivre les protocoles de publication de l'institution de parrainage. La décision du pays de publier ou de ne pas publier doit être respectée.
- o Publier et débattre du REP approuvé avec les parties prenantes concernées, à condition que le pays ait donné par écrit l'autorisation de le faire à l'équipe de l'évaluation ou à l'institution de parrainage.
- o Le secrétariat communique le REP aux membres du comité de direction du TADAT de manière confidentielle.
- o Le chef d'équipe de l'évaluation adresse au secrétariat ses impressions sur la qualité et la contribution de chaque membre de l'équipe, au moyen d'un questionnaire électronique généré automatiquement et fourni par le secrétariat (voir le modèle de questionnaire à l'annexe 6).

L'annexe 7 donne de plus amples détails sur le processus d'assurance qualité de la phase de post-évaluation.

### Dialogue d'évaluation post-TADAT

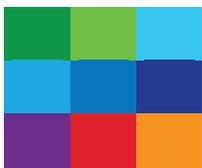
Comme indiqué précédemment dans ce chapitre, les résultats de l'évaluation TADAT fournissent, entre autres, les éléments suivants :

- i) un point de vue sur la santé de l'administration fiscale partagé par toutes les parties prenantes (par exemple, les autorités nationales, les organisations internationales, les pays donateurs et les fournisseurs d'assistance technique) et
- ii) une occasion pour les autorités du pays, avec

le soutien d'autres parties prenantes, de discuter des résultats et d'établir un programme de réformes établissant des objectifs clairs, des priorités et des activités à mettre en œuvre, ainsi qu'un calendrier et un suivi.

Lors de l'élaboration d'un programme de réforme utilisant les résultats de TADAT comme entrées, les parties prenantes peuvent souhaiter voir précisées quelques-unes des conditions préalables suivantes :

- L'engagement et les efforts des principaux responsables de l'administration fiscale et du ministère des Finances.
- Un cadre de gouvernance comprenant une équipe chargée du processus de réforme et un comité directeur ou un conseil d'administration chargé de fournir des orientations et de résoudre les goulots d'étranglement.
- Une preuve d'une stratégie de réforme bien conçue à moyen terme.
- Un plan d'activité d'assistance technique cohérent, hiérarchisé et échelonné de façon appropriée, reposant sur la stratégie de réforme.
- Une gestion du soutien interne et externe aux efforts de réforme passant par une modernisation de la gouvernance et par un travail concerté avec tous les acteurs concernés.



## II. Utilisation du Guide pratique

### Objectif du Guide pratique

Son objectif est de :

- Fournir aux évaluateurs formés à l'utilisation de l'outil TADAT une méthodologie structurée pour réaliser une évaluation objective de la performance de l'administration fiscale d'un pays.
- Définir un ensemble de normes de qualité à appliquer lors de la réalisation d'une évaluation et de la préparation d'un rapport d'évaluation de la performance (REP).
- Garantir une approche cohérente entre les évaluateurs.

### Structure du Guide pratique

Le présent Guide pratique s'articule autour des neuf domaines d'analyse (DA) qui constituent la structure du TADAT. Chaque DA fait l'objet d'une section distincte (voir les sections III à XI) qui comporte :

- Une brève présentation des résultats souhaités et une description de ce que constituent les bonnes pratiques internationales.
- Une synthèse des indicateurs, des mesures et des méthodes de notation utilisées pour évaluer la performance.
- Une liste détaillée de questions à poser par les évaluateurs TADAT, pour les guider dans leurs enquêtes sur le terrain. Cette liste ne se veut pas exhaustive ; dans certains cas, les évaluateurs, en se fondant sur leur propre appréciation et compétence professionnelle, peuvent avoir besoin d'approfondir et de poser des questions complémentaires pour évaluer un certain indicateur de performance.
- Des exemples de données factuelles à rassembler par les évaluateurs pendant les phases de préparation et de travail sur le terrain, étant donné que les évaluations TADAT sont fondées sur des preuves concrètes (les notes d'évaluation doivent reposer sur des faits et être étayées de pièces ou de documents justificatifs, notamment des documents de politique administrative, des manuels de procédures, des données

chiffrées extraites du logiciel de gestion de l'administration fiscale, et d'observations faites par les évaluateurs TADAT sur les méthodes de travail et les procédures en cours.

- Un cadre complet de mesure des résultats sous forme de matrice présentant, pour chaque indicateur et chaque dimension, les critères à appliquer pour déterminer une note de performance. Comme pour la liste de questions, les évaluateurs doivent recourir à leur appréciation professionnelle pour appliquer ce cadre de mesure des résultats ; il y aura inévitablement des cas où les résultats ne correspondront pas parfaitement aux critères énoncés, et il incombera alors aux évaluateurs de faire preuve de jugement pour déterminer une note appropriée.

Enfin, les annexes figurant à la fin du Guide pratique présentent : 1) un glossaire des termes utilisés ; 2) un questionnaire à adresser au pays bénéficiaire préalablement au travail sur le terrain de l'équipe d'évaluation ; 3) une suggestion de calendrier de travail à l'intention de l'équipe d'évaluation sur le terrain ; 4) un modèle de REP à préparer une fois que l'évaluation de tous les DA est terminée ; 5) un modèle d'évaluation de l'équipe par le pays ; 6) un modèle d'évaluation des membres de l'équipe ; et 7) une description du processus d'examen de la qualité pour les REP.

### Termes utilisés

Les principaux termes ayant une signification particulière dans le présent Guide pratique font l'objet d'une définition dans le glossaire qui figure à l'annexe 1. Afin d'aider le lecteur, tous les termes inclus dans le glossaire sont soulignés la première fois qu'ils sont utilisés dans le présent guide pratique.

### Confidentialité des informations

Le présent Guide pratique, et en particulier les listes de questions et le questionnaire de préévaluation qui y figurent, énonce en détail les catégories d'informations requises pour réaliser une évaluation TADAT. Les évaluateurs doivent avoir un accès total à tous les domaines d'information pour mener à bien leur travail d'analyse et d'évaluation. Il est important de noter que ce travail d'analyse et d'évaluation

n'implique aucune divulgation d'information relative à quelque contribuable que ce soit. Toutes les données relatives au civisme fiscal des contribuables sont présentées sous forme agrégée. Toutefois, si les législations nationales et/ou les règlements intérieurs d'une administration fiscale risquent d'empêcher l'accès à certaines informations requises aux fins de l'analyse et de l'évaluation, l'administration

fiscale et les évaluateurs doivent prendre ensemble les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation, avant que l'évaluation ne soit réalisée. L'objectif est de recenser et de protéger ces informations tout en permettant aux évaluateurs d'y accéder facilement.

# III. Domaine d'analyse 1

## Intégrité du registre des contribuables

### Résultats souhaités

L'ensemble des particuliers, entreprises et autres entités étant dans l'obligation de s'immatriculer figurent dans un registre des contribuables. Cette base de données contient des informations complètes, exactes et à jour.

### Contexte et bonnes pratiques

L'immatriculation et l'attribution d'un numéro d'identification pour tous les contribuables constituent une première étape fondamentale de l'administration des impôts. Les administrations fiscales doivent créer et tenir un registre complet des sociétés et des personnes physiques tenues par la loi d'être immatriculées. Il s'agit de contribuables, d'entreprises et de particuliers à part entière, ainsi que d'autres entités, telles que les employeurs à qui incombe la responsabilité de retenir l'impôt à la source sur les salaires de leurs employés. En outre, certains peuvent choisir de s'immatriculer même s'ils n'y sont pas tenus par la loi (immatriculation volontaire au régime de TVA par exemple, par de petits commerçants souhaitant demander des crédits d'impôt déductibles). L'immatriculation de chaque contribuable et l'attribution d'un numéro d'identification fiscale (NIF) sont les fondements des procédures administratives essentielles que sont la déclaration, le paiement, la liquidation, et le recouvrement de l'impôt, ainsi que la communication des informations aux autorités (ministre des Finances, vérificateur des finances publiques, parlement et commissions parlementaires).

Voici quelques exemples de bonnes pratiques adoptées par les administrations fiscales pour atteindre les résultats souhaités :

- Utilisation d'un NIF unique qui facilite l'identification régulière des contribuables pour prendre des mesures administratives (détection des non-déclarants). Ce numéro contribue aussi à la transmission d'informations de la part de tiers et au recoupement des données (par exemple, données relatives aux intérêts perçus sur les dépôts bancaires, aux dividendes versés par les entreprises publiques, aux revenus de contrats, et aux cessions d'actifs), ainsi qu'à l'échange d'informations avec d'autres organismes gouvernementaux. Les NIF à forte intégrité sont en général des nombres

dépourvus de toute information (sans caractère alphabétique ou spécial) et assortis d'un système d'auto-validation (chiffres de contrôle, par exemple).

- Utilisation d'un logiciel informatique doté de fonctionnalités semblables à celles décrites à l'encadré 1.

### Encadré 1. Principales caractéristiques d'un système informatique d'enregistrement des contribuables

Pour être performant, un module informatique d'immatriculation doit :

- attribuer un numéro d'identification fiscale (NIF) à chaque contribuable immatriculé ;
- valider les NIF au moyen de chiffres de contrôle ;
- relier chaque contribuable à ses entités associées et tierces parties (si une entreprise fait partie d'un groupe par exemple, ou si un contribuable est associé dans une entreprise) ;
- limiter le risque de fichiers en double ou contradictoires (si un particulier ou une entreprise déjà immatriculé tente, par exemple, de s'immatriculer à nouveau) ;
- échanger avec les autres modules informatiques pour assurer le respect des déclarations et des paiements (gestion des non-déclarants et des débiteurs, tels que traités dans les DA 4 et 5) ;
- donner aux préposés une vue globale de chaque contribuable, avec ses données d'identification et toutes les autres données relatives à chacun de ses impôts de base ;
- permettre la désactivation ou la désinscription de fichiers de contribuables, et leur archivage afin qu'ils puissent être rétablis si nécessaire ;
- générer des informations de gestion liées à l'enregistrement (telles que des statistiques sur les contribuables enregistrés par type d'entité, par lieu et par secteur économique) ;
- fournir une piste de vérification des accès utilisateurs et des modifications apportées aux données d'immatriculation des contribuables ;
- assurer un accès sécurisé en ligne pour que les particuliers et les entreprises puissent s'immatriculer et, une fois enregistrés, mettre à jour leurs données dans le registre (adresse postale ou professionnelle, par exemple).

- Tenue d'un registre d'identification suffisamment exact et fiable (nom, adresse, coordonnées, nature et taille de l'activité de l'entreprise, obligations fiscales par type d'impôt) pour faciliter les relations avec le contribuable et les intermédiaires fiscaux (conseillers fiscaux et comptables), notamment en matière de déclaration, de recouvrement et de liquidation.
- Détection et signalement de tout dossier inactif (entreprises saisonnières ou contribuables résidant provisoirement à l'étranger, par exemple) et de tout dossier invalide ou en double. Les dossiers inactifs et erronés engendrent des coûts inutiles (vaines poursuites à l'encontre d'entreprises fermées ou de personnes défuntées, par exemple) et faussent les statistiques sur les déclarations.
- Vérification de l'authenticité de chaque demande d'immatriculation, notamment par des contrôles d'identité, pour empêcher toute entité fallacieuse de s'immatriculer, compte tenu du fait que l'impôt sur le revenu et la TVA peuvent faire l'objet de demandes de remboursement frauduleuses.
- Prise de mesures visant à détecter les entreprises et les particuliers non enregistrés, notamment ceux présentant des risques importants pour les recettes (travailleurs indépendants à revenus élevés, par

exemple). Ces mesures peuvent consister à recourir à des informations de tiers pour identifier les entreprises nouvellement créées et les activités d'entreprises existantes qui n'ont pas été enregistrées ; à utiliser les données sur la population active des différents secteurs de l'économie pour mesurer les niveaux d'immatriculation des contribuables ; et à faire des visites impromptues dans les entreprises des quartiers commerciaux pour déceler tout commerçant et/ou employé non immatriculé.

### Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Deux indicateurs de performance, assortis de trois dimensions de mesure, sont utilisés pour évaluer :

- la pertinence des informations sur les contribuables enregistrés et la qualité du registre aux fins d'échanges avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux ;
- l'exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables ;
- l'ampleur des mesures prises pour dépister les entreprises et les particuliers tenus de s'immatriculer mais qui ne l'ont pas fait.

Le tableau 4 présente les indicateurs, les dimensions et les méthodes de notation qui leur sont associées pour le DA 1.

Tableau 4. DA 1 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence des informations sur les contribuables enregistrés et qualité du registre aux fins d'échanges avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux.</li> <li>• Exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables.</li> </ul>	M1 (voir note)
D1-2. Détection des contribuables potentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampleur des mesures prises pour dépister les entreprises et les particuliers tenus de s'enregistrer mais qui ne l'ont pas fait.</li> </ul>	M1

Note : La méthode M1 est utilisée dans ce cas, car une mauvaise note attribuée à la première dimension pénalise toute note élevée donnée à la deuxième dimension, et inversement. Par exemple, un registre exhaustif des contribuables (qui mériterait une bonne note au titre de la première dimension) serait affaibli si une grande partie des informations étaient inexactes (ce qui vaudrait une mauvaise note pour la deuxième dimension). De même, une bonne note pour l'exactitude (deuxième dimension) serait affaiblie si le registre ne contenait pas suffisamment d'informations pour permettre des échanges efficaces avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux (première dimension). Avec la méthode M1, la note globale d'un indicateur à plusieurs dimensions repose sur la dimension qui a obtenu la note la plus basse.

### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 5 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain et de la collecte d'informations concernant le DA 1.

### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 6 présente les critères utilisés pour attribuer des notes aux indicateurs et aux dimensions du DA 1.

Tableau 5. DA 1 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 1 : intégrité du registre des contribuables	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p><b>Questions générales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En vertu de la législation fiscale du pays :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qui doit s'immatriculer au titre des impôts de base ?</li> <li>○ Qui peut s'immatriculer spontanément ?</li> <li>○ Qui n'est pas autorisé à s'immatriculer ?</li> </ul> </li> <li>• D'autres organismes publics interviennent-ils dans le processus d'immatriculation des entreprises et des particuliers à des fins fiscales ? Le cas échéant, quels sont-ils ? Quel est leur rôle ? Quelles relations existent entre ces organismes publics et l'administration fiscale ?</li> <li>• Quel est ou quels sont les services de l'administration fiscale responsables de l'immatriculation des entreprises et des particuliers et de la tenue du registre des contribuables ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sources des documents de référence :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Législation sur les impôts de base.</li> <li>○ Site internet et autres informations publiées par l'administration fiscale sur les obligations d'immatriculation fiscale des entreprises et des particuliers.</li> <li>○ Sites internet d'autres organismes réglementaires intervenant dans l'immatriculation et l'attribution d'un numéro d'identification fiscale (NIF) pour les particuliers, les entreprises et les sociétés.</li> <li>○ Organigramme de l'administration fiscale, avec description des rôles de chaque grand service.</li> </ul> </li> </ul>
<p>D1-1 Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Pertinence des informations sur les contribuables enregistrés et qualité du registre aux fins d'échanges avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les particuliers, le registre des contribuables contient-il, entre autres, les informations suivantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le nom complet ?</li> <li>○ l'adresse ?</li> <li>○ d'autres coordonnées (numéro de téléphone du contribuable et/ou de l'intermédiaire) ?</li> <li>○ la date de naissance ?</li> <li>○ les obligations de déclaration et de paiement des impôts de base au titre desquels le contribuable est immatriculé ?</li> </ul> </li> <li>• Pour les sociétés, le registre des contribuables contient-il notamment les informations suivantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le nom complet ?</li> <li>○ l'adresse commerciale et l'adresse postale ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT des données d'identification et autres informations contenues dans le registre d'immatriculation au sujet des particuliers.</li> <li>• Formulaire de demande d'immatriculation fiscale et de NIF.</li> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT des données d'identification et autres informations contenues dans le registre d'immatriculation des</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 1 : intégrité du registre des contribuables	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o d'autres coordonnées (numéro de téléphone du contribuable et/ou de l'intermédiaire) ?</li> <li>o les obligations de déclaration et de paiement des impôts de base au titre desquels le contribuable est immatriculé ?</li> <li>o la date de constitution pour une société ou la date d'enregistrement de l'activité pour une autre entité ?</li> <li>o la nature de l'activité de l'entreprise et/ou de son secteur d'activité, selon le système de classification de l'État ou tout autre système reconnu (classification internationale type par industrie, par exemple) ?</li> <li>o la catégorie de contribuables (petit, moyen ou gros contribuable, selon les critères de segmentation appliqués par l'administration fiscale) ?</li> <li>o l'identité des entités associées et des parties liées au contribuable (précisions sur les filiales et les accords de groupes d'entreprises, par exemple) ?</li> </ul>	<p>entreprises.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulaire de demande d'immatriculation fiscale et de NIF.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le registre des contribuables est-il : <ul style="list-style-type: none"> <li>o informatisé ou manuel ?</li> <li>o centralisé (un seul registre national pour l'ensemble des contribuables du pays) ou décentralisé (plusieurs registres distincts des contribuables résidant dans les différentes régions du pays) ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT.</li> <li>• Cartographie détaillée et documentée de la configuration du système informatique de l'administration fiscale et du registre des contribuables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel système de numérotation est utilisé pour identifier les contribuables ? Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Chaque contribuable immatriculé a-t-il un numéro unique d'identification, soit un NIF soit un autre numéro à forte intégrité (numéro national d'identité de citoyen ou d'entreprise), qu'il utilise pour s'acquitter de ses principales obligations au regard de tous les impôts de base (déclaration, paiement et liquidation) ?</li> <li>OU</li> <li>o Les contribuables enregistrés ont-ils plus d'un identifiant (par exemple, numéros d'identification distincts pour l'impôt sur le revenu et la TVA) ? Le cas échéant, ces numéros d'identification distincts sont-ils reliés dans le registre des contribuables ?</li> </ul> </li> <li>• Dans les pays où le NIF est utilisé, consiste-t-il en un numéro simple assorti d'un système d'auto-validation (chiffre de contrôle, par exemple) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT du système de numérotation utilisé.</li> <li>• Documents de politique et de procédures et/ou description du système de numérotation du logiciel informatique.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le module informatique d'immatriculation de l'administration fiscale : <ul style="list-style-type: none"> <li>o est-il relié aux autres modules (traitement des déclarations et des paiements, par exemple) ?</li> <li>o donne-t-il au préposé une vue globale de chaque contribuable, avec ses données</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT du système informatique, dont la démonstration de son fonctionnement par les préposés.</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 1 : intégrité du registre des contribuables	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>d'identification et autres données (déclaration et paiement conformément aux obligations fiscales) relatives à tous les impôts de base ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o permet-il la désactivation de dossiers dormants, afin de suspendre les déclarations fiscales, les rappels, les estimations des avis d'imposition et autres mesures relatives aux contribuables provisoirement inactifs ?</li> <li>o permet-il la désinscription de fichiers de contribuables ainsi que leur archivage afin qu'ils puissent être rétablis si nécessaire ?</li> <li>o génère-t-il des informations de gestion liées à l'enregistrement (telles que des statistiques sur les contribuables enregistrés par type d'entité, par lieu et par secteur économique) ?</li> <li>o fournit-il une piste de vérification des accès utilisateurs et des modifications apportées aux données d'immatriculation des contribuables ?</li> <li>o Utilise-t-il les données d'immatriculation des contribuables pour produire des déclarations fiscales ?</li> <li>o assure-t-il un accès sécurisé en ligne pour que les particuliers et les entreprises puissent s'immatriculer aux fins des impôts de base et, une fois enregistrés, puissent mettre à jour leurs données dans le registre (adresse postale ou professionnelle, par exemple) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemples de rapports d'informations de gestion générés par le module informatique.</li> <li>• Portail du contribuable sur le site internet de l'administration fiscale qui permet aux particuliers et aux entreprises de s'immatriculer pour les impôts de base et de mettre ensuite à jour les données contenues dans le registre.</li> <li>• Description écrite des fonctions du système informatique.</li> </ul>
	<p><b>Dimension 2. Exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des procédures nationales écrites pour :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o maintenir la précision de la base de données concernant les <u>contribuables actifs</u> en identifiant et en supprimant les contribuables inactifs (par exemple, les personnes décédées et les entreprises disparues), les enregistrements en double et les entrées de registre erronées/non valides ? Si oui, ces procédures sont-elles régulières (réalisées à intervalles réguliers selon un plan ou un calendrier) ou ponctuelles (non prévues ou réalisées peu fréquemment) ?</li> <li>o s'assurer que les demandes d'immatriculation soient authentiques et que tous les contribuables remplissent les critères juridiques d'immatriculation ? L'authenticité de l'identité d'un contribuable est-elle vérifiée pour s'assurer qu'aucune entité fallacieuse ne puisse se faire immatriculer, compte tenu du fait que l'impôt sur le revenu et la TVA sont des cibles de demandes frauduleuses de remboursement ?</li> <li>o vérifier l'exactitude des informations</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures nationales écrites concernant :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o La détection et l'élimination de tous les dossiers inactifs, en double et invalides se trouvant dans le registre des contribuables.</li> <li>o La vérification d'identité et autres contrôles visant à empêcher les immatriculations fallacieuses.</li> <li>o Le recours à des sources tierces (autres organismes gouvernementaux) pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables.</li> </ul> </li> <li>• Rapports et autres documents décrivant les mesures prises par l'administration fiscale pour améliorer l'exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables. Pour démontrer un nettoyage programmé régulier du registre, il faudrait</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 1 : intégrité du registre des contribuables	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>contenues dans le registre des contribuables, et en particulier si ces informations se recoupent avec celles de parties tierces (autres organismes gouvernementaux, tels que le registre des entreprises) pour s'assurer que les informations existantes sont à jour) ? Si tel est le cas, s'agit-il d'une activité courante ou ponctuelle ? Le recoupement des informations se fait-il à grande échelle au moyen de processus automatisés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En l'absence de procédure écrite, quelles sont les mesures prises par l'administration fiscale pour améliorer l'exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables ?</li> <li>• Avec quel niveau de certitude le registre des contribuables donne-t-il à l'administration fiscale le nombre de contribuables actifs (entreprises et particuliers redevables d'obligations fiscales) dans chaque catégorie d'impôt de base ? Dans quelle mesure cette question a-t-elle été examinée par la direction de l'administration fiscale ? Par exemple, des rapports de gestion ou d'<u>audit interne</u> ont-ils été préparés au cours des deux dernières années sur l'exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables ? Le cas échéant, quels en sont les constats, les conclusions et les recommandations ? De même, cette question a-t-elle été examinée récemment par le vérificateur externe ?</li> </ul>	<p>produire les statistiques de gestion, par exemple, sur le nombre de contribuables retirés du registre au cours de la dernière ou des deux dernières années.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports internes de gestion (notamment par la fonction d'audit interne) et/ou rapports d'audit externes sur l'exactitude et la fiabilité des informations contenues dans le registre des contribuables.</li> </ul>
<p>D1-2 Détection des contribuables potentiels</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Ampleur des mesures prises pour dépister les entreprises et les particuliers tenus de s'enregistrer mais qui ne l'ont pas fait.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale prend-elle des mesures visant à détecter les entreprises et les particuliers non enregistrés ? Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Utilise-t-elle des informations de sources tierces pour identifier des entreprises nouvellement créées ou des activités économiques que des entreprises existantes ont omis de déclarer ?</li> <li>◦ Rend-elle des visites impromptues dans les quartiers commerciaux pour détecter les entreprises et/ou les employés non enregistrés ?</li> </ul> </li> <li>• En ce qui concerne les mesures prises au cours de l'année ou des deux années écoulées, les résultats ont-ils fait l'objet d'un suivi et d'un rapport ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation des mesures prises et prévues par l'administration fiscale pour détecter les entreprises et les particuliers non enregistrés.</li> <li>• Statistiques de gestion relatives au nombre de contribuables ajoutés au registre d'immatriculation au cours de l'année ou des deux années écoulées, suite aux mesures prises pour détecter les entreprises et les particuliers non enregistrés.</li> </ul>

Tableau 6. DA 1 : Matrice d'évaluation des résultats

MESURE		DA 1 — Matrice d'évaluation des résultats : intégrité du registre des contribuables	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
D1-1 Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables  Méthode de notation M1	<b>Dimension 1.</b> Pertinence des informations sur les contribuables enregistrés et qualité du registre aux fins d'échanges avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux.	A	Tous les critères suivants sont remplis : (i) Parmi les informations contenues dans le registre des contribuables figurent au moins le nom complet du contribuable, son adresse, ses autres coordonnées, sa date de naissance ou sa date de constitution, sa profession ou la nature de son activité commerciale, l'identité des entités associées et des parties tierces (actionnaires et/ou filiales, par exemple), la catégorie fiscale, le secteur d'activité, et les obligations de déclaration et de paiement qui s'appliquent en vertu des impôts de base pour lesquels le contribuable est immatriculé. (ii) Le registre des contribuables est informatisé et centralisé au niveau national. (iii) Chaque contribuable immatriculé a un numéro d'identification unique à forte intégrité. (iv) Le module informatique d'immatriculation : (A) est relié aux autres modules (traitement des déclarations et des paiements) ; (B) donne aux préposés une vue globale de chaque contribuable, avec ses données d'identification et toutes les autres données relatives à chacun de ses impôts de base ; (C) permet la désactivation ou la désinscription de fichiers de contribuables et leur archivage afin qu'ils puissent être rétablis si nécessaire ; (d) génère des informations de gestion liées à l'enregistrement (par exemple, des statistiques sur les contribuables enregistrés par type d'entité, par lieu et par secteur économique) ; (e) fournit une piste de vérification des accès utilisateurs et des modifications apportées aux données d'immatriculation des contribuables ; (F) utilise les données d'immatriculation des contribuables pour produire des déclarations fiscales ; (G) assure un accès sécurisé en ligne pour que les particuliers et les entreprises puissent s'immatriculer et, une fois enregistrés, mettre à jour leurs données dans le registre (adresse postale ou professionnelle d'un contribuable, par exemple).
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (ii). (iii) Les contribuables enregistrés ont plus d'un identifiant (numéros d'identification distincts par exemple pour l'impôt sur le revenu et la TVA). Ces identifiants distincts sont reliés les uns aux autres dans le registre des contribuables. Chaque numéro est un numéro simple assorti d'un système d'auto-validation (chiffre de

MESURE	DA 1 — Matrice d'évaluation des résultats : intégrité du registre des contribuables		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			contrôle, par exemple). (iv) Identique à A (iv) (a) à (e).
		C	(i) Identique à A (i). (ii) Le registre des contribuables est informatisé mais décentralisé en plusieurs lieux. (iii) Identique à B (iii), mais les différents numéros d'identification sont reliés les uns aux autres dans chaque registre décentralisé. (iv) Identique à B (iv), mais de façon décentralisée.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieur n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2. Exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables.</b>	A	Tous les critères suivants sont remplis : (i) Des procédures écrites existent et sont régulièrement suivies (activités prévues ou planifiées de façon régulière) pour : a. détecter et éliminer du registre des contribuables tous les dossiers inactifs (personnes décédées ou entreprises fermées, par exemple), les dossiers en double et les dossiers de demande d'immatriculation fallacieux ou invalides ; ET pour désactiver et signaler les dossiers dormants (contribuables temporairement inactifs, par exemple) ; b. assurer que les demandes d'immatriculation soient authentiques et que tous les requérants remplissent les critères juridiques d'immatriculation (par exemple, vérifications d'identité et contrôles pour empêcher toute entité fallacieuse de s'immatriculer, compte tenu du fait que la TVA et l'impôt sur le revenu sont deux impôts qui sont la cible de demandes frauduleuses de remboursement) ; c. vérifier l'exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables, en utilisant notamment des procédures automatisées à grande échelle pour recouper les informations avec les bases de données d'autres organismes. (ii) Des rapports de gestion, d'audit interne ou d'audit externe (ou autres éléments de preuve) indiquent un niveau élevé de confiance dans l'exactitude du registre d'immatriculation pour tous les impôts de base.
		B	(i) Identique à A (i) (a) et (b), et similaire à A (i) (c), à la différence près que le recouplement des informations avec les bases de données d'autres organismes est fait à plus petite échelle (se limite par exemple à la vérification des informations au cas par cas).

MESURE	DA 1 — Matrice d'évaluation des résultats : intégrité du registre des contribuables		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			(ii) Identique à A (ii). C (i) Identique à B (i) à la différence près que les procédures écrites sont appliquées de façon ponctuelle (activité non prévue et réalisée peu fréquemment). (ii) (ii) Des rapports de gestion, d'audit interne ou d'audit externe (ou autres éléments de preuve) indiquent un niveau élevé de confiance dans l'exactitude du registre d'immatriculation des contribuables assujettis à la TVA. D Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D1-2 Détection des contribuables potentiels  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Ampleur des mesures prises pour dépister les entreprises et les particuliers tenus de s'enregistrer mais qui ne l'ont pas fait.	A B C D	(i) Les plans opérationnels annuels de l'administration fiscale précisent les mesures destinées à détecter les entreprises et les particuliers non enregistrés, dont tout au moins : a. un recours <u>systématique</u> à des sources tierces (registre des entreprises et données sur la population active) ; b. un programme de contrôles des locaux d'entreprises et d'opérateurs économiques. (ii) Des données factuelles existent (rapports écrits, par exemple) et décrivent les mesures prises au cours des douze derniers mois pour détecter les entreprises et les particuliers non enregistrés, ainsi que les résultats obtenus. (i) Identique à A (i)(a). (ii) Identique à A (ii). Des données factuelles existent (rapports écrits) et décrivent les mesures ponctuelles prises au cours des douze derniers mois pour détecter les contribuables non enregistrés, ainsi que les résultats obtenus. Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.

## IV. Domaine d'analyse 2

### Gestion efficace des risques

#### Résultats souhaités

Les risques pesant sur les recettes et les activités de l'administration fiscale sont déterminés et gérés de façon efficace.

#### Contexte et bonnes pratiques

Les administrations fiscales sont confrontées à de nombreux risques qui peuvent potentiellement nuire aux recettes et/ou aux activités de l'administration fiscale. Pour des raisons de commodité, ces risques sont classés de la façon suivante :

- Les risques d'incivisme fiscal, qui peuvent se traduire par un manque à gagner si les entreprises et les particuliers ne respectent pas les quatre grandes obligations des contribuables abordées aux DA 1, 4, 5, et 6 (immatriculation au registre des impôts, dépôt des déclarations fiscales, paiement des impôts dans les délais, et communication d'informations exactes et exhaustives dans les déclarations).
- Les risques institutionnels, qui peuvent se traduire par une interruption des fonctions de l'administration fiscale lorsque surviennent certains événements intérieurs et/ou extérieurs, tels que des catastrophes naturelles, des actes de sabotage, la perte ou la destruction d'actifs physiques, une panne de matériel ou de logiciel informatique, une grève menée par les salariés et des infractions administratives (fuites d'informations confidentielles sur les contribuables qui entraînent une perte de confiance de la collectivité à l'égard de l'administration fiscale). Aux fins du TADAT, le risque institutionnel comprend deux composantes, à savoir :
  - *le risque opérationnel*, qui se rapporte aux actions ou aux événements qui affectent ou détruisent l'intégralité ou une partie des systèmes, des processus, des actifs ou des ressources de l'administration, tels que les bâtiments, le matériel informatique, les autres équipements, les processus, les données et les enregistrements ; et
  - *le risque lié au capital humain*, qui se rapporte à l'impossibilité d'optimiser l'efficacité de l'administration fiscale en raison de l'absence de compétences, de capacités et d'observance, d'écarts de

coûts et d'un manque d'engagement au sein de ses services.

La gestion des risques est essentielle pour assurer l'efficacité de l'administration fiscale et repose sur une approche structurée dont le but est d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser et d'atténuer ces risques. Cette approche fait partie intégrante d'une planification opérationnelle chaque année et stratégique sur plusieurs années. Bien qu'il n'existe pas de méthode universelle pour identifier et évaluer les risques, il existe des méthodologies et des normes dans les documents officiels, ainsi que des recommandations préconisées par différents organismes, tels que l'Organisation internationale de normalisation (ISO)<sup>7</sup>. Par ailleurs, les publications du Fonds monétaire international (FMI) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) donnent des exemples de procédures de gestion des risques adaptées aux administrations fiscales. Conformément aux bonnes pratiques de gestion des risques d'incivisme fiscal, il convient de :

- recueillir des informations relatives aux risques auprès de sources internes et externes, notamment :
  - analyser les résultats des études conjoncturelles réalisées par l'administration fiscale, dans le cadre de sa planification stratégique, pour détecter l'apparition de nouveaux risques d'incivisme fiscal<sup>8</sup> ;
  - analyser les contrôles fiscaux et les déclarations fiscales, qui donnent des indications sur les domaines dans lesquels les contribuables ne comprennent pas les obligations de la loi, ou ont tendance à commettre des erreurs, ou encore sont enclins à ne pas respecter leurs obligations (en s'abstenant de déclarer leur revenu, par exemple) ;

<sup>7</sup>Voir, par exemple, la norme ISO 31000:2009 (Gestion du risque — Principes et recommandations).

<sup>8</sup>Les études conjoncturelles consistent à étudier et à interpréter les facteurs extérieurs qui pourraient avoir une incidence sur le régime fiscal et son administration à moyen ou long terme. Ces facteurs sont notamment les événements et les tendances politiques, socioéconomiques, technologiques, juridiques, environnementales et démographiques.

- o étudier les renseignements en provenance de tierces parties (banques, fournisseurs de cartes de crédit, commerçants en ligne, places boursières, douanes, et autres organismes gouvernementaux tels que ceux de lutte contre le blanchiment de capitaux et les cadastres et registres fonciers) ;
- o étudier le comportement et les attitudes des contribuables à l'égard du paiement de l'impôt<sup>9</sup> ;
- o faire des recherches sur les questions d'incivisme fiscal d'ordre international, telles que les pertes potentielles de recettes dans le cadre des prix de transfert ou d'autres formes de transferts de bénéfices par les contribuables effectuant des opérations transfrontalières, et des opérations de planification fiscale abusive entreprises en particulier par les personnes dotées d'un patrimoine et les personnes à hauts revenus ;
- o mener des travaux sur les activités économiques dissimulées de certaines entreprises ;
- o analyser l'écart fiscal ;
- o identifier, évaluer, et classer les risques par catégorie de contribuables (dans les cas où les principes de segmentation du marché sont appliqués pour répartir les contribuables en groupes plus limités et plus gérables en fonction de caractéristiques et de risques communs), par impôt de base, et par principale obligation fiscale (immatriculation, déclaration, paiement et communication d'informations) ;
- o gérer les risques importants en élaborant et en mettant en œuvre un programme d'amélioration du civisme fiscal, tel que celui décrit à l'encadré 2.

Conformément aux bonnes pratiques de gestion des risques institutionnels, il convient de :

- tenir un registre des risques (répertoire central des risques identifiés qui présentent une menace potentielle pour la continuité des activités de l'administration fiscale). Les registres de risques peuvent varier d'une organisation à l'autre,

<sup>9</sup>Ce type d'étude identifie les facteurs socioéconomiques (âge, sexe, statut professionnel et niveau d'études) et les facteurs institutionnels (confiance dans l'État et degré de satisfaction de la collectivité à l'égard de la qualité des services publics) qui influent sur la motivation des personnes physiques ou des entreprises à remplir leurs obligations fiscales.

## Encadré 2. Caractéristiques d'un plan d'amélioration du civisme fiscal

En général, un plan d'amélioration du civisme fiscal revêt les caractéristiques suivantes :

- Il rassemble, généralement en un seul document, une description des plus grands risques d'incivisme identifiés dans le régime fiscal et explique par quels moyens l'administration fiscale entend faire face à ces risques.
- Il est axé sur les impôts de base et sur les principales obligations fiscales.
- Il est structuré en fonction :
  - o des catégories de contribuables, tels que : 1) les particuliers, 2) les micro- et petites entreprises, 3) les moyennes entreprises, 4) les grandes entreprises, 5) les organisations à but non lucratif, 6) les organismes gouvernementaux, 7) les personnes dotées d'un patrimoine et personnes à hauts revenus ;
  - o d'autres paramètres, dont : 1) le type d'impôt, 2) le secteur d'activité économique et 3) la région géographique.
- Il résume pour chaque catégorie de contribuables, le contexte économique, professionnel et en termes de recettes (nombre de contribuables, nature des entités, rôle des intermédiaires et contributions aux recettes fiscales).
- Il décrit les problèmes globaux de civisme fiscal et les risques propres à chaque catégorie (les problèmes globaux sont ceux qui ont une incidence sur deux ou plusieurs catégories et incluent notamment le transfert international de bénéfices et le recours aux paradis fiscaux).
- Il présente les stratégies d'atténuation des risques d'incivisme fiscal et les mesures à prendre, qui sont axées sur les facteurs sous-jacents ou les causes (et non pas les symptômes) de l'incivisme fiscal. Il s'agit d'un assortiment de mesures, notamment la sensibilisation des contribuables et l'assistance fournie à ces derniers, l'amélioration des législations et des procédures, des contrôles, et de toute autre forme de mise en application de la loi.
- Il explique les procédures à utiliser pour assurer un suivi et une évaluation de l'impact des activités d'atténuation des risques.

mais ils comportent en général au minimum les informations suivantes : brève description du risque, date à laquelle il a été identifié, probabilités de concrétisation, gravité d'impact, mesures d'atténuation, nom du responsable du risque (chargé de le traiter) et

situation du risque<sup>10</sup> ;

- disposer d'un plan de continuité des activités de l'administration fiscale en cas de catastrophe impliquant la destruction d'une partie ou de la totalité des ressources de l'administration, notamment les ressources humaines, les locaux, le matériel informatique et autres équipements, les données et autres fichiers. Les plans de ce type (communément appelés plan de continuité des activités ou plan de prise après sinistre) consistent, en général, à :
  - évaluer la probabilité et les conséquences d'une catastrophe naturelle (par exemple, inondation, incendie et séisme) et d'un événement anthropique (acte de sabotage, vol, troubles de l'ordre public, incendie criminel et fraude interne) ;
  - définir les mesures à prendre en cas de catastrophe pour maintenir le recouvrement des recettes, fournir les services aux contribuables, assurer la sécurité du personnel et préserver la confidentialité des dossiers des contribuables.
- traiter les risques opérationnels en utilisant les étapes décrites à l'encadré 3 ;
- prendre des mesures préventives (sauvegarde des données hors site) et mettre en œuvre des contrôles internes pour protéger les systèmes de l'administration fiscale contre la fraude et l'erreur (voir les détails au DA 9) ;
- assurer une surveillance interne et externe efficace pour détecter et dissuader tout événement indésirable (voir les détails au DA 9) ;

### Encadré 3. Étapes de la gestion des risques opérationnels

#### 1. Initiation et gestion du programme

Les cadres supérieurs entreprennent les tâches suivantes : i) comprendre pourquoi un programme de gestion des risques opérationnels est nécessaire ; ii) s'accorder sur les priorités de sortie de crise ; iii) fournir un financement adéquat pour la gestion des risques opérationnels.

#### 2. Évaluation et contrôle des risques

Les risques pesant sur les activités de l'administration fiscale sont identifiés, et la probabilité qu'ils surviennent ainsi que leurs conséquences sont estimées.

#### 3. Bilan de l'impact sur l'activité (BIA)

Une étude BIA est réalisée pour déterminer l'impact des risques identifiés, l'objectif de délai de restauration (ODR)<sup>11</sup> et l'objectif de temps de reprise (OTR)<sup>12</sup>.

#### 4. Stratégies de continuité des activités

Les stratégies d'atténuation des risques opérationnels sont déterminées conformément aux ODR et OTR fixés. En outre, une analyse coûts-avantages est réalisée.

#### 5. Planification de la mise en œuvre et la documentation

Les stratégies approuvées sont conçues, élaborées et mises en œuvre. Le plan devrait tenir compte des stratégies précédemment approuvées qui traitent de l'analyse de l'évaluation des risques et de la BIA.

#### 6. Programmes de formation et de sensibilisation

Le plan de continuité des activités est établi et publié. L'administration fiscale fait connaître le plan et le personnel est formé aux procédures de continuité des activités approuvées (par exemple, au moyen d'exercices de simulation).

#### 7. Intervention et opérations d'urgence

Les situations susceptibles de menacer la sécurité des employés, des visiteurs ou des biens de l'administration fiscale sont évaluées afin de déterminer la manière dont chaque événement sera traité entre le moment où l'incident commence et celui où les intervenants arrivent.

#### 8. Surveillance, audit et révision de la gestion

La mise en œuvre du programme de gestion des risques opérationnels est surveillée, contrôlée et examinée.

<sup>10</sup>Les articles sur la gestion de projets donnent de bons exemples du contenu de ces registres de risques. Par exemple, « The Project Management Institute Body of Knowledge » (<http://www.pmi.org/>) et « PRINCE2 » (<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>) donnent des recommandations sur les contenus de ces registres de risques.

<sup>11</sup>L'ODR est le temps maximum imparti pour la reprise d'une activité, la récupération de ressources ou la fourniture de produits et services après un incident perturbateur. Elle doit être suffisamment courte pour réduire au minimum l'impact de l'événement.

<sup>12</sup>L'OTR est l'objectif de récupération d'informations ou de données à atteindre pour permettre à une activité de reprendre après un incident perturbateur.

- avoir une fonction de ressources humaines (RH) avec une stratégie et un processus formel de gestion des risques liés au capital humain à court et à long termes dans les

principaux domaines opérationnels des RH suivants : capacités, compétences, observance, coûts et engagement (voir l'encadré 4).

#### Encadré 4. Principaux éléments de risque liés au capital humain

Un cadre type de gestion des risques liés au capital humain comportera les catégories de risques suivantes :

##### Catégorie de risque 1 : capacités

###### Description des principaux risques — mesure dans laquelle l'administration fiscale :

- 1) évalue l'écart entre les qualifications/compétences existantes de la main-d'œuvre et les besoins de l'organisme ;
- 2) analyse le marché du travail et recherche des compétences essentielles à ses activités ;
- 3) exploite les méthodes d'externalisation et le recours à des collaborateurs non permanents ;
- 4) recrute les meilleurs talents - les personnes possédant les compétences les plus recherchées ;
- 5) identifie et retient les personnes clés ;
- 6) facilite le développement des compétences (formation des responsables de l'administration fiscale dans le cœur de l'activité fiscale) ou des capacités requises par l'organisme dans un avenir proche.

##### Catégorie de risque 2 : compétences

###### Description des principaux risques — mesure dans laquelle l'administration fiscale :

- 7) met en œuvre un cadre de planification des remplacements pour former les futurs responsables et dirigeants ;
- 8) guide et prépare les candidats internes à assumer des rôles critiques de leadership et de gestion et des fonctions opérationnelles ;
- 9) promeut la diversité et l'inclusion de la main-d'œuvre par rapport aux normes et aux valeurs nationales ou internationales définies par écrit et contraignantes.

##### Catégorie de risque 3 : observance

###### Description des principaux risques — mesure dans laquelle l'administration fiscale :

- 10) s'assure, par une évaluation régulière, que la gestion de la performance/l'évaluation du personnel sont conduites de manière objective et considérées comme un apport essentiel aux activités de l'organisme ;
- 11) veille au respect des lois et des réglementations nationales régissant les relations entre employeurs et employés, y compris celles qui s'appliquent à la syndicalisation des employés ;
- 12) garantit que les stratégies de l'organisme sont appliquées uniformément à tous les employés ;
- 13) veille au respect des lois et des réglementations nationales régissant les conditions de santé et de sécurité au travail.

##### Catégorie de risque 4 : coûts

###### Description des principaux risques — mesure dans laquelle l'administration fiscale :

- 14) assure l'accessibilité financière de la main-d'œuvre en réduisant au minimum la prise de risque dans les accords de rémunération ;
- 15) analyse l'impact (y compris le coût en termes de productivité et de prestation de services) de l'attrition et de la perte de connaissances essentielles ;
- 16) aligne la rémunération sur la performance ;
- 17) utilise des outils analytiques pour avoir une vision objective à long terme des coûts de main-d'œuvre et des liens entre un ensemble défini de risques liés au capital humain ;
- 18) prévoit et fournit des ressources suffisantes pour gérer et développer les ressources humaines.

##### Catégorie de risque 5 : engagement

###### Description des principaux risques — mesure dans laquelle l'administration fiscale :

- 19) favorise l'engagement et la motivation des employés, y compris la libre circulation des idées à des fins d'innovation, d'amélioration de la productivité et de création d'un environnement d'ouverture et de confiance.
- 20) identifie, exploite et, par le biais d'affectations spécifiques, partage le personnel et les compétences au sein de l'organisme.

**Indicateurs, dimensions et méthodes de notation**

Cinq indicateurs, assortis des 8 dimensions de mesure ci-après, sont utilisés pour évaluer la mesure dans laquelle l'administration fiscale :

- recueille des renseignements et effectue des travaux en vue d'identifier les risques de non-respect des principales obligations fiscales ;
- utilise des mécanismes structurés pour évaluer, classer et quantifier les risques d'incivisme fiscal ;
- atténue les risques estimés pour le régime fiscal à l'aide d'un plan d'amélioration du civisme fiscal ;

- suit et évalue l'incidence des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal ;
- identifie, évalue et atténue les risques opérationnels ;
- surveille et évalue l'efficacité du programme de continuité des activités ;
- met en place des structures pour gérer les risques liés au capital humain ;
- évalue l'état des risques liés au capital humain.

Le tableau 7 résume les indicateurs, les dimensions et les méthodes de notation pour le DA 2.

**Tableau 7. DA 2 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation**

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
<b>D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampleur des renseignements recueillis et des travaux effectués pour identifier les risques liés au respect des principales obligations fiscales.</li> <li>• Processus utilisé pour évaluer, classer et quantifier les risques d'incivisme fiscal.</li> </ul>	M1  (voir note)
<b>D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle l'administration fiscale atténue les risques évalués pour le régime fiscal à l'aide d'un plan d'amélioration du civisme fiscal.</li> </ul>	M1
<b>D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus utilisé pour suivre et évaluer les effets des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.</li> </ul>	M1
<b>D2-6. Gestion des risques opérationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus utilisé pour identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels.</li> <li>• Mesure dans laquelle l'efficacité du plan de continuité des activités est testée, surveillée et évaluée.</li> </ul>	M1
<b>D2-7. Gestion des risques liés au capital humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle l'administration fiscale est structurée et capable de gérer les risques liés au capital humain.</li> <li>• Mesure dans laquelle l'administration fiscale évalue l'état des risques liés au capital humain et les mesures d'atténuation connexes.</li> </ul>	M1

Note : On utilise en l'occurrence la méthode M1, car une mauvaise note attribuée à une dimension pénalise toute note élevée donnée à une autre. Par exemple, une solide méthode d'évaluation et de hiérarchisation des risques identifiés (soit une bonne note pour la deuxième dimension) serait fragilisée si l'administration fiscale négligeait de recueillir des informations et de faire des recherches sur le degré de civisme fiscal par le contribuable et de l'analyser (note médiocre pour la première dimension). De même, une note élevée pour la collecte de renseignements et les travaux sur le civisme fiscal (première dimension) serait moins crédible si l'importance relative des risques identifiés en termes de conséquences et de probabilité (seconde dimension) n'était pas évaluée. En vertu de la méthode M1, la note totale d'un indicateur à dimensions multiples repose sur la dimension la moins bien notée.

### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 8 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain

et de la collecte d'informations concernant le DA 2.

### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 9 énonce les critères utilisés pour noter les indicateurs et les dimensions du DA 2.

