

Chapitre 9

Budget et personnel

Ce chapitre s'intéresse aux ressources consacrées aux administrations fiscales et fournit des informations sur leur personnel. Il présente les difficultés auxquels font face les administrations pour accroître leurs capacités tout en assurant la gestion d'effectifs qui, de manière générale, diminuent, et, en moyenne, sont vieillissants.

Introduction

Pour qu'une administration fiscale puisse assurer son rôle de percepteur des impôts et de prestataire de services aux citoyens et aux entreprises, il est essentiel qu'elle dispose de ressources financières suffisantes ainsi que d'une main-d'œuvre qualifiée capable de produire des résultats de qualité de manière efficace et efficiente. Voilà l'objet de ce chapitre. La première partie s'intéresse aux ressources financières dont disposent les administrations fiscales et à la manière dont elles sont dépensées. La deuxième partie présente des informations sur le personnel des administrations fiscales. En outre, ce chapitre passe en revue certains des défis que posent la transformation numérique et la crise du COVID-19.

Comme on l'a déjà indiqué dans d'autres chapitres, l'Enquête internationale sur les administrations fiscales (ISORA), qui constitue la base de ce rapport, a été abrégée pour faciliter le passage à une enquête annuelle et réduire les charges pesant sur les administrations participantes (voir le Guide du lecteur pour plus de détails). Par conséquent, ce rapport ne s'intéresse plus aux mécanismes de gouvernance des administrations fiscales ou aux aspects touchant à la gestion des ressources humaines, y compris les qualifications du personnel. Les lecteurs que ces sujets intéressent sont invités à se reporter à l'édition 2019 de la série (OCDE, 2019^[1]).

Budget et technologies de l'information et de la communication

Dépenses opérationnelles

Le niveau global des ressources affectées à l'administration de l'impôt est une question importante et d'actualité pour la plupart des autorités, des observateurs extérieurs et, bien entendu, des administrations fiscales elles-mêmes. Si les approches budgétaires diffèrent, la plupart des pays lient le budget alloué à l'obtention de résultats définis dans un plan d'activité annuel.

S'agissant des chiffres, les trois quarts environ des administrations fiscales font état d'une hausse de leurs dépenses opérationnelles de 2018 à 2019. Les données issues de la précédente enquête ISORA permettent en outre d'analyser les évolutions budgétaires sur la période 2016-19. On constate alors que plus de 85 % des administrations affichent une augmentation de leur budget (voir le tableau 9.1).

Il convient toutefois d'interpréter ces données avec prudence. En effet, si de nombreuses administrations ont vu leur budget augmenter sur le papier, ces chiffres ne tiennent compte ni de l'accroissement des responsabilités dont font état de nombreuses administrations ni des pressions inflationnistes.

Ce problème est d'autant plus grave qu'une part importante des budgets est nécessaire pour les coûts salariaux, qui représentent en moyenne 73 % des budgets opérationnels annuels (voir tableau 9.1). Ainsi, toute hausse plus importante des budgets peut être rapidement absorbée par des augmentations de salaire, qui peuvent constituer une obligation contractuelle. Cette conjonction de l'accroissement des responsabilités et des pressions budgétaires incite les administrations fiscales à trouver des solutions innovantes, souvent fondées sur les technologies, de manière à pouvoir fournir de meilleurs services aux contribuables sans perdre de vue les risques de non-conformité concernés. Grâce à cette approche, les administrations fiscales sont en mesure de relever les défis budgétaires auxquels elles sont confrontées.

Tableau 9.1. **Évolutions des dépenses opérationnelles**
Pourcentage des administrations

Évolution	De 2016 à 2019 (d'après les données de 36 administrations)	De 2018 à 2019 (d'après les données de 57 administrations)
Hausse des dépenses opérationnelles	86 %	77 %
Baisse des dépenses opérationnelles	14 %	23 %

Note : la comparaison des données de 2016 et 2019 ne repose que sur des informations provenant de 36 administrations fiscales, car pour certaines d'entre elles, les données n'étaient pas disponibles pour toutes les années ou n'étaient pas comparables en raison de (i) l'ajout de nouvelles responsabilités importantes ou (ii) l'utilisation, par un certain nombre d'administrations qui cumulent les fonctions d'administration de l'impôt et des droits de douane, d'un nouveau formulaire simplifié pour estimer le budget attribué à l'administration fiscale seule (cette option est proposée dans la version 2020 de l'outil employé pour l'enquête ISORA).