**Tableau 8. DA 2 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur**

QUESTIONS	DA 2 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p><b>Questions générales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les services de l'administration fiscale qui sont chargés de concevoir la politique de gestion des risques et de veiller à son application?</li> <li>Existe-t-il des comités regroupant des membres de la direction pour gérer les risques d'incivisme et les risques opérationnels?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sources des documents de référence :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Organigramme de l'administration fiscale, avec description des rôles de chaque grand service.</li> <li>Chartes ou mandats des comités de gestion des risques.</li> </ul> </li> </ul>
<p>D2-3</p> <p>Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Ampleur des renseignements recueillis et des travaux effectués pour identifier les risques liés au respect des principales obligations fiscales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'administration fiscale recueille-t-elle des renseignements et effectue-t-elle des travaux de recherche afin de mieux connaître le degré et les risques d'incivisme fiscal pour les impôts de base, les catégories de contribuables et les principales obligations fiscales (immatriculation, déclaration, paiement et communication d'informations exactes dans les déclarations) ? Plus précisément, des initiatives de la nature de celles énoncées ci-après sont-elles lancées ?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des résultats des études conjoncturelles réalisées par l'administration fiscale dans le cadre de sa planification stratégique pluriannuelle ?</li> <li>Analyse des déclarations fiscales et des états financiers ?</li> <li>Analyse des résultats des contrôles, y compris les contrôles aléatoires menés dans le cadre du programme de contrôle plus vaste de l'administration fiscale pour évaluer les niveaux de civisme fiscal d'un échantillon représentatif de contribuables témoins (par exemple, prestataires de services enregistrés au registre de la TVA ou contribuables au titre de l'impôt sur leurs activités dans un secteur particulier) ?</li> <li>Travaux sur les activités économiques dissimulées (entreprises immatriculées ou non qui achètent ou vendent en liquide des biens ou des services ou qui falsifient les dossiers comptables pour frauder le fisc) ?</li> <li>Études sur des questions d'incivisme fiscal d'ordre international, comme les prix de transfert ou d'autres formes de transferts de bénéfices par de <u>grands contribuables</u> effectuant des opérations internationales ou des planifications fiscales abusives menées par des personnes dotées d'un</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation sur les catégories d'initiatives suivantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des études conjoncturelles menées dans le cadre de la planification stratégique de l'administration fiscale.</li> <li>Programmes de contrôles aléatoires pour vérifier les niveaux de civisme fiscal parmi l'ensemble des contribuables.</li> <li>Analyse de déclarations fiscales et d'états financiers.</li> <li>Études sur les prix de transfert et les transferts de bénéfices.</li> <li>Études sur les pratiques de planification fiscale des contribuables dotés d'un patrimoine et de ceux à hauts revenus.</li> <li>Travaux sur l'activité économique dissimulée d'entreprises immatriculées ou non.</li> <li>Études sur les facteurs environnementaux qui influent sur les attitudes des contribuables à l'égard du paiement de l'impôt.</li> <li>Analyse d'informations communiquées par des tiers.</li> <li>Accords d'échange d'informations et d'entraide avec d'autres pays.</li> </ul> </li> </ul>

DA 2 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur		
QUESTIONS		
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>patrimoine et à hauts revenus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Analyse de facteurs environnementaux (facteurs commerciaux, industriels, sociologiques, économiques ou psychologiques, par exemple) qui influent sur le comportement des contribuables à l'égard de leurs obligations ?</li> <li>o Analyse d'informations recueillies auprès de tiers comme les banques, les marchés boursiers et les organismes publics, tels que l'agence de lutte contre le blanchiment de capitaux ou les services du cadastre et des registres fonciers ?</li> <li>o Études de l'écart fiscal ? [Note : Il s'agit d'une question générale dans la mesure où l'analyse de l'écart fiscal est abordée en profondeur dans le DA 6].</li> <li>o Résultats de l'évaluation de la confidentialité et de la protection des données réalisée par le Forum mondial dans le cadre de l'échange automatique d'informations ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Processus utilisé pour évaluer, classer et quantifier les risques d'incivisme fiscal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale dispose-t-elle d'un processus structuré (tel que décrit dans les publications récentes sur la gestion des risques et/ou considéré dans les publications, par exemple, du FMI et de l'OCDE, comme pouvant être utilisé par l'administration fiscale) pour évaluer et hiérarchiser les risques d'incivisme fiscal ?</li> <li>• Dans l'affirmative, ce processus : <ul style="list-style-type: none"> <li>• couvre-t-il tous les impôts de base ?</li> <li>• couvre-t-il toutes les catégories clés de contribuables ?</li> <li>• couvre-t-il des industries/secteurs spécifiques et les classe en fonction de leur importance économique et de leur risque d'incivisme fiscal ? Voir également le DA 6 (Exactitude des informations déclarées).</li> </ul> </li> <li>• utilise-t-il les informations recueillies auprès des diverses sources examinées à la dimension 1 ?</li> <li>• fait-il partie du processus de planification de l'administration fiscale, de sorte que les risques d'incivisme fiscal et les ripostes qu'ils suscitent sont déterminés dans le contexte des objectifs et capacités plus larges de l'administration ? Dans l'affirmative, le processus afférent aux risques est-il lié à un processus pluriannuel de planification stratégique ? Ou alors au plan annuel d'opérations de l'administration fiscale ?</li> <li>• L'administration fiscale tient-elle un registre des risques d'incivisme ? Un tel registre décrit en général chaque risque et la nature de la menace qu'il représente pour le régime fiscal, notamment son impact sur les recettes fiscales, les objectifs de la politique gouvernementale, la confiance de la collectivité dans le régime et la réputation de l'administration fiscale. Un exemple de risque d'incivisme fiscal dans la catégorie des grands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode avérée de gestion des risques utilisée par l'administration fiscale pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques d'incivisme fiscal.</li> <li>• Registre des risques d'incivisme fiscal identifiés pour chaque catégorie et ou sous-catégorie de contribuables.</li> <li>• Documentation indiquant comment les risques sont évalués et hiérarchisés. L'administration fiscale peut, par exemple, suivre une approche fondée sur une « matrice de notation des risques » (qui lui permet d'étudier la probabilité et les conséquences de chaque risque) en établissant l'ordre de priorité des risques identifiés.</li> </ul>

QUESTIONS	DA 2 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>contribuables est celui associé aux prix de transfert et aux dispositions de transfert de bénéfices prises par les entreprises multinationales opérant dans le pays et effectuant de vastes transactions transfrontalières. Des exemples de risques liés à la catégorie des petits contribuables sont ceux de la dissimulation de revenus par le biais de la falsification des livres comptables et des opérations de trésorerie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale établit-elle des estimations des montants d'impôts impayés en raison de l'incivisme fiscal des contribuables ? (De par leur nature, ces estimations sont sans doute approximatives et destinées à éclairer le processus d'évaluation et de réaction aux risques.)</li> <li>• Quelle est la fréquence des estimations ?</li> <li>• La méthodologie des estimations est-elle avérée et indique-t-elle les hypothèses sur lesquelles elles reposent ? Est-elle systématiquement appliquée ?</li> <li>• Des estimations des pertes de recettes fiscales sont-elles faites pour des cas spécifiques d'incivisme fiscal, par exemple :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les entreprises non immatriculées ?</li> <li>○ L'évasion fiscale par une planification abusive (utilisation, par exemple, de prix de transfert ou d'autres formes de transferts de bénéfices par de grands contribuables effectuant des opérations internationales et mécanismes d'évasion utilisés par des contribuables à haut patrimoine et revenus) ?</li> <li>○ La fraude fiscale (par exemple, non-déclaration de revenu et surévaluation des déductions et remboursements réclamés) ?</li> <li>○ L'escroquerie fiscale (par exemple, demandes frauduleuses de remboursement de la TVA et d'impôts) ?</li> </ul> </li> <li>• Tous les impôts de base sont-ils couverts ?</li> <li>• Les estimations des pertes de recettes fiscales sont-elles rendues publiques ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode avérée utilisée par l'administration fiscale pour estimer les montants d'impôts non payés en raison de l'incivisme fiscal.</li> <li>• Estimations écrites des pertes de recettes fiscales imputables à certains cas spécifiques d'incivisme fiscal, dont la non-immatriculation des entreprises, la fraude fiscale résultant de la non-déclaration de revenus ou de la surévaluation des déductions réclamées, l'évasion fiscale par une planification abusive (prix de transfert ou autres mécanismes de transfert de bénéfices par des entreprises multinationales) et l'escroquerie fiscale sous forme notamment de remboursements.</li> <li>• Rapports sur les pertes de recettes fiscales préparés et publiés par l'administration fiscale.</li> </ul>
<p>D2-4 Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Mesure dans laquelle l'administration fiscale atténue les risques évalués pour le régime fiscal à l'aide d'un plan d'amélioration du civisme fiscal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale est-elle dotée d'un plan d'amélioration du civisme fiscal pour atténuer les risques identifiés pour le système fiscal ?</li> <li>• Dans l'affirmative, ce plan d'amélioration du civisme fiscal comporte-t-il des mesures d'atténuation des risques planifiées pour :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tous les impôts de base ?</li> <li>○ les principales catégories de contribuables ?</li> <li>○ les risques afférents aux quatre principales obligations fiscales des contribuables (immatriculation, déclaration, paiement et communication d'informations exactes dans les</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan annuel ou pluriannuel écrit d'amélioration du civisme fiscal.</li> </ul>

QUESTIONS		
DA 2 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur		
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>déclarations) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Tous les risques jugés élevés ?</li> <li>• Le plan d'amélioration du civisme fiscal couvre-t-il aussi des risques moins graves pour lesquels une simple surveillance, au lieu d'une gestion active, suffit pour l'identification rapide de toute nouvelle érosion du civisme fiscal ?</li> <li>• Le plan d'amélioration du civisme fiscal couvre-t-il un seul ou plusieurs exercices ?</li> <li>• Dans quelle mesure le plan d'amélioration du civisme fiscal du dernier exercice clos a-t-il été effectivement mis en œuvre ?</li> </ul>	
<p>D2-5 Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Processus utilisé pour suivre et évaluer les effets des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'agissant des initiatives prises en matière d'atténuation des risques, l'administration fiscale en suit-elle l'état d'avancement et en évalue-t-elle les effets ?</li> <li>• Les rapports réguliers sur l'état d'avancement des mesures prises pour atténuer les risques font-ils l'objet d'un suivi au niveau de la direction de l'administration fiscale ?</li> <li>• L'administration fiscale quantifie-t-elle les effets sur le respect des obligations fiscales (recouvrement des recettes et comportement des contribuables, entre autres) des principales activités d'atténuation des risques engagées au cours du dernier ou des deux derniers exercices ?</li> <li>• Y a-t-il des raisons de penser qu'au cours du dernier ou des deux derniers exercices, l'administration fiscale a signalé aux autorités des faiblesses de la législation qui exposent le système fiscal à des niveaux de risque élevés (par exemple, les pratiques de planification fiscale abusive impliquant des stratagèmes pour éviter l'impôt) ?</li> <li>• La pratique courante est-elle de documenter les conclusions tirées des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal et d'en tenir compte dans les plans ultérieurs d'amélioration du civisme fiscal ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sur la mise en œuvre des activités planifiées d'atténuation des risques.</li> <li>• Rapport d'évaluation des effets sur le respect des obligations fiscales (recouvrement des recettes et comportement des contribuables, entre autres) des principales activités d'atténuation des risques engagées au cours du dernier ou des deux derniers exercices.</li> <li>• Processus et procédures écrits pour intégrer les conclusions tirées des activités d'atténuation des risques dans les plans ultérieurs d'amélioration du civisme fiscal.</li> <li>• Rapports établis par l'administration fiscale pour signaler aux autorités les faiblesses identifiées exposant le système fiscal à des niveaux de risque élevés.</li> <li>• Modifications apportées à la loi pour corriger les faiblesses identifiées par l'administration fiscale.</li> </ul>
<p>D2-6 Gestion des risques opérationnels</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Processus utilisé pour identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale est-elle dotée d'un processus structuré pour identifier, évaluer, hiérarchiser, prévenir et atténuer les risques institutionnels, comme une panne informatique ou la perte de données concernant les contribuables ?</li> <li>• Dans l'affirmative, ce processus fait-il partie de celui de planification de l'administration fiscale, de sorte que les risques opérationnels et les réactions qu'ils suscitent sont déterminés dans le contexte des objectifs et des capacités plus larges de l'administration ?</li> <li>• L'administration fiscale tient-elle un registre des risques opérationnels ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie de gestion des risques définie par écrit et utilisée par l'administration fiscale pour identifier, évaluer, hiérarchiser, prévenir et atténuer les risques opérationnels, y compris un processus d'évaluation des risques de vulnérabilité garantissant la sécurité des réseaux contre les menaces informatiques internes et externes pour la cybersécurité.</li> <li>• Liste écrite des risques opérationnels identifiés (par exemple, inscription dans un registre des risques).</li> <li>• Rapports d'analyse d'impact sur les</li> </ul>

QUESTIONS	DA 2 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale effectue-t-elle un bilan de l'impact sur l'activité (BIA) afin de comprendre l'impact des risques identifiés, l'objectif de délai de restauration et l'objectif de temps de reprise ?</li> <li>• L'administration fiscale a-t-elle préparé une stratégie de continuité des activités basée sur le BIA et l'évaluation des risques ?</li> <li>• L'administration fiscale dispose-t-elle de plans/procédures écrits pour la restauration des activités de l'entreprise après un incident? Ces plans tiennent-ils compte des besoins de ceux qui vont les utiliser, y compris des rôles et des responsabilités clairement définis ?</li> <li>• Existe-t-il une formation obligatoire du personnel en matière de gestion des risques opérationnels (c'est-à-dire des systèmes et processus) à l'échelle de l'organisme, y compris des formations en présentiel ou en ligne ?</li> <li>• Les capacités de continuité des activités des fournisseurs (soit des tierces parties) ont-elles été évaluées ?</li> <li>• Existe-t-il un mécanisme officiel de gouvernance en continuité des activités ?</li> <li>• Existe-t-il un soutien de la part de la direction et une appropriation du programme de continuité des activités ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Mesure dans laquelle l'efficacité du plan de continuité des activités est testée, surveillée et évaluée.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme de gestion de la continuité des activités est-il testé et contrôlé ? Les résultats et les recommandations sont-ils mis par écrit, examinés et mis en œuvre par la direction ?</li> <li>• À quelle fréquence le plan de continuité des activités (ou de reprise après incident) est-il révisé et mis à jour ?</li> <li>• L'administration fiscale suit-elle l'état d'avancement des initiatives prises en matière d'atténuation des risques opérationnels et en évalue-t-elle les effets ?</li> <li>• Les rapports réguliers sur l'état d'avancement des mesures prises pour atténuer les risques font-ils l'objet d'un suivi au niveau de la direction de l'administration fiscale ?</li> <li>• Comment l'administration fiscale évalue-t-elle sa capacité à réagir aux perturbations internes ou externes imprévues de ses activités? Par exemple, organise-t-elle des exercices de simulation de catastrophe ? Existe-t-il d'autres programmes de formation du personnel ?</li> <li>• En cas d'incident, l'administration fiscale a-t-elle entrepris une évaluation du programme de continuité des activités (reprise après sinistre) ?                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dans l'affirmative, l'examen suivant l'incident a-t-il été mené à temps, et tous les aspects pertinents du plan ont-ils été examinés ?</li> </ul> </li> </ul>	<p>entreprises.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents indiquant comment les risques identifiés ont été évalués et hiérarchisés.</li> <li>• Plans écrits de mesures d'atténuation des risques et des rapports à la direction sur leur exécution.</li> <li>• Plans de continuité des activités.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandats du comité de gestion des risques.</li> <li>• Rapport d'évaluation du programme de continuité des activités.</li> <li>• Réponses écrites de la direction à la mise en œuvre du programme de continuité des activités.</li> <li>• Résultats de l'évaluation de la confidentialité et de la protection des données réalisée par le Forum mondial dans le cadre de l'échange automatique d'informations.</li> <li>• Rapports d'examen post-incident (présentant les recommandations et l'approbation de la direction).</li> </ul>

QUESTIONS	DA 2 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
<p>D2-7 Gestion des risques liés au capital humain.</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Mesure dans laquelle l'administration fiscale est structurée et capable de gérer les risques liés au capital humain.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle unité organisationnelle de l'administration fiscale est responsable de la gestion des ressources humaines (formulation, mise en œuvre et évaluation de la performance des ressources humaines) ?</li> <li>• Existe-t-il un processus de gestion des performances ouvert et transparent dans l'ensemble de l'organisation ?</li> <li>• La fonction RH dispose-t-elle d'une stratégie et d'un processus formel pour traiter les risques liés au capital humain (RCH) à court et à long terme dans les principaux domaines des ressources humaines, à savoir : i) capacités, ii) compétences, iii) observance, iv) coûts et v) engagement ?</li> <li>• L'équipe de gestion des ressources humaines a-t-elle de l'expérience et une formation en matière d'identification et de gestion des RCH dans les cinq domaines prioritaires (capacités, compétences, observance, coûts et engagement) ?</li> <li>• Les cadres de l'administration fiscale connaissent-ils les RCH et les stratégies d'atténuation connexes ? Bénéficient-ils d'une formation/d'un soutien pour identifier, mettre en œuvre et surveiller les actions liées aux RCH parmi leur personnel le cas échéant ?</li> <li>• Les RCH font-ils partie du registre des risques opérationnels, comme indiqué dans le Guide pratique TADAT ?</li> <li>• Les évaluations RCH sont-elles menées par l'administration fiscale elle-même (avec l'aide d'une équipe spéciale ou choisie) ou par une ou plusieurs parties indépendantes de l'administration fiscale, ou par les deux ?</li> <li>• À quelle fréquence les évaluations sont-elles effectuées par l'administration fiscale ou par une partie indépendante (de préférence au moins une fois par an par l'administration fiscale, dans le cadre du cycle d'évaluation du personnel, et périodiquement par une partie indépendante) ?</li> <li>• Dans quelle mesure le personnel de l'administration fiscale participe-t-il à l'évaluation des RCH ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Mesure dans laquelle l'administration fiscale évalue l'état des risques liés au capital humain et les mesures d'atténuation connexes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale évalue-t-elle les résultats des évaluations des risques liés au capital humain et l'impact des mesures d'atténuation de ces risques ? Qui mène cette évaluation ? À quelle fréquence ces évaluations sont-elles réalisées ?</li> <li>• Le rapport annuel d'exploitation contient-il des détails sur l'évaluation des risques liés au capital humain ? Est-il publié ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure organisationnelle de l'administration fiscale et structure détaillée de la fonction des ressources humaines.</li> <li>• Politique de gestion de la performance et sa mise à disposition à tout le personnel ; et des évaluations écrites de la performance approuvées par les titulaires de postes et les cadres.</li> <li>• Détails de la formation aux RCH suivie par l'équipe de gestion des ressources humaines.</li> <li>• Méthodologie avérée de gestion des risques utilisée par l'administration fiscale pour identifier, évaluer, hiérarchiser et atténuer les risques liés au capital humain.</li> <li>• Liste écrite des risques liés au capital humain identifiés (inscrits dans un registre des risques).</li> <li>• Documents indiquant comment les risques identifiés ont été évalués et hiérarchisés.</li> <li>• Plans écrits de mesures d'atténuation des risques et rapports à la direction sur leur exécution.</li> <li>• Rapport d'évaluation des RCH par un évaluateur indépendant (par exemple, un rapport d'audit spécial du vérificateur général/bureau d'audit national).</li> <li>• Enquêtes sur la participation des employés.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan et rapports d'évaluation des RCH.</li> <li>• Rapport annuel d'exploitation.</li> </ul>

Tableau 9. DA 2 : Matrice d'évaluation des résultats

MESURE		DA 2 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficace des risques	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
D2-3 Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal  Méthode de notation M1	<b>Dimension 1. Ampleur des renseignements recueillis et des travaux effectués pour identifier les risques liés au respect des principales obligations fiscales.</b>	A	L'administration fiscale rassemble des connaissances sur les niveaux de civisme fiscal et sur les risques actuels et émergents en : (i) analysant les résultats des études conjoncturelles menées par l'administration fiscale elle-même ou pour son compte dans le cadre de sa planification stratégique pluriannuelle ; (ii) recueillant et interprétant les données d'un vaste éventail de sources externes (établissements financiers, douanes et autres organismes gouvernementaux, autres juridictions fiscales, études du comportement des contribuables et de questions d'actualité en matière de civisme fiscal) ; (iii) recueillant et interprétant les données d'un vaste éventail de sources internes (contrôle fiscal, déclarations fiscales, études de l'écart fiscal, études du comportement des contribuables et autres travaux de recherche internes).
		B	L'administration fiscale rassemble des connaissances sur les niveaux de civisme fiscal et sur les risques de la même manière qu'A (i) et (ii)
		C	Le recueil de renseignements et les travaux de recherche de l'administration fiscale sont moins complets et essentiellement limités aux sources de données internes.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieur n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
		A	Un processus structuré d'évaluation des risques (tel que décrit dans les publications récentes sur la gestion des risques et/ou considéré dans les publications, par exemple, du FMI et de l'OCDE, comme étant adapté aux administrations fiscales) est suivi dans le contexte d'un processus pluriannuel de planification stratégique afin d'évaluer et de hiérarchiser les risques d'incivisme fiscal pour tous les impôts de base, les quatre grandes obligations fiscales, les principales catégories de contribuables et au moins trois grands secteurs/industries revêtant une importance économique pour le pays.
	B	Semblable à A, à la différence près que le processus d'évaluation des risques ne fait pas partie d'un processus de planification stratégique pluriannuelle. Il est toutefois lié à la planification opérationnelle annuelle plus vaste de l'administration fiscale.	
	C	Un processus moins structuré est suivi pour évaluer et	
	B	Les exigences pour un « B » ou une note supérieur n'ont pas été remplies.	
	C	Le recueil de renseignements et les travaux de recherche de l'administration fiscale sont moins complets et essentiellement limités aux sources de données internes.	
	D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieur n'ont pas été remplies.	

MESURE		DA 2 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficace des risques	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			hiérarchiser les risques d'incivisme fiscal pour tous les impôts de base et les quatre grandes obligations fiscales.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D2-4 Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Mesure dans laquelle l'administration fiscale atténue les risques évalués pour le régime fiscal à l'aide d'un plan d'amélioration du civisme fiscal.	A	(i) Il existe un plan écrit d'amélioration du civisme fiscal prévoyant des activités d'atténuation de tous les risques élevés identifiés concernant : (A) tous les impôts de base ? (B) les quatre grandes obligations des contribuables ? (C) les principales catégories de contribuables ? (ii) Le plan d'amélioration du civisme fiscal dispose de toutes les ressources nécessaires et un suivi régulier (mensuel) de la progression de la mise en œuvre est assurée.
		B	(i) Identique à A (i) (a) et (b). En ce qui concerne A (c), le plan d'amélioration du civisme fiscal porte au moins sur les risques de la catégorie des grands contribuables. (ii) Identique à A (ii).
		C	(i) Il existe un plan écrit d'amélioration du civisme fiscal prévoyant des activités d'atténuation des risques identifiés dans le régime fiscal. Ce plan peut ne pas porter sur tous les impôts de base, ni sur l'ensemble des quatre grandes obligations fiscales ou sur toutes les catégories de contribuables. (ii) Similaire à A (ii). Certains volets peuvent ne pas disposer de toutes les ressources nécessaires et un suivi moins régulier (trimestriel) de la progression de la mise en œuvre est assuré.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D2-5 Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal  Méthode de notation	<b>Dimension.</b> Processus utilisé pour suivre et évaluer les effets des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.	A	(i) Des dispositions formelles de gouvernance sont prises par la direction (comité actif de gestion des risques, par exemple) pour approuver les <u>stratégies d'atténuation des risques</u> et assurer le suivi de la progression de la mise en œuvre. (ii) Les évaluations de l'efficacité de toutes les stratégies d'atténuation des risques d'incivisme pour atteindre les résultats souhaités sont mises par écrit et examinées par la direction.

MESURE		DA 2 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficace des risques	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
M1		B	(i) Identique à A (i). (ii) Les évaluations de l'efficacité d'au moins la moitié des stratégies d'atténuation des risques d'incivisme pour atteindre les résultats souhaités sont mises par écrit et examinées par la direction.
		C	(i) Les stratégies de gestion des risques d'incivisme fiscal sont approuvées par la direction et un suivi est assuré au moins de façon ponctuelle. (ii) Les évaluations de l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques d'incivisme fiscal approuvées pour atteindre les résultats souhaités sont parfois mises par écrit et examinées par la direction.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D2-6 Gestion des risques opérationnels  Méthode de notation M1	Dimension 1. Processus utilisé pour identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels.	A	(i) Un processus structuré est appliqué chaque année pour identifier, évaluer, hiérarchiser et documenter, dans un registre des risques, les risques opérationnels, y compris la cybersécurité, dans l'ensemble de l'organisme. (ii) Un bilan de l'impact sur les activités (BIA) est réalisé chaque année et fait explicitement correspondre les risques opérationnels à la performance de l'organisme. (iii) L'objectif de délai de restauration et l'objectif de temps de reprise sont déterminés et fixés par écrit, et des stratégies et activités sont élaborées pour répondre aux deux objectifs à la fois. (iv) L'équipe de direction de l'administration fiscale approuve officiellement un programme opérationnel de gestion de la continuité des activités qui énonce clairement <u>l'appétit pour le risque/la tolérance au risque</u> par catégorie de risque. (v) Un plan de continuité des activités bien défini est mis en œuvre conformément aux stratégies adoptées et aux risques identifiés pour tous les risques opérationnels. (vi) Tout le personnel de l'administration fiscale est officiellement et continuellement formé et évalué (au moins une fois par an, y compris par des modules de formation en ligne) sur les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques opérationnels. (vii) Des exercices de continuité des activités communs à tous les membres du personnel sont

MESURE		DA 2 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficace des risques	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			organisés au moins une fois par semestre (par exemple, exercices d'incendie pour tous les membres du personnel et série supplémentaire d'exercices de continuité à l'intention du personnel des technologies de l'information et de la communication) et les résultats sont consignés.
		B	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Un processus structuré est appliqué au moins une fois tous les deux ans afin d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser et de documenter, dans un registre des risques, les risques opérationnels, y compris la cybersécurité, dans l'ensemble de l'organisme.</li> <li>(ii) Un bilan de l'impact sur les activités (BIA) est réalisé tous les deux ans et établit une correspondance explicite entre les risques liés aux systèmes et processus et la performance de l'organisme.</li> <li>(iii) Identique à A (iii).</li> <li>(iv) Identique à A (iv).</li> <li>(v) Identique à A (v).</li> <li>(vi) Au moins 50 % du personnel de l'administration fiscale a été formellement formé et évalué (notamment via des modules de formation en ligne) sur ses rôles et ses responsabilités en matière de gestion des risques opérationnels au cours des deux années précédentes.</li> <li>(vii) Des exercices de continuité des activités communs à tous les membres du personnel sont organisés au moins une fois par an (par exemple, exercices d'incendie pour tous les membres du personnel et série supplémentaire d'exercices de continuité à l'intention du personnel des technologies de l'information et de la communication)) et les résultats sont consignés.</li> </ul>
		C	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Un processus structuré est appliqué au moins tous les deux ans pour identifier, évaluer, hiérarchiser, atténuer et documenter, dans un registre des risques, les risques liés aux systèmes faisant appel aux technologies de l'information et de la communication (TIC) de l'administration fiscale.</li> <li>(ii) Un bilan de l'impact sur les activités (BIA) axé sur les systèmes TIC de l'administration fiscale est réalisé au moins une fois tous les deux ans et établit une correspondance explicite entre les risques opérationnels liés aux TIC et la performance de l'organisme.</li> <li>(iii) Un plan de continuité des activités bien défini est mis en œuvre conformément aux stratégies adoptées et aux risques pour les systèmes TIC.</li> </ul>

MESURE	DA 2 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficace des risques		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			(iv) Des exercices de continuité des activités pour le personnel chargé des TIC ont été menés au moins une fois au cours des deux dernières années (exercices d'incendie et exercices de continuité des activités spécifiques aux TIC y compris) et les résultats ont été consignés.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2. Mesure dans laquelle l'efficacité du plan de continuité des activités est testée, surveillée et évaluée.</b>	A	(i) L'équipe de direction de l'administration fiscale surveille les progrès de la mise en œuvre du programme de gestion de la continuité des activités au moins deux fois par an et prend des mesures correctives. (ii) L'efficacité du programme de gestion de la continuité des activités est évaluée et vérifiée annuellement par la fonction d'audit interne de l'administration fiscale, et au moins une fois tous les trois ans par des vérificateurs externes au regard des normes internationales de gestion des risques (normes ISO 22301 et ISO 31000 ou normes nationales ou internationales équivalentes) et les résultats sont consignés. (iii) L'administration fiscale utilise les examens de l'équipe de la direction de l'administration fiscale mentionnés ci-dessus au point A (i) et les résultats des évaluations effectuées conformément au point A (ii) pour mettre à jour le programme de gestion de la continuité des activités.
		B	(i) L'équipe de direction de l'administration fiscale surveille les progrès de la mise en œuvre du programme de gestion de la continuité des activités au moins une fois par an et prend des mesures correctives. (ii) L'efficacité du programme de gestion de la continuité des activités est évaluée et vérifiée au moins une fois tous les deux ans par la fonction d'audit interne de l'administration fiscale et au moins une fois tous les quatre ans par des auditeurs externes au regard des normes internationales de gestion des risques (normes ISO 22301 et ISO 31000 ou normes nationales ou internationales équivalentes) et les résultats sont consignés. (iii) Les examens de l'équipe de la direction de l'administration fiscale décrits ci-dessus au point B (i) et les résultats des évaluations effectuées en vertu du point B (ii) sont utilisés par l'administration fiscale pour mettre à jour le programme de gestion de la

MESURE		DA 2 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficace des risques	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			continuité des activités.
		C	(i) L'équipe de direction de l'administration fiscale surveille les progrès de la mise en œuvre du plan de continuité des activités et les actions correctives correspondantes de façon ponctuelle. (ii) L'efficacité du programme de gestion de la continuité des activités est évaluée et vérifiée de façon ponctuelle par la fonction d'audit interne ou par des vérificateurs externes au regard des normes internationales de gestion des risques (normes ISO 22301 et ISO 31000 ou normes nationales ou internationales équivalentes) et les résultats sont consignés. (iii) L'administration fiscale utilise les examens de l'équipe de la direction de l'administration fiscale décrits ci-dessus au point C (i) et les résultats des évaluations effectuées en vertu du point C (ii) pour mettre à jour le programme de gestion de la continuité des activités, selon qu'il convient.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D2-7 Gestion des risques liés au capital humain  Méthode de notation M1	<b>Dimension 1. Mesure dans laquelle l'administration fiscale est structurée et capable de gérer les risques liés au capital humain.</b>	A	(i) Des processus officiels existent pour identifier, évaluer, hiérarchiser et atténuer les risques liés au capital humain. (ii) L'administration fiscale dispose d'une équipe de gestion des ressources humaines (composée d'au moins deux personnes) qui a été formée aux risques liés au capital humain, qui comprend ces derniers et qui a de l'expérience en la matière. (iii) L'administration fiscale dispose d'un processus formel selon lequel tous les responsables (aux niveaux stratégique et tactique) sont formés pour comprendre les risques liés aux ressources humaines et leur impact potentiel sur les opérations. (iv) Une structure de gouvernance active comprenant au moins l'équipe de direction de l'administration fiscale ou le sous-comité du conseil d'administration se réunit au moins une fois tous les six mois afin d'examiner les risques liés aux ressources humaines et fournir une orientation quant aux mesures d'atténuation. (v) Un examen des opérations et des systèmes de gestion des ressources humaines est effectué par une tierce partie indépendante au moins une fois tous les cinq ans. (vi) Tous les membres du personnel sont tenus de

MESURE	DA 2 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficace des risques		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			convenir des attentes en matière de performances avec leur supérieur hiérarchique. Des réunions sont organisées au moins deux fois par an pour évaluer les performances et définir les domaines d'amélioration.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (iii). (iii) Une structure de gouvernance active comprenant au moins l'équipe de direction de l'administration fiscale ou le sous-comité du conseil d'administration se réunit au moins une fois par an pour examiner les risques liés aux ressources humaines et fournir une orientation quant aux mesures d'atténuation. (iv) Un examen des opérations et des systèmes de gestion des ressources humaines est effectué par une tierce partie indépendante au moins une fois tous les sept ans.
		C	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (iv).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2. Mesure dans laquelle l'administration fiscale évalue l'état des risques liés au capital humain et les mesures d'atténuation connexes.</b>	A	(i) L'administration fiscale fait appel à des personnes compétentes, indépendantes de la fonction RH, pour effectuer une évaluation formelle (y compris une enquête auprès du personnel) des risques liés au capital humain au moins une fois par an et couvrant au moins un risque dans chacune des catégories décrites à l'encadré 4 et 11 autres dans toutes les catégories. (ii) Dans le cadre de l'évaluation formelle des risques liés au capital humain décrite au point A (i) ci-dessus, un bilan d'impact annuel est réalisé par des personnes compétentes, indépendantes de la fonction RH, pour évaluer l'efficacité des mesures visant à atténuer les risques. (iii) Le rapport annuel des opérations de l'administration fiscale contient une section qui traite des risques liés au capital humain et le contenu reflète les résultats de l'évaluation formelle.
		B	(i) L'administration fiscale fait appel à des personnes compétentes, indépendantes de la fonction RH, pour effectuer une évaluation formelle des risques liés au capital humain au moins une fois par an et couvrant au moins un risque dans chacune des catégories décrites à l'encadré 4, ainsi que

MESURE		DA 2 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficace des risques	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			<p>sept autres dans toutes les catégories.</p> <p>(ii) Dans le cadre de l'évaluation formelle des risques liés au capital humain décrite ci-dessus au point B (i), un bilan d'impact annuel est réalisé par des personnes compétentes, indépendantes de la fonction RH, pour évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation des risques.</p> <p>(iii) Identique à A (iii).</p>
		C	<p>(i) L'administration fiscale fait appel à des personnes compétentes, indépendantes de la fonction RH, pour effectuer une évaluation formelle de la situation des risques liés au capital humain au moins une fois par an et couvrant au moins un risque dans chacune des catégories décrites à l'encadré 4 et quatre autres dans toutes les catégories.</p> <p>(ii) Dans le cadre de l'évaluation formelle des risques liés au capital humain décrite ci-dessus au point C (i), un bilan d'impact annuel est effectué par des personnes compétentes, indépendantes de la fonction RH, pour évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation des risques.</p> <p>(iii) Identique à A (iii).</p>
		D	<p>Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.</p> <p>OU</p> <p>Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.</p>

## V. Domaine d'analyse 3

### Promotion du civisme fiscal

#### Résultats souhaités

Les contribuables disposent des informations et du soutien nécessaires pour s'acquitter volontairement de leurs obligations à un coût raisonnable.

#### Contexte et bonnes pratiques

Pour encourager le civisme fiscal et stimuler la confiance du public dans le système fiscal, les administrations fiscales doivent adopter une attitude axée sur le service aux contribuables, de façon à ce qu'ils disposent des informations et du soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations et faire valoir leurs droits en vertu de la loi.

Comme peu de contribuables tirent principalement leurs informations de la législation elle-même, le concours de l'administration fiscale joue un rôle crucial pour combler leurs lacunes. Les contribuables s'attendent à ce que l'administration fiscale donne des informations fiables, synthétiques et faciles à comprendre.

Il est également important de veiller à réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables. Les petites entreprises, par exemple, ont tout avantage à être soumises à des obligations simplifiées de comptabilité<sup>13</sup> (par exemple, comptabilité en partie simple) et de communication d'informations (fréquence de dépôt réduite, suppression de l'obligation de dépôt et déclarations préremplies d'impôts sur le revenu). De même, les particuliers assujettis à des obligations fiscales relativement simples (employés, retraités et investisseurs passifs) ont tout à gagner de procédures simplifiées de déclaration (déclarations fiscales préremplies, par exemple) et de régimes qui éliminent la nécessité

<sup>13</sup>L'enregistrement/la comptabilité simple (livre de caisse) impliquerait l'enregistrement des recettes (entrées) et, le cas échéant, des dépenses (sorties). Le contribuable est tenu de conserver les factures correspondant aux achats, car celles-ci peuvent être utiles pour vérifier les informations données par les fournisseurs. La comptabilité de caisse, en vertu de laquelle les petites entreprises enregistrent les ventes lors de leur réception et les achats lors de leur paiement, peut être autorisée. Le paiement de l'impôt peut être effectué mensuellement et une seule déclaration de revenu produite à la fin de l'année.

de souscrire une déclaration (notamment lorsque l'impôt sur le revenu retenu à la source est considéré comme un impôt final). En outre, toutes les catégories de contribuables peuvent bénéficier d'une plus grande souplesse dans la gestion de leurs affaires fiscales lorsqu'elles peuvent avoir accès à un portail en ligne qui leur permet, ainsi qu'à leurs agents habilités, d'avoir accès 24 heures sur 24 aux données d'immatriculation et de comptes. De même, l'adoption de déclarations et de paiements électroniques et d'autres services en ligne peut faire baisser le coût des échanges du contribuable avec l'administration fiscale.

Voici quelques exemples de bonnes pratiques adoptées par les administrations fiscales pour atteindre les résultats souhaités :

- Communication des informations aux contribuables au moyen de divers produits conviviaux (sous la forme, par exemple, de guides, brochures, fiches techniques, formulaires, pages web, questions fréquemment posées, notes pratiques, décisions ou autres informations écrites, articles dans les médias et informations orales) et de programmes de formation du public (programmes de sensibilisation à l'intention des personnes qui démarrent ou gèrent une entreprise et qui sont employeurs pour la première fois, et matériel didactique sur les questions fiscales à l'intention des jeunes dans les écoles).
- Adaptation des informations pour répondre aux besoins spécifiques de certaines catégories de contribuables, comme les petits commerçants qui ne peuvent s'offrir les services d'intermédiaires fiscaux et les personnes défavorisées (ayant des difficultés de lecture ou de langue, par exemple).
- Fourniture de services efficaces par des moyens pratiques pour les contribuables. Les méthodes classiques de communication (centres d'information sans rendez-vous, téléphone ou courrier) cèdent aujourd'hui la place à des produits ou services informatiques. Pour répondre aux demandes des contribuables, les administrations fiscales adoptent de plus en plus des stratégies relatives aux canaux d'information afin d'éliminer les circuits de prestation coûteux ou, à tout le moins, de les remplacer par des

circuits plus rentables. Le libre-service par internet est nettement moins onéreux et plus facile à assurer que les demandes de renseignements faites en personne ou par téléphone.

- Respect des normes de prestation de services (temps d'attente/de réponse maximums) associées aux demandes d'information des contribuables. Ces normes sont souvent consignées dans une « charte du contribuable ».
- Mise à jour régulière des supports d'information de façon à tenir compte des modifications apportées à la loi et aux procédures administratives, et prise de mesures visant à sensibiliser les contribuables à ces modifications.
- Mise en œuvre des mesures de réduction des coûts du civisme fiscal pour les contribuables : obligations simplifiées de comptabilité et de communication d'informations pour les petites entreprises ; préremplissage des déclarations fiscales et/ou régime qui élimine la nécessité de déclarer ; installations téléphoniques et électroniques automatisées (notamment avec des plateformes mobiles) qui permettent aux contribuables d'informer l'administration fiscale de déclarations « néant » ; et portails pour les contribuables avec un accès en ligne 24 heures sur 24 aux informations et services).
- Suivi fréquent des questions posées et des mauvaises interprétations les plus courantes de la loi détectées par le biais de contrôles et d'autres activités de vérification ou de sensibilisation, afin de mieux cibler les produits et services d'information.
- Suivi de la façon dont les contribuables perçoivent le service et obtention d'un retour d'information sur les services et les produits d'information (contenu et présentation des pages web et conception des formulaires, par exemple).

### Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Quatre indicateurs de performance, assortis des sept dimensions de mesure suivants, sont utilisés pour évaluer dans quelle mesure :

- l'administration fiscale communique un éventail complet d'informations à jour pour aider les contribuables à respecter leurs obligations et recevoir les remboursements auxquels ils ont droit ;

- les informations données aux contribuables reflètent avec exactitude la loi et la politique administrative en vigueur ;
- les contribuables peuvent obtenir facilement des informations et des conseils de la part de l'administration fiscale. Dans les pays où l'utilisation d'internet est généralisée, la facilité avec laquelle les renseignements sont communiqués est évaluée essentiellement en fonction de celle avec laquelle les contribuables naviguent sur le site de l'administration fiscale pour trouver les informations dont ils ont besoin. Par contre, dans les pays où les ordinateurs et internet sont très peu utilisés, cette facilité est évaluée en fonction de l'accessibilité à d'autres canaux d'information (centres d'information sans rendez-vous ou par téléphone, notamment) ;
- l'administration fiscale répond en temps utile aux demandes d'informations des contribuables et des intermédiaires fiscaux (pour cette dimension, le temps d'attente lors des demandes de renseignements par téléphone, notamment via des centres d'appels dédiés, est utilisé comme variable de substitution pour mesurer la réactivité de l'administration fiscale aux demandes de renseignements en général) ;
- des mesures sont prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables ;
- l'administration fiscale s'efforce d'obtenir l'opinion des contribuables et des autres parties prenantes sur sa prestation de services ;
- les retours d'information des contribuables sont pris en compte dans la conception des procédures administratives et des produits.

Le tableau 10 résume les indicateurs, les dimensions et les méthodes de notation utilisés pour le DA 3.

Tableau 10. DA 3 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éventail d'informations offert aux contribuables pour leur expliquer, en termes clairs, leurs droits et obligations pour chaque impôt de base.</li> <li>Degré d'actualité des informations sur la loi et la politique administrative.</li> <li>Mise à disposition des contribuables d'informations et de conseils de la part de l'administration fiscale</li> </ul>	M1  (Voir note 1)
D3-9. Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délai de réponse aux demandes d'informations des contribuables et des intermédiaires fiscaux.</li> </ul>	M1
D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal des contribuables.</li> </ul>	M1
D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation et fréquence d'utilisation de méthodes visant à obtenir un retour d'information des contribuables sur la qualité des services fournis.</li> <li>Mesure dans laquelle les informations données par les contribuables sont prises en compte dans la conception des procédures administratives et des produits.</li> </ul>	M1  (Voir note 2)

Note 1 : On utilise en l'occurrence la méthode M1, car une bonne note attribuée à une dimension est fragilisée par les notes médiocres d'autres dimensions. Par exemple, le vaste éventail d'informations que l'administration fiscale peut fournir aux contribuables (soit une excellente note pour la première dimension) est pénalisé si ces informations sont périmées (note médiocre pour la deuxième dimension) ou inaccessibles pour un grand nombre de contribuables en l'absence de moyens pratiques pour les obtenir (troisième dimension) ou si les délais de réponse aux demandes d'informations sont longs (quatrième dimension). En vertu de la méthode M1, la note totale d'un indicateur à dimensions multiples est basée sur la dimension la moins bien notée.

Note 2 : La méthode M1 est utilisée dans le cas présent parce que les dimensions sont interconnectées. Par exemple, un retour d'information fréquent des contribuables (soit une bonne note pour la première dimension) serait fragilisé si l'administration fiscale le prenait rarement en compte dans la conception des produits et programmes de services (note médiocre pour la deuxième dimension). De même, cela n'aurait guère d'importance d'en tenir compte totalement ou partiellement dans la conception des programmes (note élevée pour la deuxième dimension) si un retour d'information est rarement demandé aux contribuables (note médiocre pour la première dimension).

### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 11 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain

et de la collecte d'informations concernant le DA 3.

### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 12 présente les critères utilisés pour noter les indicateurs et les dimensions du DA 3.

Tableau 11. DA 3 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 3 : promotion du civisme fiscal	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p><b>Questions générales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les services de l'administration fiscale qui sont chargés de prêter leur concours aux contribuables et de les sensibiliser ?</li> <li>L'administration fiscale dispose-t-elle d'un ou de plusieurs centre(s) d'appels dédié(s) pour aider les contribuables ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sources des documents de référence :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Organigramme de l'administration fiscale, avec description des rôles de chaque grand service.</li> <li>Un ou plusieurs centre(s) d'appels dédié(s).</li> </ul> </li> </ul>
<p>D3-8</p> <p>Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Éventail d'informations offert aux contribuables pour leur expliquer, en termes clairs, leurs droits et obligations pour chaque impôt de base.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'administration fiscale diffuse-t-elle dans le public des informations sur les principaux droits (demandes de remboursement, par exemple) et obligations (en d'autres termes, immatriculation, déclaration, paiement et communication d'informations dans les déclarations fiscales) des contribuables ?</li> <li>Les informations accessibles au public couvrent-elles tous les impôts de base ?</li> <li>Les informations accessibles au public sont-elles adaptées aux besoins des principales catégories de contribuables ? Par exemple, celles qui sont communiquées aux petites entreprises le sont-elles sous une forme facile à comprendre et à utiliser par les petits commerçants qui ne peuvent s'offrir les services d'intermédiaires fiscaux ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Degré d'actualité des informations sur la loi et la politique administrative.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toutes les informations sur la loi et la politique administrative diffusées au public sont-elles à jour, étant entendu que l'expression « à jour » comprend également les modifications de la législation dont la date d'entrée en vigueur est ultérieure ?</li> <li>Existe-t-il des procédures écrites pour mettre à jour régulièrement et systématiquement les informations (par exemple, lorsque la législation fiscale est modifiée) ? Ces procédures sont-elles méthodiquement appliquées en pratique ?</li> <li>Comment les contribuables sont-ils sensibilisés aux modifications apportées aux lois qui les concernent ? Par exemple, la date d'entrée en vigueur des nouveaux textes leur est-elle communiquée à l'avance (notamment par des démarches proactives de gestion de la relation client) ? Ou bien, ne sont-ils avertis que par les médias (site web ou communiqué de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations accessibles au public sur des sites web ou sur support papier concernant les principaux droits et obligations des contribuables pour tous les impôts de base.</li> <li>Informations adaptées aux besoins des principales catégories de contribuables, des intermédiaires fiscaux et des groupes défavorisés, entre autres.</li> <li>Programmes adaptés de sensibilisation du public.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procédures écrites sur la mise à jour régulière et systématique des informations accessibles au public.</li> <li>Exemples de communication aux contribuables de modifications de la loi :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>courriels/courriers ;</li> <li>alertes sur le site web ;</li> <li>annonces dans la presse écrite, à la radio ou à la télévision ;</li> <li>articles dans des revues économiques ou spécialisées.</li> </ul> </li> <li>Organigramme (et observation sur le terrain par l'évaluateur) du personnel technique chargé de la mise à jour des informations accessibles au public.</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 3 : promotion du civisme fiscal	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>presse, par exemple) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une équipe technique est-elle chargée de la mise à jour des informations accessibles au public ?</li> </ul> <p><b>Dimension 3. Mise à disposition des contribuables d'informations et de conseils de la part de l'administration fiscale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les moyens par lesquels les contribuables obtiennent de l'administration fiscale des informations et des conseils ? Plus précisément, ces informations sont-elles obtenues par lequel/lesquels des canaux suivants ?                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ site web</li> <li>○ guides, brochures, fiches techniques, bulletins ou questions fréquemment posées</li> <li>○ séminaires de sensibilisation</li> <li>○ notes pratiques</li> <li>○ décisions</li> <li>○ appels téléphoniques</li> <li>○ courriels ou messages textes</li> <li>○ lettres</li> <li>○ demandes en personne à un centre d'information de l'administration fiscale.</li> </ul> </li> <li>• L'administration fiscale organise-t-elle ou encourage-t-elle à organiser des programmes de sensibilisation du public (séminaires fiscaux à l'intention des personnes démarrant ou gérant une entreprise et programmes de formation aux questions fiscales dans des institutions de niveau primaire, secondaire ou tertiaire) ?</li> <li>• L'administration fiscale facture-t-elle ses informations ou conseils ? Dans l'affirmative, dans quels cas précis sont-ils facturés et pour quel montant ?</li> <li>• L'administration fiscale suit-elle une stratégie attestée en ce qui concerne les canaux d'information ? (Le plus souvent, cette stratégie décrit les moyens par lesquels elle transmet ou prévoit de transmettre l'information aux contribuables de la façon la plus efficace, rentable et pratique. Elle peut faire l'objet d'un document distinct ou être incluse dans le plan stratégique ou un autre document de planification de l'administration fiscale. Elle peut aussi faire partie d'un programme plus vaste de l'État pour promouvoir les services électroniques.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation et observations sur le terrain des moyens utilisés par les contribuables pour obtenir des informations et des conseils de la part de l'administration fiscale, y compris le site web de l'administration fiscale, des brochures, des fiches de renseignements, des décisions, des appels téléphoniques, des courriels, des lettres et des visites sans rendez-vous.</li> <li>• Stratégie attestée relative aux canaux d'information.</li> </ul>
D3-9	<b>Dimension. Délai de réponse aux demandes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes écrites de prestation de services</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 3 : promotion du civisme fiscal	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
<p><b>Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations</b></p> <p><b>Méthode de notation M1</b></p>	<p><b>d'informations des contribuables et des intermédiaires.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'administration fiscale applique-t-elle des normes pour ce qui est du délai nécessaire pour répondre aux demandes des contribuables et des intermédiaires, reçues par lettre, courriel, téléphone, et en personne dans un bureau d'information (dans les cas où de tels bureaux existent) ?</li> <li>Dans l'affirmative, le respect de ces normes fait-il l'objet d'un suivi et de rapports ?</li> <li>Les résultats en matière de performance sont-ils rendus publics ?</li> <li>Dans quel pourcentage de cas les demandes de renseignements téléphoniques des contribuables et des intermédiaires (notamment par le biais de centres d'appels dédiés) obtiennent-elles une réponse dans un délai d'attente de six minutes au maximum ?</li> </ul>	<p>(elles peuvent figurer dans une charte du contribuable).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de la direction sur les résultats obtenus par rapport aux normes de prestation de services.</li> <li>Rapports publiés (sur le site web de l'administration fiscale, par exemple) sur les résultats obtenus par rapport aux normes.</li> <li>Données recueillies au tableau 3 du questionnaire (Délais d'attente lors de demandes de renseignements par téléphone).</li> </ul>
<p><b>D3-10</b></p> <p><b>Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables</b></p> <p><b>Méthode de notation M1</b></p>	<p><b>Dimension. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal des contribuables.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des dispositions simplifiées de comptabilité et de communication d'informations sont-elles disponibles pour les petits contribuables ?</li> <li>Existe-t-il des dispositifs simplifiés de déclaration (déclarations fiscales préremplies et avis de déclarations « néant » par voie téléphonique automatisée ou par voie électronique) et/ou des systèmes qui éliminent la nécessité de déclarer (lorsque l'impôt sur le revenu retenu à la source est considéré comme un impôt définitif) pour les particuliers assujettis à des obligations fiscales relativement simples (employés, retraités et investisseurs passifs) ?</li> <li>Les contribuables et leurs agents habilités sont-ils en mesure d'accéder en ligne aux données d'immatriculation et de compte (via un portail pour les contribuables) ? Si oui, quels sont les mécanismes en place pour protéger l'intégrité et la confidentialité des données des contribuables accessibles en ligne ?</li> <li>Les questions fréquemment posées et les mauvaises interprétations courantes de la loi, détectées par des activités de vérification ou de sensibilisation, font-elles l'objet d'un suivi afin de mieux cibler et de perfectionner les produits et services d'informations aux contribuables ?</li> <li>La conception et le contenu des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation des dispositions simplifiées de comptabilité et de communication d'informations mise à la disposition des petits contribuables.</li> <li>Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT des dispositifs simplifiés de déclaration (déclarations fiscales préremplies) et/ou des systèmes qui éliminent la nécessité de souscrire une déclaration, pour les particuliers assujettis à des obligations fiscales relativement simples.</li> <li>Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT des moyens par lesquels les contribuables et leurs agents sont en mesure d'accéder en ligne aux données d'immatriculation et de compte.</li> <li>Documentation sur les mécanismes de contrôle en place pour protéger l'intégrité et la confidentialité des données des contribuables accessibles en ligne.</li> <li>Procédures écrites pour examiner régulièrement les questions fréquemment posées et les mauvaises interprétations courantes de la loi détectées par suite de <u>comportements répréhensibles</u>, et rapports de la direction établis à la suite de ces examens.</li> <li>Procédures écrites pour examiner les déclarations fiscales et autres formulaires d'impôts, et rapports et recommandations de la direction établis à la suite de ces examens.</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 3 : promotion du civisme fiscal	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>déclarations fiscales et autres formulaires d'impôts font-ils l'objet d'un examen régulier pour assurer le retrait des postes obsolètes et superflus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les autres mesures prises pour réduire ou limiter les coûts liés au civisme fiscal des contribuables (utilisation de dispositifs de paiement électronique, publication de décisions fiscales, et/ou échanges de données entre organismes pour réduire le poids des obligations de communication d'informations pour le contribuable) ?</li> </ul>	
<p><b>D3-11</b> Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Utilisation et fréquence d'utilisation de méthodes visant à obtenir un retour d'information des contribuables sur la qualité des services fournis.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les méthodes qui, le cas échéant, sont utilisées pour obtenir des contribuables un retour d'information sur la qualité des services de l'administration fiscale ? Plus précisément, sont-ils obtenus :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>par le biais d'enquêtes de perception basées sur des échantillons statistiquement valables ?</li> <li>lors de réunions avec les parties prenantes (chambres de commerce, grands organismes des différents secteurs, et intermédiaires fiscaux) ?</li> <li>dans le cadre de tribunes publiques ?</li> <li>par d'autres moyens (par exemple, sondages par courriel, appels téléphoniques, site web et échanges quotidiens avec des centres de contact avec le public) ?</li> </ul> </li> <li>Quelle est la fréquence des enquêtes d'opinion ?</li> <li>Quelle est la fréquence d'utilisation d'autres systèmes de retour d'information (réunions avec des parties prenantes, par exemple) ?</li> <li>Les enquêtes d'opinion sont-elles menées par des tiers indépendants ou par l'administration fiscale elle-même ?</li> <li>Les retours d'information proviennent-ils de catégories clés de contribuables (par exemple, les petites, les moyennes ou les grandes entreprises ou les particuliers) ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Mesure dans laquelle les informations données par les contribuables sont prises en compte dans la conception des procédures administratives et des produits.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'administration fiscale tient-elle compte des informations données par les contribuables dans la conception des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports sur les constatations des enquêtes d'opinion.</li> <li>Rapports écrits des réunions avec les parties prenantes (chambres de commerce, grands organismes des différents secteurs et intermédiaires fiscaux).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retours d'information écrits de groupes témoins de contribuables ayant participé à des tests sur des supports d'information (par exemple, contenu et présentation de la page web et conception des formulaires).</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 3 : promotion du civisme fiscal	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>produits et services destinés aux contribuables ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'affirmative, cette prise en compte est-elle régulière et systématique (par exemple, l'administration fiscale a régulièrement recours à des groupes témoins de contribuables pour tester les formulaires et les autres produits et services) ? Ou est-elle ponctuelle (non planifiée et peu fréquente) ?</li> </ul>	

Tableau 12. DA 3 : Matrice d'évaluation des résultats

MESURE		DA 3 — Matrice d'évaluation des résultats : promotion du civisme fiscal	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
D3-8 Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations  Méthode de notation M1	<b>Dimension 1.</b> Éventail d'informations offert aux contribuables pour leur expliquer, en termes clairs, leurs droits et obligations pour chaque impôt de base.	A	(i) Les informations sur les principaux droits et obligations (immatriculation, déclaration, paiement et communication d'informations dans les déclarations fiscales) des contribuables pour tous les impôts de base sont facilement accessibles.  (ii) Les informations sont adaptées aux besoins des catégories clés de contribuables, des principaux secteurs d'activité, des intermédiaires et des groupes défavorisés.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Les informations sont adaptées aux besoins d'au moins une catégorie de contribuables ou secteur d'activité, et des intermédiaires fiscaux.
		C	(i) Identique à A (i).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2.</b> Degré d'actualité des informations sur la loi et la politique administrative.	A	(i) Des procédures existent et un personnel technique est chargé d'assurer la mise à jour des informations. (ii) Les contribuables sont sensibilisés aux modifications de la loi ou de la politique administrative par une communication ciblée et générale, avant la date d'entrée en vigueur de ces modifications.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Les contribuables sont sensibilisés aux modifications de la loi ou de la politique administrative par une communication générale, avant la date d'entrée en vigueur de ces modifications.
		C	(i) Des actions ponctuelles sont engagées pour mettre à jour les informations. (ii) Les contribuables ne sont pas toujours avertis des modifications apportées à la loi ou à la politique administrative avant la date d'entrée en vigueur de ces modifications.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 3.</b> Mise à disposition des contribuables d'informations et de conseils de la part de l'administration fiscale.	A	(i) L'administration fiscale dispense en amont un vaste éventail de programmes de sensibilisation des contribuables (séminaires réguliers sur la fiscalité à l'intention des personnes démarrant ou gérant une entreprise, et programmes d'information sur la fiscalité dans les écoles).  (ii) Les informations sont disponibles par le biais d'un vaste éventail de moyens conviviaux (téléphone, site internet, brochures, fiches techniques et

MESURE		DA 3 — Matrice d'évaluation des résultats : promotion du civisme fiscal	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			décisions). (iii) Les informations sont disponibles à un coût minimal ou nul pour les contribuables et leurs intermédiaires. (iv) Les informations et les dispositifs de libre-service sont disponibles aux contribuables et aux intermédiaires au moment qui leur convient (notamment en dehors des heures de bureau).
		B	(i) L'administration fiscale dispense des programmes de sensibilisation du public au moins à l'intention des micro- et petites entreprises, des entreprises nouvellement créées, et des employeurs pour la première fois. (ii) Identique à A (ii). (iii) Identique à A (iii).
		C	(i) Des activités de sensibilisation du public sont menées de façon ponctuelle. (ii) Identique à A (ii). (iii) Identique à A (iii).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D3-9 Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations	<b>Dimension. Délai de réponse aux demandes d'informations des contribuables et des intermédiaires.</b>	A	Au moins 70 % des demandes de renseignements téléphoniques obtiennent une réponse dans un délai d'attente de six minutes maximum.
		B	Au moins 60 % des demandes de renseignements téléphoniques obtiennent une réponse dans un délai d'attente de six minutes maximum.
Méthode de notation M1	(Note : Le temps de réponse aux demandes de renseignements téléphoniques (en particulier via des centres d'appels dédiés) est utilisé comme variable de substitution pour mesurer la réactivité d'une administration fiscale aux demandes de renseignements en général).	C	Au moins 50 % des demandes de renseignements téléphoniques obtiennent une réponse dans un délai d'attente de six minutes maximum.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D3-10 Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables	<b>Dimension. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal des contribuables.</b>	A	(i) Des dispositions simplifiées de comptabilité et de communication d'informations existent pour les petits contribuables (dossiers de comptabilité simple, déclarations et paiements moins fréquents, utilisation de déclarations préremplies). (ii) Les questions fréquemment posées et les mauvaises interprétations courantes de la loi, détectées par des activités de vérification ou de sensibilisation, sont régulièrement analysées pour améliorer les produits et services d'informations. (iii) Des dispositifs sécurisés en ligne (portail pour les contribuables) permettent aux contribuables et à leurs agents habilités d'accéder en ligne 24 heures
Méthode de notation M1			

MESURE	DA 3 — Matrice d'évaluation des résultats : promotion du civisme fiscal		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			sur 24 aux données d'immatriculation et de compte. (iv) Les déclarations fiscales et autres formulaires d'impôts font l'objet d'un examen régulier pour garantir que seules les informations nécessaires et utilisées sont demandées aux contribuables.
		B	Identique à A (i), à la différence près que le préremplissage des déclarations fiscales peut ne pas exister, (ii) et (iii).
		C	(i) Identique à A (i) à la différence près que le préremplissage des déclarations fiscales peut ne pas exister. (ii) Identique à A (ii).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
P3-11 Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services  Méthode de notation M1	<b>Dimension 1. Utilisation et la fréquence des méthodes pour obtenir un retour d'information des contribuables sur la qualité des services fournis.</b>	A	(i) L'administration fiscale recueille régulièrement l'opinion des contribuables, notamment par le biais d'enquêtes par courriel, par téléphone, sur son site web, dans des centres de contact avec le public et lors de réunions avec des parties prenantes. (ii) Une enquête d'opinion auprès d'un échantillon statistiquement valable de grandes catégories de contribuables est menée par un tiers indépendant au moins tous les trois ans pour observer l'évolution des perceptions qu'ont les contribuables des produits et services de l'administration fiscale.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (ii) à la différence près que les enquêtes sont menées moins régulièrement (au moins une fois tous les cinq ans) et ne sont réalisées que par l'administration fiscale.
		C	(i) L'opinion des contribuables est recueillie, mais de façon ponctuelle. (ii) Identique à B (ii) à la différence près que les enquêtes sont réalisées ponctuellement ou ne sont pas faites auprès d'un échantillon statistiquement valable.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2. Mesure dans laquelle les informations données par les contribuables sont prises en compte dans la conception des procédures administratives et des produits.</b>	A	(i) L'administration fiscale consulte régulièrement les grands groupes de contribuables et les intermédiaires pour déterminer les faiblesses des procédures administratives et des produits. (ii) Les contribuables et les intermédiaires participent activement à la conception et/ou à la mise à l'essai de nouvelles procédures et de nouveaux produits (conception de formulaires, contenu de pages internet et clarté des <u>décisions publiques</u> ).

MESURE		DA 3 — Matrice d'évaluation des résultats : promotion du civisme fiscal	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
		B	Identique à A (i).
		C	L'administration fiscale consulte de façon ponctuelle les grands groupes de contribuables et les intermédiaires pour déterminer les faiblesses des procédures administratives et des produits.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.

## VI. Domaine d'analyse 4

### Dépôt des déclarations fiscales dans les délais

#### Résultats souhaités

Les contribuables remettent leurs déclarations fiscales dans les délais.

#### Contexte et bonnes pratiques

Les déclarations fiscales restent l'un des principaux moyens permettant d'établir les obligations fiscales d'un contribuable et de les rendre exigibles et payables. Comme indiqué dans le DA 3 cependant, la tendance est à la rationalisation de la préparation et de la production des déclarations des contribuables assujettis à des régimes relativement peu compliqués (grâce à des déclarations préremplies, par exemple). En outre, plusieurs pays considèrent l'impôt sur le revenu prélevé à la source comme un impôt définitif, éliminant ainsi la nécessité de produire des déclarations annuelles de revenus pour un grand nombre de contribuables au titre de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP).

Dans les cas où une déclaration est obligatoire, la législation fiscale et les procédures administratives précisent les personnes tenues de produire une déclaration, le formulaire à remplir, la date limite de dépôt de la déclaration, les documents justificatifs à joindre et les méthodes à utiliser. Il est important que tous les contribuables tenus de remplir une déclaration le fassent, notamment ceux qui ne sont pas en mesure de payer l'impôt exigible à la date limite de production de la déclaration (s'agissant de ces contribuables, la priorité absolue de l'administration fiscale est d'obtenir leur déclaration confirmant le montant dû, puis de s'assurer du paiement par des mesures de recouvrement et d'autres mesures abordées au DA 5). Tout manquement par les contribuables à leurs obligations de déclaration peut aboutir à des pénalités et, dans les cas plus graves, à des poursuites.

Les déclarations peuvent être déposées sur papier ou sous forme électronique par les contribuables eux-mêmes ou par des intermédiaires fiscaux (par exemple, des comptables dont les services sont retenus par les contribuables pour les aider à remplir leurs déclarations et à les produire).

Voici quelques exemples de bonnes pratiques adoptées par les administrations fiscales pour atteindre les résultats souhaités :

- Simplification des dispositions relatives au dépôt des déclarations, avec notamment leur préremplissage (voir le DA 3).
- Rappel proactif aux contribuables des dates limites imminentes de dépôt des déclarations (par des campagnes dans les médias ou par l'envoi aux contribuables de calendriers de dates de dépôt et de messages de rappel automatiques).
- Utilisation de dispositifs automatiques permettant d'identifier rapidement les contribuables n'ayant pas soumis leurs déclarations en temps utile. Pour atteindre cet objectif, l'administration fiscale doit être dotée d'une base de données exacte des contribuables. Comme indiqué dans le DA 1, l'exécution de ces obligations est fortement compromise si la base de données regorge de dossiers inactifs ou en double ;
- Application de mesures de suivi et de recouvrement en temps utile, adaptées aux circonstances et à l'historique de dépôt des déclarations des contribuables non déclarants concernés. Il convient notamment :
  - de contacter directement le contribuable (appel téléphonique, courriel ou visite) pour définir les raisons de l'absence de dépôt de la déclaration et pour assurer ce dépôt dans les plus brefs délais. Cette démarche est en particulier adoptée pour les grands contribuables compte tenu de l'incidence potentielle que peut avoir leur absence de déclaration et de paiement des obligations fiscales sur le niveau des recettes recouvrées ;
  - d'adresser au contribuable une lettre ou une mise en demeure, en précisant une date limite définitive pour le dépôt de la déclaration afin d'éviter toute pénalité et amende supplémentaire ;
  - d'adresser au contribuable un avis d'imposition estimé à partir de son historique de chiffre d'affaires lorsqu'il existe de bonnes raisons de penser qu'il a poursuivi ses activités au cours de la période d'imposition concernée. Ce type d'avis, souvent qualifié d'avis d'imposition arbitraire ou par défaut, peut réussir à inciter les contribuables peu coopératifs à produire

- leurs déclarations pour permettre un calcul plus exact de leurs obligations fiscales ;
- o de poursuivre en justice les contribuables qui omettent régulièrement de produire leurs déclarations.
- Recours à des techniques de profilage des contribuables sur la base de circonstances et de comportements connus, de façon à prédire les mesures les plus efficaces à prendre pour assurer le dépôt des déclarations dans les délais.
- Sensibilisation des intermédiaires fiscaux qui aident à remplir et à produire les déclarations aux méthodes et aux procédures de déclaration en vigueur ainsi qu'aux modifications apportées à la législation fiscale.
- Organisation de programmes de sensibilisation pour aider certains groupes de contribuables (tels que les personnes âgées et les personnes ayant des difficultés de lecture et de langue) à comprendre et/ou à respecter leurs obligations de déclaration.
- Mise en œuvre de mesures coercitives par un personnel à plein temps spécialement formé aux relations avec les clients et aux techniques de négociation.
- Promotion et facilitation de l'utilisation de dispositifs de déclaration électronique pour tous les impôts de base. Dans de nombreux pays, les grands contribuables sont tenus par la loi de produire leurs déclarations par voie électronique.
- Utilisation d'un logiciel informatique doté de fonctionnalités semblables à celles décrites à l'encadré 5.

### Encadré 5. Caractéristiques d'un système informatique de dépôt et de traitement des déclarations fiscales

Un module informatique efficace de dépôt et de traitement des déclarations fiscales :

- Traite les déclarations fiscales (y compris les déclarations amendées) pour tous les impôts de base.
- Lors de la production de la déclaration, vérifie automatiquement l'identité du contribuable dans le registre d'immatriculation des contribuables, enregistre la date de production, contrôle les calculs arithmétiques, enregistre l'obligation fiscale et stocke les données de la déclaration.
- Reçoit les déclarations transmises par voie électronique et génère un accusé de réception électronique pour chaque déclaration ainsi produite.
- Dresse un tableau consolidé de l'historique de déclaration d'un contribuable pour tous les impôts de base.
- Identifie tous les cas où une déclaration fiscale est attendue de la part d'un contribuable, établit un rapport et génère automatiquement la déclaration correspondante sur papier ou par voie électronique (en y incluant le numéro d'identification fiscale et toute autre donnée d'identification) pour permettre au contribuable de la remplir et de la produire.
- Enregistre un report de date d'exigibilité de la déclaration, dans les cas où un tel report a été approuvé.
- Adresse automatiquement des rappels et des avertissements aux contribuables.
- Attribue les dossiers des non-déclarants au personnel chargé de faire exécuter l'obligation de déclaration, par le biais d'un système de gestion des cas.
- Génère des avis d'imposition, notamment des estimations d'avis d'imposition.
- Fournit des informations de gestion (rapports statistiques par impôt de base/région/catégorie de contribuables etc., comprenant le nombre de déclarations attendues des contribuables enregistrés, le nombre de déclarations déposées dans les délais, le nombre de déclarations déposées hors délais, le nombre de déclarations qui sont encore en attente et depuis combien de temps elles le sont).

### Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Trois indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 4 :

- Le taux de déclarations déposées dans les délais.
- Le contrôle des non-déclarants.

- L'utilisation de dispositifs de déclaration en ligne.

Le premier indicateur, assorti de cinq dimensions de mesure, utilise les données récentes sur le dépôt des déclarations pour calculer un taux de dépôt des déclarations dans les délais (c'est-à-dire le nombre de déclarations respectant la date limite de dépôt par rapport au nombre de déclarations attendues) pour l'IS (impôt sur les sociétés), l'IRPP, la TVA, les droits d'accise

intérieurs et le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu. Un taux élevé indique une gestion efficace du civisme fiscal, y compris, par exemple, l'existence de moyens commodes (surtout électroniques) pour remplir les déclarations, ainsi que de formulaires simplifiés et de sanctions contre les contribuables défaillants. L'exactitude de ce taux dépend de celle de la base de données sur les contribuables (comme indiqué, le dénominateur est artificiellement gonflé si des commerçants inactifs ou des dossiers en double sur des contribuables continuent de figurer dans le registre des contribuables actifs).

Le deuxième indicateur examine les mesures prises par l'administration fiscale pour identifier les déclarants en retard et les non-déclarants et pour assurer le respect des délais de dépôt des déclarations.

Le troisième indicateur évalue la mesure dans laquelle les déclarations, pour tous les impôts de base, sont transmises par voie électronique.

Le tableau 13 résume les indicateurs, les dimensions et les méthodes de notation utilisés pour le DA 4.

**Tableau 13. DA 4 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation**

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
<b>D4-12. Taux de déclarations déposées dans les délais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de déclarations d'IS déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés.</li> <li>Nombre de déclarations d'IRPP déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés.</li> <li>Nombre de déclarations de TVA déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés.</li> <li>Nombre de déclarations de droits d'accise déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables assujettis aux droits d'accise.</li> <li>Nombre de déclarations de prélèvement à la source déposées par les employeurs au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des employeurs enregistrés.</li> </ul>	M2 (utiliser le guide de conversion pour les indicateurs à cinq dimensions figurant au tableau 2)
<b>D4-13. Contrôle des non-déclarants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures prises face aux non-déclarants.</li> </ul>	M1
<b>D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration électronique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle les déclarations fiscales sont transmises par voie électronique.</li> </ul>	M1

#### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 14 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain et de la collecte d'informations concernant le DA 4.

#### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 15 présente les critères utilisés pour noter les indicateurs et les dimensions du DA 4.

Tableau 14. DA 4 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 4 : dépôt des déclarations fiscales dans les délais	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p><b>Questions générales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les obligations légales en matière de déclaration (fréquence, date d'exigibilité, méthodes) pour l'IS, l'IRPP, la TVA, les droits d'accise et le prélèvement à la source ?</li> <li>• Dans les données fournies aux tableaux 4–8 (dépôt des déclarations dans les délais), l'administration fiscale applique-t-elle, dans le cadre de sa politique administrative, un « délai de grâce » à la date limite d'exigibilité (délai supplémentaire accordé après cette date pour tenir compte des retards dans l'acheminement du courrier, des journées de fins de semaine et des jours fériés, ou d'événements plus graves, tels que des catastrophes naturelles) ?</li> <li>• Quels sont les services de l'administration fiscale qui sont chargés de faire exécuter les obligations en matière de déclaration ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sources des documents de référence :             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Législation sur les impôts de base et législation générale relative à l'administration fiscale.</li> <li>◦ Site internet de l'administration fiscale et autres informations publiées par celle-ci concernant les obligations de dépôt des déclarations incombant aux entreprises et aux particuliers.</li> <li>◦ Organigramme de l'administration fiscale, avec description des rôles de chaque grand service.</li> </ul> </li> </ul>
<p>D4-12 Taux de déclarations déposées dans les délais</p> <p>Méthode de notation M2</p>	<p><b>Dimension 1. Nombre de déclarations d'IS déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés,</b> soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Nombre de déclarations d'IS déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le taux des déclarations d'IS déposées dans les délais pour l'exercice couvert au tableau 4 du questionnaire pour :             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Tous les contribuables au titre de l'IS ?</li> <li>◦ Les grands contribuables uniquement ?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Dimension 2. Nombre de déclarations d'IRPP déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés,</b> en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Nombre de déclarations d'IRPP déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le taux des déclarations d'IRPP déposées dans les délais pour l'exercice couvert au tableau 5 du questionnaire ?</li> </ul> <p><b>Dimension 3. Nombre de déclarations de TVA déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés,</b> en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Nombre de déclarations de TVA déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio calculé à partir des données du tableau 4 du questionnaire (Dépôt dans les délais des déclarations d'IS).</li> <li>• Ratio calculé à partir des données du tableau 5 du questionnaire (Dépôt dans les délais des déclarations d'IRPP).</li> <li>• Ratio calculé à partir des données du tableau 6 (Dépôt dans les délais des déclarations de TVA, total des contribuables assujettis) et du tableau 7 (Dépôt dans les délais des déclarations de TVA,</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 4 : dépôt des déclarations fiscales dans les délais	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le taux de déclarations de TVA déposées dans les délais durant la période de 12 mois couverte aux tableaux 6 et 7 du questionnaire pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tous les contribuables assujettis à la TVA ?</li> <li>○ Les grands contribuables uniquement ?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Dimension 4. Nombre de déclarations de droits d'accise déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables assujettis à cette taxe (voir la note ci-dessous), soit, en d'autres termes, le ratio :</b></p> <p><i>Nombre de déclarations des droits d'accise déposées dans les délais</i>  <math display="block">\frac{\text{Nombre de déclarations des droits d'accise déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations attendues des contribuables enregistrés}} \times 100</math></p> <p><i>Nombre de déclarations des droits d'accise intérieurs déposées dans les délais par des grands contribuables</i>  <math display="block">\frac{\text{Nombre de déclarations des droits d'accise intérieurs déposées dans les délais par des grands contribuables}}{\text{Nombre de déclarations attendues des grands contribuables enregistrés}} \times 100</math></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le taux des déclarations de droits d'accise déposées dans les délais durant la période de 12 mois couverte aux tableaux 8 et 9 du questionnaire pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tous les contribuables soumis aux droits d'accise (voir la note ci-dessous) ?</li> <li>○ Les grands contribuables uniquement ?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Note importante :</b> Aux fins du TADAT, les <b>déclarations de droits d'accise intérieurs</b> couvrent celles attendues des contribuables qui négocient dans les catégories de produits/services soumis aux droits d'accise qui contribuent pour 70 %, en valeur, au total des recettes des droits d'accise intérieurs perçues au cours de la dernière période de 12 mois. Cependant, dans le calcul du ratio pour les grands contribuables, <b>TOUS</b> les grands contribuables soumis aux droits d'accise intérieurs sont pris en compte.</p> <p><b>Dimension 5. Nombre de déclarations de prélèvement à la source déposées par les employeurs au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des employeurs enregistrés, soit, en d'autres termes, le ratio :</b></p> <p><i>Nombre de déclarations de retenue à la source déposées dans les délais</i>  <math display="block">\frac{\text{Nombre de déclarations de retenue à la source déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations de retenue à la source attendues des employeurs enregistrés}} \times 100</math></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le taux des déclarations de prélèvement à la source déposées dans les délais durant la période de 12 mois couverte au tableau 5 du questionnaire ?</li> </ul>	<p>grands contribuables uniquement) du questionnaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio calculé à partir des données du tableau 8 (Dépôt dans les délais des déclarations de droits d'accise intérieurs) et le tableau 9 (Dépôt dans les délais des déclarations de droits d'accise intérieurs, grands contribuables uniquement) du questionnaire.</li> <li>• Ratio calculé à partir des données recueillies dans le tableau 10 du questionnaire (Dépôt dans les délais des déclarations de retenue à la source).</li> </ul>
<p>D4-13 Contrôle des non-déclarants</p>	<p><b>Dimension. Mesures prises face aux non-déclarants.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale est-elle dotée de dispositifs automatisés permettant d'identifier rapidement les contribuables n'ayant pas soumis leurs déclarations à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de procédure de dépôt/traitement des déclarations.</li> <li>• Procédures écrites de</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 4 : dépôt des déclarations fiscales dans les délais	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
<p>Méthode de notation M1</p>	<p>temps ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale adopte-t-elle des mesures de suivi et coercitives, adaptées aux circonstances et à l'historique de dépôt des déclarations des contribuables non-déclarants concernés ?</li> <li>• L'administration fiscale utilise des techniques de profilage des contribuables sur la base de circonstances et de comportements connus, de façon à déterminer les mesures les plus efficaces à prendre pour assurer le dépôt des déclarations dans les délais ?</li> <li>• L'administration fiscale dispose-t-elle d'un personnel spécialisé formé aux techniques de relation client et de négociation utilisées dans le cadre des activités visant à assurer le dépôt de déclarations fiscales ?</li> </ul>	<p>gestion des non-déclarants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur les non-déclarants pour les suites à donner et les résultats obtenus.</li> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT du processus mis en place pour traiter les non-déclarants identifiés.</li> </ul>
<p>D4-14</p> <p>Utilisation de dispositifs de déclaration électronique</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Mesure dans laquelle les déclarations fiscales sont transmises par voie électronique.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure ces dispositifs électroniques de dépôt des déclarations sont-ils disponibles et utilisés pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'IS ?</li> <li>○ L'IRPP ?</li> <li>○ La TVA ?</li> <li>○ Les droits d'accise intérieurs ?</li> <li>○ Le prélèvement à la source ?</li> </ul> </li> <li>• Des dispositifs électroniques de dépôt des déclarations sont-ils disponibles et utilisés pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les grands contribuables ?</li> <li>○ Les moyennes entreprises ?</li> <li>○ Les petites entreprises ?</li> <li>○ Les personnes physiques non-entrepreneurs ?</li> <li>○ Les intermédiaires fiscaux ?</li> </ul> </li> <li>• L'administration fiscale encourage-t-elle activement le dépôt des déclarations par voie électronique ?</li> <li>• Le dépôt des déclarations par voie électronique est-elle obligatoire pour certaines catégories de contribuables (les grands contribuables, par exemple) ?</li> <li>• Quels sont les plans de l'administration fiscale pour étendre le dépôt des déclarations par voie électronique à moyen terme (2 à 5 ans) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données recueillies au tableau 11 du questionnaire (Utilisation de services électroniques).</li> <li>• Activités documentées de promotion du dépôt des déclarations fiscales par voie électronique.</li> <li>• Plans de réformes écrits ou plan stratégique pluriannuel.</li> </ul>

Tableau 15. DA 4 : Matrice d'évaluation des résultats

MESURE	DA 4 — Matrice d'évaluation des résultats : dépôt des déclarations fiscales dans les délais
--------	---

Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
D4-12 Taux de déclaration déposées dans les délais  Méthode de notation M2	<b>Dimension 1. Nombre de déclarations d'IS déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés</b> , soit, en d'autres termes, le ratio :  $\frac{\text{Nombre de déclarations d'IS déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations d'IS attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$ (Utilisation des données recueillies au tableau 4 du questionnaire (Dépôt dans les délais des déclarations d'IS).)	A	(i) Le ratio est de 90 % ou plus pour tous les contribuables dont on attend une déclaration d'IS.  (ii) Le ratio est de 100 % pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration d'IS.
		B	(i) Le ratio est compris entre 75 % et 90 % pour tous les contribuables dont on attend une déclaration d'IS.  (ii) Le ratio est d'au moins 95 % pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration d'IS.
		C	(i) Le ratio est compris entre 50 % et 75 % pour tous les contribuables dont on attend une déclaration d'IS.  (ii) Le ratio est d'au moins 90 % pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration d'IS.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2. Nombre de déclarations d'IRPP déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés</b> , soit, en d'autres termes, le ratio :  $\frac{\text{Nombre de déclarations d'IRPP déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations d'IRPP attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$ (Utilisation des données recueillies au tableau 5 du questionnaire (Dépôt dans les délais des déclarations d'IRPP).)	A	Le ratio est de 90 % ou plus.
		B	Le ratio est compris entre 75 % et 90 %.
		C	Le ratio est compris entre 50 % et 75 %.
		D	Les exigences pour « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 3. Nombre de déclarations de TVA déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables</b>	A	(i) Le ratio est de 90 % ou plus pour tous les contribuables dont on attend une déclaration de TVA.
			(ii) Le ratio est de 100 % pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration de TVA.

MESURE		DA 4 — Matrice d'évaluation des résultats : dépôt des déclarations fiscales dans les délais	
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
	<p><b>enregistrés</b>, soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Nombre de déclarations de TVA déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations de TVA attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$ <p>(Utilisation des données recueillies au tableau 6 (Dépôt dans les délais des déclarations de TVA, total des contribuables assujettis) et au tableau 7 (Dépôt dans les délais des déclarations de TVA, grands contribuables uniquement) du questionnaire.)</p>	B	(i) Le ratio est compris entre 75 % et 90 % pour tous les contribuables dont on attend une déclaration de TVA. (ii) Le ratio est d'au moins 95 % pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration de TVA.
		C	(i) Le ratio est compris entre 50 % et 75 % pour tous les contribuables dont on attend une déclaration de TVA. (ii) (ii) Le ratio est d'au moins 90 % pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration de TVA.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<p><b>Dimension 4. Nombre de déclarations des droits d'accise intérieurs déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables assujettis à cette taxe</b>, soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Nombre de déclarations des droits d'accise intérieurs déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations des droits d'accise intérieurs attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$ <p>(Utilisation des données recueillies au tableau 8 (Dépôt dans les délais des déclarations de droits d'accise intérieurs) et au tableau 9 (Dépôt dans les délais des déclarations de droits d'accise intérieurs, grands contribuables uniquement) du questionnaire.)</p>	A	(i) (i) Le ratio est d'au moins 90 % pour tous les contribuables dont on attend une déclaration de droits d'accise intérieurs. (ii) Le ratio est de 100% pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration de droits d'accise intérieurs.
		B	(i) Le ratio est compris entre 75 % et 90 % pour tous les contribuables dont on attend une déclaration de droits d'accise intérieurs. (ii) Le ratio est d'au moins 95 % pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration de droits d'accise intérieurs.
		C	(i) Le ratio est compris entre 50 % et 75 % pour tous les contribuables dont on attend une déclaration de droits d'accise intérieurs. (ii) (ii) Le ratio est d'au moins 90 % pour tous les grands contribuables dont on attend une déclaration de droits d'accise intérieurs.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<p><b>Dimension 5. Nombre de déclarations de retenue à la source déposées par les employeurs au plus tard à la</b></p>	A	Le ratio est de 90 % ou plus.
		B	Le ratio est compris entre 75 % et 90 %.
		C	Le ratio est compris entre 50 % et 75 %.

MESURE	DA 4 — Matrice d'évaluation des résultats : dépôt des déclarations fiscales dans les délais		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
	<p><b>date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des employeurs enregistrés</b>, soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Nombre de déclarations de retenue à la source déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations de retenue à la source attendues des employeurs enregistrés}} \times 100$ <p>(Utilisation des données recueillies au tableau 10 du questionnaire (Dépôt dans les délais des déclarations de retenue à la source).)</p>	D	<p>Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.</p> <p>OU</p> <p>Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes ou non disponibles.</p>
<p><b>D4-13</b> Contrôle des non-déclarants</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Mesures prises face aux non-déclarants.</b></p>	<p>A</p> <p>B</p>	<p>(i) Des dispositifs automatiques sont utilisés pour identifier rapidement les contribuables qui n'ont pas soumis leurs déclarations à temps.</p> <p>(ii) Des pénalités sont automatiquement générées par le système automatisé pour les non-déclarants.</p> <p>(iii) L'administration fiscale dispose d'un personnel chargé de l'application des dépôts de déclarations.</p> <p>(iv) Des procédures écrites existent et prévoient un suivi dans les sept jours suivant la date d'échéance (par exemple, contacter directement les contribuables, tenir compte de sa situation et de l'historique de déclaration, envoyer des avertissements et produire des estimations d'impôt à payer et de pénalité pour dépôt tardif).</p> <p>(v) Le registre des contribuables est régulièrement mis à jour en fonction des résultats des mesures coercitives visant les non-déclarants.</p> <p>(i) Identique à A (i), (ii) et (iii).</p> <p>(ii) Des procédures écrites existent et prévoient un suivi dans les 14 jours suivant la date d'échéance (par exemple, contacter directement les contribuables, tenir compte de sa situation et de l'historique de déclaration, envoyer des avertissements et produire des estimations d'impôt à payer et de pénalité pour dépôt tardif).</p> <p>(iii) Identique à A(v).</p>

MESURE	DA 4 — Matrice d'évaluation des résultats : dépôt des déclarations fiscales dans les délais		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
		C	(i) Identique à A (i), (ii) et (iii). (ii) Des procédures écrites existent et prévoient un suivi dans les 21 jours suivant la date d'échéance (par exemple, contacter directement les contribuables, tenir compte de sa situation et de l'historique de déclaration, envoyer des avertissements et produire des estimations d'impôt à payer et de pénalité pour dépôt tardif).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes ou non disponibles.
<b>D4-14</b> Utilisation de dispositifs de déclaration électronique  Méthode de notation M1	<b>Dimension. Mesure dans laquelle les déclarations fiscales sont transmises par voie électronique.</b>  Utilisation des données recueillies dans le tableau 11 du questionnaire (Utilisation de services électroniques)	A	(i) Au moins 85 % des déclarations sont transmises par voie électronique pour chaque impôt de base. (ii) Tous les grands contribuables transmettent leurs déclarations par voie électronique pour chaque impôt de base.
		B	(i) Au moins 70 % des déclarations sont transmises par voie électronique pour chaque impôt de base. (ii) Au moins 80 % des grands contribuables transmettent leurs déclarations par voie électronique pour chaque impôt de base.
		C	Au moins 50 % des déclarations sont transmises par voie électronique pour au moins deux impôts de base.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.

## VII. Domaine d'analyse 5

### Païement des impôts dans les délais

#### Résultats souhaités

Les contribuables s'acquittent intégralement de leurs impôts dans les délais.

#### Contexte et bonnes pratiques

Les contribuables doivent s'acquitter de leurs impôts dans les délais. Les lois, règlements et procédures administratives fiscales indiquent les obligations en matière de paiement, notamment : les échéances (ou dates d'échéance) de paiement, les personnes ou entités tenues de payer, et les méthodes de paiement. En fonction du système mis en place, le contribuable lui-même ou l'administration calcule les montants exigibles. Le non-paiement dans les délais impartis amène l'administration fiscale à imposer des intérêts et des pénalités, et à engager une action de suivi, en recouvrement de créance notamment.

L'objectif de l'administration fiscale doit être de parvenir à des taux élevés de paiement volontaire dans les délais impartis et à une faible proportion d'arriérés fiscaux. Pour y parvenir, il convient d'avoir un taux élevé de déclarations déposées dans les délais pour déterminer les montants exigibles (couverts au DA 4) et d'assurer rapidement un suivi en cas de dépassement des délais de paiement.

Le résultat souhaité est plus susceptible d'être atteint lorsque les conditions ci-après sont réunies :

- Des systèmes de recouvrement qui limitent l'incidence des impôts impayés, notamment :
  - retenue à la source (par exemple, en ce qui concerne le revenu tiré d'un emploi, les dividendes et les intérêts créditeurs) ; et
  - régimes de paiement anticipé permettant de recouvrer la majorité de l'impôt sur les bénéfices exigible des sociétés à intervalles réguliers (tous les trimestres, par exemple) pendant l'exercice où ce revenu est gagné
- L'utilisation de méthodes de paiement électronique.
- Un cadre juridique approprié englobant :
  - des pouvoirs efficaces de recouvrement de créances (autorité de fermer l'activité d'un débiteur fiscal, d'obtenir des privilèges sur des actifs, et de procéder à des recouvrements auprès de tiers) ;
  - des pénalités appropriées pour paiement hors délais et intérêts uniformes pour tous les impôts de base ; et
  - l'autorité d'accorder des délais supplémentaires de paiement aux entreprises viables qui ont un bon historique de paiement mais sont confrontées à des difficultés temporaires de trésorerie.
- Des services chargés du recouvrement et dotés de spécialistes à temps plein formés aux techniques de recouvrement, de négociation et de relations avec les clients (débiteurs).
- L'utilisation de centres d'appels des contribuables et de services de communication électronique pour contacter les contribuables débiteurs durant les heures de bureaux et en dehors.
- Une gestion active des encours d'arriérés en fonction de leur valeur, de leur durée et de leur caractère couvrable.
- L'annulation rapide d'arriérés irrécouvrables (lorsque le contribuable n'a pas de fonds ni d'autres actifs, ou ne peut pas être localisé, ou lorsque la dette n'est pas juridiquement recouvrable en raison de faillite).
- Une attention particulière accordées aux nouvelles créances, compte tenu du fait que le recouvrement des arriérés d'impôts a tendance à diminuer à mesure que la durée de la situation d'arriérés s'allonge.
- L'exigence d'un quitus fiscal pour avoir accès à des contrats, dons et subventions de l'État.
- L'utilisation d'un logiciel informatique présentant des caractéristiques du même type que celles décrites à l'encadré 6.

### Encadré 6. Principales caractéristiques d'un module informatique de gestion des arriérés d'impôts

Pour être efficace, un module informatique de gestion des arriérés fiscaux doit :

- Identifier et signaler tous les cas où des montants n'ont pas été payés à temps.
- Envoyer automatiquement des rappels et des mises en demeure aux contribuables.
- Donner un aperçu général du montant total des arriérés d'un contribuable pour tous les impôts de base.
- Établir l'ordre de priorité des cas d'arriérés en fonction des critères de risque (c'est-à-dire le montant des arriérés, l'âge des arriérés, le nombre d'impôts de base concernés, l'historique de paiement du contribuable).
- Attribuer les dossiers au personnel chargé du recouvrement des arriérés à l'aide d'un système de gestion des cas.
- Analyser le profil des contribuables pour déterminer l'action la plus efficace pour parvenir au paiement de la dette en fonction des circonstances et du comportement connus.
- Générer les informations de gestion (par exemple, des rapports statistiques sur la valeur et l'âge des arriérés pour chaque impôt de base, le nombre de débiteurs, la valeur et le nombre de cas faisant l'objet de mesures légales de recouvrement, les dispositifs de paiement et l'annulation).

### Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Quatre indicateurs de performance sont utilisés pour évaluer le DA 5 :

- Utilisation de méthodes de paiement électronique.
- Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement.
- Paiements dans les délais.
- Stocks et flux d'arriérés fiscaux.

Le premier indicateur examine la mesure dans laquelle les impôts de base sont payés par voie électronique, notamment par virement électronique (l'argent est viré électroniquement par le biais de réseaux informatiques/de télécommunications directement depuis le compte en banque d'un contribuable au compte de l'État), cartes de crédit et cartes de débit.

Le deuxième indicateur évalue la mesure dans

laquelle les régimes de retenue à la source et de paiement anticipé sont utilisés.

En ce qui concerne le troisième indicateur, l'exécution des paiements de la TVA (ou impôt équivalent) est utilisé comme un indicateur de l'exécution en temps utile des paiements des impôts de base en général<sup>14</sup>. Deux dimensions mesurent l'ampleur du paiement dans les délais sur une période de 12 mois récente : 1) le **nombre** des paiements de TVA effectués à la date d'échéance réglementaire par rapport au nombre total de paiements exigibles, et 2) la **valeur** des paiements de TVA effectués à la date d'échéance par rapport à la valeur totale des paiements de TVA exigibles. Un pourcentage élevé de paiements dans les délais indique une bonne gestion du civisme fiscal, dont notamment la mise à disposition de moyens de paiement pratiques et un suivi efficace des arriérés.

Quant au quatrième indicateur, il mesure :

- la taille de l'inventaire total des arriérés d'impôts de base de l'administration fiscale par rapport au recouvrement annuel des impôts de base ;
- la taille de l'inventaire des arriérés d'impôts recouvrables de l'administration (impôts de base uniquement) par rapport au recouvrement annuel des impôts de base (similaire à la première dimension mais donne une idée plus précise des arriérés accumulés) ;
- l'importance des arriérés d'impôts de base anciens (un pourcentage élevé peut indiquer des pratiques et des résultats médiocres en matière de recouvrement de créances).

Pour atténuer l'impact de facteurs exogènes, tels qu'un net ralentissement de l'économie, on procède à la moyenne des ratios pour chacune des trois dimensions de mesure susmentionnées sur une période de trois ans.

Le tableau 16 présente un résumé des indicateurs, des dimensions et des méthodes de notation utilisés pour le DA 5.

---

<sup>14</sup>L'utilisation des paiements de TVA comme indicateur de tous les paiements d'impôt de base évite les complications de la collecte de données liées au suivi des paiements d'impôt sur le revenu impliquant des acomptes.

Tableau 16. DA 5 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
D5-15. Utilisation de méthodes de paiement électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle les impôts de base sont payés par voie électronique.</li> </ul>	M1
D5-16. Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle les régimes de retenue à la source et de paiement anticipé sont utilisés.</li> </ul>	M1
D5-17. Paiements dans les délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de paiements exigibles au titre de cette taxe.</li> <li>Valeur des paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage de la valeur totale des paiements exigibles au titre de cette taxe.</li> </ul>	M1 (voir note)
D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice en pourcentage du total des recettes recouvrées au titre ces impôts durant l'exercice.</li> <li>Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice en pourcentage du total des recettes recouvrées au titre de ces impôts durant l'exercice.</li> <li>Valeur des arriérés d'impôts de base de plus de 12 mois en pourcentage de la valeur du total des arriérés au titre de ces impôts.</li> </ul>	M2

Note : La méthode M1 est utilisée dans ce cas, car une mauvaise note attribuée à la première dimension pénalise toute note élevée donnée à la deuxième dimension, et inversement. Par exemple, un nombre élevé de paiements effectués à la date d'échéance par rapport au nombre total de paiements exigibles (ce qui équivaldrait à une note satisfaisante pour la première dimension) peut être entaché si la valeur des paiements effectués à temps ne représentait qu'un faible pourcentage de la valeur totale des paiements exigibles (ce qui vaudrait une note médiocre pour la deuxième dimension). De même, une note élevée en ce qui concerne la valeur (deuxième dimension) serait compromise si la grande majorité des contribuables, dont ceux qui doivent des montants relativement faibles, payaient leurs impôts en retard (première dimension). En vertu de la méthode M1, la note globale d'un indicateur à plusieurs dimensions repose sur la dimension la moins bien notée.

### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 17 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain et de la collecte d'informations concernant le DA 5.

### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 18 présente les critères à utiliser pour noter les indicateurs et les dimensions du DA 5.

Tableau 17. DA 5 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 5 : paiement des impôts dans les délais	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p><b>Questions générales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les obligations légales en matière de paiement (fréquence, date d'exigibilité, méthodes) pour chaque impôt de base et pour chaque catégorie de contribuables ?</li> <li>• Quelles sont les textes généraux d'administration fiscale qui portent sur le recouvrement des impayés d'impôts ?</li> <li>• Quels sont les services de l'administration fiscale qui sont chargés de l'exécution du recouvrement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sources des documents de référence :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Législation sur les impôts de base et législation générale relative à l'administration fiscale.</li> <li>○ Site internet et autres informations publiées par l'administration fiscale concernant les obligations de paiement pour les entreprises et les particuliers.</li> <li>○ Organigramme de l'administration fiscale, avec description des rôles de chaque grand service.</li> </ul> </li> </ul>
<p>D5-15 Utilisation de méthodes de paiement électronique</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Mesure dans laquelle les impôts de base sont payés par voie électronique.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les modes suivants de paiement électronique sont-ils disponibles et utilisés :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Paiements <u>numériques</u> ?</li> <li>○ Autorité générale de « débit direct » pour le paiement de tous les impôts de base ou d'un certain nombre d'entre eux ?</li> <li>○ Autorité de débit direct pour le paiement des impôts au cas par cas ?</li> <li>○ Modes de paiement par Internet ou autre mode de paiement en ligne (virement électronique ou paiement en ligne par carte de crédit/débit) ?</li> <li>○ Services bancaires par téléphone (notamment téléphonie mobile et applications) ?</li> <li>○ Guichets automatiques ?</li> <li>○ Autres méthodes ?</li> </ul> </li> <li>• Dans quelle mesure ces modes de paiement électronique sont-ils disponibles et utilisés pour :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'impôt sur les sociétés (IS) ?</li> <li>○ L'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) ?</li> <li>○ La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ?</li> <li>○ <u>Les droits d'accise intérieurs</u> ?</li> <li>○ Le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu (PS) ?</li> </ul> </li> <li>• Dans quelle mesure ces modes de paiement électronique sont-ils disponibles et utilisés par :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les grands contribuables ?</li> <li>○ Les moyennes entreprises ?</li> <li>○ Les petites entreprises ?</li> <li>○ Les personnes physiques non-entrepreneurs ?</li> <li>○ Les intermédiaires fiscaux ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données recueillies au tableau 11 du questionnaire (Utilisation de services électroniques).</li> <li>• Enquête sur le terrain et observation par l'évaluateur TADAT de la gamme de méthodes de paiement utilisées par les contribuables.</li> <li>• Activités documentées de promotion des méthodes de paiement électronique.</li> <li>• Plans de réformes écrits ou plan stratégique pluriannuel.</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 5 : paiement des impôts dans les délais	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'administration fiscale verse-t-elle les remboursements d'impôt par voie électronique (crédits directs sur le compte bancaire du contribuable) ?</li> <li>L'administration fiscale encourage-t-elle activement l'utilisation de modes de paiement électroniques ?</li> <li>Quels sont les plans de l'administration fiscale pour étendre l'utilisation des modes de paiement électroniques à moyen terme (2 à 5 ans) ?</li> </ul>	
<p>D5-16</p> <p>Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Mesure d'importance dans laquelle les régimes de retenue à la source et de paiement anticipé sont utilisés.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il des régimes de retenue à la source pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Les revenus tirés d'un emploi (salaires et traitements) ?</li> <li>Les revenus d'intérêts ?</li> <li>Les revenus de dividendes versé par des sociétés publiques à des contribuables résidents ?</li> <li>D'autres types de revenus ?</li> </ul> </li> <li>Des régimes de paiement anticipé sont-ils utilisés pour recouvrer l'impôt sur le revenu d'entreprises dans l'année où le revenu concerné est gagné ? Dans l'affirmative, quelle est l'ampleur et la nature des régimes de paiement anticipé ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositions pertinentes de la législation fiscale relatives à la retenue à la source et au paiement anticipé.</li> </ul>
<p>D5-17</p> <p>Paiements dans les délais</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Nombre de paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de paiements exigibles</b>, soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Nombre de paiements de TVA effectués dans les délais}}{\text{Nombre total de paiements de TVA exigibles}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les assujettis à la TVA ?</li> <li>Les assujettis à la TVA — montants élevés ?</li> <li>Quel est le taux des paiements de TVA (en nombre) dans les délais pour la période couverte au tableau 12 du questionnaire ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Valeur des paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage de la valeur totale des paiements exigibles</b>, soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Valeur des paiements de TVA effectués dans les délais}}{\text{Valeur totale des paiements de TVA exigibles}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les assujettis à la TVA ?</li> <li>Les assujettis à la TVA — montants élevés ?</li> <li>Quel est le taux des paiements de TVA (en valeur) dans les délais pour la période couverte au tableau 12 du questionnaire ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio calculé à partir des données du tableau 12 du questionnaire (Paiements de TVA).</li> <li>Ratio calculé à partir des données du tableau 12 du questionnaire (Paiements de TVA).</li> </ul>
<p>D5-18</p> <p>Stocks et flux</p>	<p><b>Dimension 1. Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice en pourcentage du total des</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio calculé à partir des données du tableau 13 du</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 5 : paiement des impôts dans les délais	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
<p>d'arriérés fiscaux</p> <p>Méthode de notation M2</p>	<p>sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice, soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice}}{\text{Total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le ratio moyen, sur les trois derniers exercices, arriérés d'impôts de base/sommes recouvrées annuellement au titre de ces impôts ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2.</b> Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice en pourcentage du total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice, soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice}}{\text{Total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le ratio moyen, sur les trois dernier exercices, arriérés d'impôts de base recouvrables/sommes recouvrées annuellement au titre de ces impôts ?</li> </ul> <p><b>Dimension 3.</b> Valeur des arriérés d'impôts de base de plus de 12 mois en pourcentage de la valeur du total des arriérés au titre de ces impôts, soit, en d'autres termes, le ratio :</p> $\frac{\text{Valeur des arriérés d'impôts de base > 12 mois en fin d'exercice}}{\text{Valeur du total des arriérés au titre de ces impôts en fin d'exercice}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le ratio arriéré d'impôts de base de plus de 12 mois/total des arriérés au titre de ces impôts ?</li> </ul>	<p>questionnaire (Valeur des arriérés fiscaux).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio calculé à partir des données du tableau 13 du questionnaire (Valeur des arriérés fiscaux).</li> <li>Ratio calculé à partir des données du tableau 13 du questionnaire (Valeur des arriérés fiscaux).</li> </ul>

Tableau 18. DA 5 : Matrice d'évaluation des résultats

MESURE	DA 5 — Matrice d'évaluation des résultats : paiement des impôts dans les délais		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
D5-15 Utilisation de méthodes de paiement électronique  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Mesure dans laquelle les impôts de base sont payés par voie électronique.  Utilisation des données recueillies au tableau 11 du questionnaire (Utilisation de services électroniques)	A	(i) Les paiements électroniques représentent plus de 75 % de la valeur totale recouvrée pour chaque impôt de base (IS, IRPP, TVA, droits d'accise intérieurs et PS).  (ii) Les paiements électroniques représentent 100 % de la valeur totale recouvrée pour chaque impôt de base auprès des grands contribuables (IS, IRPP, TVA, droits d'accise intérieurs et PS).
		B	(i) Les paiements électroniques représentent plus de 50 % de la valeur du total recouvrée pour chaque impôt de base (IS, IRPP, TVA, droits d'accise intérieurs et PS).  (ii) Les paiements électroniques représentent 90 % de la valeur totale recouvrée pour chaque impôt de base auprès des grands contribuables (IS, IRPP, TVA, droits d'accise intérieurs et PS).
		C	(i) Les paiements électroniques représentent plus de 25 % de la valeur du total recouvrée pour chaque impôt de base (IS, IRPP, TVA, droits d'accise intérieurs et PS source).  (ii) Les paiements électroniques représentent 80 % de la valeur totale recouvrée pour chaque impôt de base auprès des grands contribuables (IS, IRPP, TVA, droits d'accise intérieurs et PS).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.  OU  Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D5-16 Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Mesure dans laquelle les régimes de retenue à la source et de paiement anticipé sont utilisés.	A	(i) Un régime de retenue à la source est en place pour tous les revenus tirés d'un emploi (IRPP par exemple).  (ii) Un régime de paiements d'avance est en place pour tous les revenus d'activités (IS et IRPP par exemple).  (iii) Des dispositions de retenue à la source ou d'information/de communication obligatoire sont en place pour les revenus des intérêts et des dividendes.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (ii).
		C	(i) Identique à A (i). (ii) Des dispositions de paiement anticipé sont en place pour l'IS.
		D	Les exigences pour un « C » ou une supérieure n'ont

MESURE	DA 5 — Matrice d'évaluation des résultats : paiement des impôts dans les délais		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D5-17 Paiements dans les délais  Méthode de notation M1	<b>Dimension 1. Nombre des paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de paiements exigibles au titre de cette taxe, soit, en d'autres termes, le ratio :</b>  $\frac{\text{Nombre de paiements de TVA effectués dans les délais}}{\text{Nombre total de paiements de TVA attendus}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les assujettis à la TVA ?</li> <li>Les assujettis à la TVA — montants élevés ?</li> </ul> (Utilisation des données recueillies au tableau 12 du questionnaire (Paiements de TVA).)	A	(i) Le ratio est de 90 % ou plus. (ii) Le ratio est de 100 % pour les assujettis à la TVA (montants élevés).
		B	(i) Le ratio est compris entre 75 % et 90 %. (ii) Le ratio est d'au moins 90 % pour les assujettis à la TVA (montants élevés).
		C	(i) Le ratio est compris entre 50 % et 75 %. (ii) Le ratio est d'au moins 85 % pour les assujettis à la TVA (montants élevés).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2. Valeur des paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage de la valeur totale des paiements exigibles, soit, en d'autres termes, le ratio :</b>  $\frac{\text{Valeur des paiements de TVA effectués dans les délais}}{\text{Valeur totale des paiements de TVA attendus}} \times 100$ (Utilisation des données	A	(i) Le ratio est de 90 % ou plus. (ii) Le ratio est de 100 % pour les assujettis à la TVA (montants élevés).
		B	(i) Le ratio est compris entre 75 % et 90 %. (ii) Le ratio est d'au moins 95 % pour les assujettis à la TVA (montants élevés).
		C	(i) Le ratio est compris entre 50 % et 75 %. (ii) Le ratio est d'au moins 90 % pour les assujettis à la TVA (montants élevés).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU

MESURE	DA 5 — Matrice d'évaluation des résultats : paiement des impôts dans les délais		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
	recueillies au tableau 12 du questionnaire (Paiements de TVA.)  <b>Note :</b> Un ratio des paiements dans les délais (en valeur) est calculé pour la TVA sur une période récente précise de 12 mois. Il est utilisé à titre de substitut pour mesurer les paiements dans les délais pour tous les impôts de base. Pour les pays qui n'ont pas de TVA, il convient d'utiliser à titre de substitut un impôt indirect équivalent (taxe de vente par exemple).		Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D5-18 Stocks et flux d'arriérés fiscaux  Méthode de notation M2	<b>Dimension 1. Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice en pourcentage du total des impôts de base recouverts pour l'exercice</b> , soit, en d'autres termes, le ratio :  $\frac{\text{Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice}}{\text{Total des impôts de base recouverts pour l'exercice}} \times 100$ (Utilisation des données recueillies au tableau 13 du questionnaire (Valeur des arriérés fiscaux).)  <b>Note :</b> Tous les arriérés d'impôts de base (pénalités et intérêts inclus), recouvrables ou non recouvrables, sont portés au numérateur et le total des impôts de base recouverts (déduction faite des remboursements) par l'administration fiscale au cours de l'exercice au dénominateur. Un ratio est calculé pour chacun des trois derniers exercices et une moyenne triennale établie pour noter la dimension.	A	Le ratio est inférieur à 10 %.
		B	Le ratio est compris entre 10 % et 20 %.
		C	Le ratio est compris entre 20 % et 40 %.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
		A	Le ratio est inférieur à 5 %.
		B	Le ratio est compris entre 5 % et 10 %.
	<b>Dimension 2. Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice en pourcentage du total des sommes recouvertes au titre de ces impôts pour l'exercice</b> , soit, en d'autres termes, le ratio :	C	Le ratio est compris entre 10 % et 20 %.
D		Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la	

MESURE	DA 5 — Matrice d'évaluation des résultats : paiement des impôts dans les délais		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
	<p style="text-align: center;"><i>Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice</i></p> $\frac{\text{Total des impôts de base recouvrés pour l'exercice}}{\text{Total des impôts de base recouvrés pour l'exercice}} \times 100$ <p>(Utilisation des données recueillies au tableau 13 du questionnaire (Valeur des arriérés fiscaux).)</p> <p><b>Note :</b> Le numérateur (arriérés fiscaux recouvrables) est défini dans le glossaire (annexe 1). Un ratio est calculé pour chacun des trois derniers exercices et une moyenne triennale établie pour noter la dimension.</p>		dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<p><b>Dimension 3. Valeur des arriérés d'impôts de base de plus de 12 mois en pourcentage de la valeur du total des arriérés au titre de ces impôts, soit, en d'autres termes, le ratio :</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Valeur des arriérés d'impôts de base &gt; 12 mois en fin d'exercice</i></p> $\frac{\text{Valeur du total des arriérés au titre de ces impôts en fin d'exercice}}{\text{Valeur du total des arriérés au titre de ces impôts en fin d'exercice}} \times 100$ <p>(Utilisation des données recueillies au tableau 13 du questionnaire (Valeur des arriérés fiscaux).)</p> <p><b>Note :</b> Ce ratio donne une indication de l'ampleur des créances anciennes (en d'autres termes, les impôts de base dont l'échéance est nettement dépassée), tant recouvrables que non recouvrables. Un ratio est calculé pour chacun des trois derniers exercices et une moyenne triennale établie pour noter la dimension.</p>	<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p>	<p>Le ratio est inférieur à 25 %.</p> <p>Le ratio est compris entre 25 % et 50 %.</p> <p>Le ratio est compris entre 50 % et 75 %.</p> <p>Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.</p> <p>OU</p> <p>Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.</p>

## VIII. Domaine d'analyse 6

# Exactitude des informations déclarées

### Résultats souhaités

Les contribuables communiquent des informations complètes et exactes dans leurs déclarations fiscales.