Source : calculs du Secrétariat sur la base des tableaux E.1 et A.7 ainsi que de la publication OCDE (2019), *Tax Administration 2019 : Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, <https://doi.org/10.1787/74d162b6-en>, tableaux E.1 et A.31.

Par ailleurs, il sera intéressant d'observer les incidences de la pandémie de COVID-19 sur le budget des administrations fiscales. En effet, la baisse des recettes perçues (voir chapitre 2), conjuguée à l'ampleur des dépenses publiques affectées aux programmes de soutien aux citoyens et aux entreprises, peut conduire les autorités à réduire le budget de certaines administrations. En outre, la diminution des perceptions peut créer d'autres difficultés pour les quelques administrations dont le budget annuel est (en partie) fondé sur un pourcentage des recettes collectées – à moins que cette formule soit ajustée (OCDE, 2019, p. 114_[1]).

La gestion du parc immobilier pourrait constituer un poste de réduction des coûts à l'avenir. Étant donné que les agents en télétravail seront plus nombreux, même après la crise du COVID-19, les administrations fiscales peuvent en effet envisager de réévaluer leurs besoins en matière d'espaces de bureaux (qu'elles en soient propriétaires ou locataires). Ces derniers devraient toutefois rester inchangés dans l'immédiat, puisque les éventuelles économies réalisées grâce au télétravail seront probablement contrebalancées par les obligations de distanciation sociale.

Parmi les pistes envisageables de réduction des coûts, citons entre autres le passage à des bâtiments intelligents et économes en énergie, la réduction de la consommation d'énergie et le partage d'infrastructures avec d'autres administrations, comme l'illustrent les exemples nationaux de l'encadré 9.1.

Encadré 9.1. Exemples nationaux : réduire les dépenses opérationnelles

Chili : projet sur l'efficacité énergétique

En août 2019, l'administration fiscale chilienne (Servicio de Impuestos Internos, SII) a lancé son projet sur l'efficacité énergétique, qui englobe les aspects suivants : optimisation des contrats actuels, réduction de la consommation d'énergie, incitation à des modes de vie durables et diminution des coûts énergétiques :

- Vingt et un contrats de fourniture d'électricité ont été révisés dans tout le pays en 2020. Les meilleurs tarifs ont été négociés et le SII a cherché à réaliser des économies d'échelle en regroupant les contrats de différentes entités pour optimiser leur position de négociation. À la fin de 2020, 19 des 21 contrats avaient été modifiés.

Encadré 9.1. Exemples nationaux : réduire les dépenses opérationnelles *(suite)*

- Le SII a réduit sa consommation d'énergie en surveillant 21 sites répartis dans tout le pays au moyen d'une plateforme en ligne de collecte de données permettant de contrôler les heures de pointe et les coûts énergétiques. L'administration a ainsi pu remplacer des technologies obsolètes par des systèmes de consommation plus efficaces et ajuster les temps de consommation pour tirer profit de coûts moins élevés.
- Au travers d'ateliers de formation, le SII entend sensibiliser quelque 500 agents aux questions du développement durable, des énergies renouvelables et de l'utilisation efficace des ressources. Tout au long de l'année 2020, le SII a mis en place un programme national d'ateliers, avec l'appui du ministère chilien de l'Énergie, auquel ont participé les 21 chefs d'administration au niveau national. Pour 2021, l'objectif est de mettre en place 8 à 10 ateliers ayant un impact local ou national.
- Le grand objectif est de parvenir à réduire les dépenses énergétiques de 30% en 2021 (ce qui représente environ 167 000 USD) et de 40% en 2020 (296 000 USD). Les économies réalisées seront affectées au financement des programmes de réduction de la consommation d'énergie.