### Contexte et bonnes pratiques

Les systèmes fiscaux dépendent fortement de l'exhaustivité et de l'exactitude des informations fournies par les contribuables dans leurs déclarations fiscales. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises. Contrairement à la situation des personnes physiques non-entrepreneurs, pour lesquels les mécanismes de retenue à la source et le recours systématique aux informations obligatoirement déclarées par les tiers permettent d'assurer des niveaux élevés de civisme fiscal pour la déclaration des revenus tirés d'un emploi ou d'investissements, les bénéficiaires industriels ou commerciaux sont en général moins soumis à ces dispositifs. Les administrations fiscales doivent donc surveiller régulièrement les pertes de recettes fiscales qui découlent de la communication d'informations inexactes, notamment par les entreprises, et doivent prendre des mesures pour assurer le civisme fiscal. Ces mesures sont globalement de deux grandes ordres : i) mesures de vérification (par exemple, contrôles fiscaux (voir l'encadré 7 sur la description des types de contrôles), enquêtes et recoupements avec des sources d'informations de tierces parties) ; et ii) mesures préventives prises en amont (par exemple, aide aux contribuables et sensibilisation (voir DA 3) et mesures de coopération en faveur du civisme fiscal).

Parmi les bonnes pratiques adoptées par les administrations fiscales pour atteindre les résultats souhaités, il convient de :

- Mettre en œuvre un programme d'activités de vérification qui a des retombées beaucoup plus importantes que la simple mobilisation de recettes supplémentaires résultant des divergences détectées.

### Encadré 7. Description des types de contrôles

**Vérification d'inscription.** Vérification rapide des entreprises pour s'assurer qu'elles sont correctement enregistrées.

**Contrôle consultatif.** Visite aux entreprises nouvellement créées pour les informer des obligations relatives aux types d'impôts, au dépôt des déclarations, au paiement des montants exigibles, aux dossiers à conserver. (Visite particulièrement indiquée lors de l'introduction de nouvelles lois.)

**Contrôle de la tenue de dossiers.** Visite mettant en évidence les obligations du contribuable en ce qui concerne la tenue de dossiers et pouvant donner lieu à des sanctions si le contribuable continue à ne pas respecter ses obligations en la matière.

**Contrôle sur pièces.** Contrôle de base effectué dans les bureaux de l'administration lorsque le contrôleur est convaincu que toutes les informations nécessaires peuvent être vérifiées par un examen depuis son bureau.

**Contrôle d'un problème unique (ou spécifique).** Axé sur un seul type d'impôt, une seule période ou un seul problème.

**Contrôle des remboursements de TVA.** Vérification du droit du contribuable à un remboursement préalablement au traitement du remboursement. Habituellement entreprises pour les premières demandes de remboursement, ainsi que dans les cas où la demande de remboursement varie considérablement par rapport aux modèles et tendances établis.

**Projet de contrôle.** Vérification pouvant être organisée en tant que projet séparé pour certains groupes de contribuables : une industrie (par exemple, la construction), un secteur d'activité (par exemple, le commerce de détail) et/ou certains éléments de la déclaration ou du compte de résultat (par exemple, l'amortissement), pour traiter un risque particulier ou établir le degré d'incivisme fiscal dans un secteur particulier.

**Contrôle intégré (ou exhaustif).** Contrôle portant sur toutes les obligations fiscales sur plusieurs périodes fiscales. Comme il prend généralement beaucoup de temps, il ne doit être effectué que s'il existe des soupçons de sous-déclaration susceptible d'avoir une incidence sur l'ensemble des impôts.

**Enquête sur les fraudes.** Concerne les cas les plus graves d'incivisme fiscal ayant des répercussions pénales (fraude, évasion et activité criminelle) et nécessite des compétences spéciales en matière d'enquête et de recueil d'éléments de preuve.

De tels programmes, qui visent à améliorer l'exactitude des informations communiquées à tous les niveaux, sont axés sur les risques les plus élevés d'incivisme fiscal (voir DA 2). Les objectifs principaux sont de nature :

- Corrective — Des majorations d'impôt et des pénalités sont calculées pour corriger les divergences détectées dans les déclarations, en particulier la dissimulation de revenus.
- Dissuasive — Les contribuables en général sont dissuadés de présenter des déclarations inexactes car ils estiment vraisemblable qu'ils puissent être détectés et prennent conscience des conséquences en jeu (imposition de sanctions et poursuite pénale des auteurs d'infractions graves).
- À recueillir des renseignements — Les activités de vérification contribuent à identifier les risques d'incivisme qui apparaissent et à confirmer les risques perçus, à quantifier le manque à gagner imputable à certains risques particuliers, et à déterminer les erreurs et les mauvaises interprétations courantes de la loi par les contribuables.
- Renforcer les capacités en matière de recoupement systématique des informations provenant de tiers (banques, bourses et organismes publics) avec les montants communiqués dans des déclarations fiscales. En raison du coût élevé et de la couverture relativement faible des méthodes classiques de contrôle, les administrations fiscales ont de plus en plus recours aux systèmes de recoupements automatisés (automatiques) à grande échelle pour vérifier les montants déclarés<sup>15</sup>.
- Accompagner les activités de contrôle avec :
  - Un logiciel informatique qui donne un tableau consolidé de l'historique de civisme fiscal de contribuable pour tous les impôts de base.
  - Sélection centralisée des dossiers de contrôle fiscal en utilisant des analyses de données pour sélectionner les cas qui présentent les risques les plus graves au sein d'une population cible de contribuables.
- Un module automatisé de gestion des dossiers de contrôle (doté de fonctionnalités du type de celles décrites à l'encadré 8), qui répartit les dossiers de contrôle, assure leur suivi, enregistre les décisions, stocke les documents de travail et les données et génère des rapports de gestion (par exemple sur les recettes supplémentaires directement attribuables aux activités de contrôle (rendement du contrôle fiscal)<sup>16</sup> et sur productivité des contrôleurs). (Voir également les principales fonctionnalités d'un module automatisé de gestion des dossiers de contrôle.)
- Des outils informatisés de contrôle qui automatisent l'extraction, l'analyse et le recoupement d'importants volumes de données en provenance du système de comptabilité du contribuable.
- Un ensemble uniforme de pénalités administratives (qui s'appliquent quel que soit l'impôt de base concerné) pour toute information inexacte communiquée (par exemple, omission de revenus) et de sanctions judiciaires pour des délits fiscaux, tels que la falsification de dossiers. En général, les sanctions sont plus lourdes dans les cas de fraude délibérée et/ou lorsque le contribuable entrave la conduite d'un contrôle ou lui fait obstruction. Les sanctions sont généralement plus faibles dans les cas où le contribuable a pris raisonnablement soin de remplir une déclaration.
- Élaborer des paramètres de référence pour les résultats économiques des grands secteurs de l'économie, des activités commerciales, des professions libérales et des métiers, de façon à identifier les contribuables qui remplissent des déclarations « hors norme ».
- Émettre des décisions fiscales contraignantes pour que les contribuables soient certains de la façon dont l'administration fiscale appliquera la législation à telle ou telle transactions. Il existe couramment deux types de décisions : 1) la décision publique, soumise à une vaste application générale ; et 2) la décision particulière, prise en réponse à un seul contribuable ou à un groupe de contribuables. Si un contribuable suit une décision particulière,

<sup>15</sup>Deux conditions préalables sont toutefois requises en général pour que ces systèmes soient performants : 1) la communication en ligne des informations par les tiers et 2) l'emploi de NIF à forte intégrité (voir DA 1) pour faciliter le recoupement des rapports d'information avec les dossiers de l'administration fiscale.

<sup>16</sup>Le rendement du contrôle fiscal est une mesure du recouvrement des dettes fiscales (intérêts et pénalités y compris) identifiées lors des contrôles et des activités de recouvrement connexes.

l'administration fiscale est liée par celle-ci (pour autant que le contribuable a conclu la transaction exactement comme cela est décrit

dans la décision et qu'il satisfait aux hypothèses ou conditions énoncées).

### Encadré 8. Principales fonctionnalités d'un module automatisé de gestion des dossiers de contrôle

Un module automatisé efficace de gestion des dossiers de contrôle :

- Assure l'interface avec un module de gestion des risques qui crée et hiérarchise les dossiers en fonction de critères d'évaluation des risques prédéterminés.
- Attribue automatiquement un numéro de suivi du dossier lié au numéro d'identification du contribuable et permet l'enregistrement des détails du dossier au moment de sa création.
- Peut être configuré pour créer des types de dossiers (groupes d'affaires/de fonctions/d'activités) et facilite la modification d'un type de dossier en incluant ou en supprimant des fonctions selon les paramètres prédéfinis. Peut également être configuré de sorte qu'un dossier puisse déclencher la création d'un autre (après approbation) de type identique ou différent.
- Permet l'attribution (ou la réattribution) des dossiers à un contrôleur spécifique ou à une équipe de contrôleurs en fonction des priorités.
- Facilite l'attribution des droits d'utilisateur pour l'accès aux informations sur les dossiers.
- Peut être configuré avec des normes de performance (y compris des délais de contrôle prédéterminés en fonction du type, de la taille ou de la complexité des dossiers).
- Permet d'informer automatiquement le contribuable et le personnel de l'administration fiscale concerné (y compris les responsables des contrôles) de l'état d'avancement des dossiers (dossiers créés, dossiers attribués/ouverts/référés, alertes concernant les échéances à venir et résultats des dossiers). Génère également des lettres et des avis standard à la demande de l'agent responsable ou d'un autre membre du personnel autorisé.
- Permet l'enregistrement de notes sur les dossiers et facilite l'évaluation de la qualité du contrôle et l'établissement de rapports en la matière.
- Permet la gestion de plusieurs dossiers portant sur différents types d'impôts/de problèmes pour le même contribuable en même temps
- et permet la consolidation de plusieurs dossiers concernant le même type d'impôts/de problèmes pour le même contribuable.
- Facilite la liaison et le suivi des contrôles fondés sur les risques portant sur des projets/secteurs ou recettes spécifiques, ainsi que l'établissement de rapports connexes.
- Permet de modifier les flux de travail (série d'activités nécessaire à l'accomplissement d'une tâche) en intégrant, en redirigeant ou en améliorant les processus.
- Assure l'interface avec les comptes des contribuables, les modules informatiques de comptabilité des paiements et des recettes pour enregistrer les résultats des contrôles, le(s) type(s) d'impôt(s), les paiements effectués, les dettes accumulées ou les remboursements/crédits dus au contribuable.
- Permet d'afficher tous les dossiers et l'historique des dossiers qui concernent le même contribuable et ceux d'entités/de contribuables associés (peut traiter un contribuable comme une entité unique pour tous les types d'impôts et toutes les fonctions).
- Permet d'enregistrer (ou de calculer, selon le cas) le temps nécessaire pour approuver les dossiers en vue d'un contrôle ; la date d'attribution ; la date de début ; l'état d'avancement des travaux ; la date d'achèvement ; le temps passé sur le dossier ; les problèmes identifiés ; et les problèmes résolus, non résolus ou transmis aux échelons supérieurs, ainsi que les faits.
- Met à jour les paramètres d'évaluation des risques en fonction des résultats du contrôle.
- Génère des informations sur la gestion de la performance, y compris des calculs de ratio/pourcentage pour tous les dossiers ou une partie d'entre eux, en fonction : du numéro du contribuable ; du ou des type(s) de dossier ; du lieu ; du ou des type(s) d'impôts ; de l'état d'avancement depuis le début de l'année, y compris le temps écoulé ; des clôtures de contrôle avec avis d'imposition supplémentaire, nul ou réduit ; du rendement du contrôle fiscal (recouvrements/remboursements effectués au titre des dettes/crédits relatifs au dossier de contrôle) ; du rendement moyen ou médian des dossiers de contrôle résolus.

- Adopter une démarche de coopération en faveur du civisme fiscal pour gérer les risques de communication d'informations inexactes.

Il s'agit notamment de nouer des relations de collaboration fondées sur la confiance avec les contribuables (notamment les grands

contribuables) et les intermédiaires, pour résoudre les problèmes fiscaux et donner aux entreprises la certitude de ce que seront leurs positions fiscales avant de présenter leurs déclarations ou avant de conclure une transaction. Pour qu'une démarche de coopération en faveur du civisme fiscal fonctionne, il faut en général que :

- o Le contribuable fasse preuve : a) d'une bonne gouvernance de ses affaires fiscales, notamment d'un bon niveau d'examen et de validation de ses systèmes comptables, et b) de la volonté de mener ses activités de façon ouverte et transparente et de communiquer l'intégralité de ses risques fiscaux à mesure qu'ils apparaissent (autrement dit, en temps réel).
- o L'administration fiscale apporte un service amélioré au contribuable, avec par exemple : a) des points de contact dédiés, notamment le recours aux techniques de gestion de la relation client ; b) une résolution plus rapide des problèmes techniques et administratifs ; c) l'attribution d'une note réduite de risque au contribuable aux fins de contrôles ; et d) des sanctions réduites.
- Assurer le suivi du niveau d'inexactitude des déclarations à l'aide de diverses méthodes, par exemple :
  - o Estimer l'**écart de TVA** (c'est-à-dire la différence en pourcentage, pour une année donnée, entre le montant de TVA payé et le montant total de TVA théoriquement exigible), qui indique la mesure dans laquelle les contribuables font des sous-déclarations de chiffres d'affaires et des demandes excessives de remboursements de TVA<sup>17</sup>. Une méthode descendante est généralement employée en recourant à des données sur la consommation, indépendantes de l'administration fiscale (par exemple, données de comptabilité nationale, tableaux statistiques entrées-sorties ou

<sup>17</sup>Le non-paiement de l'impôt calculé (voir DA 5) contribue également à l'écart fiscal, mais l'essentiel de cet écart est imputable à la sous-déclaration du chiffre d'affaires et à la demande excessive de remboursement de crédits de TVA.

sources-emplois, et dossiers des douanes)<sup>18</sup>.

- o Estimer l'écart de civisme fiscal pour les impôts directs (IS et IRPP) en utilisant principalement des méthodes ascendantes dans plusieurs catégories de revenus (revenus des activités commerciales, plus-values, intérêts, loyers, etc.)<sup>19</sup>.
- o Procéder à des travaux analytiques poussés au moyen d'importants jeux de données pour déterminer quelles sont les chances pour que les contribuables fassent des déclarations complètes et exactes de leurs revenus.
- o Mener des enquêtes pour suivre l'attitude des contribuables en matière d'exactitude des revenus déclarés.

### Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Dans ce contexte, quatre indicateurs de performance, assortis de sept dimensions de mesure, permettent d'examiner :

- La nature et l'ampleur du programme existant de contrôles fiscaux pour détecter la communication d'informations inexactes et en dissuader les contribuables.
- La mesure dans laquelle le programme de contrôle est systématisé pour garantir l'adoption de pratiques uniformes.
- La mesure dans laquelle la qualité des contrôles visant les contribuables est contrôlée.

<sup>18</sup>De plus en plus de pays (par l'intermédiaire de leurs administrations fiscales, ministères des Finances et établissements de recherche) procèdent à des estimations périodiques de l'écart fiscal en matière de TVA. En outre, l'écart de TVA est estimé par les organismes internationaux, régionaux et bilatéraux (la Commission européenne mesure les écarts de TVA des États membres de l'UE, le FMI effectue une analyse de l'écart de TVA dans plusieurs pays par le biais de son Programme d'analyse des écarts à l'intention des administrations des recettes, et le Centre interaméricain des administrations fiscales recueille les résultats des écarts de TVA pour la plupart des pays d'Amérique latine).

<sup>19</sup>Aux États-Unis, par exemple, la Direction des impôts (Internal Revenue Service) effectue des estimations de l'écart de l'impôt sur le revenu pour les entreprises et les particuliers à l'aide d'une méthode qui a été élaborée et perfectionnée sur plus de vingt ans.

- L'ampleur du contrôle de l'efficacité des vérifications visant les contribuables.
- L'ampleur des recoupements automatisés pour vérifier les informations communiquées dans les déclarations fiscales.
- La nature et l'ampleur des mesures de coopération en faveur du civisme fiscal et des autres mesures prises en amont pour encourager l'exactitude des informations communiquées.
- La mesure dans laquelle les analyses de l'écart fiscal sont utilisées pour suivre l'ampleur de l'inexactitude des informations communiquées.

Le tableau 19 résume les indicateurs, les dimensions et les méthodes de notation utilisés pour le DA 6.

Tableau 19. DA 6 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nature et ampleur du programme existant de contrôles fiscaux pour détecter la communication d'informations inexactes et en dissuader les contribuables.</li> <li>Mesure dans laquelle le programme de contrôles fiscaux est systématisé autour de pratiques uniformes.</li> <li>Mesure dans laquelle la qualité des contrôles des contribuables est suivie de près.</li> <li>Mesure dans laquelle l'administration fiscale surveille l'efficacité de la fonction de contrôle des contribuables.</li> </ul>	M1
D6-20. Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampleur des recoupements automatisés à grande échelle effectués pour vérifier les informations communiquées dans les déclarations fiscales.</li> </ul>	M1
D6-21. Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nature et ampleur des mesures prises en amont pour inciter les contribuables à communiquer des informations exactes.</li> </ul>	M1
D6-22. Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solidité de la ou des méthodes d'analyse de l'écart fiscal utilisées par l'administration fiscale pour évaluer et surveiller les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.</li> </ul>	M1

### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 20 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain et de la collecte d'informations concernant le DA 6.

### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 21 présente les critères utilisés pour noter les indicateurs et les dimensions du DA 6.

Tableau 20. DA 6 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 6 : exactitude des informations déclarées	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
<p>D6-19</p> <p>Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Nature et ampleur du programme existant de contrôles fiscaux pour détecter la communication d'informations inexactes et en dissuader les contribuables.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale est-elle dotée d'un plan national annuel de contrôle fiscal ?</li> <li>• Dans l'affirmative, ce programme             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ couvre-t-il tous les impôts de base ?</li> <li>○ couvre-t-il toutes les principales catégories de contribuables ?</li> <li>○ est-il orienté sur les domaines à hauts risques (grands contribuables, personnes dotées d'un patrimoine, secteurs économiques très lucratifs) ?</li> <li>○ sélectionne-t-il les dossiers à contrôler de façon centralisée et en fonction des risques évalués ?</li> <li>○ utilise-t-il différents types de contrôles, sachant que les contrôles varient en nature, en portée, en intensité, et peuvent être par exemple exhaustifs (porter sur plusieurs impôts et plusieurs exercices), axés sur un seul point, consister en analyse des livres et dossiers comptables, en examens des demandes de remboursements de TVA et en enquêtes approfondies pour soupçons de fraude fiscale ?</li> <li>○ utilise-t-il un éventail de méthodes de contrôle (directes et indirectes) ?</li> <li>○ évalue-t-il l'incidence des contrôles sur le civisme fiscal des contribuables ?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Dimension 2. Mesure dans laquelle le programme de contrôles fiscaux est systématisé autour de pratiques uniformes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un ou plusieurs manuel(s) de contrôle fiscal ?</li> <li>• Quelle formation (de base, continue et spécialisée) le contrôleur reçoit-il ?</li> <li>• Le manuel est-il régulièrement revu et actualisé selon que de besoin ?</li> <li>• Le manuel est-il systématiquement appliqué par le personnel chargé des contrôles fiscaux ?</li> <li>• Le manuel fournit-il des indications sur les procédures et techniques de vérification, notamment sur les étapes du contrôle (élaboration d'un plan, création d'un profil de contribuable, communication au contribuable de la nature et la portée du contrôle, examen des dossiers des contribuables, communication aux contribuables des résultats du contrôle, ainsi que des droits et procédures pour le règlement de contentieux, gestion des dossiers de contrôle, et utilisation de modèles pour les documents de travail, les avis aux contribuables et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan national annuel des contrôles fiscaux.</li> <li>• Enquête sur le terrain et observation de l'évaluateur TADAT des activités de contrôle, des types de contrôles réalisés, ainsi que les méthodes utilisées.</li> <li>• Rapports écrits sur l'incidence des contrôles sur le civisme fiscal des contribuables.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel de contrôle général.</li> <li>• Programme de formation des contrôleurs.</li> <li>• Manuels de contrôle pour des industries ou secteurs spécifiques.</li> <li>• Rapports de classification et de classement des industries/secteurs, élaborés par exemple par le ministère des Finances, la banque centrale (ou équivalent) ou le bureau national de statistique (ou équivalent).</li> <li>• Rapports sur les risques d'incivisme fiscal indiquant la classification et le classement, par importance, des secteurs/industries et des risques</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 6 : exactitude des informations déclarées	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>les autres documents requis) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des manuels pour des industries/secteurs spécifiques (tourisme, construction, ressources naturelles, télécommunications, etc.) ?</li> <li>• Ces industries/secteurs spécifiques sont-ils classés en fonction de l'importance, par exemple, de leur contribution à l'économie par le biais des comptes nationaux/du produit intérieur brut ou en fonction de leur chiffre d'affaires ou de leur contribution aux recettes ?</li> <li>• Les risques d'incivisme fiscal sont-ils catégorisés et classés par secteur économique/industrie ? (Voir aussi le DA 2 sur la gestion efficace des risques.)</li> </ul> <p><b>Dimension 3. Mesure dans laquelle la qualité des contrôles des contribuables est suivie de près.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un processus établi d'évaluation de la qualité des contrôles ?</li> <li>• Quelle division ou quelle commission assume cette responsabilité ?</li> <li>• Des rapports axés sur la qualité (qualité élevée, qualité insuffisante ou obstacles à la réalisation de contrôles de qualité) sont-ils publiés ?</li> <li>• Dans l'affirmative, par qui ces rapports sont-ils publiés et à qui sont-ils destinés ?</li> <li>• À quelle fréquence de tels rapports sont-ils publiés ?</li> <li>• L'incidence de ces rapports est-elle analysée ?</li> </ul> <p><b>Dimension 4. Mesure dans laquelle l'administration fiscale surveille l'efficacité de la fonction de contrôle des contribuables.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe de direction de l'administration fiscale examine-t-elle de manière spécifique l'efficacité de la fonction de contrôle fiscal ?</li> <li>• Cet examen a-t-il lieu régulièrement ? Dans l'affirmative, à quelle fréquence ?</li> <li>• Quels critères sont utilisés pour évaluer l'efficacité de la fonction de contrôle fiscal ?</li> <li>• Quels rapports l'équipe de direction de l'administration fiscale utilise-t-elle pour effectuer cette évaluation ?</li> <li>• L'administration fiscale utilise-t-elle un système automatisé de gestion des dossiers pour gérer les contrôles et établir des rapports en fonction de critères prédéfinis ?</li> <li>• Quelles mesures sont prises à la suite des évaluations menées par l'équipe de direction de l'administration fiscale ?</li> <li>• Comment l'administration fiscale mesure-t-elle la perception des contribuables et des autres parties prenantes du professionnalisme et de la compétence du service de contrôle fiscal ?</li> </ul>	<p>d'incivisme fiscal connexes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme ou description de poste indiquant la responsabilité de l'évaluation de la qualité des contrôles.</li> <li>• Liste de contrôle ou document similaire indiquant les normes à appliquer pour l'évaluation de la qualité des contrôles.</li> <li>• Rapports présentant les conclusions de la fonction d'évaluation de la qualité des contrôles.</li> <li>• Rapports montrant l'impact de l'évaluation de la qualité des contrôles.</li> <li>• Système automatisé de gestion des dossiers de contrôle qui aide à surveiller la fonction de contrôle fiscal et établit des rapports sur la base de paramètres prédéfinis.</li> <li>• Rapports d'évaluation de la fonction de contrôle fiscal soumis à la direction de l'administration fiscale pour examen.</li> <li>• Procès-verbaux de l'équipe de la direction de l'administration fiscale présentant une évaluation de l'efficacité de la fonction de contrôle fiscal et les mesures recommandées.</li> <li>• Instruments et résultats d'enquête.</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 6 : exactitude des informations déclarées	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si cela se fait par le biais d'une enquête, à quelle fréquence ces enquêtes sont-elles menées et sur quelle base les contribuables contrôlés sont-ils sélectionnés pour participer l'enquête ?</li> </ul>	
<p>D6-20 Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Ampleur des recoupements automatisés à grande échelle effectués pour vérifier les informations communiquées dans les déclarations fiscales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale utilise-t-elle la technologie pour recouper, à grande échelle, les montants communiqués dans les déclarations fiscales avec des informations obtenues auprès de tiers ?</li> <li>• Dans l'affirmative, un recoupement automatisé à grande échelle est-il fait entre des montants déclarés dans les déclarations au titre des impôts de base applicables et les informations provenant des sources suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Déclarations de TVA ?</li> <li>○ Banques/établissements financiers ?</li> <li>○ Employeurs (aux fins du recoupement avec le revenu de l'emploi déclaré) ?</li> <li>○ Organismes gouvernementaux (douanes, organismes responsables des achats de biens et services des administrations, registre des entreprises, autorité de réglementation sur la lutte contre le blanchiment de capitaux chargée de détecter les transactions en liquide, et registre de la propriété immobilière et d'autres actifs tels que véhicules à moteur et terrains) ?</li> <li>○ Bourses et/ou registres des actionnaires des sociétés cotées en bourse ?</li> <li>○ Organismes de sécurité sociale (aux fins du recoupement avec le revenu de l'emploi déclaré) ?</li> <li>○ Registres de biens immobiliers ?</li> <li>○ Fournisseurs en ligne (sur Internet) ?</li> <li>○ Données reçues des autorités d'autres pays, notamment dans le cadre de l'échange automatique d'informations, de la loi relative au respect des obligations fiscales concernant les comptes étrangers ou encore des accords de double imposition (volet sur l'échange d'informations) ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme écrit de recoupement à grande échelle des informations provenant de tiers.</li> <li>• Enquête sur le terrain et observation par l'évaluateur TADAT des activités de recoupement à grande échelle réalisées.</li> </ul>
<p>D6-21 Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes</p> <p>Méthode de notation</p>	<p><b>Dimension. Nature et ampleur des mesures prises en amont pour inciter les contribuables à communiquer des informations exactes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale prend-elle des mesures en amont (qui ne sont pas des contrôles) pour encourager et faciliter la communication d'informations exactes ? En particulier : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des décisions de justice sont-elles utilisées pour apporter des réponses en temps réel sur le</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un système de décisions de justice, avec notamment la publication de décisions publiques et de notes pratiques.</li> <li>• Procédures publiées pour demander une décision particulière.</li> <li>• Documentation à disposition des</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 6 : exactitude des informations déclarées	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
M1	<p>traitement fiscal de certaines transactions ? Dans l'affirmative, quels types de décisions sont utilisés (décisions publiques ou particulières) ? Sont-elles contraignantes pour l'administration fiscale ? À quels impôts de base et à quelles catégories d'impôts ces décisions s'appliquent-elles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'administration fiscale a-t-elle adopté une démarche de coopération en faveur du civisme fiscal pour remédier aux risques de communication d'informations inexactes ? Dans l'affirmative, quelle est la nature des mesures de coopération en faveur du civisme fiscal ? À quels impôts de base et à quelles catégories d'impôts ces mesures s'appliquent-elles ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'incidence de ces mesures sur le civisme fiscal des contribuables est-elle évaluée ?</li> </ul>	<p>contribuables sur l'ampleur des mesures de coopération en faveur du civisme fiscal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemples écrits d'accords de coopération conclus avec les contribuables admissibles.</li> </ul>
<p>D6-22</p> <p>Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Solidité de la ou des méthodes d'analyse de l'écart fiscal utilisées par l'administration fiscale pour évaluer et surveiller les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale surveille-t-elle les pertes de recettes fiscales dues aux informations inexactes communiquées dans les déclarations ?</li> <li>• Dans l'affirmative, quels modèles et quelles méthodes analytiques sont utilisés ? Par exemple, l'administration fiscale                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ évalue-t-elle l'écart fiscal pour la TVA au niveau macroéconomique ?</li> <li>○ évalue-t-elle l'écart fiscal pour l'impôt sur le revenu au niveau macroéconomique ?</li> <li>○ estime-t-elle les pertes en fonction des résultats des programmes de contrôles aléatoires ?</li> <li>○ estime-t-elle les pertes en fonction des résultats des recoupements avec les informations obtenues auprès de tiers ?</li> <li>○ réalise-t-elle des études analytiques poussées sur de vastes jeux de données (modélisation prédictive) ?</li> </ul> </li> <li>• En ce qui concerne le ou les modèles utilisés :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quels impôts de base sont-ils couverts ?</li> <li>○ Quelles catégories de contribuables sont-elles couvertes (grands contribuables, moyennes entreprises, personnes dotées d'un patrimoine et personnes à hauts revenus, travailleurs indépendants) ?</li> <li>○ À quelle fréquence les modèles sont-ils appliqués (tous les ans, tous les deux ans) ?</li> <li>○ Que fait l'administration fiscale pour assurer la crédibilité des résultats ? Plus précisément, les résultats font-ils l'objet d'un examen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport(s) écrit(s) sur les résultats des études de l'écart fiscal et d'autres études (par exemple, modélisation prédictive) réalisées par l'administration fiscale ou en son nom.</li> <li>• Documentation des modèles et méthodologies utilisés.</li> <li>• Rapports écrits d'examineurs indépendants.</li> <li>• Preuve de la publication des résultats.</li> <li>• Documentation relative à la façon dont ont été utilisés les résultats des études d'écart fiscal ou d'autres études, afin d'élaborer de nouvelles mesures destinées à améliorer l'exactitude des informations communiquées.</li> <li>• Rapports écrits montrant le suivi périodique des tendances en ce qui concerne la communication d'informations inexactes dans les déclarations.</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 6 : exactitude des informations déclarées	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>indépendant (par un inspecteur d'État ou une commission parlementaire) et sont-ils publiés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comment les résultats sont-ils utilisés ? En particulier, sont-ils systématiquement utilisés pour élaborer de nouvelles mesures destinées à améliorer l'exactitude des informations communiquées ?</li> </ul>	

Tableau 21. DA 6 : Matrice d'évaluation des résultats

MESURE	DA 6 — Matrice d'évaluation des résultats : exactitude des informations déclarées		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
<p>D6-19</p> <p>Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1.</b> Nature et ampleur du programme existant de contrôles fiscaux pour détecter la communication d'informations inexactes et en dissuader les contribuables.</p>	A	<p>Le programme de contrôles de l'administration fiscale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) couvre tous les impôts de base.</li> <li>(ii) couvre les principales catégories de contribuables et est pondéré sur les grands contribuables et autres catégories de contribuables et secteurs économiques à haut risque (personnes dotées d'un patrimoine, secteur des bâtiments et travaux publics).</li> <li>(iii) sélectionne les dossiers de contrôle de manière centralisée en fonction des risques évalués.</li> <li>(iv) utilise divers types de contrôles et de méthodes de contrôle (directes et indirectes).</li> <li>(v) évalue régulièrement l'incidence des contrôles sur les niveaux de civisme fiscal des contribuables.</li> </ul>
		B	<p>Le programme de contrôles de l'administration fiscale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) identique à A (i).</li> <li>(ii) couvre les principales catégories de contribuables et est orienté au moins sur les grands contribuables.</li> <li>(iii) identique à A (iii).</li> <li>(iv) identique à A (iv).</li> </ul>
		C	<p>Le programme de contrôles de l'administration fiscale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) identique à A (i).</li> <li>(ii) sélectionne les dossiers de contrôle de manière décentralisée en fonction des risques évalués.</li> <li>(iii) Utilise divers types de contrôles.</li> </ul>
		D	<p>Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.</p> <p>OU</p> <p>Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.</p>
	<p><b>Dimension 2.</b> Mesure dans laquelle le programme de contrôles fiscaux est systématisé autour de pratiques uniformes.</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Les contrôleurs sont tenus d'appliquer les procédures décrites dans un manuel de contrôle régulièrement actualisé qui décrit les étapes d'un contrôle et couvre tout au moins :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la préparation d'un plan des dossiers de contrôle ;</li> <li>b) la création d'un profil du contribuable ;</li> <li>c) la communication au contribuable de la nature et de la portée du contrôle ;</li> <li>d) l'examen des dossiers des contribuables et la détermination des modifications éventuelles de la portée ou des périodes couvertes par le contrôle ;</li> <li>e) la communication aux contribuables des conclusions du contrôle et de tout impôt et pénalité supplémentaire qui en découle ;</li> <li>(f) la communication aux contribuables des droits et procédures en matière de règlement des</li> </ul> </li> </ul>

MESURE	DA 6 — Matrice d'évaluation des résultats : exactitude des informations déclarées		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			<p>contentieux ;</p> <p>g) la gestion des dossiers de contrôle ;</p> <p>(h) l'utilisation de modèles de documents de travail, d'avis aux contribuables et autres documents requis ; et</p> <p>(i) le respect des procédures et critères à appliquer pour le règlement des dossiers de contrôle.</p> <p>(ii) Il existe des manuels de contrôle spéciaux décrivant les procédures et les risques d'incivisme fiscal propres à chacun des trois principaux secteurs économiques/industries.</p>
		B	<p>(i) Identique à A (i).</p> <p>(ii) Il existe un manuel de contrôle spécial décrivant les procédures et les risques d'incivisme fiscal propres à au moins une industrie/un secteur économique important(e).</p>
		C	Identique à A (i).
		D	<p>Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.</p> <p>OU</p> <p>Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.</p>
	<b>Dimension 3. Mesure dans laquelle la qualité des contrôles des contribuables est suivie de près.</b>	A	<p>(i) Une division ou une commission officiellement désignée, composée de spécialistes de l'administration fiscale, surveille la qualité des contrôles, veille au respect des procédures de contrôle écrites et s'assure qu'une suite est donnée aux conclusions.</p> <p>(ii) La division ou la commission utilise les procédures établies, y compris une liste de vérification, pour examiner la qualité des contrôles.</p> <p>(iii) La division ou la commission publie régulièrement des rapports qui sont pris en compte pour améliorer la qualité du programme de contrôle.</p>
		B	<p>(i) Identique à A (i) et (ii).</p> <p>(ii) La division ou la commission publie des rapports, mais pas de manière régulière.</p>
		C	Identique à B, mais les activités décrites au point A (i) sont menées par les responsables des contrôles fiscaux.
		D	<p>Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.</p> <p>OU</p> <p>Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.</p>

MESURE	DA 6 — Matrice d'évaluation des résultats : exactitude des informations déclarées		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
	<p><b>Dimension 4. Mesure dans laquelle l'administration fiscale surveille l'efficacité de la fonction de contrôle des contribuables.</b></p> <p>(Voir aussi la définition du terme « rendement du contrôle fiscal » à la note de bas de page 17 et dans le glossaire.)</p>	A	<p>(i) Chaque trimestre, l'équipe de direction de l'administration fiscale :</p> <p>(a) surveille les principales mesures de performance du plan de contrôle, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les résultats/évaluations des contrôles par rapport au recouvrement ;</li> <li>• les intrants et le temps utilisé pour chaque type de contrôle ;</li> <li>• le pourcentage de contrôles au terme desquels un montant supplémentaire est dû ;</li> <li>• le pourcentage de clôtures de contrôles sans ajustement ;</li> <li>• le pourcentage de clôtures de contrôles avec réduction de l'avis d'imposition ;</li> <li>• le rendement moyen et/ou médian des dossiers de contrôle résolus (avis d'imposition supplémentaires, nuls ou réduits y compris) ;</li> <li>• le temps moyen passé sur les dossiers dans lesquels aucun montant d'impôt supplémentaire n'est perçu.</li> </ul> <p>(b) surveille le nombre d'ajustements acceptés sans opposition ni recours ;</p> <p>(c) évalue activement l'efficacité de la fonction de vérification des contribuables en publiant régulièrement des rapports de performance qui tiennent compte de la surveillance décrite au point (a) et comprennent une analyse descriptive et quantitative des tendances et des anomalies observées dans les résultats de la vérification et du temps pris pour les mener à bien ;</p> <p>(d) donne suite aux rapports de performance pour améliorer les résultats des futurs contrôles et le suivi des clôtures de contrôles conformément au plan de contrôle, ainsi que la valeur des ajustements en fonction du type de contrôle (contrôles sur pièces, contrôles d'un problème spécifique, contrôles intégrés, etc.).</p> <p>(ii) L'administration fiscale effectue régulièrement des sondages auprès des contribuables contrôlés afin d'évaluer le professionnalisme et la compétence dont les services responsables font preuve dans l'exécution des contrôles.</p>
		B	<p>(i) Tous les trimestres, l'équipe de la direction de l'administration des impôts mène les activités décrites au point A (i) (a) et au moins tous les six mois celles décrites aux points A (i) (b)–(d).</p> <p>(ii) Identique à A (ii).</p>
		C	L'équipe de direction de l'administration fiscale mène

MESURE	DA 6 — Matrice d'évaluation des résultats : exactitude des informations déclarées		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			au moins une fois tous les six mois les activités décrites au point A (i) (a) et au moins une fois par an celles décrites aux points A (i) (b)–(d).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
<b>D6-20</b> Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Ampleur des recoupements automatisés à grande échelle effectués pour vérifier les informations communiquées dans les déclarations fiscales.	A	Un recoupement automatisé à grande échelle est fait entre des montants déclarés dans les déclarations au titre des impôts de base applicables et les informations provenant des sources suivantes : (i) Déclarations de TVA. (ii) Banques/établissements financiers. (iii) Employeurs. (iv) Trois ou plusieurs organismes gouvernementaux (services des douanes, organismes responsables des achats de biens et services des administrations, registres des entreprises, autorité de réglementation de la lutte contre le blanchiment de capitaux responsables de détecter les transactions en liquide, et registre des propriétés immobilières). (v) Bourses et/ou registres des actionnaires des sociétés cotées en bourse. (vi) Organisme(s) de sécurité sociale (aux fins de recoupement des revenus de l'emploi déclarés). (vii) Registres de biens immobiliers. (viii) Fournisseurs en ligne (sur Internet). (ix) Données reçues des autorités d'autres pays.
		B	Un recoupement automatisé à grande échelle est fait entre les montants communiqués dans les déclarations au titre des impôts de base et les informations en provenance des sources A (i), (ii), (iii) et (iv).
		C	Un recoupement automatisé à grande échelle est fait entre les montants communiqués dans les déclarations au titre des impôts de base et les informations en provenance, au moins, des déclarations de TVA, des employeurs et de deux organismes gouvernementaux.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
<b>D6-21</b> Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes  Méthode de notation	<b>Dimension.</b> Nature et ampleur des mesures prises en amont pour inciter les contribuables à communiquer des informations exactes.	A	(i) Un système de décisions de justice publiques et particulière contraignantes est en place. (ii) Des accords de coopération en faveur du civisme fiscal sont conclus avec les contribuables admissibles.
		B	Identique à A (i).
		C	Un système de décisions de justice publiques

MESURE	DA 6 — Matrice d'évaluation des résultats : exactitude des informations déclarées		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
M1			contraignantes est en place.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D6-22 Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Solidité de la ou des méthodes d'analyse de l'écart fiscal utilisées par l'administration fiscale pour évaluer et surveiller les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.	A	L'administration fiscale assure le suivi de l'ampleur des informations inexactes communiquées au moyen d'une ou de plusieurs méthodes qui répondent aux critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Les méthodes couvrent la TVA et au moins un autre impôt de base.</li> <li>(ii) Les méthodes sont appliquées au moins une fois tous les deux ans.</li> <li>(iii) Les résultats font l'objet de tests de crédibilité, tels qu'un examen indépendant (par exemple, par un inspecteur de l'État, une commission parlementaire ou des universitaires) et sont publiés.</li> <li>(iv) Les résultats sont utilisés par l'administration fiscale pour élaborer de nouvelles mesures destinées à améliorer l'exactitude des informations communiquées.</li> </ul>
		B	L'administration fiscale assure le suivi de l'ampleur des informations inexactes communiquées au moyen d'une ou de plusieurs méthodes qui répondent aux critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Les méthodes couvrent au moins la TVA</li> <li>(ii) Les méthodes sont appliquées au moins une fois tous les quatre ans.</li> <li>(iii) Identique à A (iii).</li> <li>(iv) Identique à A (iv).</li> </ul>
		C	L'administration fiscale assure le suivi de l'ampleur des informations inexactes communiquées au moyen d'une ou de plusieurs méthodes qui répondent aux critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Identique à B (i).</li> <li>(ii) Les méthodes sont appliquées au moins une fois tous les cinq ans.</li> </ul>
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.

# IX. Domaine d'analyse 7

## Règlement efficace des contentieux fiscaux

### Résultats souhaités

Le processus de règlement des contentieux fiscaux est équitable et indépendant, accessible aux contribuables et efficace pour résoudre rapidement les litiges.

### Contexte et bonnes pratiques

Le présent DA porte sur le processus par lequel les contribuables s'efforcent d'obtenir un examen indépendant, fondé sur les faits ou l'interprétation de la loi, d'un avis d'imposition consécutif à un contrôle<sup>20</sup>.

Le contentieux doit avant tout préserver le droit des contribuables de contester un avis d'imposition consécutif à un contrôle et d'être équitablement entendus. Ce processus doit reposer sur un cadre juridique, qui est connu et compris des contribuables et facilement accessible, garantir une prise de décision indépendante et transparente et permettre de résoudre rapidement les questions litigieuses. Le contribuable devrait avoir le droit de contester trois éléments d'un avis d'imposition :

- 1) l'exactitude des faits sur lesquels s'appuie le vérificateur ;
- 2) la validité de l'interprétation de la législation fiscale ;
- et 3) le montant des pénalités imposées par l'administration fiscale.

Voici quelques exemples de bonnes pratiques adoptées par les administrations fiscales pour atteindre les résultats souhaités :

- Codifier le processus de règlement des contentieux dans un texte générale d'administration fiscale qui s'applique uniformément à tous les impôts de base.
- Publier des explications claires des droits des contribuables et des voies de recours juridiques contre les décisions prises par l'administration fiscale.

<sup>20</sup>La contestation d'un avis d'imposition résulte notamment : a) d'une erreur administrative ou b) de la contestation par le contribuable, pour des motifs de fait ou de droit, d'une divergence constatée par suite d'une enquête ou d'un contrôle fiscal. Les évaluations TADAT sont axées sur le point b).

- Exiger des vérificateurs qu'ils donnent aux contribuables des explications claires sur :
  - les redressements faits à la suite d'un contrôle ;
  - les raisons des pénalités imposées ;
  - les droits et voies de recours.
- Réduire au minimum la survenue de contentieux par :
  - une remise à niveau régulière des contrôleurs en matière de techniques de contrôle et d'interprétation de la législation fiscale ;
  - un système automatisé efficace de gestion des dossiers de contrôle fiscal, notamment des processus d'examen et d'approbation par la hiérarchie tout au long de la procédure de contrôle ;
  - un suivi les causes sous-jacentes des contentieux (faiblesses du processus de contrôle ou lacunes dans la législation ou de la réglementation fiscale) et l'adoption de mesures correctrices (recyclage du personnel, modification des procédures administratives ou des lois ou réglementations).
- Disposer d'un mécanisme de règlement de contentieux simple, transparent et progressif, prévoyant les étapes suivantes :
  - **Première étape** : un examen indépendant par l'administration fiscale (les examens sont effectués par des agents désignés et indépendants du service de contrôle fiscal). De tels examens en interne peuvent être qualifiés d'objection, plainte, recours administratifs, ou examen administratif.
  - **Deuxième étape** : un examen par une juridiction fiscale, un conseil ou comité ou un tribunal spécialisé(e), externe et indépendant(e), si le contribuable est mécontent des résultats de l'examen administratif (il se peut aussi qu'un processus accéléré d'arbitrage soit en place pour régler rapidement les contentieux).
  - **Étape finale** : un examen par une cour

d'appel supérieure pour trancher les litiges en suspens sur les faits et sur l'interprétation juridique<sup>21</sup>.

- Permettre au contribuable de transmettre directement son litige au tribunal fiscal, si l'administration fiscale n'a pas réalisé son recours administratif dans des délais raisonnables.
- Autoriser la suspension du recouvrement du montant total ou partiel en litige jusqu'à la fin de la procédure de recours si le recouvrement de la créance est jugé comme ne présentant pas de risque (garanti par le nantissement d'un actif détenu par le contribuable ou par la garantie d'un tiers).
- Procéder dans les plus brefs délais au remboursement de tout impôt surpayé, dans les cas où le contentieux est résolu en faveur du contribuable.
- Rendre publiques les conditions d'un règlement à l'amiable auquel est parvenu l'administration fiscale à l'issue d'un contentieux fiscal.
- Disposer d'un logiciel qui :
  - o enregistre la réception de tous les contentieux ;
  - o utilise un système automatisé de gestion des dossiers ;
  - o génère des informations de gestion (nombre de dossiers reçus, nombre de dossiers résolus, valeur des impôts en litige, âge des dossiers, nature des questions en litige, résultats des litiges et incidence potentielle du ou des dossiers sur le régime fiscal, d'un point de vue politique, juridique ou opérationnel).

### Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Trois indicateurs de performance, assortis de cinq dimensions de mesure, sont utilisés pour évaluer :

- La mesure dans laquelle un contentieux peut être porté devant une juridiction fiscale, un conseil ou comité ou un tribunal spécialisé(e), externe et indépendant(e), si un contribuable n'est pas satisfait des résultats d'un examen administratif.

- La mesure dans laquelle la procédure de recours administratif est indépendante du processus de contrôle à l'origine de l'avis d'impôt.
- La mesure dans laquelle les contribuables sont informés de leurs droits et voies de contrôle.
- Le temps de réalisation d'un recours administratif.
- La prise en compte de l'issue des contentieux dans l'élaboration de la politique, de la législation et des procédures administratives.

Le tableau 22 présente les indicateurs, les dimensions et les méthodes de notation utilisés pour le DA 7.

---

<sup>21</sup>Les évaluations TADAT ne portent pas sur la performance des procédures d'examen judiciaire.

Tableau 22. DA 7 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
D7-23. Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle un dispositif suffisamment progressif de recours administratif et judiciaire est mis à la disposition des contribuables et utilisé par eux.</li> <li>Mesure dans laquelle la procédure de recours administratif est indépendante du processus de contrôle fiscal.</li> <li>Mesure dans laquelle les informations sur le processus de règlement des contentieux sont diffusées et portées explicitement à la connaissance des contribuables.</li> </ul>	M2
D7-24. Délai de règlement des contentieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps de réalisation d'un recours administratif.</li> </ul>	M1
D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle l'administration fiscale donne suite aux résultats des contentieux.</li> </ul>	M1

#### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 23 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain et de la collecte d'informations concernant le DA 7.

#### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 24 énonce les critères utilisés pour noter les indicateurs et les dimensions du DA 7.

Tableau 23. DA 7 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 7 : Règlement efficace des contentieux fiscaux	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p><b>Questions générales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les droits et procédures juridiques de recours dont disposent les contribuables qui souhaitent contester un avis d'imposition résultant d'un contrôle fiscal ?</li> <li>• Les contribuables exercent-ils leurs droits juridiques dans la pratique ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sources des documents de référence :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les textes fiscaux de base et les textes généraux d'administration fiscale.</li> <li>○ Le site internet de l'administration fiscale et autres informations publiées par celle-ci sur les droits des contribuables en cas de contentieux fiscal et sur les procédures connexes.</li> </ul> </li> </ul>
<p>D7-23</p> <p>Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif</p> <p>Méthode de notation M2</p>	<p><b>Dimension 1. Mesure dans laquelle un dispositif suffisamment progressif de recours administratif et judiciaire est mis à la disposition des contribuables et utilisé par eux.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un dispositif de recours en plusieurs étapes tel que celui décrit ci-après (ou similaire) ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Première étape :</b> un recours administratif (examen indépendant réalisé au sein de l'administration fiscale) ? De préférence, il devrait s'agir d'un processus de recours unique (à un seul niveau).</li> <li>○ <b>Deuxième étape :</b> un examen par une juridiction fiscale, un conseil ou comité ou un tribunal spécialisé(e), externe et indépendant(e), si le contribuable n'est pas satisfait des résultats du recours administratif ? Existe-t-il un processus accéléré d'arbitrage pour régler rapidement les contentieux ?</li> <li>○ <b>Dernière étape :</b> un examen par une cour d'appel supérieure pour trancher les litiges en suspens sur les faits et sur l'interprétation juridique ?</li> </ul> </li> <li>• Ce mécanisme progressif de recours administratif et judiciaire est-il disponible pour tous les contribuables et est-il utilisé ?</li> <li>• Ce mécanisme de recours administratif est-il jugé solide par les contribuables ?</li> <li>• Si le dispositif de règlement des contentieux est rarement utilisé, quelles en sont les raisons profondes ? Elles peuvent être multiples : coût prohibitif de toute contestation d'un avis d'imposition devant les tribunaux, délai excessif avant d'obtenir une audition et une décision sur les questions en litige ou manque de confiance des contribuables dans le caractère équitable des auditions. Il se peut aussi que les normes exigeantes appliquées par les contrôleurs réduisent au minimum les motifs de litige (par exemple, niveau élevé de compétence en matière de collecte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT de la présence d'un examen administratif et judiciaire bien adapté aux besoins des contribuables et couramment utilisé.</li> <li>• Cadre d'un dispositif d'examen suffisamment progressif prévu dans les textes de base ou généraux d'administration fiscale.</li> <li>• Site internet et autres informations publiées par l'administration fiscale sur le processus progressif de recours administratif ou judiciaire.</li> <li>• Rapports sur les résultats des enquêtes d'opinion.</li> <li>• Rapports écrits des réunions avec les parties prenantes (chambres de commerce, grands organismes des différents secteurs et intermédiaires fiscaux).</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 7 : Règlement efficace des contentieux fiscaux	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>d'éléments de preuve, application correcte de la loi et explication claire des conclusions du contrôle au contribuable, y compris des faits et des textes de loi à partir desquels l'imposition a été calculée).</p> <p><b>Dimension 2. Mesure dans laquelle la procédure de recours administratif est indépendante du processus de contrôle fiscal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le processus de recours administratif est-il indépendant du processus de contrôle fiscal ? Plus précisément : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existe-t-il un service de recours administratif distinct du service de contrôle fiscal tant d'un point de vue géographique qu'organisationnel (c'est-à-dire un service situé en dehors du service de contrôle fiscal et sous la responsabilité d'une autre direction générale) ? OU</li> <li>○ Les recours administratifs sont-ils entrepris par des agents désignés (par opposition aux contrôleurs) au sein du service de contrôle fiscal ? OU</li> <li>○ Des contrôleurs, autres que ceux qui ont réalisé le contrôle fiscal d'un contribuable, réalisent-ils les recours administratifs ? OU</li> <li>○ Le contrôleur qui a réalisé le contrôle fiscal d'un contribuable réalise-t-il le recours administratif ?</li> </ul> </li> <li>• Les procédures de recours administratif sont-elles définies par écrit et appliquées ?</li> </ul> <p><b>Dimension 3. Mesure dans laquelle les informations sur le processus de règlement des contentieux sont diffusées et portées explicitement à la connaissance des contribuables.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des informations sur le processus de règlement des contentieux sont-elles publiées ?</li> <li>• Les contribuables sont-ils explicitement informés du processus de règlement des contentieux ? Plus précisément : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une fois le contrôle achevé, les contrôleurs informent-ils explicitement les contribuables de leur droit de contestation et des procédures de règlement des contentieux ? ET/OU</li> <li>○ Des informations sur les droits de contestation et les procédures de règlement des contentieux figurent-elles dans les avis d'imposition et/ou les lettres de clôture du contrôle envoyés aux contribuables ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT de la présence de dispositifs indépendants de recours administratifs.</li> <li>• Organigramme de l'administration fiscale, avec description des rôles, indiquant qu'un service distinct du point de vue géographique qu'organisationnel, réalise des recours administratifs.</li> <li>• Procédures écrites/manuels de recours administratif.</li> <li>• Documents/rapports (dont rapports d'audit interne) indiquant que les procédures de recours administratif sont appliquées.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT que des informations sur les droits de contestation et les procédures de règlement des contentieux sont communiquées aux contribuables : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sur le site web de l'administration fiscale ;</li> <li>○ dans les avis de redressement ;</li> <li>○ dans des instructions écrites remises aux contrôleurs ; et</li> <li>○ dans les lettres de clôture du contrôle.</li> </ul> </li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 7 : Règlement efficace des contentieux fiscaux	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	ET/OU <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ces informations sont-elles publiques (sur le site web de l'administration fiscale, par exemple) ?</li> </ul>	
D7-24 Délai de règlement des contentieux  Méthode de notation M1	<b>Dimension. Temps de réalisation d'un recours administratif.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale contrôle-t-elle régulièrement (par exemple, tous les mois) le temps passé à réaliser des recours administratifs ?</li> <li>• Quel est le pourcentage de recours administratifs menés à terme dans les 30 jours civils ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données recueillies au tableau 14 du questionnaire (Temps de réalisation des examens administratifs)</li> </ul>
D7-25 Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets  Méthode de notation M1	<b>Dimension. Mesure dans laquelle l'administration fiscale donne suite aux résultats des contentieux.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale suit-elle les résultats significatifs des contentieux et en tient-elle compte dans l'élaboration de la politique, de la législation et des procédures administratives fiscales ?</li> <li>• Dans l'affirmative, comment procède-t-elle ? Y a-t-il un suivi régulier (comportant, par exemple, la préparation de déclarations sur les effets des décisions) ou ce suivi est-il ponctuel (activité non planifiée et peu fréquente) ?</li> <li>• Les résultats des contentieux sont-ils rendus publics, dans les limites permises par la confidentialité ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT que les contentieux réglés (par exemple, les décisions d'un tribunal fiscal, d'un conseil/comité ou d'une autre juridiction) font l'objet d'un suivi par les services juridiques de l'administration fiscale et que les résultats significatifs des contentieux sont pris en compte dans l'élaboration de la politique, de la législation et des procédures administratives fiscales.</li> <li>• Déclarations/rapports écrits sur les effets des décisions.</li> <li>• Publication des résultats des contentieux (sous une forme épurée si nécessaire) sur le site web de l'administration fiscale.</li> </ul>

Tableau 24. DA 7 : Matrice d'évaluation des résultats

MESURE	DA 7 — Matrice d'évaluation des résultats : Règlement efficace des contentieux fiscaux		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
<p>D7-23</p> <p>Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif</p> <p>Méthode de notation M2</p>	<p><b>Dimension 1.</b> Mesure dans laquelle un dispositif suffisamment progressif de recours administratif et judiciaire est mis à la disposition des contribuables et utilisé par eux.</p>	A	<p>(i) Un dispositif d'examen en plusieurs étapes tel que celui décrit ci-dessous existe :</p> <p>(a) <b>Première étape</b> : un processus de recours administratif unique (c'est-à-dire à un seul niveau) au sein de l'administration fiscale.</p> <p>(b) <b>Deuxième étape</b> : un examen par une juridiction fiscale, un conseil ou comité ou un tribunal spécialisé(e), externe et indépendant(e) lorsque le contribuable n'est pas satisfait des résultats du recours administratif. Il peut aussi exister un processus accéléré d'arbitrage pour régler rapidement les contentieux.</p> <p>(c) <b>Dernière étape</b> : un examen par une cours d'appel supérieure pour trancher les litiges en suspens.</p> <p>(ii) Les contribuables utilisent le processus officiel de règlement des contentieux.</p>
		B	<p>(i) Un dispositif d'examen en plusieurs étapes tel que celui décrit ci-dessous existe :</p> <p>(a) Première étape : un processus de recours administratif à plusieurs niveaux au sein de l'administration fiscale.</p> <p>(b) Identique à A (iv) (b) et(c).</p> <p>(c) Identique à A (ii).</p> <p>OU</p> <p>(ii) Un dispositif d'examen en plusieurs étapes tel que celui décrit ci-dessous existe :</p> <p>(a) Première étape : un processus de recours administratif unique (c'est-à-dire à un seul niveau) au sein de l'administration fiscale.</p> <p>(b) Deuxième étape : l'examen par des tribunaux de droit commun constitue la première voie de recours pour un contribuable mécontent des résultats du processus de recours administratif.</p> <p>(c) Identique à A (i) (c) et A (ii).</p>
		C	<p>(i) Un dispositif d'examen en plusieurs étapes tel que celui décrit au point A (i) est en place, mais le processus de recours administratif au sein de l'administration fiscale comporte plusieurs niveaux et il n'existe pas de juridiction fiscale, de conseil ou comité ou de tribunal spécialisé(e), externe et indépendant(e).</p> <p>(ii) Identique à A (i) (c) et A (ii).</p>
		D	<p>Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.</p> <p>OU</p> <p>Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.</p>

MESURE	DA 7 — Matrice d'évaluation des résultats : Règlement efficace des contentieux fiscaux		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
	<b>Dimension 2.</b> Mesure dans laquelle la procédure de recours administratif est indépendante du processus de contrôle fiscal.	A	(i) Un service de recours administratif distinct du service de contrôle fiscal tant d'un point de vue géographique qu'organisationnel effectue tous les examens administratifs ; et (ii) Les procédures de recours sont définies par écrit et appliquées.
		B	(i) Des agents de recours désignés au sein du service de contrôle fiscal effectuent tous les examens administratifs ; et (ii) Identique à A (ii).
		C	(i) Les examens administratifs sont effectués par des contrôleurs distincts de ceux qui ont effectué le contrôle du contribuable ; et (ii) Identique à A (ii).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 3.</b> Mesure dans laquelle les informations sur le processus de règlement des contentieux sont diffusées et portées explicitement à la connaissance des contribuables.	A	(i) Des informations générales sur les droits de contestation des contribuables et sur le processus de règlement des contentieux sont accessibles au public (sur le site web de l'administration fiscale, par exemple). (ii) Les contrôleurs et le personnel chargé des examens contrôleurs sont par leur règlement écrit d'informer explicitement les contribuables de leurs droits de contestation et des procédures correspondantes de règlement des contentieux. (iii) Des informations sur les droits de contestation et les procédures connexes de règlement des contentieux sont spécifiquement incluses dans les lettres de clôture du contrôle, les avis d'imposition et les notifications des résultats des examens administratifs.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (iii).
		C	(i) Identique à A (i).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.

MESURE	DA 7 — Matrice d'évaluation des résultats : Règlement efficace des contentieux fiscaux		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
<b>D7-24</b> Délai de règlement des contentieux  <i>Méthode de notation M1</i>	<b>Dimension. Temps de réalisation d'un recours administratif.</b>  Utilisation des données recueillies au tableau 14 du questionnaire (Temps de réalisation des examens administratifs)	A	L'étape du recours administratif est achevée dans 90 % des cas dans les 30 jours civils ou avant la date limite légale, si celle-ci est plus courte.
		B	L'étape du recours administratif est achevée dans au moins 90 % des cas dans les 60 jours civils ou avant la date limite légale, si celle-ci est plus courte.
		C	L'étape du recours administratif est achevée dans au moins 90 % des cas dans les 90 jours civils ou avant la date limite légale, si celle-ci est plus courte.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
<b>D7-25</b> Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets  <i>Méthode de notation M1</i>	<b>Dimension. Mesure dans laquelle l'administration fiscale donne suite aux résultats des contentieux.</b>	A	Les résultats issus des contentieux font régulièrement l'objet d'un suivi et d'une analyse (avec préparation régulière de déclarations sur les effets des décisions). Cette analyse est prise en compte dans l'élaboration ou la modification de la politique, de la législation et des procédures administratives.
		B	Les résultats significatifs issus des contentieux (ceux ayant par exemple de fortes incidences sur les recettes et/ou ceux concernant un grand nombre de contribuables) font l'objet d'une analyse. Cette analyse est prise en compte dans l'élaboration ou la modification de la politique, de la législation et des procédures administratives.
		C	Un certain nombre de résultats issus des contentieux font l'objet d'une analyse ponctuelle. Il existe quelques cas où, au cours des trois dernières années, de telles analyses ont été prises en compte dans l'élaboration ou la modification de la politique, de la législation et des procédures administratives.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.

## X. Domaine d'analyse 8

### Gestion efficace des recettes

#### Résultats souhaités

Le recouvrement des recettes fiscales est intégralement comptabilisé, vérifié par rapport aux estimations, et analysé pour guider les prévisions de recettes de l'État. Les remboursements légitimes d'impôts sont effectués dans les plus brefs délais.

#### Contexte et bonnes pratiques

Le présent DA se penche sur trois grandes activités réalisées par les administrations fiscales en matière de gestion des recettes :

- Fournir des informations aux autorités pour éclairer leurs processus budgétaires de prévision et d'estimation des recettes fiscales. D'une façon générale, c'est au ministère des Finances qu'incombe la responsabilité première de conseiller les autorités en matière de prévision et d'estimation des recettes fiscales. L'administration fiscale contribue à ces processus de prévision et d'estimation des recettes fiscales en apportant des informations et des données analytiques. Les ministères des Finances fixent souvent à l'administration fiscale des objectifs opérationnels de recouvrement des recettes en fonction de divers facteurs, notamment l'évolution de la conjoncture macroéconomique et les prévisions de recettes au titre des différents impôts<sup>22</sup>. Même si les administrations fiscales sont censées contribuer à améliorer la qualité des prévisions de recettes, un certain nombre de facteurs échappent à leur contrôle. Conscient de ce problème, le cadre du

<sup>22</sup>Le ministère devrait disposer d'un modèle crédible de prévision des recettes qui tienne compte de facteurs tels que la croissance du PIB, l'inflation, les modes de consommation, les prévisions de prix des principales exportations et les fluctuations de la valeur de la monnaie nationale. Et si les principaux facteurs utilisés pour déterminer les prévisions de recettes évoluent au cours de l'exercice, par exemple, la croissance du PIB diminue fortement ou un choc se produit sur les prix des principales exportations, les prévisions de recettes pour cet exercice devraient alors être révisées par le ministère en temps voulu.

TADAT permet d'évaluer la capacité d'une administration fiscale à contribuer à l'amélioration de la qualité des prévisions en fournissant des informations qui alimentent le processus budgétaire des autorités.

- Tenir un système de comptabilité des recettes.
- Effectuer les remboursements d'impôts.

Voici quelques exemples de bonnes pratiques adoptées par les administrations fiscales pour atteindre les résultats souhaités :

- Disposer d'une capacité d'analyse des recettes fiscales (généralement sous la forme d'un service spécialisé dans l'analyse) permettant d'étudier, notamment, l'évolution du recouvrement des impôts, les recettes supplémentaires tirées des contrôles fiscaux et autres activités en faveur du civisme fiscal, les types de comportement en matière de paiement, par type d'impôt et par catégorie de contribuable, l'incidence des dépenses fiscales sur les recettes (c'est-à-dire la valeur du manque à percevoir par l'État en raison des dispositions de la législation fiscale, dont les abattements, les exonérations, les taux préférentiels et le report des obligations fiscales), ainsi que le montant des pertes fiscales des années précédentes non encore récupérées.
- Assurer un suivi régulier du recouvrement des impôts de base et le communiquer aux autorités, de façon à pouvoir détecter au plus tôt tout écart significatif par rapport aux prévisions de recettes budgétées, et à en déterminer les raisons.
- Utiliser des systèmes automatisés de comptabilisation des recettes fiscales, dotés de fonctionnalités similaires à celles décrites à l'encadré 9, qui réduisent au minimum le risque d'erreur comptable et de fraude interne et garantit un acheminement des paiements et autres transactions en temps voulu et sans erreur vers les comptes des contribuables.

Réaliser régulièrement un rapprochement

entre les comptes des contribuables après de l'administration fiscale et les comptes des recettes de l'État (sans oublier que le système de comptabilité de l'administration fiscale est un système subsidiaire du système comptable plus vaste des comptes des recettes tenu par le ministère des Finances) et la valeur des paiements d'impôts versés sur le compte en banque de l'État.

### Encadré 9. Principales caractéristiques d'un système de comptabilité des recettes fiscales

Un module informatique efficace de comptabilité des recettes fiscales permet de :

- Détenir un compte pour chaque contribuable, et donner une vue d'ensemble de tous les éléments de son compte au regard de tous les impôts de base.
  - Acheminer les paiements en temps voulu et sans erreur vers les comptes des contribuables respectifs.
  - Assurer aux préposés des impôts un accès en ligne aux comptes des contribuables (à la fois accès total et en lecture seule).
  - Permettre aux contribuables et à leurs agents habilités de visualiser leurs comptes via internet, sous réserve des vérifications d'identité appropriées.
  - Calculer et imposer des pénalités et intérêts de retard pour paiement tardif.
  - Structurer les comptes de façon à pouvoir identifier séparément les montants correspondant aux impôts, aux pénalités, aux amendes et aux intérêts.
  - Archiver les comptes dormants de façon telle qu'ils puissent être rétablis facilement, le cas échéant.
  - Générer un relevé de compte pour le contribuable, à la fois pour chaque impôt de base et sous forme consolidée (avec tous les impôts de base).
  - Permettre diverses transactions comptables (débits, crédits, virements, déductions, paiements anticipés, remboursements, pénalités, redressements, annulations, etc.).
  - Générer des informations de gestion comptable, tant pour l'utilisation interne par l'administration fiscale qu'à des fins plus générales de comptabilité publique.
  - Tenir des dossiers et des pistes de vérification détaillées à des fins de contrôle interne (par exemple, identité des préposés ayant accédé aux comptes des contribuables, détails de toutes les transactions des comptes).
- Réaliser régulièrement des contrôles internes du système de comptabilité des recettes fiscales pour garantir l'existence de garde-fous appropriés dans le but d'éviter toute erreur comptable et toute fraude (une

description plus détaillée des mécanismes d'assurance interne figure au DA 9).

- Effectuer dans les plus brefs délais les remboursements d'impôt légitimes, tout en ayant les mesures de protection en place pour empêcher le paiement lorsqu'il s'agit de demandes frauduleuses de remboursement. Dans le cas des remboursements de TVA (qui dépassent en général un tiers des recettes brutes de TVA recouvrées), les bonnes pratiques consistent notamment à :
  - Soumettre les demandes d'immatriculation à la TVA à une vérification d'identité pour empêcher des opérateurs fictifs d'être inscrits au régime de la TVA (cette protection est abordée au DA 1).
  - Utiliser un logiciel spécial d'évaluation automatique des risques (intégré au système de gestion des risques d'incivisme fiscal abordé au DA 2) pour examiner toutes les demandes de remboursement de TVA en fonction des critères de risque, afin de distinguer les demandeurs de remboursement qui ont un bon historique de civisme fiscal de ceux qui ont un historique limité ou médiocre dans ce domaine. Les demandes à haut risque sont soumises à des contrôles ou à d'autres vérifications préalables au remboursement, tandis que les dossiers à faible risque peuvent faire l'objet d'une vérification après remboursement (y compris l'utilisation des informations provenant de tiers, comme indiqué au DA 2).
  - Payer les remboursements légitimes de TVA, ou déduire les montants au crédit du contribuable de ses autres obligations fiscales, dans un délai raisonnable (par exemple, 30 jours civils à compter de la date de demande de remboursement).
  - Verser des intérêts aux contribuables si les remboursements de demandes légitimes prennent du retard.
  - Disposer de systèmes de prévision et de suivi pour anticiper les niveaux de remboursement de TVA et garantir que des fonds suffisants sont disponibles pour honorer toutes les demandes de remboursement légitimes lorsqu'elles se présentent.

### Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Trois indicateurs de performance, assortis des quatre dimensions de mesure ci-après, sont utilisés pour évaluer :

- L'ampleur des informations fournies par l'administration fiscale pour guider les prévisions et les estimations de l'État en matière de recettes fiscales.
- La pertinence du système de comptabilisation des recettes fiscales.

- La pertinence du système de remboursement de la TVA.
- Les délais de versement (ou de déduction) des remboursements de TVA.

Le tableau 25 résume les indicateurs, les dimensions et les méthodes de notation utilisés pour le DA 8.

**Tableau 25. DA 8 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation**

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
D8-26. Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampleur des informations fournies par l'administration fiscale pour guider les prévisions et les estimations de l'État en matière de recettes fiscales.</li> </ul>	M1
D8-27. Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales de l'administration fiscale.</li> </ul>	M1
D8-28. Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence du système de remboursement de la TVA.</li> <li>• Délais de versement (ou de déduction) des remboursements de TVA.</li> </ul>	M2

### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 26 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain et de la collecte d'informations concernant le DA 8.

### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 27 énonce les critères utilisés pour noter les indicateurs et les dimensions du DA 8.

**Tableau 26. DA 8 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur**

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 8 : gestion efficiente des recettes	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
<p>D8-26</p> <p>Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension 1. Ampleur des informations fournies par l'administration fiscale pour guider les prévisions et les estimations de l'État en matière de recettes fiscales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le ou les services de l'administration fiscale responsable(s) de fournir des informations aux autorités pour contribuer au processus budgétaire de prévision et d'estimation des recettes fiscales ?</li> <li>• Quelles sont les relations entre l'administration fiscale et le ministère des Finances en matière d'élaboration de prévisions de recettes fiscales ? Collaborent-ils sur tous les impôts de base ?</li> <li>• Quel type de données et d'analyses l'administration fiscale fournit-elle aux autorités pour contribuer au processus budgétaire de prévision et d'estimation de ces recettes fiscales ?</li> <li>• De quelle façon l'administration fiscale assure-t-elle un suivi du recouvrement effectif des recettes fiscales pour les impôts de base ?</li> <li>• L'administration fiscale fait-elle rapport au ministère des Finances sur les écarts importants constatés entre les recettes effectivement recouvrées et les prévisions de recettes fiscales ? De quelle façon ?</li> <li>• L'administration fiscale assure-t-elle un suivi du manque à percevoir dû aux dépenses fiscales (exonérations, taux préférentiels, etc.) ? De quelle façon ?</li> <li>• L'administration fiscale réalise-t-elle des prévisions et un suivi des niveaux de remboursement de la TVA afin de garantir que des fonds suffisants sont disponibles pour honorer toutes les demandes de remboursement légitimes lorsqu'elles se présentent ? De quelle façon ?</li> <li>• L'administration fiscale assure-t-elle un suivi de l'encours des pertes fiscales reportées par les contribuables qui peuvent être compensées par les revenus imposables futurs ? De quelle façon ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme de l'administration fiscale, avec description des rôles de chaque grand service.</li> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT des compétences et des qualifications du personnel chargé de l'analyse et la prévision des recettes.</li> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT des relations entre l'administration fiscale et le ministère des Finances.</li> <li>• Rapports écrits à la direction et/ou au ministère des Finances sur :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les prévisions des recettes fiscales.</li> <li>○ Les recettes effectivement recouvrées par rapport aux prévisions pour l'exercice en cours.</li> <li>○ Les raisons des écarts importants entre les recettes recouvrées et les prévisions.</li> <li>○ Le manque à percevoir dû aux dépenses fiscales.</li> <li>○ Les prévisions de remboursement de TVA.</li> <li>○ L'encours des pertes fiscales reportées par les contribuables sur des exercices futurs.</li> </ul> </li> </ul>
<p>D8-27</p> <p>Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales</p> <p>Méthode de notation M1</p>	<p><b>Dimension. Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales de l'administration fiscale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale dispose-t-elle d'un système de comptabilité automatisé conforme aux normes comptables des administrations publiques ?</li> <li>• Le système de comptabilité de l'administration fiscale est-il relié au système de comptabilité des recettes du ministère des Finances ?</li> <li>• Combien de temps faut-il en moyenne à l'administration fiscale pour acheminer un paiement vers le compte d'un contribuable ?</li> <li>• Existe-t-il des procédures écrites pour examiner régulièrement et systématiquement le registre des contribuables (surtout les comptes qui représentent la plus grande part des recettes au titre des impôts de base) afin de corriger les erreurs et les omissions comptables ? Plus précisément :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quels rapprochements de comptes sont</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête et observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT de la nature et de la portée du système comptable.</li> <li>• Procédures écrites de l'administration fiscale pour la comptabilisation des recettes.</li> <li>• Rapports d'audit externe et interne sur le fonctionnement du système comptable.</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 8 : gestion efficiente des recettes	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>effectués ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ À quelle fréquence le compte d'attente est-il examiné ?</li> <li>○ Un rapport sur les soldes créditeurs est-il établi périodiquement et examiné ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne les impôts de base, les contribuables reçoivent-ils, par internet entre autres, un relevé mensuel des montants d'impôt exigibles et des soldes créditeurs ?</li> <li>• Le système de comptabilité de l'administration fiscale est-il contrôlé pour garantir qu'il est conforme à la législation fiscale (notamment qu'il calcule correctement les montants exigibles, les pénalités et les intérêts) et les normes comptables des administrations publiques ? Dans l'affirmative, à quelle fréquence ont lieu les contrôles ? Qui est responsable de ces contrôles (vérificateur interne, vérificateur des finances publiques, les deux) ?</li> </ul>	
<p><b>D8-28</b> Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts</p> <p>Méthode de notation M2</p>	<p><b>Dimension 1. Pertinence du système de remboursement de la TVA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les déclarations de crédit de TVA net donnent automatiquement droit à un remboursement ou les contribuables doivent-ils remplir une demande de remboursement séparée ?</li> <li>• Comment l'administration fiscale évalue-t-elle le risque lié à chaque demande de remboursement de TVA ? Par exemple, les demandes sont-elles automatiquement évaluées et classées en fonction des critères de risque prédéfinis ?</li> <li>• Des dispositions spéciales sont-elles prévues pour gérer les demandes de remboursement de TVA des exportateurs habituels ? Par exemple, les exportateurs sont-ils classés en fonction de leur historique de civisme fiscal et de la perception de leur niveau de risque (de telle sorte que les demandeurs à faible risque reçoivent automatiquement un remboursement, tandis que certains contribuables jugés à plus haut risque sont tenus de justifier leurs demandes) ?</li> <li>• Quel est le pourcentage de demandes de remboursement de TVA soumises à une vérification avant l'émission du paiement ? Comment cette vérification est-elle effectuée ?</li> <li>• Des intérêts sont-ils versés aux contribuables en cas de retard de remboursement ?</li> <li>• Les crédits excédentaires de TVA sont-ils déduits des montants d'impôt exigibles (impôt sur le revenu, par exemple) ?</li> <li>• Les remboursements de TVA sont-ils effectués à partir des recettes consolidées ou existe-t-il une enveloppe budgétaire spéciale ? Dans ce dernier cas, que se passe-t-il s'il n'y a pas suffisamment de fonds dans l'enveloppe pour honorer toutes les demandes de remboursement légitimes ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Délais de versement (ou de déduction) des remboursements de TVA.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation sur le terrain par l'évaluateur TADAT du processus de gestion des risques liés au remboursement de la TVA et de documentation connexe.</li> <li>• Procédures écrites pour le traitement des remboursements de TVA.</li> <li>• Encours et durée des remboursements de TVA non effectués.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes publiées ou normes de service interne en matière de</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 8 : gestion efficace des recettes	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale assure-t-elle un suivi régulier (tous les mois) du délai avec lequel elle verse (ou déduit) les remboursements de TVA ?</li> <li>• Existe-t-il des cas où les remboursements de TVA ont été approuvés pour versement ou déduction mais ne sont toujours pas versés (ni déduits) en raison de fonds insuffisants ou pour d'autres raisons, telles que la nécessité d'atteindre les objectifs de recettes ?</li> <li>• Quel est le pourcentage de remboursements de TVA, en termes de demandes et de valeur des demandes, versés (ou déduits) dans un délai de 30 jours civils ?</li> </ul>	<p>versement (ou de déduction) des remboursements de TVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête sur le terrain sur l'ampleur des remboursements de TVA approuvés mais non versés (en général, encours des remboursements de TVA approuvés mais non versés en fin d'exercice).</li> <li>• Données recueillies au tableau 15 du questionnaire (Remboursements de TVA)</li> </ul>

Tableau 27. DA 8 : Matrice d'évaluation des résultats

MESURE	DA 8 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficiente des recettes		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
D8-26 Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Ampleur des informations fournies par l'administration fiscale pour guider les prévisions et les estimations de l'État en matière de recettes fiscales.	A	Des agents spécialisés au sein de l'administration fiscale procèdent régulièrement aux tâches suivantes : (i) Recueil de données sur le recouvrement des recettes fiscales et sur les conditions économiques pour contribuer au processus budgétaire des autorités en matière de prévision et d'estimation des recettes fiscales. (ii) Suivi des recettes fiscales recouvrées par rapport aux prévisions de recettes budgétées et communication des conclusions aux autorités au moins une fois par mois. (iii) Prévision des niveaux de remboursement de TVA pour garantir la disponibilité de fonds suffisants pour honorer toutes les demandes de remboursement légitimes lorsqu'elles se présentent. (iv) Contrôle du coût des dépenses fiscales pour les recettes et établissement d'un rapport chaque année. (v) Suivi et rapport sur l'encours des pertes fiscales et de crédits/remboursements reportés par les contribuables, qui peuvent être compensés par les montants d'impôts exigibles futurs.
		B	Identique à A (i), (ii) et (iii).
		C	Identique à A (i) et (ii).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes soit non disponibles.
D8-27 Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales de l'administration fiscale.	A	(i) L'administration fiscale dispose d'un système comptable automatisé conforme aux normes des administrations publiques en matière d'informatique et de comptabilité. (ii) Le système de comptabilité de l'administration fiscale est connecté au système de comptabilité des recettes du ministère des Finances. (iii) Tous les montants d'impôt exigibles et paiements connexes sont enregistrés dans les registres/comptes des contribuables au plus tard un jour ouvrable après leur survenance. (iv) Des contrôles externes et internes sont régulièrement effectués pour vérifier que le système comptable est conforme à la législation fiscale (notamment qu'il calcule correctement les montants d'impôt exigibles, les pénalités et les intérêts) et aux normes comptables des administrations publiques.

MESURE	DA 8 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficiente des recettes		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (ii). (iii) Tous les montants d'impôt exigibles et paiements connexes sont enregistrés dans les registres/comptes des contribuables au plus tard deux jours ouvrables après leur survenance. (iv) Des contrôles internes sont régulièrement effectués pour vérifier que le système comptable est conforme à la législation fiscale (notamment qu'il calcule correctement les montants d'impôt exigibles, les pénalités et les intérêts) et aux normes comptables des administrations publiques.
		C	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (ii). (iii) Tous les montants d'impôt exigibles et paiements connexes sont enregistrés dans les registres/comptes des contribuables au plus tard trois jours ouvrables après leur survenance.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D8-28 Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts  Méthode de notation M2	Dimension 1. Pertinence du système de remboursement de la TVA.	A	Tous les critères suivants sont remplis : (i) Une vérification fondée sur les risques est effectuée (par exemple, filtrage des demandes de remboursement à l'aide d'un logiciel automatisé d'évaluation des risques ; vérifications des dossiers à haut risque avant le remboursement ; et vérification des dossiers à plus faible risque après le remboursement). (ii) Une enveloppe budgétaire est affectée pour honorer toutes les demandes légitimes de remboursement lorsqu'elles se présentent. (iii) Les crédits excédentaires de TVA sont imputés sur les arriérés fiscaux, sauf lorsqu'un montant en suspens fait l'objet d'un véritable contentieux. (iv) Un traitement préférentiel (procédure accélérée) est accordé aux contribuables à faible risque (par exemple, les exportateurs réguliers ayant ont un bon historique de civisme fiscal). (v) Des intérêts sont versés sur les remboursements effectués en retard.
		B	Identique à A (i), (ii) et (iii).
		C	Identique à A (i).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.

MESURE	DA 8 — Matrice d'évaluation des résultats : gestion efficiente des recettes		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
	<p><b>Dimension 2. Délai de versement (ou de déduction) des remboursements de TVA.</b></p> <p>Utilisation des données recueillies au tableau 15 du questionnaire (Remboursements de TVA)</p>	A	Au moins 90 % des demandes de remboursement de TVA (en nombre et en valeur) sont payées, compensées ou rejetées dans un délai de 30 jours civils.
		B	Au moins 80 % des demandes de remboursement de TVA (en nombre et en valeur) sont payées, compensées ou rejetées dans un délai de 30 jours civils.
		C	Au moins 70 % des demandes de remboursement de TVA (en nombre et en valeur) sont payées, compensées ou rejetées dans un délai de 30 jours civils.
		D	<p>Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies.</p> <p>OU</p> <p>Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.</p>

# XI. Domaine d'analyse 9

## Redevabilité et transparence

### Résultats souhaités

L'administration fiscale est transparente dans la conduite de ses activités et rend compte à l'État et à la collectivité.

### Contexte et bonnes pratiques

La redevabilité et la transparence sont deux des principaux piliers de la bonne gouvernance. Leur institutionnalisation reflète le principe selon lequel les administrations fiscales doivent répondre de la façon dont elles emploient les ressources publiques et exercent leurs pouvoirs. Pour renforcer la confiance de la collectivité, elles doivent rendre compte ouvertement de leurs actions dans un cadre de responsabilité envers le ministre, le parlement et le public en général.

Parmi les bonnes pratiques qui favorisent la redevabilité et la transparence, il convient de citer :

- Une surveillance externe de l'administration fiscale par le biais, entre autres : 1) de la communication obligatoire au parlement, sous forme d'un rapport annuel, de ses résultats opérationnels et financiers ; 2) d'audits des états financiers et de la performance menés par le vérificateur des finances publiques ; 3) d'une audition approfondie de la direction au sujet des conclusions de l'audit externe par des commissions parlementaires ou organes analogues.
- Une enquête indépendante et impartiale sur les plaintes des contribuables relatives à tout comportement répréhensible ou faute professionnelle de la part de l'administration fiscale. À cet égard, nombre de pays ont un médiateur ou un responsable public équivalent, qui dispose de pouvoirs pour enquêter sur les plaintes des contribuables, notamment en cas de traitement inéquitable, médiocrité du service et absence de correction d'erreurs administratives. Les problèmes systémiques et les mesures recommandées pour y remédier sont communiqués au ministre et à la direction de l'administration fiscale. Il est également courant dans nombre de pays d'avoir un organisme de lutte contre la corruption qui, dans le cadre de ses attributions plus vastes, supervise les politiques de lutte contre la corruption de l'administration fiscale et enquête sur les cas présumés de corruption des fonctionnaires.
- Un suivi régulier (mensuel, par exemple) des mesures prises suite aux recommandations du médiateur fiscal et de l'organisme de lutte contre la corruption, et communication de ces mesures à la direction : ces mesures peuvent porter, par exemple, sur le réexamen et la modification de certaines décisions, la correction d'erreurs administratives, le versement d'indemnités, la modification de procédures, et la sanction des coupables sous forme notamment de renvoi et de poursuites dans les cas graves.
- L'adoption de normes et de procédures d'éthique, y compris des codes de conduite, la déclaration par les fonctionnaires du fisc de leurs avoirs et intérêts et la protection de sauteurs d'alerte professionnelle, afin d'empêcher les fonctionnaires de l'administration fiscale d'abuser de leur situation.
- La présence de mécanismes d'assurance interne, en particulier :
  - Des contrôles internes, sous forme de politiques, modalités et procédures internes, destinés à protéger les systèmes comptables de l'administration contre toute erreur et fraude, à sauvegarder ses actifs et dossiers, et à assurer la conformité avec la loi. Voici des exemples de types de contrôles :
    - a) autorisation des transactions ;
    - b) séparation fonctionnelle des tâches ;
    - c) pistes de vérification des transactions et des activités ;
    - d) sécurité physique des actifs ;
    - e) contrôle de l'accès aux dossiers électroniques et manuels ;
    - f) procédures de sauvegarde et de récupération.

- o Un service d'audit interne responsable d'assurer à la direction que les cadres de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance sont solides et respectés. Les activités d'audit interne sont généralement énoncées dans un plan annuel (comprenant des vérifications internes, des audits de la gestion opérationnelle et des audits des états financiers) qui assure une vaste surveillance et un examen rigoureux de toutes les grandes opérations, de la comptabilisation des recettes et de la gestion financière interne. Il est également fréquent que ce service d'audit interne soit placé sous la responsabilité de la direction ou du conseil de l'administration fiscale, garantissant ainsi un point de vue indépendant à la direction. Cela se traduit souvent par un comité d'audit, composé de hauts responsables de l'administration fiscale et d'experts indépendants qui ont pour vaste responsabilité d'assurer la surveillance des informations financières communiquées par l'administration, de son système de contrôles internes et de ses activités de gestion des risques.
- o Un service des affaires internes chargé de formuler et d'exécuter les politiques d'intégrité et de déontologie et de veiller à leur respect par tous les membres de l'administration. Ce type de service enquête sur les fautes professionnelles des fonctionnaires du fisc et amène leurs auteurs à rendre compte, souvent en coopération avec les organes d'exécution correspondants (police, cellule anti-corruption et ministère public). Compte tenu de la nature sensible de leurs attributions, les services des affaires internes sont en général placés directement sous la tutelle du directeur ou du directeur adjoint de l'administration fiscale.
- La participation des citoyens par des consultations des parties prenantes et des enquêtes auprès des clients. De nombreuses activités de consultation sont entreprises pour mobiliser la collectivité, notamment des partenariats avec les entreprises et les secteurs d'activités, des forums de rencontres par secteur, des séminaires interactifs et divers circuits pour recueillir un retour d'information des citoyens. Le gage d'une bonne pratique

est aussi de faire participer directement les utilisateurs à la conception et/ou aux essais de produits fiscaux nouveaux ou améliorés avant leur déploiement (voir DA 3). Des enquêtes sont également réalisées en général pour suivre l'évolution de la confiance du public dans l'administration fiscale. Ces enquêtes doivent reposer sur un échantillon statistiquement représentatif de la population de contribuables et être réalisées par un tiers indépendant. Idéalement, la démarche d'échantillonnage et la structure du questionnaire de l'enquête doivent assurer d'obtenir une mesure générale de la confiance du public et permettre d'identifier toute grappe particulière de désaffection, par problème, région, secteur ou taille d'entité, etc. Les administrations fiscales résolues à faire preuve de transparence portent les résultats de l'enquête à la connaissance du public en temps voulu et font ouvertement savoir comment elles entendent donner suite aux réactions de la collectivité.

### Indicateurs, dimensions et méthodes de notation

Quatre indicateurs de performance, assortis de sept dimensions de mesure, sont utilisés pour évaluer le niveau de gouvernance de l'administration fiscale dans les domaines suivants :

- Assurance fournie par le service d'audit interne, notamment les contrôles internes visant à protéger les systèmes de l'administration contre les pertes, erreurs et fraudes.
- Assurance de l'intégrité des services.
- Contrôle externe des opérations et des résultats financiers.
- Enquêtes sur tout comportement répréhensible ou faute professionnelle des fonctionnaires du fisc.
- Mécanismes de mesure de la confiance du public dans l'administration fiscale.
- Diffusion dans le public des résultats financiers et opérationnels.
- Publication des projets et futures orientations.

Le tableau 28 résume les indicateurs, les dimensions et les méthodes de notation utilisés pour le DA 9.

**Tableau 28. DA 9 : Indicateurs, dimensions et méthodes de notation**

Indicateurs	Dimensions à mesurer	Méthode de notation
D9-29. Mécanismes d'assurance interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'assurance fourni par l'audit interne.</li> <li>Mécanismes d'assurance de l'intégrité des services.</li> </ul>	M2
D9-30. Contrôle externe de l'administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampleur du contrôle externe indépendant des opérations et des résultats financiers de l'administration fiscale.</li> <li>Processus d'enquête sur les soupçons de comportement répréhensible ou de faute professionnelle.</li> </ul>	M2
D9-31. Perception de l'intégrité des services par le public	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mécanisme de suivi du niveau de confiance du public dans l'administration fiscale.</li> </ul>	M1
D9-32. Publication des activités, des résultats et des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale sont rendus publics, et délai de publication.</li> <li>Mesure dans laquelle les projets et les orientations futurs de l'administration fiscale sont rendus publics, et délai de publication.</li> </ul>	M2

#### Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

Le tableau 29 contient une liste de questions et d'exemples de données factuelles qui peuvent guider l'évaluateur lors des entretiens sur le terrain et de la collecte d'informations concernant le DA 9.

#### Matrice d'évaluation des résultats

Le tableau 30 énonce les critères utilisés pour noter les indicateurs et les dimensions du DA 9.