Royaume-Uni : le programme « Locations » de HMRC pour mieux travailler dans des bâtiments intelligents

Au Royaume-Uni, le programme « Locations » de Her Majesty's Revenue and Custom (HMRC) est au cœur de la transformation globale opérée par l'administration fiscale. Il assure la mise en œuvre de la première phase du programme « pôles » des autorités britanniques, qui vise à offrir des lieux de travail de qualité articulés autour d'une variété d'espaces de travail flexibles conçus pour travailler plus intelligemment et intégrer des dispositifs d'apprentissage sur site.

L'infrastructure numérique à haut débit assure des niveaux élevés de résilience et de fiabilité. Les réseaux Wi-Fi Gov.uk permettent une exploitation flexible des bureaux par plusieurs administrations. Ces bâtiments à la pointe de la technologie font partie intégrante des projets de HMRC visant à fournir aux contribuables de meilleurs services à moindre coût, l'objectif étant d'économiser 90 millions GBP par an.

Les bâtiments sont conçus sur la base des normes énoncées dans le Guide de conception inclusive (Inclusive Design Guide) de HMRC, salué par le Conseil britannique de l'industrie du bâtiment, afin de proposer un environnement de travail moderne et accueillant qui soit accessible aux personnes les plus diverses.

Tous les centres régionaux de HMRC sont pensés et construits conformément aux processus et procédures BIM (modélisation des informations du bâtiment), ce qui garantit l'exactitude et la continuité des données sur les actifs tout au long de la conception, de la construction et de l'exploitation des bâtiments, avec à la clé un renforcement de la collaboration entre HMRC et ses fournisseurs.

Par exemple, tous les nouveaux sites sont conçus sur la base du BIM de niveau 2, c'est-à-dire que chaque élément de conception a été coordonné avant l'assemblage sur site, ce qui permet de réduire le nombre d'erreurs et d'améliorer la qualité. Au centre régional de Croydon, HMRC expérimente par ailleurs une technologie fondée sur des capteurs afin d'analyser les performances des bâtiments dans quatre domaines essentiels : le confort thermique, le niveau de CO₂ dans les salles de réunion, la consommation d'énergie ainsi que la maintenance conditionnelle des installations et du matériel.

Tous les centres régionaux ont obtenu la note « excellent » ou « exceptionnel » de la certification BREEAM (méthode d'évaluation du comportement environnemental des

Encadré 9.1. Exemples nationaux : réduire les dépenses opérationnelles (suite)

bâtiments). Depuis 2017, HMRC a réduit le volume total de ses déchets de 64 % et atteint un taux de recyclage de 77 ; seul 1 % des déchets sont mis en décharge. L'administration a par ailleurs permis de réduire ses émissions opérationnelles de carbone de 36 % et sa consommation d'eau de 51 %. Ces efforts permettant à HMRC de figurer parmi les dix premières administrations du Royaume-Uni dans chaque domaine du programme « Greening Government ».

Source : Chili, Servicio de Impuestos Internos (2021), et Royaume-Uni, Her Majesty's Revenue and Customs (2021).

Postes de dépenses opérationnelles des administrations fiscales

Comme on l'a vu plus haut, les coûts salariaux constituent le principal poste de dépenses opérationnelles des administrations fiscales, les salaires à eux seuls représentant en moyenne 73 % du budget annuel (voir graphique 9.1). Autre poste important : le coût d'exploitation des TIC, qui représente en moyenne 10 % des dépenses opérationnelles, voire de 20 à 25 % de leur total pour certains pays (voir tableau D.3). Les moyennes de ces deux postes (salaires et TIC) restent stables depuis 2016 pour l'ensemble des administrations visées par ce rapport.

Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement représentent environ 4 % des dépenses totales en moyenne, mais les variations sont importantes d'une administration à l'autre : moins de 1 % pour certaines d'entre elles, plus de 10 % pour d'autres (voir tableau A.7).

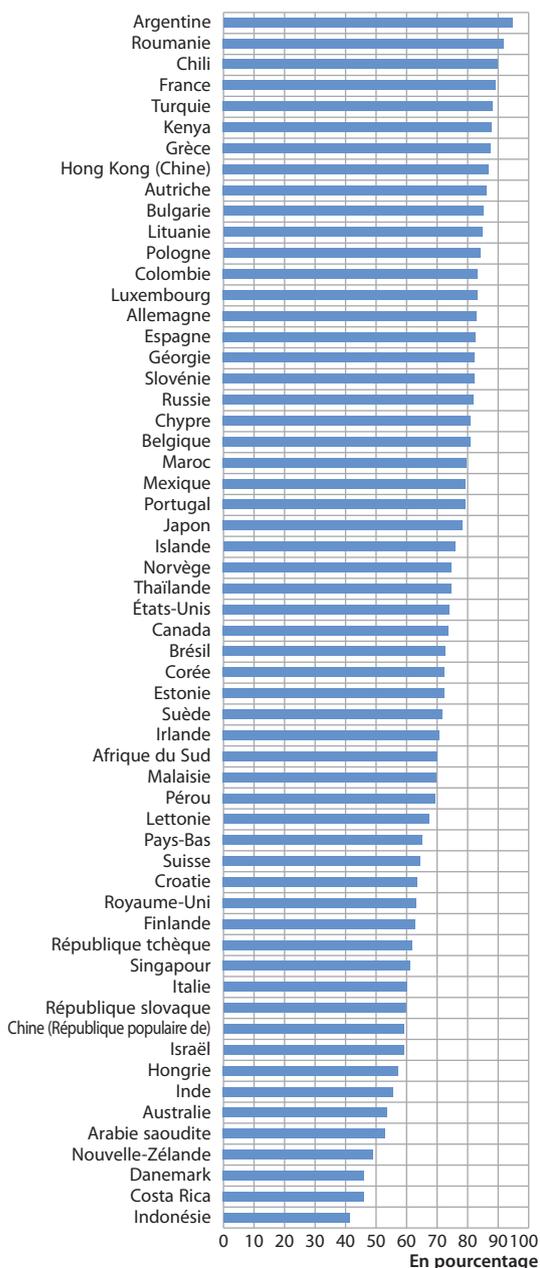
Coût de perception

Il est devenu assez courant que les administrations fiscales calculent et publient (par exemple dans leurs rapports annuels) un ratio du « coût de perception » comme indicateur de substitution pour mesurer leur efficacité ou leur efficacie. Ce ratio est calculé en comparant les dépenses annuelles de l'administration aux recettes nettes perçues au cours de l'exercice. Compte tenu des nombreuses similitudes que présentent les impôts administrés par les administrations fiscales, les observateurs ont naturellement tendance à comparer les ratios du « coût de perception » des différentes juridictions. Pour les raisons exposées à l'encadré 9.2, il convient toutefois de prendre ce type de comparaison avec des pincettes.

Dans la pratique, un certain nombre de facteurs peuvent en effet influencer sur le rapport coûts-recettes, mais ne concernent en rien l'efficacité ou l'efficacité relative. Les données de l'exercice 2020 ne seront disponibles qu'au terme de la prochaine enquête ISORA, mais il est attendu que la crise du COVID-19 constitue l'un de ces facteurs. En outre, les comparaisons internationales sont difficiles à établir en raison d'une série de variables à prendre en considération.

Citons notamment les évolutions macroéconomiques ainsi que les différences dans les types de recettes administrées. Ces facteurs sont détaillés à l'encadré 9.2.