Tableau 29. DA 9 : Liste de questions à l'intention de l'évaluateur

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 9 : redevabilité et transparence	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
D9-29 Mécanismes d'assurance interne  Méthode de notation M2	<p><b>Dimension 1. Niveau d'assurance fourni par l'audit interne.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale est-elle dotée :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ D'un service d'audit interne ? Dans l'affirmative, quelle est son autorité de tutelle ? Relève-t-il, par exemple, du directeur, du conseil d'administration ou du comité d'audit de l'administration fiscale ?</li> <li>○ D'un comité d'audit ? Dans l'affirmative, quelles sont ses fonctions et ses responsabilités ?</li> <li>○ D'un plan d'audit interne annuel défini par écrit ? Dans l'affirmative, dans quelle mesure assure-t-il un examen rigoureux de toutes les grandes opérations et de la gestion financière interne ?</li> </ul> </li> <li>• Quels sont les effectifs du service d'audit interne ? Quelles sont leurs compétences ? Quelle formation reçoivent-ils ?</li> <li>• Dans quelle mesure les conclusions et les recommandations des audits internes sont-elles suivies d'effets ?</li> <li>• Les activités d'audit interne font-elles l'objet d'un examen indépendant (par le vérificateur des finances publiques, par exemple) ? Dans l'affirmative, à quelle fréquence (une fois tous les cinq ans, par exemple) ?</li> <li>• Dans quelle mesure le système de contrôles internes de l'administration fiscale est-il approprié pour protéger les systèmes de l'administration et les informations confidentielles des contribuables contre toute perte, erreur ou fraude ? À cet égard :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les contrôles internes sont-ils documentés — quelles sont les politiques, modalités et procédures de contrôle interne qui existent ? Qui tient à jour la documentation — ce rôle est-il joué, par exemple, par le service d'audit interne ?</li> <li>○ Les contrôles internes couvrent-ils toutes les principales opérations (immatriculation, déclaration, traitement des déclarations et des paiements, recouvrement des créances, contrôle et comptabilité des contribuables), ainsi que la gestion financière interne (achats et registre du personnel, par exemple) ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat écrit du service d'audit interne de l'administration fiscale.</li> <li>• Charte ou mandat écrit du comité d'audit, et procès-verbaux des réunions de ce comité qui se sont tenues au cours des 12 derniers mois.</li> <li>• Organigramme de l'administration fiscale précisant l'autorité dont relève le service d'audit interne.</li> <li>• Programme annuel d'audit interne défini par écrit et précisant la nature, l'étendue et le calendrier des audits à entreprendre.</li> <li>• Plan de formation des contrôleurs internes défini par écrit, et statistiques sur les formations dispensées au cours de l'année ou des deux dernières années.</li> <li>• Rapports écrits remis à la direction (rapports trimestriels au comité d'audit, par exemple) sur la mise en œuvre des recommandations des audits.</li> <li>• Rapport par le vérificateur des finances publiques et/ou un autre organe d'examen indépendant sur l'efficacité des activités d'audit interne.</li> <li>• Contrôles internes documentés associés aux principales opérations (immatriculation, déclaration, traitement des déclarations et des paiements, recouvrement des créances, contrôle et comptabilité des contribuables), ainsi qu'à la gestion financière interne (achats et registre du personnel, par exemple). La documentation peut consister en un système central d'archivage des politiques, modalités et procédures de contrôle interne (ce système est souvent tenu par le service d'audit interne).</li> <li>• Rapports d'audit interne et rapports d'audit externe évaluant</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 9 : redevabilité et transparence	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les contrôles internes couvrent-ils les domaines suivants :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les vérifications du système informatique, notamment celles destinés à détecter les incidents qui menacent la confidentialité et l'intégrité des données de l'administration fiscale ? (Il s'agirait notamment de pistes de vérification des accès utilisateurs, de l'enregistrement de tous les échanges avec le système informatique, et de la surveillance effective par l'audit interne pour détecter tout accès frauduleux, notamment au moyen de rapports générés par le système et d'autres outils de vérification).</li> <li>✓ La séparation fonctionnelle des tâches ?</li> <li>✓ L'autorisation des transactions ?</li> <li>✓ Les rapprochements comptables ?</li> <li>✓ Les mesures de sécurité physique visant à protéger les actifs de l'administration fiscale, notamment les mécanismes de détection d'utilisation frauduleuse ?</li> <li>✓ La supervision et le suivi des opérations ?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Dimension 2. Mécanismes d'assurance de l'intégrité des services.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale dispose-t-elle d'un code d'éthique et de déontologie ? Si tel est le cas :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ses valeurs, principes et exigences s'appuient-ils ou sont-ils étroitement alignés sur les lois/réglementations nationales ou internationales en matière d'éthique et d'intégrité équivalentes ?</li> <li>○ Est-il régulièrement mis à jour ?</li> <li>○ Est-il (avec les mises à jour connexes) explicitement communiqué à l'ensemble du personnel de l'administration fiscale et doit-il être signé lors de sa réception (manuellement ou numériquement) ?</li> </ul> </li> <li>• Le personnel doit-il fournir une déclaration de confidentialité ?</li> <li>• L'administration fiscale est-elle dotée d'un service des affaires internes ? Si tel est le cas :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quelle est son autorité de tutelle ? En particulier, relève-t-il directement du directeur ou du directeur adjoint de l'administration fiscale, compte tenu du</li> </ul> </li> </ul>	<p>les contrôles internes dans les principaux domaines opérationnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat écrit du service des affaires internes de l'administration fiscale.</li> <li>• Code d'éthique et de déontologie écrit.</li> <li>• Documents indiquant que le personnel de l'administration fiscale a reçu le code de déontologie et de déontologie et l'a signé (la distribution numérique et les attestations de réception constituent des éléments de preuve acceptables).</li> <li>• Exemple de déclarations de confidentialité et indication de la personne qui est tenue de les fournir.</li> <li>• Organigramme de l'administration fiscale précisant l'autorité de tutelle du service des affaires internes.</li> <li>• Plan écrit de formation des enquêteurs, et statistiques sur les</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 9 : redevabilité et transparence	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	<p>caractère sensible de ses attributions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Quels sont ses pouvoirs d'enquête ?</li> <li>o Quels sont ses effectifs ? Quelles sont leurs compétences ? Quelle formation reçoivent-ils ?</li> <li>o Dans quelle mesure joue-t-il un rôle de premier plan dans l'élaboration de la politique d'intégrité et d'éthique, y compris des codes de bonne conduite ?</li> <li>o Dans quelle mesure collabore-t-il avec les organes correspondants (organe de lutte contre la corruption, police et ministère public, par exemple) ?</li> <li>o Le service tient-il pour le compte de l'organisme des statistiques en matière d'intégrité, tout en préservant la confidentialité ? Ces statistiques sont-elles rendues publiques ?</li> </ul>	<p>formations dispensées au cours de l'année ou des deux dernières années.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositions écrites sur les relations avec les organismes externes.</li> <li>• Statistiques documentées en matière d'intégrité tenues pour l'organisme.</li> </ul>
<p>D9-30</p> <p>Contrôle externe de l'administration fiscale</p> <p>Méthode de notation M2</p>	<p><b>Dimension 1. Ampleur du contrôle externe indépendant des opérations et des résultats financiers de l'administration fiscale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les états financiers et les résultats opérationnels de l'administration fiscale font-ils l'objet de contrôles périodiques par une instance d'examen externe indépendante (vérificateur des finances publiques ou instance indépendante désignée conformément aux législations et réglementations nationales, par exemple) ?</li> <li>• L'administration fiscale donne-t-elle suite aux conclusions et aux recommandations de l'instance d'examen externe ?</li> <li>• Les conclusions et les recommandations de l'instance d'examen externe sont-elles rendues publiques ?</li> <li>• Les mesures prises en conséquence par l'administration fiscale sont-elles rendues publiques ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Processus d'enquête sur les soupçons de comportement répréhensible ou de faute professionnelle.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des instances d'enquête indépendantes et impartiales protègent-elles la collectivité dans ses opérations avec l'administration fiscale ? Plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports annuels de l'administration fiscale.</li> <li>• Rapports écrits établis par le vérificateur des finances publiques ou d'autres instances indépendantes d'audit des états financiers et des résultats opérationnels de l'administration fiscale.</li> <li>• Programme écrit d'audit externe annuel précisant la nature, l'étendue et le calendrier des audits à entreprendre sur les états financiers et les résultats opérationnels.</li> <li>• Mesures documentées prises par l'administration fiscale pour donner suite aux conclusions et aux recommandations de l'audit externe.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat écrit du médiateur ou d'autres instances d'enquête (agence anticorruption et avocat fiscaliste, par exemple).</li> <li>• Rapports écrits du médiateur ou d'autres instances au sujet des</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 9 : redevabilité et transparence	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	précisément : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un médiateur ou une instance équivalente (avocat fiscaliste, par exemple) enquête-t-il sur les plaintes non résolues des contribuables au sujet des services et du traitement qu'ils ont reçu de l'administration fiscale ?</li> <li>○ Une agence anticorruption supervise-t-elle les politiques de lutte contre la corruption de l'administration fiscale et enquête-t-elle sur les cas présumés de corruption des fonctionnaires du fisc ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale donne-t-elle suite aux conclusions et aux recommandations du médiateur fiscal ou de l'agence anticorruption, notamment par exemple en réexaminant et modifiant des décisions, en corrigeant des erreurs administratives, en versant des indemnités, en réformant des procédures et en sanctionnant les coupables (notamment par un renvoi ou des poursuites dans les cas graves) ?</li> <li>• Des problèmes systémiques de service et d'impartialité, ainsi que des recommandations pour y remédier, ont-ils été signalés au ministre et au directeur de l'administration fiscale ?</li> </ul>	enquêtes sur les plaintes des contribuables. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réactions écrites de l'administration fiscale aux conclusions et recommandations du médiateur, de l'agence anticorruption ou d'autres instances d'enquête.</li> <li>• Rapports écrits remis à la direction sur la mise en œuvre des recommandations des audits externes.</li> <li>• Rapports écrits sur les problèmes systémiques de l'administration fiscale, détectés par les organismes d'enquête externes.</li> </ul>
D9-31 Perception de l'intégrité des services par le public  Méthode de notation M1	<p><b>Dimension. Mécanisme de suivi du niveau de confiance du public dans l'administration fiscale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les niveaux de confiance du public dans l'administration fiscale sont-ils mesurés ? Dans l'affirmative, quels sont les méthodes de contrôle (par voie d'enquêtes indépendantes, de retour d'information direct des contribuables et des intermédiaires et d'études formelles, par exemple) ?</li> <li>• Dans la mesure où des enquêtes de perception sont réalisées, reposent-elles sur des techniques d'échantillonnage statistiquement représentatif ? La validité de l'échantillonnage est-elle vérifiée en externe (par le statisticien de l'État, par exemple) ?</li> <li>• À quelle fréquence les activités de suivi (enquêtes, études) sont-elles entreprises ?</li> <li>• Les résultats des activités de suivi sont-ils rendus publics ? Dans l'affirmative, dans quel délai ?</li> <li>• L'administration fiscale tient-elle compte des résultats des activités de suivi lors de l'examen du cadre d'intégrité (charte des contribuables, par exemple, programme d'assurance interne, notamment contrôles internes, code de conduite,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paramètres écrits de la conception des enquêtes menées.</li> <li>• Résultats écrits des enquêtes d'opinion menées auprès des citoyens et des entreprises.</li> <li>• Annonces publiques écrites des résultats des enquêtes.</li> <li>• Exemples écrits de modifications apportées par l'administration fiscale à son cadre d'intégrité et/ou ses campagnes de relations publiques au cours de l'année ou des deux dernières années.</li> </ul>

QUESTIONS	Liste de questions à l'intention de l'évaluateur pour le DA 9 : redevabilité et transparence	
Indicateur	Questions à poser en évaluant chaque dimension	Exemples de données factuelles
	etc.) et des campagnes de relations publiques ?	
<p>D9-32 Publication des activités, des résultats et des projets</p> <p>Méthode de notation M2</p>	<p><b>Dimension 1. Mesure dans laquelle les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale sont rendus publics, et délai de publication.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale prépare-t-elle un rapport annuel dans lequel elle indique tous ses résultats financiers et opérationnels pour le précédent exercice ?</li> <li>• Ce rapport est-il soumis au parlement et rendu public ? Si oui, dans quels délais ?</li> </ul> <p><b>Dimension 2. Mesure dans laquelle les projets et les orientations futurs de l'administration fiscale sont rendus publics, et délai de publication.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration fiscale établit-elle ses projets futurs dont, par exemple, son plan (ou sa réforme) stratégique pluriannuel et ses plans opérationnels annuels, et les rend-t-elle publics ?</li> <li>• Dans l'affirmative, quand ces projets sont-ils rendus publics ? Plus précisément, sont-ils rendus publics :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ avant la période couverte qu'ils couvrent ?</li> <li>OU</li> <li>○ après le début de la période qu'ils couvrent ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel soumis au parlement, indiquant tous les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale pour le précédent exercice.</li> <li>• Projets futurs de l'administration fiscale (plan stratégique pluriannuel et plans opérationnels annuels, par exemple) rendus publics.</li> </ul>

Tableau 30. DA 9 : Matrice d'évaluation des résultats

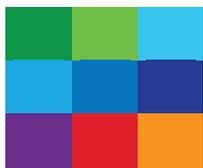
DA 9 — Matrice d'évaluation des résultats : redevabilité et transparence			
MESURE	Dimension	Note	Critères de notation
D9-29 Mécanismes d'assurance interne  Méthode de notation M2	Dimension 1. Niveau d'assurance fourni par l'audit interne.	A	(i) L'administration fiscale est dotée d'un service d'audit interne indépendant d'un point de vue organisationnel et sous la tutelle directe d'un comité d'audit. (ii) Il existe un plan d'audit interne constitué de contrôles internes, d'audits des résultats opérationnels, de vérifications des systèmes informatiques et d'audits des états financiers. Ce plan assure une vaste surveillance et un examen rigoureux de toutes les grandes opérations et de la gestion financière interne. (iii) Une formation aux méthodes d'audit est régulièrement dispensée aux auditeurs internes. (iv) Un examen indépendant des opérations et des systèmes d'audit interne est réalisé au moins tous les cinq ans. (v) Il existe un système central d'archivage des politiques, modalités et procédures de contrôle interne. (vi) Des contrôles du système informatique sont en place pour détecter les incidents qui menacent la confidentialité et l'intégrité des données de l'administration fiscale. Plus précisément, il existe des pistes de vérification des accès utilisateurs et des modifications apportées aux données des contribuables, ainsi qu'une surveillance effective par le service d'audit interne, notamment au moyen de rapports générés par le système et d'autres outils d'audit.
		B	(i) L'administration fiscale est dotée d'un service d'audit interne indépendant d'un point de vue organisationnel et sous la tutelle directe du directeur ou du conseil d'administration de l'administration fiscale. (ii) Identique à A (ii). (iii) Identique à A (iii). (iv) Un examen indépendant des opérations et des systèmes d'audit interne est réalisé au moins tous les sept ans. (v) Les politiques, modalités et procédures de contrôle interne sont définies par écrit de façon appropriée. (vi) Identique à A (vi).
		C	(i) L'administration fiscale est dotée d'un service des affaires internes qui n'est toutefois pas directement sous la tutelle de son directeur ou conseil d'administration. (ii) Il existe un plan d'audit interne annuel qui couvre, au minimum, les contrôles internes et les audits des états financiers (le plan peut ne pas inclure d'audits des résultats opérationnels ni de vérifications des systèmes informatiques). (iii) Une formation aux méthodes d'audit est ponctuellement dispensée aux auditeurs internes.

MESURE	DA 9 — Matrice d'évaluation des résultats : redevabilité et transparence		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			(iv) Il existe des pistes d'audit de l'accès utilisateurs et des modifications apportées aux données des contribuables.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2. Mécanismes d'assurance de l'intégrité du personnel.</b>	A	(i) L'administration fiscale a mis en place un code d'éthique et de déontologie qui reprend les valeurs, principes et exigences de base énoncés dans les lois/réglementations nationales ou internationales en matière d'éthique et d'intégrité (ou équivalent).  (ii) L'administration fiscale communique explicitement le code d'éthique et de déontologie, ainsi que toute mise à jour de celui-ci, à tout le personnel de l'administration fiscale et dispose d'une attestation de la réception de ce code.  (iii) L'administration fiscale dispose d'un service exclusivement consacré aux affaires internes qui relève directement de son directeur ou directeur adjoint compte tenu du caractère sensible de ses attributions.  (iv) Le service des affaires internes : (a) est doté des pouvoirs d'enquête appropriés, qu'il exerce dans le respect de la légalité ; (b) coopère avec les services compétents (agence de lutte contre la corruption, police et ministère public, par exemple) ; (c) tient des statistiques en matière d'intégrité pour l'organisme, tout en préservant la confidentialité ; (d) les statistiques en matière d'intégrité sont rendues publiques.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (ii). (iii) Identique à A (iii). (iv) Identique à A (iv) (a), (b) et(c).
		C	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (ii). (iii) L'administration fiscale est dotée d'un service des affaires internes qui ne relève toutefois pas directement de son directeur ou directeur adjoint. (iv) Identique à A (iv) (a).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
D9-30 Contrôle externe de	<b>Dimension 1. Ampleur du contrôle externe</b>	A	(i) Audit annuel des états financiers de l'administration fiscale par une instance d'examen externe

MESURE	DA 9 — Matrice d'évaluation des résultats : redevabilité et transparence		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
l'administration fiscale  Méthode de notation M2	indépendant des opérations et des résultats financiers de l'administration fiscale.		indépendante (vérificateur des finances publiques ou autre instance indépendante). (ii) Programme annuel d'audit des résultats opérationnels par une instance d'examen externe indépendante (vérificateur des finances publiques, par exemple). (iii) L'administration fiscale donne suite aux conclusions de l'examen externe. (iv) Les conclusions de l'examen externe et les mesures prises par l'administration fiscale ou le ministère des Finances pour leur donner suite sont rendues publiques.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (ii). (iii) Identique à A (iii).
		C	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (iii).
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	Dimension 2. Processus d'enquête sur les soupçons de comportement répréhensible ou de faute professionnelle.	A	(i) Un médiateur fiscal ou une instance équivalente enquête sur les plaintes non résolues des contribuables au sujet des services et du traitement qu'ils ont reçu de l'administration fiscale. (ii) Les problèmes systémiques détectés par le médiateur et les recommandations pour y remédier sont signalés à l'administration fiscale et aux autorités. (iii) Une agence anticorruption supervise les politiques de lutte contre la corruption de l'administration fiscale et enquête sur les cas présumés de corruption des fonctionnaires du fisc. (iv) Il existe un suivi régulier (mensuel, par exemple) et systématique des mesures prises pour donner suite aux recommandations du médiateur fiscal et de l'agence anticorruption, et un rapport est fait à la direction.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Identique à A (iii). (iii) Identique à A (iv).
		C	(i) Un médiateur fiscal ou une autorité équivalente existe, mais n'enquête que ponctuellement sur les plaintes des contribuables mécontents de la façon dont ils ont été traités par l'administration. (ii) Un service anti-corruption existe et enquête sur les cas présumés de corruption des fonctionnaires du fisc, mais ne supervise pas les politiques de lutte contre la corruption de l'administration fiscale. (iii) Peu de preuves indiquent que l'administration fiscale donne suite aux conclusions et aux recommandations en matière de corruption et de

MESURE	DA 9 — Matrice d'évaluation des résultats : redevabilité et transparence		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			faute professionnelle.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
<b>D9-31</b> Perception de l'intégrité des services par le public  Méthode de notation M1	<b>Dimension.</b> Mécanisme de suivi du niveau de confiance du public dans l'administration fiscale.	A	(i) Un tiers indépendant réalise une enquête, reposant sur un échantillon statistiquement représentatif des principales catégories de contribuables, au moins tous les deux ans pour surveiller l'évolution de la confiance du public dans l'administration fiscale. (ii) Les résultats de l'enquête sont rendus publics dans les six mois qui suivent la fin de l'enquête. (iii) L'administration fiscale tient compte des résultats de l'enquête lors de l'examen de son cadre d'intégrité et de ses campagnes de relations publiques.
		B	(i) Un tiers indépendant réalise une enquête, reposant sur un échantillon statistiquement représentatif des principales catégories de contribuables, au moins tous les trois ans pour surveiller l'évolution de la confiance du public dans l'administration fiscale. (ii) Les résultats de l'enquête sont rendus publics dans les neuf mois qui suivent la fin de l'enquête. (iii) L'administration fiscale tient compte des résultats de l'enquête lors de l'examen de son cadre d'intégrité et de ses campagnes de relations publiques.
		C	Une enquête, reposant sur un échantillon statistiquement représentatif de la population de contribuables, est réalisée au moins tous les quatre ans pour surveiller l'évolution de la confiance du public dans l'administration fiscale. Cette enquête peut être réalisée par un tiers indépendant ou par l'administration elle-même.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
<b>D9-32</b> Publication des activités, des résultats et des projets  Méthode de notation M2	<b>Dimension 1.</b> Mesure dans laquelle les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale sont rendus publics, et délai de publication.	A	(i) Un rapport annuel est adressé aux autorités, indiquant tous les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale. (ii) Le rapport annuel est rendu public dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice.
		B	(i) Identique à A (i). (ii) Le rapport annuel est rendu public dans les neuf mois qui suivent la fin de l'exercice.
		C	(i) Identique à A (i). (ii) Le rapport annuel est rendu public dans les 12 mois qui suivent la fin de l'exercice.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure

MESURE	DA 9 — Matrice d'évaluation des résultats : redevabilité et transparence		
Indicateur	Dimension	Note	Critères de notation
			n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.
	<b>Dimension 2. Mesure dans laquelle les projets et les orientations futurs de l'administration fiscale sont rendus publics, et délai de publication.</b>	A	Les plans stratégiques et opérationnels sont rendus publics avant la période qu'ils couvrent.
		B	Les plans stratégiques et opérationnels sont rendus publics dans les trois mois qui suivent le début de la période qu'ils couvrent.
		C	Des éléments des projets sont rendus publics dans les trois mois qui suivent le début de la période qu'ils couvrent.
		D	Les exigences pour un « C » ou une note supérieure n'ont pas été remplies. OU Les preuves permettant d'évaluer objectivement la dimension sont soit insuffisantes, soit non disponibles.



## Annexe 1. Glossaire

**Accises** – Les accises (ou droits d'accise) sont des taxes perçues sur des produits spécifiques qui frappent une gamme limitée et prédéfinie de biens. Elles sont en général prélevées à divers taux sur les biens non essentiels ou de luxe, les boissons alcoolisées, le tabac et l'énergie. Elles peuvent être imposées à un stade quelconque de la production ou de la distribution et sont généralement considérées comme une taxe unitaire par référence à la valeur, au poids, à la puissance ou à la quantité du produit. Sont inclus dans les accises les impôts spéciaux sur certains produits comme le sucre, la betterave sucrière, les allumettes ou le chocolat, les impôts à taux variables perçus sur une gamme déterminée de produits, et les impôts sur les tabacs, les boissons alcoolisées, les carburants et les hydrocarbures. Si un impôt frappant principalement des produits importés doit ou devrait également être perçu sur des produits nationaux comparables, en vertu de la même législation, les recettes de cet impôt doivent alors être classées dans la catégorie des accises et non dans celle des droits à l'importation. Ce principe joue également même s'il n'existe pas, ou ne peut exister, de production nationale comparable. Les impôts sur l'utilisation des services publics tels que l'eau, l'électricité, le gaz et l'énergie entrent dans la catégorie des accises plutôt que dans celle des taxes sur des services déterminés. Les accises ne comprennent pas les impôts généraux sur les biens et services, les bénéfices des monopoles fiscaux, les droits de douane et autres droits à l'importation ou les taxes à l'exportation.

**Affaires internes** – Le service des affaires internes d'une administration fiscale est chargé d'élaborer la politique de déontologie et d'intégrité de l'ensemble des services et de veiller à son respect par tous les membres de l'administration. Il enquête sur les incidents et les soupçons d'infraction à la loi et de faute professionnelle de la part des agents des impôts. Il coopère en cela avec les services correspondants de lutte contre les infractions (police, cellule anti-corruption et ministère public). Compte tenu

du caractère sensible de ses fonctions, le service des affaires internes relève en général directement du directeur ou du directeur adjoint de l'administration fiscale.

*Voir aussi « audit interne ».*

**Analyse de données (« analytics »)** – Discipline consistant à détecter des schémas, des relations et des tendances à partir des données analysées, en utilisant diverses technologies basées sur les mathématiques et provenant essentiellement de la statistique et de l'exploration de données. Plus largement, l'analyse de données recouvre ce que l'on peut appeler l'analyse de base, notamment l'extraction et l'agrégation de données, et l'analyse avancée, qui utilise les technologies d'exploration de données pour construire des modèles. L'utilisation des technologies statistiques et d'exploration de données permet de découvrir et de modéliser des relations sensiblement plus complexes à l'intérieur et entre différentes entités (contribuables, par exemple), en analysant de très grandes quantités de données recueillies. L'analyse s'appuie sur de bonnes techniques de couplage et de recoupement des données, qui améliorent la qualité et la valeur des entrées de données disponibles pour l'exploitant de données. À l'inverse, elle peut également fournir une technologie facilitant les activités de couplage et de recoupement des données.

**Appétit pour le risque** – Le niveau de risque que toute organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs et avant de prendre des mesures jugées nécessaires pour réduire le risque.

*Voir aussi « tolérance au risque ».*

**Arriéré fiscal** – Montant total de l'impôt intérieur, intérêts et pénalités y compris, qui est échü et non réglé (c'est-à-dire non payé à la date légale d'exigibilité).

*Voir aussi « débiteur fiscal ».*

**Arriérés fiscaux recouvrables** – Montant total échu et non réglé des impôts intérieurs, intérêts et pénalités y compris, auquel ne s'oppose aucun obstacle de recouvrement. Les arriérés d'impôts recouvrables excluent donc en général : a) les montants officiellement contestés par le contribuable et dont le recouvrement est suspendu dans l'attente de l'issue de la procédure ; b) les montants non recouvrables légalement (par exemple, des créances annulées en raison d'une faillite) ; c) les arriérés autrement irrécouvrables (par exemple, le débiteur n'a pas de fonds ou d'autres actifs).

**Contrôle aléatoire** – Processus de sélection des déclarations fiscales à contrôler en vertu duquel la probabilité d'un contrôle est la même pour toutes les déclarations. Les administrations fiscales utilisent des programmes de contrôles aléatoires notamment pour : a) élaborer et perfectionner les méthodes d'établissement de profils de risques ; b) procéder à des estimations de l'écart fiscal ; c) assurer le suivi de certains domaines particuliers du régime fiscal ; d) d'une façon générale, dissuader les contribuables de faire preuve d'incivisme fiscal. Les contrôles aléatoires sont réalisés en complément d'autres types de contrôles (autrement dit, ils font partie d'un programme plus vaste de contrôle).

**Audit interne** – La fonction d'audit interne d'une administration fiscale vise à évaluer et à améliorer l'efficacité des procédures de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance au sein de l'administration. À cet effet, les auditeurs internes examinent tous les mécanismes et opérations pour vérifier si les risques opérationnels sont bien gérés, si les bonnes modalités sont en place et si les procédures formelles sont effectivement respectées.

La fonction d'audit interne au sein d'une administration fiscale peut être d'une portée générale et s'appliquer à tous les domaines de l'administration, notamment le contrôle financier, l'informatique, les activités essentielles et auxiliaires, la gestion des ressources humaines et la déontologie. Les contrôleurs internes peuvent également participer aux enquêtes sur les fraudes, sous la direction du service des affaires internes, pour déceler les défaillances de contrôle et déterminer les pertes financières.

Les rapports d'audit interne sont en général soumis au directeur de l'administration fiscale (et au conseil, le cas échéant) généralement par l'intermédiaire d'un comité d'audit, car ils présentent un point de vue indépendant à la direction.

*Voir aussi « comité d'audit » et « affaires internes ».*

**Bonnes pratiques** – Démarches ayant largement fait leurs preuves et étant appliquées par une majorité des principales administrations fiscales. Il convient toutefois de noter que, pour qu'une pratique soit jugée « bonne », elle n'a pas nécessairement besoin d'être à la pointe ni à l'avant-garde des progrès technologiques ou autres. Compte tenu de la nature dynamique de l'administration fiscale, les bonnes pratiques, telles que celles décrites dans le présent guide, sont appelées à évoluer au fil du temps, à mesure que les progrès technologiques et des processus novateurs sont mis à l'essai et deviennent largement acceptés.

**Canaux d'information** – Moyens par lesquels l'administration fiscale transmet les informations aux contribuables. Les administrations fiscales cherchent de plus en plus à répondre à la demande de services de la part des contribuables en abandonnant les circuits personnalisés coûteux (tels que les bureaux d'information sans rendez-vous) pour se réorienter vers des circuits de services plus rentables. Le libre-service par internet est considérablement moins onéreux et plus facile à assurer que les demandes de renseignements faites en personne, par courrier ou par téléphone.

**Catégories de contribuables** – Segmentation des contribuables en catégories facilement gérables qui partagent des caractéristiques communes et présentent les mêmes types de risques potentiels d'incivisme fiscal. En général, les contribuables sont répartis, dans un premier temps, entre les catégories suivantes : entreprises, personnes physiques, organismes gouvernementaux et associations à but non lucratif ; puis, dans un second temps, en sous-catégories cohérentes en fonction, par exemple, de leur taille, de leur secteur et de leur type d'entité.

Les catégories courantes de contribuables sont les suivantes : 1) personnes physiques non-entrepreneurs (employés, retraités, investisseurs passifs, par exemple) ; 2) micro-et petites entreprises ; 3) moyennes entreprises ; 4) grandes entreprises ; 5) associations à but non lucratif ; 6) organismes gouvernementaux ; 7) personnes physiques dotées d'un patrimoine et personnes physiques à hauts revenus.

*Voir aussi « grands contribuables » et « personnes physiques dotées d'un patrimoine et personnes physiques à hauts revenus ».*

**Charte du contribuable** – Déclaration officielle de l'administration fiscale relative aux droits et devoirs des contribuables, dont l'objet essentiel est de promouvoir une relation de confiance, de respect et de responsabilité réciproques entre les contribuables et l'administration fiscale. Les droits des contribuables énoncés dans ces chartes peuvent notamment être les suivants :

- Droit d'être informé, aidé et entendu.
- Droit à des services de qualité.
- Droit de faire appel auprès d'une instance indépendante.
- Droit de ne pas payer davantage que le juste montant de l'impôt.
- Droit à la sécurité juridique.
- Droit à la confidentialité et au secret.

Pour garantir une relation équilibrée, ces chartes énoncent également les devoirs fondamentaux et les comportements attendus des contribuables dans leurs échanges avec l'administration fiscale. Les contribuables sont notamment censés :

- Être sincères.
- Tenir les dossiers requis.
- Être raisonnablement vigilants.
- Remplir leurs déclarations dans les délais.
- Payer leurs impôts dans les délais et être coopératifs.

**Civisme fiscal** – Respect des obligations fiscales par les entreprises et les particuliers. Les quatre grandes catégories d'obligations fiscales prescrites par la loi en la matière sont les suivantes : a) immatriculation au registre

des impôts, b) dépôt des déclarations fiscales dans les délais, c) paiement dans les délais des montants d'impôts exigibles et d) communication d'informations complètes et exactes dans les déclarations fiscales.

**Comité d'audit** – Comité offrant des avis indépendants au conseil d'administration et/ou au directeur général de l'administration fiscale, et l'assurant de la pertinence de la structure de responsabilité et de contrôle de l'administration. Il s'agit de vérifier en toute indépendance et de sauvegarder l'intégrité des informations communiquées à la fois en termes financiers et de résultats. En règle générale, les responsabilités d'un comité d'audit sont notamment les suivantes :

- veiller à la bonne préparation des états financiers et au respect de toutes les obligations de communication d'informations imposées par l'État ;
- veiller à ce que la structure de contrôle interne de l'administration fiscale soit appropriée, avec notamment les contrôles indispensables de ses activités de budgétisation et de rapports internes ;
- approuver un programme annuel de contrôle interne et assurer le suivi de sa mise en œuvre ;
- donner son avis sur les mesures éventuelles à prendre face aux questions importantes ou aux possibilités d'amélioration considérables mentionnées dans les rapports des audits internes et externes ;
- veiller à ce que l'administration fiscale réagisse de façon pertinente aux rapports des audits internes et externes ;
- approuver la structure de gestion des risques de l'administration fiscale et assurer le suivi de sa mise en œuvre, avec notamment un plan de gestion des risques et un plan de continuité d'activités.

La particularité du comité d'audit est son indépendance. L'indépendance du comité à l'égard des activités quotidiennes de la direction contribue à lui assurer un comportement objectif et impartial, libre de tout conflit d'intérêt, de tout parti pris intrinsèque ou de toute influence extérieure indue. La nomination de personnes extérieures dotées d'une vaste expérience financière aux postes de membres du comité d'audit constitue un moyen pragmatique et visible de veiller à ce que ce

comité soit aussi indépendant que possible de la direction de l'administration fiscale.

**Conduite répréhensible** – Une conduite répréhensible de l'administration fiscale peut consister en un comportement inapproprié de la part de ses services, en particulier l'abus de fonctions à des fins personnelles (corruption).

Voir aussi « *faute professionnelle* ».

**Contentieux fiscal** – La contestation d'un avis d'imposition survient en général à l'issue : a) d'une erreur administrative ou b) de la contestation par le contribuable, pour des motifs de fait ou de droit, d'une divergence constatée par suite d'une enquête ou d'un contrôle fiscal. Les évaluations TADAT sont axées sur le deuxième cas. Toute législation fiscale prévoit en général un mécanisme formel de règlement des contentieux.

Voir aussi « *examen administratif* » et « *juridiction fiscale* ».

**Continuité des activités** – La capacité d'un organisme à continuer à fournir des produits ou des services à des niveaux prédéfinis acceptables à la suite d'une interruption (source : norme ISO 223000:2018).

Voir aussi « *reprise après sinistre* ».

**Contribuable actif** – Un contribuable immatriculé qui conserve un fondement légitime pour l'enregistrement et qui est tenu de produire une déclaration fiscale ou bénéficie d'une exemption temporaire ou permanente en la matière.

**Contrôle fiscal** – Examen des opérations et des dossiers financiers d'un contribuable visant à vérifier les montants inscrits dans les déclarations fiscales. Les contrôles peuvent être de nature, de portée et d'intensité différente. Ils peuvent, par exemple, être complets (porter sur plusieurs impôts et sur plusieurs exercices), être axés sur un seul problème, consister en analyses des livres et dossiers comptables, en examens des demandes de remboursements de TVA et en enquêtes approfondies pour soupçons de fraude fiscale.

**Contrôles internes** – Politiques, procédures et dispositifs internes utilisés par l'administration fiscale pour : a) protéger ses systèmes financier et comptable contre toute erreur et fraude ; b) préserver ses dossiers et actifs physiques ; c) assurer le respect des lois et des règlements ; d) garantir l'efficacité et l'efficacités des activités. Les différents types de contrôles peuvent notamment porter sur : a) l'autorisation en bonne et due forme des transactions et activités ; b) la séparation fonctionnelle des tâches qui impose de confier à différentes personnes différents éléments des activités connexes, en particulier ceux impliquant l'octroi d'une autorisation ; c) la documentation et les dossiers appropriés pour fournir des preuves et une piste de vérification des transactions et des activités ; d) la sécurité physique des actifs ; e) le contrôle des dossiers, notamment droits d'accès à des fichiers électroniques et manuels, et procédures de sauvegarde et de récupération.

**Coopération en faveur du civisme fiscal** – Accord conclu volontairement entre l'administration fiscale et un contribuable (généralement un grand contribuable) afin d'améliorer les relations de travail en réduisant les incertitudes juridiques et les risques de contentieux, en plaçant toutes les entreprises en général sur un pied d'égalité et en diminuant les coûts à la fois pour l'administration fiscale et pour le contribuable.

*Ententes de coopération* – Également connu sous le nom de suivi horizontal et de gestion améliorée de la relation avec le contribuable, elles sont généralement subordonnées aux conditions suivantes de la part du contribuable : a) démonstration d'une bonne gouvernance de ses affaires fiscales, avec notamment un niveau approprié d'examen et de validation de ses systèmes comptables, et b) volonté de travailler avec ouverture et transparence et de communiquer l'intégralité de ses risques fiscaux à mesure qu'ils surviennent (autrement dit, en temps réel). En échange, l'administration fiscale s'engage à fournir un service renforcé au contribuable, avec notamment : a) des points de contact dédiés ; b) un règlement accéléré des problèmes techniques et administratifs ; c) l'attribution d'une note de risque plus faible aux fins des contrôles ; d) une diminution des pénalités.

**Cotisations de sécurité sociale** – Tous les versements obligatoires qui ouvrent droit à une prestation sociale future (sous réserve de certaines conditions), notamment les cotisations de sécurité sociale a) des employeurs, b) des salariés et c) des entrepreneurs indépendants et des personnes sans emploi.

*Voir aussi « impôts de base ».*

**Débiteur fiscal** – Un contribuable associé à un défaut de paiement des impôts (y compris intérêts et pénalités) exigibles.

*Voir aussi « arriérés fiscaux ».*

**Décision particulière** – Explication établie par écrit par l'administration fiscale de la façon dont la législation fiscale s'applique à un ensemble particulier de faits ou de transactions, tels que décrits par le contribuable dans une demande officielle de décision particulière. Les décisions particulières sont souvent contraignantes pour l'administration fiscale, pour autant que le contribuable ait communiqué l'intégralité des faits avec exactitude et ait agi dans le strict respect des conditions de la décision.

**Décision publique** – Déclaration publique sur la façon dont certaines dispositions spécifiques de la loi fiscale sont interprétées et appliquées par l'administration fiscale. Les décisions publiques sont généralement contraignantes pour l'administration fiscale pour autant que les contribuables agissent dans le strict respect de la décision.

**Déclaration fiscale** – Formulaire standard fourni par l'administration fiscale sur lequel un contribuable communique les informations relatives à son obligation au titre des impôts de base. Également appelée « déclaration d'impôts ».

*Voir aussi « déclaration préremplie d'impôts sur le revenu ».*

**Déclaration préremplie d'impôts sur le revenu** – Déclaration d'impôts sur le revenu préparée ou préremplie par l'administration fiscale au moyen des informations recueillies auprès de tiers, tels que les employeurs et les établissements financiers. Dans leur forme la plus poussée, ces déclarations évitent

pratiquement tout effort aux contribuables, salariés ou investisseurs essentiellement, dans la préparation de leur déclaration fiscale annuelle.

*Voir aussi « déclaration fiscale ».*

**Déclarations attendues** – Nombre de déclarations fiscales devant être produites par les contribuables actifs au cours d'une période donnée (sachant que certains contribuables actifs peuvent bénéficier d'une exemption de déclaration temporaire ou permanente).

**Écart de TVA** – L'écart de TVA est la différence, sur un exercice donné, entre la TVA effectivement payée et le montant estimé de TVA qui aurait dû être payé (total de TVA théoriquement exigible). Le total de TVA théoriquement exigible est estimé au moyen de sources de données sur la consommation qui sont indépendantes de l'administration fiscale, et font essentiellement partie de la comptabilité nationale d'un pays (il s'agit en général des tableaux entrées-sorties ou sources-emplois qui présentent les données à l'échelle d'un secteur sur la consommation finale et les investissements réalisés par les ménages, l'administration, les associations à but non lucratif et les entreprises exemptes). Les taux d'imposition d'un pays sont appliqués aux données de consommation agrégées pour obtenir le montant total de TVA théoriquement dû.

Parmi les méthodes exhaustives utilisées pour estimer l'écart de TVA, il convient de citer : 1) la méthode d'estimation de l'écart de TVA du programme du FMI d'analyse des écarts à l'intention des administrations des recettes (modèle RA-GAP), et 2) la méthode utilisée par l'administration fiscale et douanière du Royaume-Uni (HMRC).

*Voir aussi « écart fiscal ».*

**Écart fiscal** – L'écart fiscal est la différence entre les recouvrements effectifs et les recouvrements potentiels, compte tenu du régime fiscal en vigueur. En général, l'écart fiscal au niveau des impôts indirects, notamment de la TVA, est estimé au moyen d'une méthode descendante (à l'aide des données de comptabilité nationale, des tableaux statistiques entrées-sorties ou sources-emplois, des dossiers douaniers et des données des déclarations fiscales). Pour

les impôts directs, l'écart fiscal est évalué au moyen d'une méthode ascendante (à partir des données des déclarations d'impôts, des dossiers de contrôles fiscaux, du registre des contribuables et des dossiers de comptabilité publique).

*Voir aussi « écart de de TVA ».*

**Enregistrement/comptabilité simple** – Un enregistrement/une comptabilité simple (livre de caisse) impliquerait l'enregistrement des recettes (entrées) et, le cas échéant, des dépenses (sorties). Le contribuable est tenu de conserver les factures correspondant aux achats, car celles-ci peuvent être utiles pour vérifier les informations données par les fournisseurs. La comptabilité de caisse, en vertu de laquelle les petites entreprises enregistrent les ventes lors de leur réception et les achats lors de leur paiement, peut être autorisée. Le paiement de l'impôt peut être effectué mensuellement et une seule déclaration de revenus produite à la fin de l'année.

**Escroquerie fiscale** – Il s'agit pour l'essentiel de demandes frauduleuses de crédits ou de remboursement d'impôts, notamment par le truchement de réseaux de criminalité organisée.

**Estimation des recettes fiscales** – Processus consistant à estimer quel sera l'impact sur les recettes des modifications apportées à la législation fiscale au moment de l'élaboration du budget de l'État ou par la suite. Il s'agit d'un processus étroitement lié au processus de prévision des recettes fiscales mais suffisamment différent. Les prévisions de recettes fiscales sont nécessaires même en l'absence de toute proposition de modification de la législation fiscale. De leur côté, les estimations de recettes fiscales sont souvent faites pour répondre à des propositions qui ne sont jamais adoptées par la suite, et n'ont donc pas à être prises en compte dans les prévisions.

*Voir aussi « prévision des recettes fiscales ».*

**Évasion fiscale** – Pratiques utilisées par un contribuable pour réduire ses obligations fiscales en exploitant les faiblesses de la législation ou en recourant à des techniques détournées pour repousser les limites de

l'interprétation juridique (utilisation de structures complexes et opaques par les sociétés pour déplacer artificiellement leurs revenus vers des territoires à faible imposition). Qualifiée également de planification fiscale abusive.

**Examen ou recours administratif** – Première étape d'un processus officiel de règlement de contentieux. L'examen ou recours administratif (également appelé dans certains pays, plainte, appel ou objection) est réalisé par l'administration fiscale et non pas par un organe extérieur indépendant (juridiction ou tribunal).

*Voir aussi « contentieux fiscal » et « juridiction fiscale ».*

**Faute professionnelle** – Une faute de l'administration fiscale peut être par exemple le traitement inéquitable d'un contribuable, une mauvaise prestation de services (retards exagérés du versement des remboursements et conseils trompeurs) et des erreurs administratives laissées sans correction.

*Voir aussi « conduite répréhensible ».*

**Fondé sur des preuves concrètes** – Les notes attribuées doivent être fondées sur des données factuelles et être étayées par des preuves écrites ou autres, notamment des documents de politique administrative, des manuels de procédures, des données chiffrées extraites du logiciel de gestion de l'administration fiscale, et les observations faites par les évaluateurs TADAT sur les méthodes et procédures de travail en vigueur.

*Voir aussi « informations insuffisantes pour évaluer objectivement la dimension ».*

**Fraude fiscale** – Action consistant à délibérément dissimuler des revenus des biens et des activités afin d'échapper à l'impôt (dissimulation de fonds dans des comptes bancaires secrets offshore, par exemple).

**Gestion du capital humain** – Un ensemble de pratiques liées à la gestion des ressources humaines. Ces pratiques sont axées sur le besoin organisationnel de fournir des compétences spécifiques et sont mises en œuvre dans trois contextes, à savoir

l'acquisition d'effectifs, la gestion des effectifs et l'optimisation des effectifs. Les applications qui facilitent la gestion du capital humain (GCP) comprennent : le support administratif de base (administration personnelle, administration des avantages sociaux, gestion de la paie, portail/libre-service à l'intention des employés et centre de services) ; le support stratégique GCP (planification des effectifs, gestion des compétences, gestion des performances, planification et stratégie de rémunération, gestion du temps et des dépenses, apprentissage (formation théorique et pratique), recrutement (embauche et recrutement), intégration, gestion des collaborateurs externes, organisation et visualisation) ; et autres supports GCP (rapports et analyses de données, notamment sur les effectifs et les flux de travail).

Voir aussi « *Risque lié au capital humain* ».

**Grands contribuables** – Contribuables qui versent d'importantes sommes d'impôts et représentent dans l'ensemble une proportion significative du total des recettes fiscales (souvent plus de 50 % du total des recettes perçues par an). Les pays ont tendance à définir les grands contribuables en fonction : 1) du montant du chiffre d'affaires annuel, 2) du montant du revenu annuel, 3) de la valeur des actifs, 4) du niveau des importations ou des exportations et 5) du type d'activité économique (secteur des services financiers par exemple). Parmi tous ces critères, le montant du chiffre d'affaires annuel est en général le plus important. Voir aussi « *catégories de contribuables* » et « *personnes dotées d'un patrimoine et personnes à hauts revenus* ».

**Impôt sur le revenu** – Impôt prélevé sur les gains annuels d'une personne physique ou morale ou d'une autre entité (fiducie, par exemple), tirés d'un travail, d'activités commerciales, d'investissements, de transactions immobilières et d'autres sources définies par la loi nationale relative à l'impôt sur le revenu.

Voir aussi « *impôt sur les sociétés* » et « *impôt sur le revenu des personnes physiques* ».

**Impôt sur le revenu des personnes physiques** – Impôt prélevé sur le revenu d'une personne physique, par opposition à

l'impôt prélevé sur les bénéfices d'une société ou autre entité (fiducie par exemple). En général, les employeurs retiennent sur les salaires l'impôt exigible des salariés et le transfère à l'État. Les revenus des travailleurs indépendants ne sont généralement pas soumis aux dispositions de la retenue à la source. Dans le cas de certaines sources de revenus (intérêts perçus sur dépôts bancaires, par exemple), les débiteurs peuvent être soumis à l'obligation de communication d'informations.

Voir aussi « *impôts de base* », « *impôt sur les sociétés* », « *impôt sur le revenu* », « *obligation de communication d'informations* », « *prélèvement à la source* » et « *retenue à la source* ».

**Impôt sur les sociétés** – Impôt prélevé sur les bénéfices d'une société, par opposition à l'impôt auquel est soumise une personne physique ou une autre entité (fonds fiduciaire, par exemple).

Voir aussi « *impôts de base* », « *impôt sur le revenu* » et « *impôt sur le revenu des personnes physiques* ».

**Impôts de base** – Aux fins des évaluations TADAT, les impôts de base incluent les principaux impôts directs et indirects essentiels pour les recettes de l'État, en particulier l'impôt sur les sociétés (IS), l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les droits d'accise intérieurs et le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu (PS), qui sont des montants retenus par les employeurs (et qui en réalité sont des versements d'IRPP). Les cotisations de sécurité sociale (CSS) peuvent aussi être incluses dans les évaluations lorsqu'elles constituent une source importante de recettes pour l'État et sont recouvrées par l'administration fiscale, comme c'est le cas dans un grand nombre de pays d'Europe. Dans les pays sans TVA, il convient d'utiliser pour les évaluations TADAT une taxe indirecte équivalente, telle qu'une taxe sur les ventes.

Voir aussi « *impôt sur les sociétés* », « *impôt sur le revenu des personnes physiques* », « *prélèvement à la source* », « *cotisations de sécurité sociale* » et « *taxe sur la valeur ajoutée* ».

**Informations insuffisantes pour évaluer objectivement la dimension** – Les informations dont disposent les évaluateurs TADAT ne sont pas disponibles ou sont incomplètes pour permettre une évaluation (par exemple, la performance n'est pas connue, car l'administration fiscale n'est pas en mesure de produire les données nécessaires pour déterminer la performance de certaines fonctions). Cela indique des lacunes dans les systèmes d'information de gestion et les pratiques de suivi des résultats de l'administration fiscale. Cela vaut une note « D ».

*Voir aussi « fondé sur des preuves concrètes ».*

**Intermédiaires fiscaux** – Les experts-comptables et autres fiscalistes professionnels (avocats fiscalistes, par exemple) dont le travail consiste à préparer les déclarations fiscales, prodiguer des conseils aux contribuables sur l'application de la législation fiscale et les représenter dans leurs relations avec l'administration fiscale.

**Juridiction fiscale** – Organe spécialisé procédant à l'examen quasi-judiciaire des décisions prises par l'administration fiscale en cas de contentieux fiscal. Une juridiction fiscale n'est pas un tribunal et ne fait pas partie de l'appareil judiciaire d'un État, mais ses décisions sont en général soumises à l'examen des tribunaux. Aux fins du TADAT, les recours déposés par les contribuables auprès d'une juridiction fiscale font l'objet du même traitement que les recours devant les tribunaux, compte tenu du fait que les fonctions, les pouvoirs et les procédures des juridictions fiscales sont similaires à ceux d'un tribunal, bien que les procédures devant une juridiction fiscale soient en général plus simples et moins coûteuses pour le contribuable.

*Voir aussi « examen administratif » et « contentieux fiscal ».*

**Médiateur** – Agent de l'État d'un haut niveau d'indépendance, nommé pour enquêter sur les plaintes des contribuables relatives à des fautes de l'administration ou à des violations de leurs droits.

**Modes de paiement électroniques** – Un paiement électronique est un paiement effectué d'un compte bancaire à un autre par voie électronique, sans intervention directe du personnel de la banque ou de l'administration fiscale. Les méthodes de paiement électronique sont notamment les paiements numériques, les cartes de crédit, les cartes de débit et les virements électroniques de fonds (où l'argent est viré électroniquement par internet depuis le compte en banque d'un contribuable vers le compte du Trésor, ou dans le cas de remboursements d'impôts, depuis le compte du Trésor vers le compte en banque d'un contribuable). Les paiements électroniques peuvent être effectués, par exemple, par téléphone portable si la technologie est utilisée pour transformer les téléphones portables en terminaux internet à partir desquels il est possible d'effectuer ces paiements.

**Non-déclarants** – Personnes (physiques ou juridiques) qui sont tenues de déposer des déclarations mais ne l'ont pas encore fait.

**Objectif de délai de restauration (ODR)** – L'ODR correspond au temps maximum imparti pour reprendre une activité, récupérer des ressources ou fournir des produits et services après un incident perturbateur. Il doit être suffisamment court pour réduire au minimum l'impact de l'événement.

*Voir aussi « objectif de temps de reprise (OTR) ».*

**Objectif de temps de reprise (OTR)** – L'ODR est l'objectif de récupération d'informations ou de données à atteindre pour permettre à une activité de reprendre après un incident perturbateur.

*Voir aussi « objectif de délai de restauration (ODR) ».*

**Obligation de communication d'informations** – Obligation juridique imposant aux employeurs versant des salaires de déclarer périodiquement à l'administration fiscale les informations relatives à ces paiements (nom et numéro d'identification fiscale du bénéficiaire, montant versé, date de versement, par exemple). Cette obligation peut faire partie intégrante d'un système de retenue à la

source ou être exigée de façon distincte et indépendante pour une catégorie précise de paiements.

Voir aussi « activités de vérification » et « retenue à la source ».

**Opérations de vérification** – Toutes les opérations entreprises par une administration fiscale pour vérifier si les contribuables ont correctement communiqué les informations les concernant dans leurs déclarations fiscales. Il peut s'agir de contrôles fiscaux, d'examen de dossiers, d'analyses, d'enquêtes et de recoupements entre les revenus et les informations communiquées par des tiers. Dans ce dernier cas, un recoupement systématique des données permet à l'administration fiscale de :

- vérifier les montants des revenus déclarés,
- détecter et suivre tout écart et
- identifier les non-déclarants qui touchent des revenus imposables.

Voir aussi « obligations de communication d'informations » et « contrôle fiscal ».

**Paiement numérique** – Une transaction informatisée d'argent autorisé électroniquement sur un dispositif électronique.

**Personnes dotées d'un patrimoine et personnes à hauts revenus** – Personnes se situant aux échelons supérieurs de l'échelle de richesse ou de revenus, généralement définie en fonction de certains critères spécifiquement établis par l'administration fiscale de chaque pays. Certaines d'entre elles posent d'importantes difficultés aux administrations fiscales, en recourant notamment à des mécanismes de planification fiscale abusive et de fraude dans les paradis fiscaux.

Voir aussi « grands contribuables » et « catégories de contribuables ».

**Planification fiscale abusive** – Se rapporte à deux types d'activités qui inquiètent l'administration fiscale :

- La planification d'une position fiscale défendable, mais qui a des conséquences involontaires et inattendues pour les recettes fiscales. L'administration fiscale s'inquiète du risque de voir la législation fiscale utilisée à mauvais escient dans le but d'obtenir des

résultats non prévus par le législateur. Cette situation est exacerbée par le temps souvent long qui s'écoule entre la création et la promotion des régimes, le moment où les administrations fiscales les découvrent et la promulgation d'une législation corrective.

- L'adoption d'une position fiscale favorable au contribuable sans dévoiler ouvertement qu'une incertitude plane sur la conformité avec la loi d'importants éléments de la déclaration fiscale. L'administration fiscale s'inquiète du risque de voir les contribuables ne pas dévoiler leur opinion sur cette incertitude ou du risque pris au regard de certaines zones grises de la législation (les administrations fiscales ne reconnaissent parfois même pas que la législation est sujette à caution).

**Portail informatique à l'intention des contribuables** – Passerelle électronique avec authentification sécurisée permettant aux contribuables et à leurs représentants habilités d'avoir accès en ligne aux informations, services et fonctionnalités. Ce type de portail permet en général aux contribuables et à leurs représentants habilités de :

- mettre à jour leurs coordonnées bancaires et personnelles (adresse, téléphone) ;
- visualiser, préparer et remplir leurs déclarations ;
- consulter leurs relevés de comptes et leurs options de paiement, faire des demandes de remboursements et des virements entre leurs différents comptes fiscaux ;
- communiquer avec l'administration fiscale par le biais d'une boîte aux lettres sécurisée.

**Prélèvement à la source** – Méthode de paiement de l'impôt selon laquelle un employeur est légalement tenu de retenir l'impôt (et les cotisations de sécurité sociale, le cas échéant) des traitements et salaires imposables et de le transférer rapidement à l'État. Les montants d'IRPP sont ainsi versés à mesure qu'ils sont gagnés. Dans certains pays, ces prélèvements sont considérés comme l'impôt libératoire, ce qui dispense un grand nombre de salariés de l'obligation de remplir une déclaration annuelle d'impôts sur le revenu.

Voir aussi « impôt sur le revenu des personnes physiques » et « retenue à la source ».

**Prévision des recettes fiscales** – Lors de l'élaboration de leur budget, les autorités nationales prévoient les recettes qu'elles obtiendront au titre des différents impôts. Les prévisions de recettes fiscales peuvent être révisées à une ou plusieurs reprises au cours de la période budgétaire. D'une façon générale, la première étape du processus de prévision des recettes fiscales consiste à élaborer une prévision macroéconomique. Dans de nombreux pays, cette prévision porte sur des agrégats tels que les salaires et traitements, les bénéfices des entreprises, les dépenses de consommation, les importations, et autres, qui sont étroitement liés aux assiettes à partir desquelles les impôts sont prélevés. Dans d'autres pays, il peut s'agir du PIB uniquement. Cependant, dans tous les cas, les résultats de la prévision macroéconomique constituent des données essentielles à partir desquelles réaliser la prévision des recettes fiscales. Le processus se décompose donc en deux étapes :

- 1) prévision macroéconomique et
- 2) prévision des recettes fiscales, subordonnée aux résultats de la prévision macroéconomique.

Voir aussi « *estimation des recettes fiscales* ».

**Programme d'amélioration du civisme fiscal** – Programme de haut niveau décrivant, généralement en un seul document, les risques les plus significatifs d'incivisme fiscal identifiés dans le régime fiscal et les mesures prévues par l'administration fiscale pour atténuer ces risques. Les programmes d'amélioration du civisme fiscal (appelés aussi plans ou programmes « de civisme fiscal » ou « de gestion » du civisme fiscal) s'articulent en général autour des grandes catégories d'impôts et de contribuables du pays.

Voir aussi « *civisme fiscal* », « *stratégies d'atténuation des risques* » et « *catégories de contribuables* ».

**Règlement à l'amiable** – Accord conclu entre des parties pour régler un contentieux, dans lequel l'une ou les deux parties font des concessions à l'égard de la position juridique qu'elles considèrent être juste. Au cours du processus de décision qui mène à un règlement à l'amiable, les administrations fiscales examinent en général les questions suivantes : a) la force relative des différents arguments juridiques avancés, b) le coût de

la poursuite du contentieux par rapport aux avantages, et c) l'incidence de la décision de parvenir à un règlement à l'amiable sur le futur civisme fiscal du contribuable concerné et de l'ensemble des contribuables en général.

**Règlement de contentieux** – Procédures permettant de résoudre avec le contribuable les désaccords sur les montants des avis d'imposition de l'administration fiscale.

**Rendement du contrôle fiscal** – Le rendement du contrôle fiscal est une mesure du recouvrement des montants d'impôts exigibles (intérêts et pénalités y compris) déterminés dans le cadre des contrôles et des activités de recouvrement connexes.

**Reprise après sinistre** – Capacité des systèmes de technologies de l'information et de la communication d'un organisme à soutenir un niveau acceptable de fonctions opérationnelles essentielles et dans un délai prédéterminé à la suite d'une catastrophe ou d'une perturbation (souvent au moyen d'un plan clairement défini par écrit). (Source : normes ISO 26511:2018 et ISO 27031:2011)

Voir aussi « *continuité des activités* ».

**Retenue à la source** – Système de recouvrement dans lequel un tiers indépendant, tel qu'un employeur ou un établissement financier, est investi de l'obligation juridique de retenir un montant d'impôt sur les paiements effectués aux salariés ou détenteurs de comptes, entre autres, et de verser ce montant à l'État. Le système de prélèvement à la source, par exemple, est un cas particulier de retenue à la source.

Les avantages des systèmes de retenue à la source sont notamment les suivants :

- a) réduire, voire éliminer, la possibilité pour les contribuables de sous-déclarer leurs revenus aux fins du calcul de leur impôt,
- b) limiter les cas d'impayés, c) faire en sorte que l'impôt soit payé de façon à la fois efficace et peu coûteuse et d) assurer un flux régulier de recettes fiscales à l'État, ce qui facilite sa gestion budgétaire.

Voir aussi « obligations de communication d'informations » et « prélèvement à la source ».

**Risque lié au capital humain** – Se rapporte à l'impossibilité d'optimiser l'efficacité de l'administration fiscale en raison de l'absence de compétences, de capacités et d'observance, d'écarts de coûts et d'un manque d'engagement au sein de ses services.

Voir aussi « gestion du capital humain ».

**Régulier/régulièrement** – Les termes « régulier » ou « régulièrement » utilisés dans le présent guide s'entendent dans leur acception habituelle, et font donc référence à des mesures prises à intervalles réguliers ou à des activités réalisées dans le cadre d'une procédure habituelle ou fréquente par opposition à une activité réalisée peu fréquemment ou pour une raison particulière. Autrement dit, les termes « régulier » ou « régulièrement » se réfèrent simplement à une activité planifiée ou prévue réalisée à intervalles réguliers. En revanche, les termes « ponctuel » ou « ponctuellement » font référence à une activité non planifiée réalisée peu fréquemment.

**Stratégies d'atténuation des risques** – Stratégies et programmes conçus pour remédier aux causes de l'incivisme fiscal. Les stratégies d'atténuation des risques (appelées aussi stratégies de traitement) varient en fonction des causes profondes de l'incivisme fiscal. Par exemple, les contrôles et les pénalités sont une bonne réponse à la fraude fiscale délibérée, tandis que la sensibilisation et l'aide sont des méthodes appropriées dans les cas où les contribuables ne comprennent pas la loi. Le but de ces stratégies d'atténuation est d'avoir de fortes retombées et d'assurer le respect durable des lois par l'ensemble des contribuables. Elles sont en général décrites en détail dans le programme d'amélioration du civisme fiscal de l'administration fiscale.

Voir aussi « programme d'amélioration du civisme fiscal ».

**Systematique/systematiquement** – Les termes « systématique » ou « systématiquement » utilisés dans le présent guide s'entendent dans leur acception habituelle. Une démarche systématique se réfère donc à une méthode ou à une façon de procéder qui est structurée et peut être appliquée de manière répétée.

**Taux de dépôt des déclarations dans les délais** – Le taux de dépôt des déclarations dans les délais correspond au pourcentage de déclarations déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative) pour l'ensemble des déclarations attendues des contribuables.

Voir aussi « déclarations attendues ».

**Taxe sur la valeur ajoutée** – La TVA est une taxe sur la consommation (en effet, plusieurs pays l'appellent une « taxe sur les biens et services » ou « TBS »). Son principe est d'être prélevé à chacune des étapes de la production, mais elle intègre un mécanisme permettant aux entreprises de déduire la taxe payée sur leurs propres achats de biens et services de la taxe ajoutée à leurs ventes de biens ou à leurs prestations de services.

Dans la pratique, il existe une diversité considérable de types de TVA, notamment en fonction de l'éventail d'intrants qui peuvent faire l'objet d'une déduction et des activités économiques assujetties à la taxe (assiette de la taxe). Dans la plupart des pays, la taxe n'est pas perçue sur les exportations, dans la mesure où les ventes à l'exportation ne sont pas imposées, mais la taxe payée sur les intrants est récupérable.

Aux fins des évaluations TADAT, il convient d'utiliser, dans les cas de pays sans TVA, une taxe indirecte équivalente, telle qu'une taxe sur les ventes.

Voir aussi « impôts de base ».

**Tolérance au risque** – Mesure dans laquelle une entité est disposée à prendre un risque en fonction de critères définis (par exemple, son incidence positive attendue sur les activités).

Voir aussi « appétit pour le risque ».



## Annexe 2. Modèle de questionnaire préévaluation

### Questionnaire TADAT

En préparation de l'évaluation TADAT qui sera effectuée du [date] au [date], nous vous serions reconnaissants de bien vouloir fournir à l'équipe d'évaluation les informations générales et les données chiffrées suivantes, d'ici le [date].

La première partie du présent questionnaire énumère un certain nombre de documents à remettre, qui sont couramment préparés par les administrations fiscales et aideront l'équipe d'évaluation à se familiariser avec le régime de l'administration fiscale en vigueur en [pays].

La deuxième partie énonce les données chiffrées à fournir pour permettre de calculer un ensemble d'indicateurs liés à la performance dans des domaines tels que les déclarations fiscales, le paiement des impôts, le recouvrement, etc.

### Partie I : Documents

Veillez fournir les principaux documents suivants :

- Les deux derniers rapports annuels de l'administration fiscale.
- Le plan stratégique et/ou le programme de réformes pluriannuel actuellement mis en œuvre par l'administration fiscale.
- Le plan d'amélioration du civisme fiscal préparé par l'administration des impôts (le cas échéant).
- L'organigramme de l'administration fiscale, avec description des rôles de chaque grand service mentionné sur l'organigramme.
- La charte du contribuable.

- Le ou les rapports d'analyse de l'écart fiscal établis dans les cinq dernières années, soit par l'administration fiscale, le ministère des Finances ou d'autres institutions, soit par des organismes bilatéraux, régionaux ou internationaux.

### Partie II : Données chiffrées

Veillez remplir les tableaux ci-dessous, regroupés de la façon suivante :

- Section A : recouvrement des recettes fiscales.
- Section B : changements au registre des contribuables.
- Section C : demandes de renseignements par téléphone.
- Section D : dépôt des déclarations fiscales.
- Section E : services électroniques.
- Section F : paiements.
- Section G : arriérés fiscaux intérieurs.
- Section H : règlement des contentieux fiscaux.
- Section I : paiement des remboursements de TVA.

Des notes explicatives sont fournies en bas de chaque tableau pour vous aider à les remplir. Si vous avez besoin d'aide ou d'explications supplémentaires, n'hésitez pas à contacter [nom et coordonnées de l'évaluateur TADAT].

## A. Recouvrement des recettes fiscales

**Tableau 1. Recettes fiscales recouvrées, [insérer les trois derniers exercices complets, p. ex. 2016–18]<sup>1</sup>**

	[2016]	[2017]	[2018]
<b>En monnaie locale</b>			
<b>Prévision des recettes fiscales nationales inscrites au budget<sup>2</sup></b>			
<b>Total des recettes fiscales perçues</b>			
Impôt sur les sociétés (IS)			
Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP)			
Prélèvement à la source par les employeurs			
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) nette <sup>23</sup>			
- Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : recouvrements intérieurs bruts			
- Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : perçue sur les importations			
- Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : remboursements payés	( )	( )	( )
Accises sur les transactions intérieures			
Accises perçues sur les importations			
Recouvrement des cotisations sociales			
Autres impôts intérieurs <sup>3</sup>			
<b>En % des recettes fiscales perçues</b>			
<b>Total des recettes fiscales perçues</b>	100,0	100,0	100,0
IS			
IRPP			
Prélèvement à la source par les employeurs			
TVA nette			
- TVA : recouvrements intérieurs bruts			
- TVA : perçue sur les importations			
- TVA : remboursements payés	( )	( )	( )
Accises sur les transactions intérieures			
Accises perçues sur les importations			
Recouvrement des cotisations sociales			
Autres impôts intérieurs			
<b>En % du PIB</b>			
<b>Total des recettes fiscales perçues</b>			
IS			
IRPP			
Prélèvement à la source par les employeurs			
TVA nette			
- TVA : recouvrements intérieurs bruts			
- TVA : perçue sur les importations			
- TVA : remboursements payés	( )	( )	( )
Accises sur les transactions intérieures			
Accises perçues sur les importations			
Recouvrement des cotisations sociales			
Autres impôts intérieurs			
PIB nominal en monnaie nationale			
<b>Notes explicatives :</b>			
<sup>1</sup> Ce tableau rassemble des données pour trois exercices (2016–18, p. ex.) relatives à l'ensemble des recettes fiscales recouvrées par l'administration fiscale au niveau national, ainsi qu'à la TVA et aux droits d'accise perçus sur les importations par l'office de douane et/ou un autre organisme.			
<sup>2</sup> Cette prévision est normalement établie par le ministère des Finances (ou son équivalent) avec l'aide de l'administration fiscale et, aux fins du présent tableau, ne devrait porter que sur les impôts et taxes indiqués dans le tableau. Il convient d'indiquer la prévision finale inscrite au budget, corrigée, s'il y a lieu, des ajustements en milieu d'exercice.			
<sup>3</sup> Les « autres impôts intérieurs » recouvrés au niveau national par l'administration fiscale comprennent notamment les impôts fonciers, les taxes sur les transactions financières et les taxes environnementales.			

<sup>23</sup>Taxe sur la valeur ajoutée = (recouvrements intérieurs bruts de TVA + TVA perçue sur les importations) – remboursements de TVA payés.

## B. Changements au registre des contribuables

Tableau 2. Changements au registre des contribuables [insérer les trois derniers exercices complets, p. ex. 2016–18]

(Réf. : DA 1)

	Contribuables enregistrés <sup>1</sup> [A]	Contribuables non tenus de déposer une déclaration <sup>2</sup> [B]	Contribuables censés déposer une déclaration [C] = [(A) – (B)] <sup>3</sup>	Postes pour mémoire <sup>4</sup> [D]	
				Nouvelles inscriptions [D1]	Les contribuables radiés au cours de l'exercice [D2]
<b>[2016]</b>					
Impôt sur les sociétés					
Impôt sur le revenu des personnes physiques					
Prélèvement à la source (nombre d'employeurs)					
Taxe sur la valeur ajoutée					
Droits d'accise intérieurs <sup>5</sup>					
Autres contribuables					
<b>[2017]</b>					
Impôt sur les sociétés					
Impôt sur le revenu des personnes physiques					
Prélèvement à la source (nombre d'employeurs)					
Taxe sur la valeur ajoutée					
Droits d'accise intérieurs <sup>5</sup>					
Autres contribuables					
<b>[2018]</b>					
Impôt sur les sociétés					
Impôt sur le revenu des personnes physiques					
Prélèvement à la source (nombre d'employeurs)					
Taxe sur la valeur ajoutée					
Droits d'accise intérieurs <sup>5</sup>					
Autres contribuables					

**Note explicative :**

<sup>1</sup>Un contribuable enregistré se trouve dans le registre des contribuables de l'administration fiscale.

<sup>2</sup>Les contribuables n'étant pas tenus de déposer des déclarations sont des contribuables qui sont enregistrés mais qui ne sont actuellement pas légalement tenus de déposer une déclaration et qui sont explicitement signalés dans le système de gestion automatisée de l'administration fiscale.

<sup>3</sup>Calculs du nombre de dépôts attendus à utiliser dans l'indicateur D4-12.

<sup>4</sup>Renseignements sur l'activité du registre des contribuables.

<sup>5</sup>Aux fins d'une évaluation TADAT, l'accent est mis sur les personnes enregistrées comme contribuables assujettis aux droits d'accise intérieurs qui échangent des biens/services représentant 70 % du total des recettes d'accises intérieures en termes de valeur.

## C. Demandes de renseignements par téléphone

(Réf. : DA 3)

Tableau 3. Délais d'attente lors de demandes de renseignements par téléphone (pour la période de 12 mois la plus récente)			
Mois	Nombre total d'appels téléphoniques reçus	Demandes de renseignements par téléphone dont le délai de réponse a été inférieur ou égal à 6 minutes	
		Nombre	En pourcentage du nombre total d'appels
Mois 1			
Mois 2			
Mois 3			
Mois 4			
Mois 5			
Mois 6			
Mois 7			
Mois 8			
Mois 9			
Mois 10			
Mois 11			
Mois 12			
<b>Total année entière</b>			

## D. Dépôt des déclarations fiscales

(Réf. : DA 4)

Tableau 4. Dépôt dans les délais impartis des déclarations d'IS pour [insérer l'exercice complet le plus récent, p. ex. 2018]			
	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de dépôt des déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Tous les contribuables au titre de l'IS			
Grands contribuables uniquement			
<b>Notes explicatives :</b>			
<sup>1</sup> Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative).			
<sup>2</sup> Le « nombre de déclarations attendues » correspond au nombre de déclarations d'IS que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables à l'IS tenus par la loi de déposer une déclaration.			
<sup>3</sup> Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables enregistrés, et exprimé sous la forme du ratio suivant :			
$\frac{\text{Nombre de déclarations d'IS déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations d'IS attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$			

**Tableau 5. Dépôt dans les délais impartis des déclarations d'IRPP pour [insérer l'exercice complet le plus récent, p. ex. 2018]**

Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de dépôt des déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative.

<sup>2</sup>Le « nombre de déclarations attendues » correspond au nombre de déclarations d'IRPP que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables à l'IRPP tenus par la loi de déposer une déclaration.

<sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables enregistrés, et exprimé sous la forme du ratio suivant :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations d'IRPP déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations d'IRPP attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$$

**Tableau 6. Dépôt dans les délais des déclarations de TVA, total des contribuables assujettis (pour la période de 12 mois la plus récente)**

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de dépôt des déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Mois 1			
Mois 2			
Mois 3			
Mois 4			
Mois 5			
Mois 6			
Mois 7			
Mois 8			
Mois 9			
Mois 10			
Mois 11			
Mois 12			
<b>Total année entière</b>			

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative).

<sup>2</sup>Le « nombre de déclarations attendues » correspond au nombre de déclarations de TVA que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables assujettis à la TVA et tenus par la loi de déposer une déclaration.

<sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations TVA déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables enregistrés, et exprimé sous la forme du ratio suivant :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations de TVA déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations de TVA attendues des contribuables enregistrés}} \times 100$$

**Tableau 7. Dépôt dans les délais impartis des déclarations de TVA, grands contribuables uniquement**  
(pour la période de 12 mois la plus récente)

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de dépôt des déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Mois 1			
Mois 2			
Mois 3			
Mois 4			
Mois 5			
Mois 6			
Mois 7			
Mois 8			
Mois 9			
Mois 10			
Mois 11			
Mois 12			
<b>Total année entière</b>			

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative).

<sup>2</sup>Le « nombre de déclarations attendues » correspond au nombre de déclarations de TVA que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables assujettis à la TVA et tenus par la loi de déposer une déclaration.

<sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables enregistrés, et exprimé sous la forme du ratio suivant :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations de TVA déposées dans les délais par les grands contribuables}}{\text{Nombre de déclarations de TVA attendues des grands contribuables}} \times 100$$

**Tableau 8. Dépôt dans les délais des déclarations de droits d'accise intérieurs**  
 [pour les catégories de biens/services soumis à des droits d'accise qui contribuent, en valeur, à  
 70 % du total des droits d'accise intérieurs]  
 (pour la période de 12 mois la plus récente)

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de dépôt des déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Mois 1			
Mois 2			
Mois 3			
Mois 4			
Mois 5			
Mois 6			
Mois 7			
Mois 8			
Mois 9			
Mois 10			
Mois 11			
Mois 12			
<b>Total année entière</b>			

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative) par les contribuables assujettis aux droits d'accise intérieurs contribuant jusqu'à 70 %, en valeur, du total des droits d'accise intérieurs.

<sup>2</sup>Le « nombre de déclarations attendues » correspond au nombre de déclarations de droits d'accise que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables assujettis à cette taxe et tenus par la loi de déposer une déclaration (l'accent est mis sur les contribuables assujettis aux droits d'accise intérieurs qui échangent des biens/services représentant 70 %, en valeur, du total des recettes provenant des droits d'accise intérieurs).

<sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations de droits d'accise déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations de droits d'accise attendues de la part des contribuables enregistrés qui échangent des biens/services représentant 70 %, en valeur, du total des recettes provenant des droits d'accise intérieurs, et exprimé sous la forme du ratio suivant :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations de droits d'accise intérieurs déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations de droits d'accise intérieurs attendues des contribuables assujettis à cette taxe}} \times 100$$

**Tableau 9. Dépôt dans les délais des déclarations de droits d'accise intérieurs, grands contribuables uniquement**  
(pour la période de 12 mois la plus récente)

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de dépôt des déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Mois 1			
Mois 2			
Mois 3			
Mois 4			
Mois 5			
Mois 6			
Mois 7			
Mois 8			
Mois 9			
Mois 10			
Mois 11			
Mois 12			
<b>Total année entière</b>			

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup> Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative) par les grands contribuables assujettis aux droits d'accise intérieurs.

<sup>2</sup>Le « nombre de déclarations attendues » correspond au nombre de déclarations de droits d'accise que l'administration fiscale escomptait recevoir de TOUS les contribuables assujettis à cette taxe et tenus par la loi de déposer une déclaration.

<sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations de droits d'accise déposées par les grands contribuables au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations de droits d'accise attendues de la part des grands contribuables assujettis, et exprimé sous la forme du ratio suivant :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations de droits d'accise intérieurs déposées dans les délais par les grands contribuables}}{\text{Nombre de déclarations de droits d'accise intérieurs attendues des grands contribuables actifs assujettis à cette taxe}} \times 100$$

**Tableau 10. Dépôt dans les délais des déclarations de retenue à la source (par les employeurs)**  
(pour la période de 12 mois la plus récente)

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de dépôt des déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Mois 1			
Mois 2			
Mois 3			
Mois 4			
Mois 5			
Mois 6			
Mois 7			
Mois 8			
Mois 9			
Mois 10			
Mois 11			
Mois 12			
<b>Total année entière</b>			

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative).

<sup>2</sup>Le « nombre de déclarations attendues » correspond au nombre de déclarations de retenue à la source que l'administration fiscale escomptait recevoir des employeurs enregistrés, tenus par la loi de déposer une déclaration.

<sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations de retenue à la source déposées par les employeurs au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations de retenue à la source attendues de la part des employeurs enregistrés, et exprimé sous la forme du ratio suivant :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations de retenue à la source déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations de retenue à la source attendues des employeurs enregistrés}} \times 100$$

## E. Services électroniques

(Réf. : DA 4 et 5)

Tableau 11. Utilisation de services électroniques [insérer les trois derniers exercices complets, p. ex. 2016–18] <sup>1</sup>			
	[2016]	[2017]	[2018]
	<b>Dépôt électronique<sup>2</sup></b> (en pourcentage du total des déclarations déposées au titre de chaque type d'impôt)		
Impôt sur les sociétés (IS)			
Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP)			
Prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu (PS)			
TVA			
Droits d'accise intérieurs (pour tous les contribuables enregistrés)			
Grands contribuables (tous les impôts de base)			
	<b>Paiements électroniques<sup>3</sup></b> (en pourcentage du <b>nombre</b> total de paiements reçus au titre de chaque type d'impôt)		
IS			
IRPP			
PS			
TVA			
Droits d'accise intérieurs (pour tous les contribuables enregistrés)			
Grands contribuables (tous les impôts de base)			
	<b>Paiements électroniques</b> (en pourcentage de la <b>valeur</b> totale des paiements reçus au titre de chaque type d'impôt)		
IS			
IRPP			
PS			
TVA			
Droits d'accise intérieurs (pour tous les contribuables enregistrés)			
Grands contribuables (tous les impôts de base)			
<b>Notes explicatives :</b>			
<p><sup>1</sup>Les données de ce tableau donnent une indication de la mesure dans laquelle l'administration fiscale utilise la technologie moderne pour moderniser ses opérations, notamment en matière de déclaration et de paiement.</p> <p><sup>2</sup>Aux fins du présent tableau, les déclarations électroniques se rapportent aux dispositifs qui permettent aux contribuables de remplir leurs déclarations fiscales en ligne et de les envoyer par internet.</p> <p><sup>3</sup> Un paiement électronique est un versement effectué d'un compte bancaire à un autre par voie électronique, sans intervention directe du personnel de la banque, au lieu d'utiliser des espèces ou un chèque ou de le faire en personne ou par courrier. Les méthodes de paiement électronique sont notamment les cartes de crédit, les cartes de débit et les virements électroniques (par lesquels l'argent est viré par internet depuis le compte bancaire d'un contribuable vers le compte du Trésor). Les paiements électroniques peuvent être effectués, par exemple, par téléphone si la technologie est utilisée pour transformer les téléphones portables en terminaux internet à partir desquels il est possible d'effectuer ces paiements.</p>			

## F. Paiements

(Réf. : DA 5)

**Tableau 12. Paiements de TVA effectués au cours de [insérer l'exercice terminé le plus récent, p. ex. 2018]**

	Paiements de TVA effectués dans les délais <sup>1</sup>		Paiements de TVA exigibles <sup>2</sup>		Taux de paiement dans les délais <sup>3</sup> (en %)	
	Tous les assujettis à la TVA	Assujettis à la TVA — montants élevés	Tous les assujettis à la TVA	Assujettis à la TVA — montants élevés	Tous les assujettis à la TVA	Assujettis à la TVA — montants élevés
Nombre de paiements						
Valeur des paiements						

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « paiements dans les délais » sont les paiements effectués au plus tard à la date limite d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative).

<sup>2</sup>Les « paiements exigibles » sont tous les paiements exigibles, qu'ils soient le résultat d'une auto-évaluation ou d'une évaluation par l'administration (notamment à la suite d'un contrôle).

<sup>3</sup>Le « taux de paiement dans les délais » correspond au nombre (ou à la valeur) des versements de TVA effectués au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total (ou à la valeur totale) des versements de TVA exigibles, et exprimé sous la forme des ratios suivants :

- Taux de paiement dans les délais par nombre de versements :

$$\frac{\text{Nombre de paiements de TVA effectués dans les délais}}{\text{Nombre total de paiements de TVA exigibles}} \times 100$$

- Taux de paiement dans les délais par valeur des versements :

$$\frac{\text{Valeur des paiements de TVA effectués dans les délais}}{\text{Valeur totale des paiements de TVA exigibles}} \times 100$$

## G. Arriérés d'impôts intérieurs

(Réf. : DA 5)

**Tableau 13. Valeur des arriérés d'impôts**, [insérer les trois derniers exercices complets, p. ex. 2016–18]<sup>1</sup>

	[2016]	[2017]	[2018]
	En monnaie locale		
Total des recettes fiscales d'impôts de base recouvrées <sup>2</sup> (A)			
Total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice <sup>3</sup> (B)			
Dont : recouvrables <sup>4</sup> (C)			
Dont : de plus de 12 mois (D)			
	En pourcentage		
Ratio de (B) sur (A) <sup>4</sup>			
Ratio de (C) sur (A) <sup>5</sup>			
Ratio de (D) sur (B) <sup>6</sup>			

### Notes explicatives :

<sup>1</sup>Les données de ce tableau seront utilisées pour évaluer la valeur des arriérés d'impôts de base par rapport aux recouvrements annuels et pour analyser l'importance du retard de paiement des montant d'impôts exigibles (plus de 12 mois).

<sup>2</sup>Aux fins du dénominateur dans le présent tableau, **le total des recettes fiscales d'impôts de base recouvrées comprend les éléments suivants** : IS, IRPP, PS, TVA nette, droits d'accise intérieurs, CSS (lorsqu'il s'agit d'une source de recettes importante) et autres taxes intérieures. **Il exclut les droits d'accise sur les importations.**

<sup>3</sup>Le « total des arriérés d'impôts de base » inclut les impôts, les pénalités et les intérêts cumulés.

<sup>4</sup>Les arriérés d'impôts de base « recouvrables » correspondent au montant total échu des impôts intérieurs, y compris intérêts et pénalités, auquel ne s'oppose aucun obstacle de recouvrement. Les arriérés d'impôts de base recouvrables ne comprennent donc pas en général : a) les montants officiellement contestés par le contribuable et dont le recouvrement est suspendu dans l'attente de l'issue de la procédure, b) les montants non recouvrables légalement (dette annulée pour cause de faillite, par exemple) et c) les arriérés autrement irrécouvrables (le débiteur ne dispose pas de fonds ni d'autres actifs).

$$^5 \frac{\text{Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice (B)}}{\text{Total des recettes fiscales de base perçues durant l'exercice (A)}} \times 100$$

$$^6 \frac{\text{Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice (C)}}{\text{Total des recettes fiscales de base perçues durant l'exercice (A)}} \times 100$$

$$^7 \frac{\text{Valeur des arriérés d'impôts de base >12 mois en fin d'exercice (D)}}{\text{Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice (B)}} \times 100$$

## H. Règlement de contentieux fiscaux

(Réf. : DA 7)

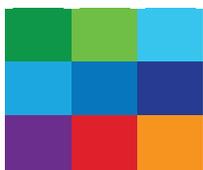
**Tableau 14. Temps de réalisation des examens administratifs**  
(pour la période de 12 mois la plus récente)

Mois	Nombre de dossiers d'examens administratifs				Achevés dans un délai de 30 jours		Achevés dans un délai de 60 jours		Achevés dans un délai de 90 jours	
	Dossiers restants en début de mois [A]	Reçus pendant le mois [B]	Achevés au cours du mois [C]	Dossiers restants en fin de mois [D] = [A + B - C]	Nombre [E]	En % du total [F] = [E / A+B]	Nombre [G]	En % du total [H] = [G / A+B]	Nombre [I]	En % du total [J] = [I / A+B]
Mois 1										
Mois 2										
Mois 3										
Mois 4										
Mois 5										
Mois 6										
Mois 7										
Mois 8										
Mois 9										
Mois 10										
Mois 11										
Mois 12										
<b>Total année entière</b>										

## I. Paiement des remboursements de TVA

(Réf. : DA 8)

Tableau 15. Remboursements de TVA (pour la période de 12 mois la plus récente)		
	Nombre de dossiers	Valeur en monnaie locale
Total des demandes de remboursement de TVA reçues <b>(A)</b>		
Total des remboursements de TVA effectués <sup>1</sup>		
dans un délai de 30 jours <b>(B)</b> <sup>2</sup>		
hors délai de 30 jours		
Total des demandes de remboursement de TVA refusées <sup>3</sup>		
dans un délai de 30 jours <b>(C)</b>		
hors délai de 30 jours		
Demandes de remboursement de TVA non traitées <sup>4</sup>		
dont celles pour lesquelles aucune décision de refus de remboursement n'a été prise		
dont celles pour lesquelles le remboursement a été approuvé mais n'a pas encore été versé ni déduit		
En pourcentage		
Ratio de (B+C) sur (A) <sup>5</sup>		
<p><b>Note explicative :</b></p> <p><sup>1</sup>Comprend tous les remboursements effectués, ainsi que les remboursements imputés sur d'autres montants d'impôts exigibles.</p> <p><sup>2</sup>L'outil TADAT mesure la performance en fonction d'une norme de 30 jours.</p> <p><sup>3</sup>Comprend les dossiers pour lesquels la décision a été officiellement prise de rejeter la demande de remboursement du contribuable (si les critères juridiques du remboursement ne sont pas satisfaits, par exemple).</p> <p><sup>4</sup>Comprend tous les dossiers pour lesquels le traitement des remboursements est incomplet, c'est-à-dire : a) la décision n'a pas été officiellement prise de refuser la demande de remboursement ou b) le remboursement a été approuvé mais non encore versé ni déduit.</p> <p style="text-align: center;"><b>Remboursements de TVA effectués dans les 30 jours (B)</b></p> <p><sup>5</sup> <math>\frac{\text{+ demandes de remboursement de TVA refusées dans les 30 jours (C)}}{\text{Total des demandes de remboursement de TVA reçues (A)}} \times 100</math></p>		



## Annexe 3. Suggestion de calendrier de travail pour l'évaluation sur le terrain

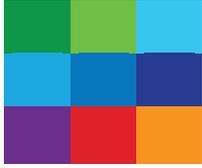
Date/ Heure	Thème	Objectif(s)	Membres de l'équipe	Lieu
Jour 1 (matin) Jour, date et heure	Réunion d'ouverture et présentation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présenter aux autorités les objectifs, les procédures et les résultats attendus du diagnostic TADAT (il peut s'agir d'une brève présentation du cadre TADAT par l'équipe d'évaluation).</li> <li>2. Examiner le calendrier de travail.</li> <li>3. Répondre aux questions et problèmes soulevés.</li> </ol>		
Jour 1 (matin et après- midi)	Réunion de validation des données	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examiner les données chiffrées et autres informations rassemblées dans le questionnaire TADAT.</li> <li>2. Aborder avec les autorités les problématiques liées aux données.</li> </ol>		
Jour 1 (après- midi)	Réunion DA 1 : Intégrité du registre des contribuables	<p>Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables.</li> <li>• D1-2. Détection des contribuables potentiels.</li> </ul>		
Jour 2 (matin et après- midi)	Réunion DA 2 : Gestion efficace des risques	<p>Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.</li> <li>• D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal.</li> <li>• D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.</li> <li>• D2-6. Gestion des risques opérationnels.</li> <li>• D2-7. Gestion des risques liés au capital humain.</li> </ul>		
Jour 3 (matin)	Réunion DA 3 : Promotion du civisme fiscal	<p>Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations.</li> <li>• D3-9. Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations.</li> </ul>		

Date/ Heure	Thème	Objectif(s)	Membres de l'équipe	Lieu
		<ul style="list-style-type: none"> <li>D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables.</li> <li>D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services.</li> </ul>		
Jour 3 (après-midi)	Réunion DA 4 : Dépôt des déclarations fiscales dans les délais	<p>Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D4-12. Taux de déclarations déposées dans les délais.</li> <li>D4-13. Contrôle des non-déclarants.</li> <li>D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration électronique.</li> </ul>		
Jour 4 (matin)	Réunion DA 5 : Paiement des impôts dans les délais	<p>Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 5.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D5-15. Utilisation de méthodes de paiement électronique.</li> <li>D5-16. Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement.</li> <li>D5-17. Paiements dans les délais.</li> <li>D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux.</li> </ul>		
Jour 4 (après-midi)	Réunion DA 6 : Exactitude des informations déclarées	<p>Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 6.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.</li> <li>D6-20. Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes.</li> <li>D6-21. Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.</li> <li>D6-22. Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.</li> </ul>		
Jour 5 (matin)	Réunion DA 7 : Règlement efficace des contentieux fiscaux	<p>Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 7.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D7-23. Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.</li> <li>D7-24. Délai de règlement des contentieux.</li> <li>D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets.</li> </ul>		

Date/ Heure	Thème	Objectif(s)	Membres de l'équipe	Lieu
Jour 5 (après- midi)	Réunion DA 8 : Gestion efficace des recettes	Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 8. <ul style="list-style-type: none"> <li>D8-26. Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.</li> <li>D8-27. Pertinence du système de comptabilisation des recettes fiscales.</li> <li>D8-28. Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.</li> </ul>		
Jour 6 (matin et après- midi)	Réunion DA 9 : Redevabilité et transparence	Rassembler des informations et des données factuelles pour évaluer le DA 9. <ul style="list-style-type: none"> <li>D9-29. Mécanismes internes d'assurance.</li> <li>D9-30. Contrôle externe de l'administration fiscale.</li> <li>D9-31. Perception de l'intégrité des services par le public.</li> <li>D9-32. Publication des activités, des résultats et des projets.</li> </ul>		
Jours 7-8	Travail interne à l'équipe d'évaluation : analyse préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mener une première analyse et commencer à attribuer des notes.</li> <li>Identifier les domaines où des mesures de suivi s'imposent (manque d'informations/de données factuelles).</li> </ul>		
Jours 9-11	Réunions de suivi et recueil d'informations le cas échéant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rassembler des informations/données factuelles complémentaires et confirmer la bonne compréhension des systèmes, procédures, dispositifs institutionnels, etc., pour mener à son terme le processus de notation et de préparation du rapport d'évaluation de la performance (REP).</li> </ul>		
Jours 12-14	Travail interne à l'équipe d'évaluation : évaluation définitive et préparation du REP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner les données factuelles.</li> <li>Évaluer chaque indicateur et dimension de mesure par rapport aux critères de notation du Guide pratique.</li> <li>Préparer le REP en utilisant le modèle fourni.</li> </ul>		
Jour 15	Remise du REP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remettre le projet de REP aux autorités 24 heures avant la réunion de clôture prévue.</li> <li>Après autorisation des autorités, informer les autres parties prenantes, le cas échéant (partenaires de développement et/ou autres parties concernées).</li> </ul>		
Jour 16	Réunion de clôture	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter les résultats de l'évaluation et expliquer les raisons des notes attribuées.</li> <li>Expliquer la phase post-évaluation et</li> </ul>		

Suggestion de calendrier de travail pour l'évaluation sur le terrain

Date/ Heure	Thème	Objectif(s)	Membres de l'équipe	Lieu
		solliciter des commentaires écrits sur le projet de REP (à adresser à l'équipe d'évaluation dans les 21 jours civils).		



## Annexe 4. Modèle de rapport d'évaluation de la performance



# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

[NOM DU PAYS]

[MEMBRES DE L'ÉQUIPE]

[DATE]

PRÉFACE

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

I. INTRODUCTION

II. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PAYS

A. Profil du pays

B. Tableaux de données

C. Conjoncture économique

D. Principaux impôts et taxes

E. Cadre institutionnel

F. État actuel de la réforme de l'administration fiscale

G. Échange international d'informations

III. ÉVALUATION DES DOMAINES D'ANALYSE

A. DA 1. Intégrité du registre des contribuables

B. DA 2. Gestion efficace des risques

C. DA 3. Promotion du civisme fiscal

D. DA 4. Dépôt des déclarations fiscales dans les délais

E. DA 5. Paiement des impôts dans les délais

F. DA 6. Exactitude des informations déclarées

G. DA 7. Règlement efficace des contentieux fiscaux

H. DA 8. Gestion efficiente des recettes

I. DA 9. Redevabilité et transparence

Tableaux d'évaluation

1. Synthèse de l'évaluation de performance TADAT

2. D1-1

3. D1-2

4. D2-3

5. D2-4

6. D2-5

7. D2-6

8. D3-7

9. D3-8

10. D3-9

11. D3-10

12. D3-11

13. D4-12

14. D4-13

15. D4-14

16. D5-15

17. D5-16

Table des matières	Page
18. D5-17	
19. D5-18	
20. D6-19	
21. D6-20	
22. D6-21	
23. D6-22	
24. D7-23	
25. D7-24	
26. D7-25	
27. D8-26	
28. D8-27	
29. D8-28	
30. D9-29	
31. D9-30	
32. D9-31	
33. D9-32	
Graphiques	
1. Répartition des notes de performance	
Pièces jointes	
I. Structure de l'outil TADAT	
II. Fiche pays	
III. Tableaux de données	
IV. Organigramme	
V. Sources de données factuelles	

## PRÉFACE

Une évaluation du régime de l'administration fiscale de [ajouter nom du pays] a été réalisée au cours de la période [du jour/mois/année au jour/mois/année] au moyen de l'outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale (TADAT). L'outil TADAT fournit une référence d'évaluation de la performance de l'administration fiscale qui peut être utilisée pour déterminer les priorités de réformes et, au fil d'évaluations ultérieures, pour mettre en lumière les résultats obtenus.

L'équipe d'évaluation était composée de : [insérer les noms de chacun des membres de l'équipe d'évaluation].

[Ajouter le paragraphe suivant dans le rapport d'évaluation de la performance (REP) **final** dans les cas où le pays a adressé à l'équipe d'évaluation des observations par écrit sur le projet de rapport à l'issue d'une évaluation dans le pays].

[«Un projet de rapport d'évaluation de la performance a été présenté à [ajouter le nom de l'administration fiscale du pays] à l'issue de l'évaluation sur le terrain. Les observations écrites sur ce projet de rapport reçues depuis, de la part de [nom de l'administration fiscale du pays], ont été prises en compte par l'équipe d'évaluation, et intégrées, le cas échéant, dans la présente version finale du rapport».] Le REP a été examiné et approuvé par le secrétariat du TADAT.

## ABRÉVIATIONS ET SIGLES

DA	Domaine d'analyse
IRPP	Impôt sur le revenu des personnes physiques
IS	Impôt sur les sociétés
PS	Prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu
TADAT	Outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

[Ajouter les abréviations et sigles propres au pays]

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Les résultats de l'évaluation TADAT de [ajouter nom du pays] sont présentés ci-dessous, avec notamment les points forts et les points faibles du régime.

### Points forts

- [liste de 6 à 8 points résumant les points forts de l'administration fiscale].
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

### Points faibles

- [liste de 6 à 8 points résumant les points faibles de l'administration fiscale].
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

[Insérer un paragraphe résumant les principaux problèmes qui ont une incidence sur la performance de l'administration fiscale, mais sans recommander de solutions].

Le tableau 1 présente une synthèse des notes de performance et le graphique 1 donne un aperçu graphique de la répartition des notes. Le système de notation est structuré en fonction des neuf domaines d'analyse de la performance (DA) de l'outil TADAT et de 32 grands indicateurs, essentiels à la performance de l'administration fiscale. Chaque indicateur est noté au moyen d'une échelle « ABCD », « A » représentant la note de performance la plus haute et « D », la plus basse.

Graphique 1. [Ajouter nom du pays] : Répartition des notes de performance

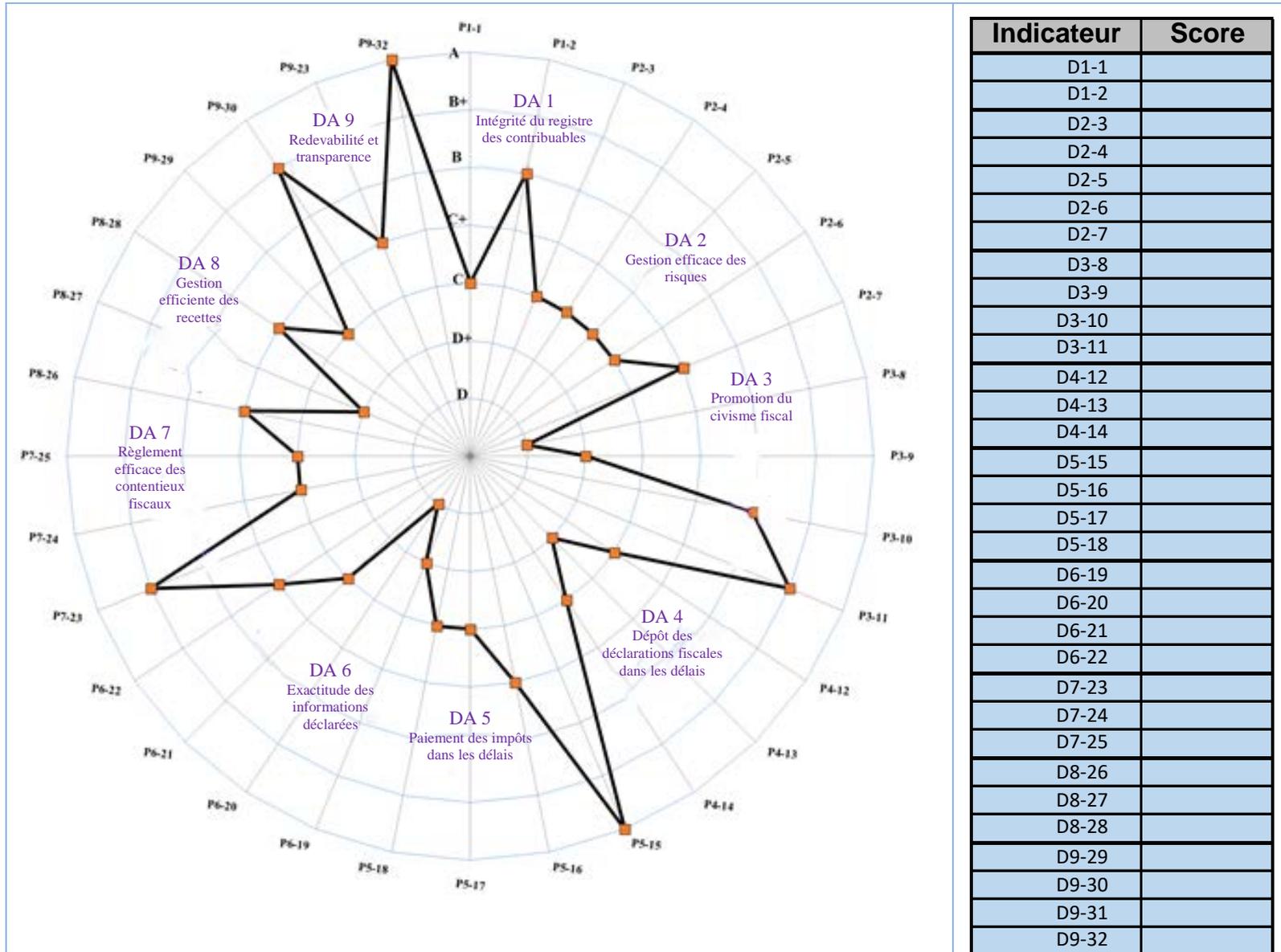


Tableau 1. [Ajouter nom du pays] : Synthèse de l'évaluation de performance TADAT

Indicateur	Note 201_	Brève explication de l'évaluation
<b>DA 1 : Intégrité du registre des contribuables</b>		
D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables.	X	[ajouter une brève explication en une phrase.]
D1-2. Détection des contribuables potentiels.	X	
<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b>		
D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.	X	
D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal.	X	
D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.	X	
D2-6. Gestion des risques opérationnels.	X	
D2-7. Gestion des risques liés au capital humain.	X	
<b>DA 3 : Promotion du civisme fiscal</b>		
D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations.	X	
D3-9. Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations.	X	
D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables.	X	
D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services.	X	
<b>DA 4 : Dépôt des déclarations fiscales dans les délais</b>		
D4-12. Taux de déclarations déposées dans les délais.	X	
D4-13. Contrôle des non-déclarants.	X	
D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration électronique.	X	
<b>DA 5 : Paiement des impôts dans les délais</b>		
D5-15. Utilisation de méthodes de paiement électronique.	X	
D5-16. Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement.	X	
D5-17. Paiements dans les délais.	X	
D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux.	X	

Indicateur	Note 201_	Brève explication de l'évaluation
<b>DA 6 : Exactitude des informations déclarées</b>		
D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.	X	
D6-20. Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes.	X	
D6-21. Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.	X	
D6-22. Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.	X	
<b>DA 7 : Règlement efficace des contentieux fiscaux</b>		
D7-23. Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.	X	
D7-24. Délai de règlement des contentieux.	X	
D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets.	X	
<b>DA 8 : Gestion efficace des recettes</b>		
D8-26. Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.	X	
D8-27. Pertinence du système de comptabilisation des recettes fiscales.	X	
D8-28. Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.	X	
<b>DA 9 : Redevabilité et transparence</b>		
D9-29. Mécanismes d'assurance interne.	X	
D9-30. Contrôle externe de l'administration fiscale.	X	
D9-31. Perception de l'intégrité des services par le public.	X	
D9-32. Publication des activités, des résultats et des projets.	X	

## I. INTRODUCTION

Ce rapport présente en détail les résultats de l'évaluation TADAT réalisée en [ajouter nom du pays] au cours de la période [ajouter du jour/mois/année au jour/mois/année] et examinée ensuite par le secrétariat du TADAT. Le rapport suit la structure du TADAT qui s'articule autour de neuf DA et de 32 grands indicateurs qui y sont liés, essentiels pour évaluer la performance de l'administration fiscale. Cinquante-cinq dimensions de mesure sont prises en compte pour calculer la note de chaque indicateur. Une échelle à quatre niveaux « ABCD » est utilisée pour noter chaque dimension et chaque indicateur.

- La note « A » correspond à une performance qui rejoint ou dépasse les bonnes pratiques internationales. À cet égard et aux fins du TADAT, une bonne pratique est considérée comme une approche ayant fait ses preuves et étant appliquée par une majorité des principales administrations fiscales. Il convient toutefois de noter que, pour qu'une pratique soit jugée « bonne », elle n'a pas nécessairement besoin d'être à la pointe ni à l'avant-garde des progrès technologiques ou autres. Compte tenu de la nature dynamique de l'administration fiscale, les bonnes pratiques, telles que celles décrites dans le présent guide, sont appelées à évoluer à terme, à mesure que les progrès technologiques et des processus novateurs sont mis à l'essai et deviennent largement acceptés.
- La note « B » correspond à une performance solide (bon niveau de performance, mais un échelon en dessous des bonnes pratiques internationales).
- La note « C » signifie une performance faible par rapport aux bonnes pratiques internationales.
- La note « D » indique une performance insuffisante et est attribuée lorsque les critères minimaux correspondant à la note « C » ne sont pas remplis. La note « D » est aussi attribuée dans certains cas où les informations disponibles sont insuffisantes pour permettre aux évaluateurs de déterminer et de noter le niveau de performance. Par exemple, si une administration fiscale n'est pas en mesure de fournir des données chiffrées simples pour évaluer la performance opérationnelle (dans les domaines notamment de la présentation des déclarations, du paiement ou du traitement des remboursements), une note « D » est alors attribuée. En effet, l'incapacité d'une administration fiscale à fournir les informations requises est révélatrice d'un certain nombre de lacunes dans son système informatique ou dans ses pratiques de suivi de la performance.

Pour plus de détails sur la structure de l'outil TADAT, voir la pièce jointe I.

Quelques caractéristiques de l'outil de diagnostic TADAT :

- L'outil TADAT évalue les résultats de l'administration des principaux impôts directs et indirects, essentiels pour les recettes de l'administration centrale, notamment : l'impôt sur les sociétés (IS), l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les droits d'accise intérieurs (l'accent est mis sur les contribuables assujettis à cette taxe qui vendent des biens/services représentant 70 % du total, en valeur, des droits d'accise intérieurs), et le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu (PS), qui sont les montants retenus par les employeurs (qui, en réalité, sont des transferts d'IRPP). En évaluant les résultats liés à l'administration de ces impôts de base, il est possible de dresser un tableau des forces et des faiblesses relatives de l'administration fiscale d'un pays.

- Les évaluations TADAT reposent sur des données factuelles (voir la pièce jointe V pour consulter les sources de données factuelles utilisées pour l'évaluation de [ajouter nom du pays]).
- L'outil TADAT n'est pas conçu pour évaluer l'administration de régimes spéciaux d'imposition, tels que ceux du secteur des ressources naturelles. Il n'est pas non plus conçu pour évaluer l'administration des douanes.
- L'outil TADAT permet de procéder à une évaluation dans le cadre de la politique des recettes en vigueur dans un pays : ses évaluations mettent en lumière les problèmes de performance qui pourront être réglés au mieux en associant des mesures d'ordre administratif et politique.

L'objectif de l'outil TADAT est de permettre une évaluation objective de l'état des grandes composantes du régime d'administration fiscale d'un pays, de l'ampleur des réformes nécessaires et des priorités relatives à établir. Les évaluations TADAT sont particulièrement utiles pour :

- identifier les forces et les faiblesses relatives d'une administration fiscale ;
- partager une perspective commune sur l'état d'une administration fiscale entre toutes les parties prenantes (autorités nationales, organisations internationales, bailleurs de fonds et prestataires d'assistance technique) ;
- définir un plan de réforme, comprenant les objectifs, les priorités, les mesures et le calendrier de réalisation ;
- faciliter la gestion et la coordination des appuis extérieurs aux réformes et assurer une mise en œuvre plus rapide et plus efficace ;
- suivre et évaluer l'avancement des réformes par de nouvelles évaluations ultérieures.

## **II. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PAYS**

### **A. Profil du pays**

Des informations générales sur [ajouter nom du pays] et le contexte dans lequel fonctionne son régime fiscal sont fournies dans la fiche pays figurant dans la pièce jointe II.

### **B. Tableaux de données**

Les données chiffrées recueillies par les autorités et utilisées dans l'évaluation de la performance TADAT sont présentées dans les tableaux de la pièce jointe III.

### **C. Conjoncture économique**

[Ajouter 4 à 6 paragraphes résumant la situation économique du pays, en incluant des informations sur la croissance économique, l'inflation, la position du compte des transactions courantes, le solde budgétaire global et la dette publique].

#### **D. Principaux impôts et taxes**

[Ajouter 1 à 2 paragraphes énumérant les principaux impôts et taxes du pays (IS, IRPP, droits d'accise intérieurs, TVA et prélèvement à la source) en soulignant la part relative de chacun en pourcentage du total des recettes fiscales].

De plus amples détails sur le recouvrement des recettes fiscales sont fournis au tableau 1 de la pièce jointe III.

#### **E. Cadre institutionnel**

[Ajouter 1 à 3 paragraphes décrivant le principal organisme responsable de l'administration et du recouvrement des impôts directs et indirects au niveau national, notamment son système de gouvernance et sa structure organisationnelle, les effectifs de ses services et le budget total de fonctionnement pour l'exercice en cours.]

Un organigramme de l'administration fiscale est présenté dans la pièce jointe IV.