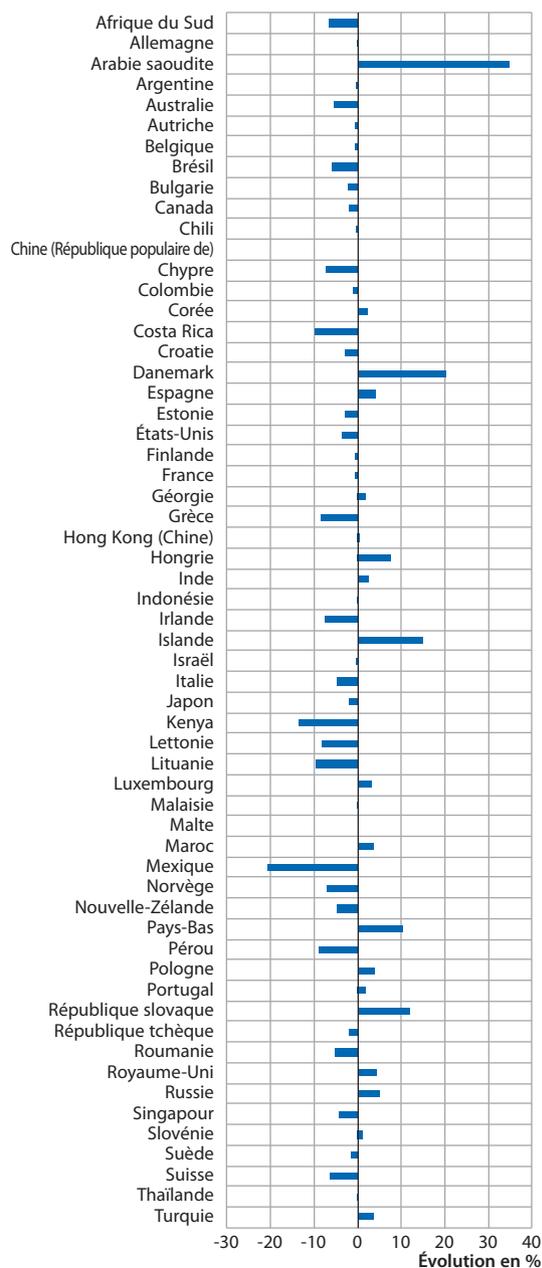
Graphique 9.1. Coûts salariaux en pourcentage des dépenses opérationnelles totales



StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888934302082>

Source : Tableau D.3 Ratios des ressources.

Graphique 9.2. Évolution des ratios du « coût de perception » de 2018 à 2019



StatLink <https://dx.doi.org/10.1787/888934302101>

Source : Tableau D.3 Ratios des ressources.

Note : il convient de tenir compte des facteurs évoqués à l'encadré 9.2 pour interpréter ce graphique.

Encadré 9.2. Difficultés liées à l'utilisation du ratio du « coût de perception » comme indicateur de l'efficacité et/ou de l'efficacité

Observée au fil du temps, une tendance à la baisse du ratio du «  o t de perception » peut attester d'une réduction des c o ts relatifs (amélioration de l'efficacité) et/ou d'une amélioration de la discipline fiscale (amélioration de l'efficacité). Cependant, on a aussi constaté à l'usage que nombre de facteurs susceptibles d'influencer ce ratio **ne sont pas** liés à l'évolution de l'efficacité et/ou de l'efficacité des administrations fiscales et compromettent la fiabilité de cette statistique dans le contexte international :

- ** volutions de la politique fiscale** : les modifications apportées à la politique fiscale sont un facteur important pour déterminer le rapport c o ts-recettes. Ainsi, une décision visant à accroître la charge fiscale globale devrait, en théorie et toutes choses égales par ailleurs, entraîner une amélioration équivalente du ratio, mais elle n'a rien à voir avec une amélioration de l'efficacité ou de l'efficacité opérationnelle.
- ** volutions macroéconomiques** : les variations anormales des taux de croissance économique, etc., ou de l'inflation au fil du temps sont susceptibles d'influer sur le total des recettes perçues par l'administration fiscale et donc sur le rapport c o ts-recettes.
- **Dépenses anormales de l'administration fiscale** : il peut arriver qu'une administration fiscale doive réaliser un investissement de niveau anormal (mise en place d'une nouvelle infrastructure informatique, acquisition de nouveaux locaux plus c o teux...). Les investissements de ce type sont susceptibles d'accroître les c o ts opérationnels globaux à moyen terme; en l'absence de gains d'efficacité compensatoires, ils auront une incidence sur le rapport c o ts-recettes.
- ** volution du champ des recettes perçues** : il peut arriver que les autorités décident de transférer la responsabilité de la perception de certaines recettes d'un organisme à un autre, ce qui peut influer sur le rapport c o ts-recettes.

Sur le plan strictement intérieur, l'administration peut tenir compte de ces facteurs en ajustant ses c o ts ou les recettes qu'elle perçoit en conséquence. Le suivi du ratio du «  o t de perception » peut ainsi constituer une mesure utile qui permet d'observer au fil du temps l'évolution des efforts déployés par l'administration en matière de perception des recettes. Ventilé par type d'impôt, il peut aussi aider à éclairer les choix opérés par les pouvoirs publics concernant les modalités d'administration et de perception de certains impôts.

Pour ce qui est d'établir des comparaisons internationales, son utilité s'avère toutefois très limitée. En effet, si les administrations sont en mesure de tenir compte des facteurs susmentionnés d'un point de vue intérieur, cette analyse est difficile à réaliser au niveau international, puisqu'elle doit prendre en considération les paramètres suivants :

- **Différences quant aux taux et à la structure des impôts** : les taux d'imposition et la structure effective des impôts sont autant d'éléments qui pèsent sur les recettes globales et, dans une moindre mesure, sur les considérations de c o ts. Par exemple, les comparaisons du ratio de juridictions à forte pression fiscale et de juridictions à faible pression fiscale ne sont guère réalistes en raison de la forte disparité de leur charge fiscale.
- **Différences quant à la portée et à la nature des recettes administrées** : ces différences sont nombreuses. Dans certaines juridictions, il se peut qu'il y ait plus d'une grande autorité fiscale au niveau national, ou que les recettes perçues au niveau fédéral proviennent principalement d'impôts directs, les impôts indirects étant essentiellement administrés par des autorités régionales ou nationales distinctes. Dans d'autres juridictions, il se peut, à l'inverse, qu'une autorité nationale unique perçoive les impôts pour tous les niveaux de l'administration : fédéral, régional et local. Des problèmes similaires se posent en ce qui concerne la perception des cotisations sociales.

Encadré 9.2. Difficultés liées à l'utilisation du ratio du « coût de perception » comme indicateur de l'efficacité et/ou de l'efficacité (suite)

- **Différences quant à l'éventail des fonctions exercées** : l'éventail des fonctions exercées par les administrations fiscales peut varier selon les pays. Ainsi, dans certaines juridictions, l'administration fiscale est également responsable d'activités qui ne relèvent pas directement de l'administration de l'impôt (administration de certaines prestations sociales, par exemple), tandis que dans d'autres, certaines fonctions fiscales ne sont pas exercées par l'administration fiscale (recouvrement for  de créances, par exemple). Par ailleurs, les perceptions sociales peuvent influencer sur les activités de l'administration, ses modalités de fonctionnement et les services qu'elle propose, ce dernier élément étant tout particulièrement susceptible d'avoir une incidence significative sur le rapport coûts-recettes.

Enfin, il convient de souligner que le ratio du « coût de perception » ne tient pas compte du potentiel de recettes des systèmes fiscaux, c'est-à-dire de la différence entre le montant des recettes effectivement perçues et les recettes potentielles maximales. Cet aspect est particulièrement pertinent dans le contexte des comparaisons internationales : pour des rapports coûts-recettes similaires, l'efficacité relative de différentes administrations peut varier sensiblement.