#### **F. État actuel de la réforme de l'administration fiscale**

[Insérer 1 à 3 paragraphes décrivant les **domaines clés (cinq maximum)** de la réforme de l'administration fiscale sur lesquels se concentrent actuellement les autorités (gouvernement et administration fiscale). Indiquer, s'il y a lieu, les partenaires (nationaux ou internationaux) qui assistent les autorités dans la mise en œuvre du programme de réforme de l'administration fiscale, et dans quels domaines ils le font].

#### **G. Échange international d'informations**

[Ajouter 1 à 2 paragraphes indiquant si le pays est membre du Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, en précisant tous les examens réalisés à ce titre et en décrivant toutes les mesures prises pour respecter ses engagements. À cet égard, plus de 100 juridictions participent au processus d'examen par les pairs du Forum mondial qui examine aussi bien les aspects juridiques que réglementaires de l'échange de renseignements (examens de phase 1) ainsi que l'échange de renseignements dans la pratique (phase 2). Tous les rapports d'examens sont publiés après avoir été approuvés par le Forum mondial. (Plus d'informations à l'adresse <http://www.oecd.org/tax/transparency/>). Mentionner aussi : i) toute mesure prise dans le cadre de l'initiative BEPS (« Erosion and Profit Shifting ») et ii) le nombre d'accords de double imposition que le pays a signé (le cas échéant) ainsi que les noms de quelques pays avec qui ces accords ont été signés].

### III. ÉVALUATION DES DOMAINES D'ANALYSE

#### A. DA 1 : Intégrité du registre des contribuables

L'immatriculation et l'attribution d'un numéro d'identification pour tous les contribuables constituent une première étape fondamentale de l'administration des impôts. Les administrations fiscales doivent constituer et tenir un registre complet des entreprises et des particuliers tenus par la loi d'être enregistrés. Il s'agit de contribuables, entreprises et particuliers à part entière, ainsi que d'autres entités, telles que les employeurs à qui incombe la responsabilité de retenir l'impôt à la source sur les salaires de leurs employés.

L'immatriculation de chaque contribuable et l'attribution d'un numéro d'identification fiscale sont les fondements des procédures administratives essentielles que sont la déclaration, le paiement, la liquidation et le recouvrement de l'impôt.

Deux indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 1 :

- D1-1 : Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables.
- D1-2 : Détection des contribuables potentiels.

#### D1-1 : Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables

Pour cet indicateur, deux dimensions de mesure évaluent : 1) la pertinence des informations contenues dans le registre des contribuables de l'administration fiscale et la mesure dans laquelle ce registre contribue réellement aux échanges avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux (conseillers et consultants, notamment) ; et 2) l'exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 2 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 2. Évaluation de la dimension D1-1

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D1-1-1. Pertinence des informations sur les contribuables enregistrés et qualité du registre aux fins d'échanges avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux.	M1	X	X
D1-1-2. Exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D).

Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

#### D1-2 : Détection des contribuables potentiels

Cet indicateur mesure les efforts déployés par l'administration fiscale pour détecter les entreprises et les particuliers non enregistrés. La note d'évaluation est inscrite au tableau 3 et justifiée dans le paragraphe qui suit.

Tableau 3. Évaluation de la dimension D1-2

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D1-2. Ampleur des mesures prises pour dépister les entreprises et les particuliers tenus de s'enregistrer mais qui ne l'ont pas fait.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### B. DA 2 : Gestion efficace des risques

Les administrations fiscales sont confrontées à de nombreux risques qui peuvent potentiellement nuire aux recettes et/ou aux activités de l'administration fiscale. Pour des raisons de commodité, ces risques sont classés de la façon suivante :

- Les risques d'incivisme fiscal, qui peuvent se traduire par un manque à gagner si les entreprises et les particuliers omettent de respecter les quatre grandes obligations des contribuables abordées aux DA 1, 4, 5 et 6 (immatriculation au registre des impôts, dépôt des déclarations fiscales, paiement des impôts dans les délais, et communication d'informations exactes et exhaustives dans les déclarations).
- Les risques institutionnels, qui peuvent se traduire par une interruption des fonctions de l'administration fiscale lorsque surviennent certains événements intérieurs et/ou extérieurs, tels que des catastrophes naturelles, des actes de sabotage, la perte ou destruction d'actifs physiques, une panne de matériel ou de logiciel informatique, une grève menée par les salariés et des infractions administratives (p. ex., fuite d'informations confidentielles sur les contribuables qui entraîne une perte de confiance de la collectivité à l'égard de l'administration fiscale). Aux fins de TADAT, les risques institutionnels sont divisés en deux composantes. À savoir :
  - *le risque opérationnel*, qui se rapporte aux actions perturbatrices qui détruisent ou affectent l'intégralité ou une partie des actifs et des ressources de l'administration, tels que les bâtiments, le matériel informatique et autres équipements, les données et les enregistrements ; et
  - *le risque lié au capital humain*, qui se rapporte aux interruptions qui affectent l'administration fiscale en raison de l'absence de capacités, de compétences et d'observance, d'écarts de coûts et d'un manque d'engagement au sein de ses services.

La gestion des risques est essentielle pour assurer l'efficacité de l'administration fiscale, et repose sur une approche structurée dont le but est d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser et d'atténuer ces risques. Cette approche fait partie intégrante d'une planification opérationnelle annuelle et stratégique sur plusieurs années.

Cinq indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 2 :

- D2-3 : Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.
- D2-4 : Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal.

- D2-5 : Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.
- D2-6 : Gestion des risques opérationnels.
- D2-7 : Gestion des risques liés au capital humain.

### **D2-3 : Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal**

Pour cet indicateur, deux dimensions de mesure évaluent : 1) l'ampleur des renseignements recueillis et des travaux effectués pour identifier les risques qui pèsent sur le régime fiscal, et 2) le processus utilisé pour évaluer, classer et quantifier les risques d'incivisme fiscal. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 4 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 4. Évaluation de la dimension D2-3**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D2-3-1. Ampleur des renseignements recueillis et des travaux effectués pour identifier les risques liés au respect des principales obligations fiscales.	M1	X	X
D2-3-2. Processus utilisé pour évaluer, classer et quantifier les risques d'incivisme fiscal.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### **D2-4 : Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal**

Cet indicateur analyse la mesure dans laquelle l'administration fiscale a élaboré un plan d'amélioration du civisme fiscal pour gérer les risques identifiés. La note d'évaluation est inscrite au tableau 5, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

**Tableau 5. Évaluation de la dimension D2-4**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D2-4. Mesure dans laquelle l'administration fiscale atténue les risques évalués pour le régime fiscal à l'aide d'un plan d'amélioration du civisme fiscal.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### **D2-5 : Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal**

Cet indicateur examine les procédures utilisées pour suivre et évaluer les mesures d'atténuation des risques. La note d'évaluation est inscrite au tableau 6 et justifiée dans le paragraphe qui suit.

**Tableau 6. Évaluation de la dimension D2-5**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D2-5. Processus utilisé pour suivre et évaluer les effets des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

**D2-6 : Gestion des risques opérationnels**

Cet indicateur examine la manière dont l'administration fiscale gère les risques opérationnels autres que ceux liés aux ressources humaines. La note d'évaluation est inscrite au tableau 7 et justifiée dans le paragraphe qui suit.

**Tableau 7. Évaluation de la dimension D2-6**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D2-6-1. Processus utilisé pour identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels.	M1	X	X
D2-6-2. Mesure dans laquelle l'efficacité du plan de continuité des activités est testée, surveillée et évaluée.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

**D2-7 : Gestion des risques liés au capital humain.**

Cet indicateur analyse la manière dont l'administration fiscale gère les risques liés au capital humain. La note d'évaluation est inscrite au tableau 8 et justifiée dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 8. Évaluation de la dimension D2-7**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D2-7-1. Mesure dans laquelle l'administration fiscale est structurée et capable de gérer les risques liés au capital humain.	M1	X	X
D2-7-2. Mesure dans laquelle l'administration fiscale évalue l'état des risques liés au capital humain et les mesures d'atténuation connexes.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### C. DA 3 : Promotion du civisme fiscal

Pour encourager le civisme fiscal et stimuler la confiance du public dans le système fiscal, les administrations fiscales doivent faire preuve d'une attitude axée sur le service à l'égard des contribuables de façon à ce qu'ils disposent des informations et du soutien dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations et faire valoir leurs droits en vertu de la loi. Comme peu de contribuables tirent principalement leurs informations de la législation elle-même, le concours de l'administration fiscale joue un rôle crucial pour combler leurs lacunes. Les contribuables s'attendent à ce que l'administration fiscale donne des informations synthétiques et faciles à comprendre sur lesquelles ils puissent se fonder.

Il est également important de veiller à réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables. Les petites entreprises, par exemple, ont tout avantage à être soumises à des obligations simplifiées de comptabilité et de communication des informations. De même, les particuliers assujettis à des obligations fiscales relativement simples (employés, retraités et investisseurs passifs) ont tout à gagner de procédures de déclaration simplifiées et de régimes qui éliminent la nécessité de souscrire une déclaration.

Quatre indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 3 :

- D3-8 : Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations.
- D3-9 : Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations.
- D3-10 : Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables.
- D3-11 : Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services.

#### D3-8 : Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations

Pour cet indicateur, quatre dimensions de mesure évaluent : 1) si les contribuables disposent des informations nécessaires pour honorer leurs obligations ; 2) si les informations fournies aux contribuables reflètent bien la législation et la politique administrative en vigueur ; 3) la facilité avec laquelle les contribuables obtiennent des informations. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 9 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 9. Évaluation de la dimension D3-8

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D3-8-1. éventail d'informations offert aux contribuables pour leur expliquer, en termes clairs, leurs droits et obligations pour chaque impôt de base.	M1	X	
D3-8-2. Degré d'actualité des informations sur la loi et la politique administrative.		X	X
D3-8-3. Mise à disposition des contribuables d'informations et de conseils de la part de l'administration fiscale.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes en faisant référence aux données chiffrées du tableau 3 de la pièce jointe III.]

### D3-9 : Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations

L'administration fiscale répond en temps utile aux demandes d'informations des contribuables et des intermédiaires fiscaux (pour cette dimension, le temps d'attente lors des demandes de renseignements par téléphone, notamment via des centres d'appels dédiés, est utilisé comme variable de substitution pour mesurer la réactivité de l'administration fiscale aux demandes de renseignements en général). Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 10 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 10. Évaluation de la dimension D3-9

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D3-9. Délai de réponse aux demandes d'informations des contribuables et des intermédiaires.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### D3-10 : Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables

Cet indicateur examine les mesures prises par l'administration fiscale pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 11 et justifiées dans le paragraphe qui suit.

Tableau 11. Évaluation de la dimension D3-10

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal des contribuables.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### D3-11 : Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services

Pour cet indicateur, deux dimensions de mesure évaluent : 1) la mesure dans laquelle l'administration fiscale s'efforce d'obtenir l'opinion des contribuables et des autres parties prenantes sur la prestation de ses services d'information et 2) la mesure dans laquelle l'administration fiscale tient compte du retour d'information des contribuables dans la conception des produits et procédures administratives destinés aux contribuables. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 12 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 12. Évaluation de la dimension D3-11

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
---------------------	---------------------	-----------

D3-11-1. Utilisation et fréquence d'utilisation de méthodes visant à obtenir un retour d'information des contribuables sur la qualité des services fournis.	M1	X	X
D3-11-2. Mesure dans laquelle les informations données par les contribuables sont prises en compte dans la conception des procédures administratives et des produits.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D).

Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

#### D. DA 4 : Dépôt des déclarations fiscales dans les délais

Les déclarations fiscales restent l'un des principaux moyens permettant d'établir les obligations fiscales d'un contribuable et de les rendre exigibles et payables. Comme évoqué au DA 3 cependant, la tendance est à la rationalisation de la préparation et de la présentation des déclarations des contribuables assujettis à des régimes relativement peu compliqués (par le biais de déclarations préremplies, par exemple). En outre, plusieurs pays considèrent l'impôt sur le revenu prélevé à la source comme un impôt définitif, éliminant ainsi la nécessité de présenter des déclarations annuelles de revenus pour un grand nombre de contribuables au titre de l'IRPP. Il existe aussi une forte tendance à la déclaration électronique pour tous les impôts de base. Les déclarations peuvent être adressées par les contribuables eux-mêmes ou par des intermédiaires fiscaux.

Il est important que tous les contribuables tenus de souscrire une déclaration le fassent, notamment ceux qui ne sont pas en mesure de payer l'impôt exigible à la date limite d'exigibilité (pour ces contribuables, la priorité absolue de l'administration fiscale est d'obtenir leur déclaration confirmant le montant dû, puis de s'assurer du paiement par les mesures coercitives et autres mesures abordées au DA 5).

Trois indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 4 :

- D4-12 : Taux de déclarations déposées dans les délais.
- D4-13 : Contrôle des non-déclarants.
- D4-14 : Utilisation de dispositifs de déclaration électronique.

#### D4-12 : Taux de déclarations déposées dans les délais

Un seul indicateur de performance, composé de quatre dimensions de mesure, est utilisé pour évaluer le taux des déclarations déposées dans les délais au titre de l'IS, de l'IRPP, de la TVA, des **droits d'accise intérieurs** et du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu. Un taux élevé indique une gestion efficace du civisme fiscal, y compris, par exemple, l'existence de moyens commodes (surtout électroniques) pour remplir les déclarations, ainsi que de formulaires simplifiés et de sanctions contre les défaillants. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 13 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 13. Évaluation de la dimension D4-12

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D4-12-1. Nombre de déclarations d'IS déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés.	M2	X	X

D4-12-2. Nombre de déclarations d'IRPP déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés.		X	
D4-12-3. Nombre de déclarations de TVA déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables enregistrés.		X	
D4-12-4. Nombre de déclarations de droits d'accise intérieurs déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables assujettis à cette taxe.		X	
D4-12-5. Nombre de déclarations de retenue à la source déposées par les employeurs au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des employeurs enregistrés.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes en faisant référence aux données chiffrées des tableaux 4 à 10 de la pièce jointe III.]

#### D4-13 : Contrôle des non-déclarants

Cet indicateur évalue les mesures prises face aux contribuables qui n'ont pas déposé leurs déclarations à temps. La note d'évaluation est inscrite au tableau 14 et justifiée dans le paragraphe qui suit.

Tableau 14. Évaluation de la dimension D4-13

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D4-13. Mesures prises face aux non-déclarants.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

#### D4-14 : Utilisation de dispositifs de déclaration électronique

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les déclarations, au titre de tous les impôts de base, sont déposées par voie électronique. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 15 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 15. Évaluation de la dimension D4-14

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D4-14. Mesure dans laquelle les déclarations fiscales sont transmises par voie électronique.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes en renvoyant aux données chiffrées

du tableau 11 de la pièce jointe III.]

### E. DA 5 : Paiement des impôts dans les délais

Les contribuables doivent normalement s'acquitter de leurs impôts dans les délais. Les lois, règlements et procédures administratives fiscales précisent les obligations en matière de paiement, à savoir, entre autres : les échéances (ou dates d'exigibilité), les personnes ou entités tenues de payer, et les méthodes de paiement. En fonction du régime en vigueur, le contribuable lui-même ou l'administration calcule les montants exigibles. Le non-paiement dans les délais impartis amène l'administration fiscale à imposer des intérêts ou des pénalités, et à engager une action de suivi, en recouvrement de créances notamment. L'objectif de l'administration fiscale doit être de parvenir à des taux élevés de paiement volontaire dans les délais impartis et à une faible proportion d'arriérés fiscaux.

Quatre indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 5 :

- D5-15 : Utilisation de méthodes de paiement électronique.
- D5-16 : Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement.
- D5-17 : Paiements dans les délais.
- D5-18 : Stock et flux d'arriérés fiscaux.

#### D5-15 : Utilisation de méthodes de paiement électronique

Cet indicateur examine la mesure dans laquelle les impôts de base sont payés par voie électronique, notamment par virement électronique (l'argent est viré électroniquement par le biais de réseaux informatiques/de télécommunications directement depuis le compte en banque d'un contribuable vers le compte de l'État), cartes de crédit et cartes de débit. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 16 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 16. Évaluation de la dimension D5-15

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D5-15. Mesure dans laquelle les impôts de base sont payés par voie électronique.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes en renvoyant aux données chiffrées du tableau 11 de la pièce jointe III.]

#### D5-16 : Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle sont utilisés des moyens de recouvrement efficaces et reconnus, plus particulièrement les régimes de retenue à la source et de paiement anticipé. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 17 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 17. Évaluation de la dimension D5-16

Dimension de mesure	Méthode	Note
---------------------	---------	------

	de notation	201_
D5-16. Mesure dans laquelle les régimes de retenue à la source et de paiement anticipé sont utilisés.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### D5-17 : Paiements dans les délais

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les paiements sont effectués dans les délais (en termes de nombre de paiements et de leur valeur). Aux fins du TADAT, les résultats en matière de paiement de la TVA sont utilisés à titre d'approximation pour ceux en matière de paiement dans les délais des impôts de base en général. Un pourcentage élevé de paiements dans les délais indique une bonne gestion du civisme fiscal, avec par exemple, une mise à disposition de méthodes de paiement pratiques et un suivi efficace des arriérés. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 18, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 18. Évaluation de la dimension D5-17

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D5-17-1. Nombre de paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total des paiements exigibles au titre de cette taxe.	M1	X	X
D5-17-2. Valeur des paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage de la valeur totale des paiements exigibles au titre de cette taxe.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes en renvoyant aux données chiffrées du tableau 12 de la pièce jointe III.]

### D5-18 : Stocks et flux d'arriérés fiscaux

Cet indicateur permet d'évaluer l'ampleur des arriérés fiscaux. Deux dimensions permettent de mesurer la taille des stocks d'arriérés d'impôts de l'administration fiscale : 1) le ratio des arriérés en fin d'exercice par rapport aux recettes fiscales annuelles perçues et 2) le ratio plus poussé des « arriérés fiscaux recouvrables » en fin d'exercice par rapport aux recettes annuelles perçues<sup>24</sup>. Une troisième dimension de mesure permet d'analyser l'ampleur des montants d'impôts impayés depuis plus d'un an (un taux élevé peut indiquer de mauvaises méthodes de recouvrement des créances et une mauvaise performance, dans la mesure où le taux de recouvrement des arriérés fiscaux a tendance à baisser au fur et à mesure que la durée

<sup>24</sup>Aux fins du calcul de ce ratio, les arriérés fiscaux « recouvrables » correspondent au total des arriérés fiscaux intérieurs, à l'exclusion : a) des montants officiellement contestés par le contribuable et dont le recouvrement est suspendu dans l'attente de l'issue de la procédure, b) des montants non recouvrables légalement (créances annulées pour cause de mesures faillite par exemple), et c) des arriérés autrement irrécouvrables (le débiteur ne dispose pas de fonds ni d'autres actifs).

des arriérés s'allonge). Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 19 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 19. Évaluation de la dimension D5-18**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D5-18-1. Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice en pourcentage du total des recettes recouvrées au titre ces impôts durant l'exercice.	M2	X	
D5-18-2. Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice en pourcentage du total des recettes recouvrées au titre de ces impôts durant l'exercice.		X	X
D5-18-3. Valeur des arriérés d'impôts de base de plus de 12 mois en pourcentage de la valeur du total des arriérés au titre de ces impôts.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D).

Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes en renvoyant aux données chiffrées du tableau 13 de la pièce jointe III.]

#### **F. DA 6 : Exactitude des informations déclarées**

Les systèmes fiscaux dépendent fortement des informations complètes et exactes que donnent les contribuables dans leurs déclarations fiscales. Les administrations fiscales doivent donc surveiller régulièrement les pertes de recettes fiscales qui découlent de la communication d'informations inexactes, notamment par les entreprises, et doivent prendre des mesures pour garantir le civisme fiscal. Ces mesures sont globalement de deux grands ordres : les mesures de vérification (contrôles fiscaux, enquêtes et recoupements avec des sources d'informations de tierces parties) et les mesures préventives prises en amont (aide aux contribuables et sensibilisation (sujet abordé au DA 3), et mesures de coopération en faveur du civisme fiscal).

S'ils sont bien conçus et gérés, les programmes de contrôles fiscaux peuvent avoir un impact qui va bien au-delà de la simple mobilisation de recettes supplémentaires provenant des divergences mises en lumière par les vérifications fiscales. En détectant et en sanctionnant les auteurs d'infractions graves, ces contrôles rappellent aux contribuables quelles peuvent être les conséquences de communiquer des informations inexactes.

Il est aussi très courant aujourd'hui pour les administrations fiscales de recourir aux recoupements automatisés à grande échelle des montants communiqués dans les déclarations avec les informations provenant de tiers. En raison du coût élevé et de la couverture relativement faible des méthodes classiques de contrôle, les administrations fiscales ont de plus en plus recours à la technologie pour analyser de grands nombres de dossiers fiscaux afin de détecter les divergences et d'encourager l'exactitude des déclarations.

Des mesures proactives en amont sont également importantes pour remédier aux risques de communication d'informations inexactes. Il s'agit notamment d'adopter des mesures de coopération en faveur du civisme fiscal pour instaurer avec les contribuables (surtout les grands contribuables) et les intermédiaires fiscaux, des relations de collaboration fondées sur la confiance, de façon à régler les problèmes et à donner aux entreprises la certitude de leur position fiscale bien avant qu'elles ne déposent leur déclaration ou qu'elles

ne réalisent une transaction. Un système de décisions fiscales contraignantes peut jouer un grand rôle à cet égard.

Enfin, en matière de suivi de l'ampleur des informations inexactes communiquées par l'ensemble des contribuables en général, diverses méthodes sont utilisées, notamment : le recours aux modèles d'estimation de l'écart fiscal, à la fois pour les impôts directs et indirects ; des analyses de données avec de vastes jeux de données (modèles prédictifs, techniques de grappes, modèles de notation) pour déterminer la probabilité que les contribuables fassent des déclarations complètes et exactes de leurs revenus ; des enquêtes d'opinion pour suivre l'évolution de leur comportement à l'égard de la communication d'informations exactes concernant leurs revenus.

Dans ce contexte, quatre indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 6 :

- D6-19 : Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.
- D6-20 : Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes.
- D6-21 : Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.
- D6-20 : Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.

### **D6-19 : Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables**

Pour cet indicateur, quatre dimensions de mesure donnent une indication de la nature et de l'ampleur du programme de vérification de l'administration. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 20 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 20. Évaluation de la dimension D6-19**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D6-19-1. Nature et ampleur du programme existant de contrôles fiscaux pour détecter la communication d'informations inexactes et en dissuader les contribuables.	M1	X
D6-19-2. Mesure dans laquelle le programme de contrôles fiscaux est systématisé autour de pratiques uniformes.		X
D6-19-3. Mesure dans laquelle la qualité des contrôles des contribuables est suivie de près.		X
D6-19-4. Mesure dans laquelle l'administration fiscale surveille l'efficacité de la fonction de contrôle des contribuables.		X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### D6-20 : Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes

Pour cet indicateur, une dimension de mesure indique dans quelle mesure l'administration fiscale utilise la technologie pour filtrer un grand nombre de données concernant les contribuables par rapport à des informations de tiers afin de détecter les divergences et d'encourager la communication d'informations correctes. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 21 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 21. Évaluation de la dimension D6-20

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D6-20. Ampleur des recoupements automatisés à grande échelle effectués pour vérifier les informations communiquées dans les déclarations fiscales.	M1	X

### D6-21 : Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes

Cet indicateur évalue la nature et l'ampleur des mesures de coopération en faveur du civisme fiscal et des autres mesures prises en amont pour encourager l'exactitude des informations communiquées. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 22 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 22. Évaluation de la dimension D6-21

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D6-21. Nature et ampleur des mesures prises en amont pour inciter les contribuables à communiquer des informations exactes.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### D6-22 : Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données

Cet indicateur examine la solidité des méthodes utilisées par l'administration fiscale pour assurer le suivi de l'ampleur des informations inexactes communiquées dans les déclarations. La note d'évaluation est inscrite au tableau 23 et justifiée dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 23. Évaluation de la dimension D6-22

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D6-22. Solidité de la ou des méthodes d'analyse de l'écart de civisme fiscal utilisées par l'administration fiscale pour évaluer et surveiller les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D).]

Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### G. DA 7 : Règlement efficace des contentieux fiscaux

Ce DA porte sur le processus par lequel les contribuables sollicitent un examen indépendant, fondé sur les faits ou l'interprétation de la loi, d'un avis d'imposition consécutif à un contrôle. Le contentieux doit avant tout préserver le droit des contribuables de contester un avis d'imposition et d'être équitablement entendus. Ce processus doit reposer sur un cadre juridique, être connu, facilement accessible et compris par les contribuables, garantir une prise de décision indépendante et transparente et permettre de résoudre rapidement les questions litigieuses.

Trois indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 7 :

- D7-23 : Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.
- D7-24 : Délai de règlement des contentieux.
- D7-25 : Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets.

#### **D7-23 : Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif**

Pour cet indicateur, trois dimensions de mesure permettent d'évaluer : 1) la mesure dans laquelle un contentieux peut être renvoyé devant un tribunal ou une juridiction externe indépendant(e) dans les cas où un contribuable n'est pas satisfait du résultat de la procédure d'examen de l'administration fiscale ; 2) la mesure dans laquelle le processus d'examen par l'administration fiscale est vraiment indépendant ; 3) la mesure dans laquelle les contribuables sont informés de leurs droits et des possibilités de recours. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 24 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 24. Évaluation de la dimension D7-23**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D7-23-1. Mesure dans laquelle un dispositif suffisamment progressif de recours administratif et judiciaire est mis à la disposition des contribuables et est utilisé par eux.	M2	X	
D7-23-2. Mesure dans laquelle la procédure de recours administratif est indépendante du processus de contrôle fiscal.		X	X
D7-23-3. Mesure dans laquelle les informations sur le processus de règlement des contentieux sont diffusées et portées explicitement à la connaissance des contribuables.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

#### **D7-24 : Délai de règlement des contentieux**

Cet indicateur permet d'évaluer le niveau de réactivité de l'administration fiscale pour la réalisation d'un examen administratif. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 25 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 25. Évaluation de la dimension D7-24**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D7-24. Temps de réalisation d'un recours administratif.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes en renvoyant aux données chiffrées du tableau 14 de la pièce jointe III.]

### **D7-25 : Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets**

Cet indicateur permet d'évaluer la mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont pris en compte dans l'élaboration de la politique, de la législation et des procédures administratives. La note d'évaluation est inscrite au tableau 26 et justifiée dans le paragraphe qui suit.

**Tableau 26. Évaluation de la dimension D7-25**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D7-25. Mesure dans laquelle l'administration fiscale donne suite aux résultats des contentieux.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

## **H. DA 8 : Gestion efficiente des recettes**

Le présent DA se penche sur trois grandes activités menées par les administrations fiscales en matière de gestion des recettes :

- Fournir des informations aux autorités pour éclairer leurs processus budgétaires de prévision et d'estimation des recettes fiscales. (D'une façon générale, c'est au ministère des Finances qu'incombe la responsabilité première de conseiller les autorités en matière de prévision et d'estimation des recettes fiscales. L'administration fiscale contribue à ces processus de prévision et d'estimation des recettes fiscales en apportant des informations et des données analytiques. Les ministères des Finances fixent souvent à l'administration fiscale des objectifs opérationnels de recouvrement des recettes en fonction des prévisions de recettes au titre des différents impôts<sup>25</sup>.)

<sup>25</sup>Il arrive souvent que les ministères des Finances révisent leurs prévisions de recettes budgétaires ainsi que les objectifs de recouvrement de recettes connexes durant l'exercice (notamment à la mi-exercice), pour tenir compte des changements dans les hypothèses de prévision, en particulier de l'évolution du contexte macroéconomique.

- Maintenir un système de comptabilité des recettes.
- Effectuer les remboursements d'impôts.

Trois indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 8 :

- D8-26 : Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.
- D8-27 : Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales.
- D8-28 : Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.

### **D8-26 : Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État**

Cet indicateur évalue l'ampleur des informations fournies par l'administration fiscale pour guider les prévisions et les estimations de l'État en matière de recettes fiscales. La note d'évaluation est inscrite au tableau 26 et justifiée dans le paragraphe qui suit.

**Tableau 27. D8-26 Évaluation**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D8-26. Ampleur des informations fournies par l'administration fiscale pour guider les prévisions et les estimations de l'État en matière de recettes fiscales.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### **D8-27 : Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales**

Cet indicateur évalue la pertinence du système comptable des recettes fiscales de l'administration fiscale. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 28 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 28. Évaluation de la dimension D8-27**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D8-27. Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales de l'administration fiscale.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### **D8-28 : Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts**

Pour cet indicateur, deux dimensions de mesure permettent d'évaluer le processus de traitement par l'administration fiscale des demandes de remboursement de TVA. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 29 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 29. Évaluation de la dimension D8-28**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D8-28-1. Pertinence du système de remboursement de la TVA.	M2	X	X
D8-28-2. Délais de versement (ou de déduction) des remboursements de TVA.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes en faisant référence aux données chiffrées du tableau 15 de la pièce jointe III.]

### I. DA 9 : Redevabilité et transparence

La redevabilité et la transparence sont les piliers de la bonne gouvernance. Leur institutionnalisation reflète le principe selon lequel les administrations fiscales doivent répondre de la façon dont elles emploient les ressources publiques et exercent leurs pouvoirs. Pour renforcer la confiance de la collectivité, les administrations fiscales doivent rendre compte ouvertement de leurs actions dans un cadre de responsabilité envers le ministre, le gouvernement, le parlement et le public en général.

Quatre indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 9 :

- D9-29 : Mécanismes d'assurance interne.
- D9-30 : Contrôle externe de l'administration fiscale.
- D9-31 : Perception de l'intégrité des services par le public.
- D9-32 : Publication des activités, des résultats et des projets.

#### D9-29 : Mécanismes d'assurance interne

Cet indicateur comporte deux dimensions de mesure qui permettent d'évaluer les mécanismes d'assurance interne mis en place pour protéger l'administration fiscale contre toute perte, erreur ou fraude. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 30 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 30. Évaluation de la dimension D9-29**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D9-29-1. Niveau d'assurance fournie par l'audit interne.	M2	X	X
D9-29-2. Mécanismes d'assurance de l'intégrité des services.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note

attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### D9-30 : Contrôle externe de l'administration fiscale

Cet indicateur comporte deux dimensions de mesure qui permettent d'évaluer : 1) l'ampleur du contrôle externe indépendant des opérations et des résultats financiers de l'administration fiscale, et 2) le processus d'enquête sur les soupçons de comportement répréhensible ou de faute professionnelle. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 31 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 31. Évaluation de la dimension D9-30

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_	
D9-30-1. Ampleur du contrôle externe indépendant des opérations et des résultats financiers de l'administration fiscale.	M2	X	X
D9-30-2. Processus d'enquête sur les soupçons de comportement répréhensible ou de faute professionnelle.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### D9-31 : Perception de l'intégrité des services par le public

Cet indicateur évalue les mécanismes de mesure de la confiance du public dans l'administration fiscale. La note d'évaluation est inscrite au tableau 32, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

Tableau 32. Évaluation de la dimension D9-31

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
D9-31. Mécanisme de suivi du niveau de confiance du public dans l'administration fiscale.	M1	X

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D). Commencer le paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

### D9-32 : Publication des activités, des résultats et des projets

Cet indicateur a deux dimensions de mesure qui permettent d'évaluer : 1) la mesure dans laquelle les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale sont rendus publics, et 2) la mesure dans laquelle les projets et les orientations futures de l'administration fiscale sont rendus publics. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 33 et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 33. Évaluation de la dimension D9-32

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 201_
---------------------	---------------------	-----------

D9-32-1. Mesure dans laquelle les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale sont rendus publics, et délai de publication.	M2	X	X
D9-32-2. Mesure dans laquelle les projets et les orientations futurs de l'administration fiscale sont rendus publics, et délai de publication.		X	

[Ajouter un paragraphe en expliquant la ou les raison(s) de la note attribuée (A ou B ou C ou D).

Commencer chaque paragraphe par un chapeau en caractères gras qui résume la raison principale de la note attribuée et justifier l'argument du chapeau dans les phrases suivantes.]

## Pièce jointe I. Structure de l'outil TADAT

### Domaines d'analyse

L'outil TADAT évalue la performance du régime de l'administration fiscale d'un pays en fonction de neuf domaines d'analyse :

1. **Intégrité du registre des contribuables :**

L'immatriculation des contribuables et la tenue d'un registre exact et exhaustif sont essentiels pour le bon fonctionnement d'une administration fiscale.

2. **Gestion efficace des risques :** La performance est améliorée lorsque les risques pesant sur les recettes sont identifiés et les activités de l'administration fiscale sont gérées de façon systématique.

3. **Promotion du civisme fiscal :** En général, la plupart des contribuables respectent leurs obligations fiscales s'ils reçoivent l'information et le soutien nécessaires pour leur permettre d'honorer spontanément ces obligations.

4. **Dépôt des déclarations fiscales dans les délais :** La présentation des déclarations fiscales dans les délais est fondamentale, car la déclaration d'impôts est un instrument essentiel de détermination, pour chaque contribuable, des montants d'impôts exigibles et à payer.

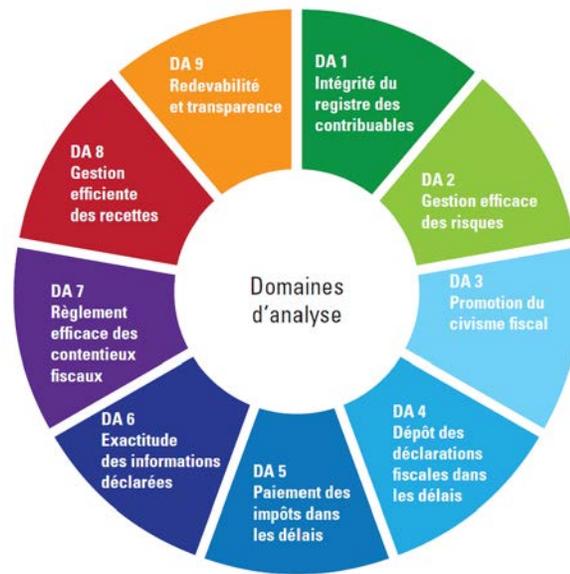
5. **Paiement des impôts dans les délais :** L'absence et le retard de paiement des impôts peuvent avoir un effet néfaste sur la gestion de trésorerie et les budgets publics. Le recouvrement des arriérés d'impôts est un processus long et coûteux.

6. **Exactitude des informations déclarées :** Les régimes fiscaux reposent essentiellement sur des déclarations d'informations exactes et exhaustives. Les activités de contrôle et de vérification et les mesures préventives d'assistance aux contribuables favorisent la communication d'informations exactes et atténuent la fraude fiscale.

7. **Règlement efficace des contentieux fiscaux :** Des mécanismes de recours indépendants, accessibles et efficaces permettent de protéger le droit du contribuable de contester un avis d'imposition et d'être rapidement entendu en toute équité.

8. **Gestion efficace des recettes :** Les recettes fiscales recouvrées doivent être intégralement comptabilisées, comparées aux attentes budgétaires et analysées pour guider les prévisions de recettes. Les remboursements d'impôts légitimes aux particuliers et aux entreprises doivent être réglés rapidement.

9. **Redevabilité et transparence :** En tant qu'administrations publiques, les administrations fiscales doivent rendre compte de la façon dont elles utilisent les ressources publiques et exercent leurs pouvoirs. La confiance du public est d'autant plus forte que les mesures administratives sont prises en toute transparence dans un cadre de responsabilité envers le ministre, le gouvernement, le parlement et la société dans son ensemble.



## Indicateurs et dimensions de mesure associées

Les domaines d'analyse sont liés à un jeu de 32 grands indicateurs, essentiels pour évaluer la performance d'une administration fiscale. Ce sont ces indicateurs qui font l'objet de notes et de rapports. Un ensemble de 55 dimensions de mesure sont prises en compte pour calculer la note de chaque indicateur, qui comprend entre une et cinq dimensions.

Des évaluations faites à plusieurs reprises permettent de constater dans quelle mesure s'améliore l'administration fiscale d'un pays.

## Méthode de notation

L'évaluation des indicateurs suit la même démarche que l'outil de diagnostic PEFA (dépenses publiques et responsabilité financière), de façon à permettre une comparaison dans les cas où les deux outils sont utilisés.

Chacune des 55 dimensions de mesure de l'outil TADAT fait l'objet d'une évaluation distincte. La note globale d'un indicateur repose sur l'évaluation de ses différentes dimensions. Pour regrouper les notes attribuées à chaque dimension dans une note globale de l'indicateur, deux méthodes sont utilisées : la méthode 1 (M1) ou la méthode 2 (M2). Dans les deux méthodes, une échelle à quatre niveaux « ABCD » est utilisée pour noter chaque dimension et chaque indicateur.

**La méthode M1** est utilisée pour tous les indicateurs à une seule dimension et pour les indicateurs à plusieurs dimensions où la mauvaise performance d'une dimension risque d'affaiblir l'effet des bonnes performances des autres dimensions au sein du même indicateur (autrement dit, le maillon le plus faible de la chaîne de dimensions de l'indicateur).

**La méthode M2** repose sur la moyenne des notes attribuées aux différentes dimensions d'un indicateur. Elle est utilisée pour les principaux indicateurs multidimensionnels dans lesquels une note faible attribuée à l'une des dimensions n'affaiblit pas nécessairement l'effet des notes plus fortes attribuées aux autres dimensions du même indicateur.

**Pièce jointe II. [Ajouter nom du pays] : Fiche pays**

<b>Situation géographique</b>	
<b>Population</b>	X millions d'habitants, recensement de [année 20_] (Source : _)
<b>Taux d'alphabétisme des adultes</b>	X % des personnes de 15 ans ou plus sachant lire et écrire. (Source : UNICEF, par exemple)
<b>Produit intérieur brut (PIB)</b>	PIB nominal de 201_ : _. (Source : FMI, par exemple)
<b>PIB par habitant</b>	_ dollars américains. (Source : FMI, par exemple)
<b>Principaux secteurs</b>	
<b>Communications</b>	- Utilisateurs d'internet pour 100 personnes : _. - Abonnés à la téléphonie mobile pour 100 personnes : _. (Source : Banque mondiale, par exemple)
<b>Principaux impôts et taxes</b>	
<b>Ratio impôts/PIB</b>	X % en 201_, hors taxes douanières perçues (X %, en incluant les taxes douanières perçues). (Source : _)
<b>Nombre de contribuables</b>	IS (_), retenue à la source (_), IRPP (_), TVA (_), et <b>droits d'accise intérieurs</b> (le cas échéant)
<b>Principal organisme de recouvrement</b>	
<b>Effectifs des services du principal organisme de recouvrement</b>	
<b>Exercice financier</b>	Année civile, par exemple.

### Pièce jointe III. Tableaux de données

[Remplir et insérer ici les tableaux du questionnaire]

Tableau 1. Recettes fiscales recouvrées

Tableau 2. Changements au registre des contribuables

Tableau 3. Délais d'attente lors de demandes de renseignements par téléphone

Tableau 4. Dépôt dans les délais des déclarations d'IS

Tableau 5. Dépôt dans les délais des déclarations d'IRPP

Tableau 6. Dépôt dans les délais des déclarations de TVA, total des contribuables assujettis

Tableau 7. Dépôt dans les délais des déclarations de TVA, grands contribuables uniquement

Tableau 8. Dépôt dans les délais des déclarations de droits d'accise intérieurs

Tableau 9. Dépôt dans les délais des déclarations de droits d'accise intérieurs, grands contribuables uniquement

Tableau 10. Dépôt dans les délais des déclarations de retenue à la source

Tableau 11. Utilisation de services électroniques

Tableau 12. Paiements de TVA

Tableau 13. Valeur des arriérés fiscaux

Tableau 14. Temps de réalisation des examens administratifs

Tableau 15. Remboursements de TVA

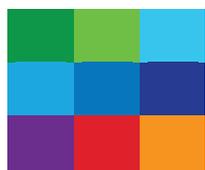
### Pièce jointe IV. Organigramme

[Insérer ici l'organigramme du principal organisme de recouvrement des impôts]

### Pièce jointe V. Sources de données factuelles

Indicateurs	Sources de données factuelles
D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Insérer sources de données factuelles sous forme de liste de points clés].</li> <li>• ...</li> </ul>
D1-2. Détection des contribuables potentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D2-6. Gestion des risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
D2-7. Gestion des risques liés au capital humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D3-9. Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D4-12. Taux de déclarations déposées dans les délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
P4-13 Contrôle des non-déclarants	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
D5-15. Utilisation de méthodes de paiement électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D5-16. Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
D5-17. Paiements dans les délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
D6-20. Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Indicateurs	Sources de données factuelles
D6-21. Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes	• ...
D6-22. Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données	• ...
D7-23. Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif	• ...
D7-24. Délai de règlement des contentieux	• ...
D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets	• ...
D8-26. Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État	• ...
D8-27. Pertinence du système de comptabilisation des recettes fiscales	• ...
D8-28. Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts	• ...
D9-29. Mécanismes d'assurance interne	•
D9-30. Contrôle externe de l'administration fiscale	• ...
D9-31. Perception de l'intégrité des services par le public	• ...
D9-32. Publication des activités, des résultats et des projets	• ...



## Annexe 5. Évaluation du travail de l'équipe d'évaluation TADAT par les autorités du pays — Modèle de questionnaire

### QUESTIONNAIRE : ÉVALUATION DU TRAVAIL DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION TADAT

<b>Pays :</b>	<b>Dates de l'évaluation :</b>
<b>Description de l'évaluation :</b> diagnostic d'évaluation de l'administration fiscale	<b>Chef de l'équipe d'évaluation :</b>

Veillez remplir ce questionnaire et l'adresser par courriel dans les 21 jours au responsable du service du secrétariat du TADAT à l'adresse suivante : [Secretariat@tadat.org](mailto:Secretariat@tadat.org). Merci d'ajouter toute autre information complémentaire, si vous le souhaitez.

1. Lors de la préparation de la visite de l'équipe d'évaluation, le chef de l'équipe vous a donné ainsi qu'à vos équipes dirigeantes, suffisamment de temps et de possibilités de donner vos avis sur les tâches à prévoir dans le cadre de la visite (sur une échelle de 1 à 10, veuillez entourer votre réponse).

Pas du tout	Pas d'accord		Légèrement en désaccord		Légèrement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Observations facultatives : .....

2. L'équipe d'évaluation a abordé toutes les questions présentées dans le Guide pratique TADAT.

Pas du tout	Pas d'accord		Légèrement en désaccord		Légèrement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Observations facultatives : .....

3. L'équipe d'évaluation a prévu suffisamment de temps pour vous rencontrer ainsi que vos équipes dirigeantes afin de débattre et de solliciter vos avis sur son programme de travail, ses conclusions et les notes de performance attribuées au titre de tous les indicateurs TADAT.

Pas du tout	Pas d'accord		Légèrement en désaccord		Légèrement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Observations facultatives : .....

**4. Vous êtes satisfait(s) de la qualité générale du travail de l'équipe d'évaluation et du délai d'établissement de son rapport d'évaluation de la performance. Dans la négative, veuillez expliquer pourquoi.**

Pas du tout		Pas d'accord		Légèrement en désaccord		Légèrement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Observations facultatives : .....

.....

.....

**5. L'analyse de l'équipe d'évaluation vous a été ou vous sera utile dans l'élaboration de vos politiques, la hiérarchisation des améliorations nécessaires et le calendrier de leur mise en œuvre. Dans la négative, veuillez expliquer pourquoi.**

Pas du tout		Pas d'accord		Légèrement en désaccord		Légèrement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Observations facultatives : .....

.....

.....

**6. Dans l'ensemble, vous êtes satisfait(s) du travail de l'équipe d'évaluation.**

Pas du tout		Pas d'accord		Légèrement en désaccord		Légèrement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Observations facultatives : .....

.....

.....

**7. Sur quels points des modifications ou améliorations auraient été nécessaires pour rendre le travail de l'équipe d'évaluation plus utile ?**

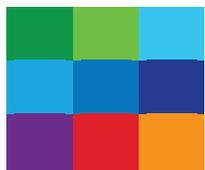
.....

.....

.....

.....  
Signature

.....  
Nom et fonction



## Annexe 6. Évaluation par le chef de l'équipe TADAT des membres de son équipe — Modèle de questionnaire

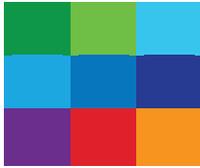
Le secrétariat du TADAT adresse un formulaire d'évaluation en ligne à chaque chef d'équipe à l'issue de la phase d'évaluation TADAT sur le terrain dans le pays. Le chef d'équipe évalue chaque membre de son équipe en fonction des éléments énoncés ci-dessous.

<b>Pays :</b>	<b>Dates de l'évaluation :</b>
<b>Description de l'évaluation :</b> diagnostic d'évaluation de l'administration fiscale	<b>Chef de l'équipe d'évaluation :</b>
<b>Nom du membre de l'équipe :</b>	

L'évaluation des membres de votre équipe a pour but de contribuer à améliorer les procédures de diagnostic de l'outil TADAT ainsi que d'aider à distinguer les membres de votre équipe qui ont été actifs et suffisamment compétents par rapport à ceux qui n'ont pas suffisamment participé et ont besoin d'une formation complémentaire. Veuillez évaluer la performance des membres de votre équipe de façon systématique, en recourant aux éléments mentionnés ci-dessous.

**Performance du membre de l'équipe d'évaluation (veuillez cocher les cases correspondantes) :**

Description	Échelle de notation				Remarques
	Médiocre	Satisfaisant	Bon	Très bon	
1. Présence aux réunions de visite d'évaluation et aux réunions d'équipe					
2. Niveau d'implication dans le travail qui lui a été attribué					
3. Contributions aux réunions					
4. Respect des autorités et des membres de l'équipe					
5. Compétences de communication à l'oral					
6. Compétences de communication à l'écrit					
7. Note générale et axes d'amélioration (dans la colonne « remarques »)					



## Annexe 7. Assurance qualité des REP après évaluation

En tant que garant de la marque TADAT, le secrétariat du TADAT examine tous les rapports d'évaluation de la performance (REP) pour s'assurer qu'ils répondent bien aux critères requis de qualité. C'est à cette fin que le processus d'approbation finale et de diffusion des REP est indiqué ci-dessous. Les chefs d'équipe des évaluations TADAT doivent veiller à ce que soient bien respectées les dates limites de présentation des documents au secrétariat pour examen.

Étapes du processus	Responsabilité	Mesures à prendre	Diffusion du REP
Finalisation du REP	Secrétariat du TADAT et chef de l'équipe d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dernier jour de l'évaluation sur le terrain dans le pays, le chef de l'équipe d'évaluation doit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>diffuser le projet de REP, préparé conformément au modèle de REP fourni dans le Guide pratique, et solliciter des commentaires de la part des autorités du pays (à adresser dans les 21 jours), du secrétariat et d'autres parties prenantes concernées ;</li> <li>télécharger sur le site web sécurisé du TADAT tous les documents de travail et les données factuelles utilisés pour rédiger le REP.</li> </ul> </li> <li>Le secrétariat se charge de trouver des examinateurs en langue étrangère, selon que de besoin, en sollicitant notamment de l'aide auprès de certains membres du groupe consultatif technique du TADAT ou d'autres experts.</li> </ul>	<u>Pour commentaires :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Autorités du pays.</li> <li>Secrétariat.</li> <li>Certains membres du groupe consultatif technique ou d'autres experts, le cas échéant.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le REP, finalisé par le chef d'équipe de l'évaluation dans les 35 jours qui suivent la fin de l'évaluation sur le terrain, est examiné et reçoit un avis favorable de la part du responsable du secrétariat ou son adjoint(e).</li> </ul>	<u>Pour avis :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable du secrétariat ou son adjoint(e).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Une fois l'avis favorable reçu, le REP est transmis pour approbation au supérieur hiérarchique (au sein du département des finances publiques du FMI) chargé de superviser le travail du secrétariat.</li> </ul>	<u>Une fois l'avis favorable reçu :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Supérieur hiérarchique du secrétariat.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Une fois approuvé, le secrétariat saisit la date de finalisation dans la base de données des REP.</li> <li>Le chef de l'équipe d'évaluation adresse une version électronique du REP approuvé aux autorités du pays en y joignant une lettre d'accompagnement, dont un exemplaire est envoyé au secrétariat pour être ajouté à la base de données des REP.</li> </ul>	<u>Une fois approuvé :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le secrétariat le saisit dans la base de données des REP.</li> <li>Le chef de l'équipe d'évaluation l'adresse aux autorités du pays.</li> </ul>

Étapes du processus	Responsabilité	Mesures à prendre	Diffusion du REP
Impression et diffusion du REP	Chef de l'équipe d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un exemplaire PDF du REP définitif est envoyé aux autorités du pays dès qu'il est approuvé (les copies papier sont adressées par la suite, à moins que les autorités décident qu'une version électronique suffit).</li> <li>• Pour veiller au respect du protocole en matière de politique de diffusion, une lettre standard d'accompagnement est envoyée en même temps que le REP. Des exemples de lettres d'accompagnement en diverses langues sont fournis sur le site web sécurisé du TADAT.</li> <li>• La lettre d'accompagnement doit inclure un paragraphe demandant au pays de diffuser plus largement le REP, en donnant son accord à une telle publication par écrit. Une fois l'accord donné par écrit, il convient de suivre les protocoles de publication de l'organisme partenaire. La décision du pays de publier ou de ne pas publier doit être respectée.</li> <li>• Tout changement de fond apporté au REP entre l'étape de projet et l'étape de finalisation, est signalé aux autorités dans la lettre d'accompagnement du REP définitif.</li> <li>• Mention est faite des bailleurs de fonds dans la lettre, le cas échéant.</li> <li>• Si le rapport doit être traduit, la version originale en anglais doit être adressée immédiatement aux autorités. Les versions traduites peuvent être envoyées ultérieurement, en respectant le délai de 45 jours civils après la date de fin de la phase d'évaluation sur le terrain dans le pays.</li> </ul>	<p><u>Destinataire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministre des Finances ou directeur de l'administration fiscale (selon le cas).</li> </ul> <p>Avec exemplaires adressés au :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur de l'administration fiscale (le cas échéant).</li> <li>• Responsable du secrétariat.</li> </ul>

TADAT.org  
Tel.: +(1) 202.623.0429  
Email: secretariat@tadat.org

**TADAT est un effort de collaboration de:**