En dépit de ces facteurs, ce rapport intègre le ratio du coût de perception pour deux raisons :

1. Il peut servir aux administrations d'outil de suivi et de mesure au niveau national, puisqu'il leur permet d'observer l'évolution au fil du temps des efforts qu'elles déploient pour la collecte des recettes et, comme le souligne l'encadré 9.2, de tenir compte des principaux facteurs susceptibles d'influer sur ce ratio.
2. L'intégration du ratio du coût de perception ainsi que les remarques qui s'y rapportent figurant à l'encadré 9.2 permettent de rappeler avec pertinence aux parties prenantes que le ratio du coût de perception est certes aisé à calculer, mais néanmoins difficile à utiliser aux fins de l'établissement de comparaisons internationales.

Le graphique 9.2 montre l'évolution des ratios du coût de perception de 2018 à 2019 pour les administrations visées par ce rapport. Il en ressort que 60% des administrations ont vu leur ratio diminuer. Comme indiqué dans l'encadré 9.2, ce graphique et les chiffres qui le sous-tendent doivent toutefois être interprétés avec prudence.

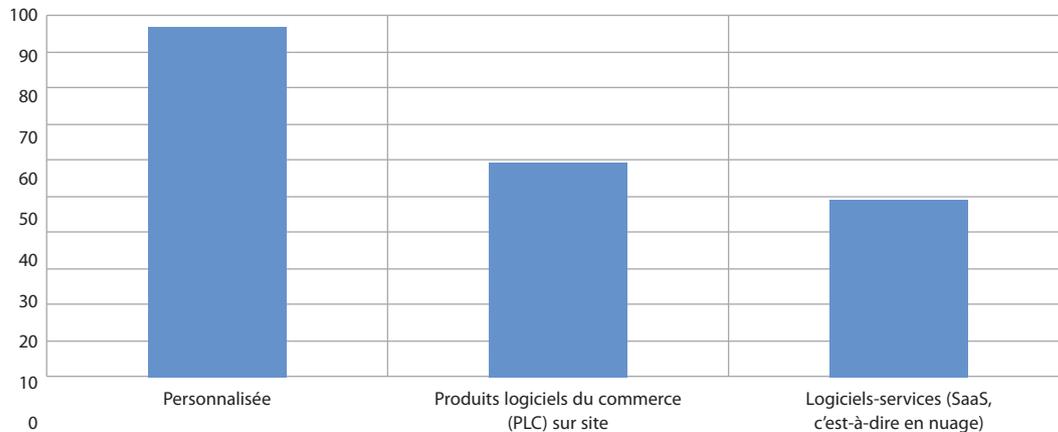
Technologies de l'information et de la communication

Les dépenses consacrées aux TIC représentent environ 10% des dépenses opérationnelles en moyenne (voir plus haut), mais les niveaux varient considérablement d'une administration à l'autre. Ainsi, près de 50% des administrations ayant communiqué le coût de leurs dépenses liées aux TIC pour 2019 indiquent que leurs charges opérationnelles annuelles dans ce domaine étaient supérieures à 10% de leurs dépenses de fonctionnement totales et 20% d'entre elles que ce poste de dépense représentait de 5% à 10% du budget (voir tableau D.3). Si certaines de ces variations peuvent s'expliquer par des différences entre les approches suivies en matière d'approvisionnement et sur le plan commercial, ce n'est pas le cas pour d'autres, ce qui, du moins en surface, peut laisser penser que les niveaux de dépenses sont peut-être insuffisants pour permettre d'assurer les services électroniques et numériques en mutation rapide que les administrations sont de plus en plus appelées à fournir.

En ce qui concerne les solutions TIC opérationnelles (c'est-à-dire celles que les administrations fiscales utilisent pour leur mission, notamment en matière d'enregistrement, de traitement des déclarations et des paiements ainsi que de vérification), presque toutes les administrations fiscales déclarent s'être dotées de systèmes personnalisés, 60 % d'entre elles indiquant avoir également recours à des produits propriétaires (voir graphique 9.3).

Graphique 9.3. Solutions TIC dont sont dotées les administrations fiscales, 2019

Pourcentage des administrations disposant des solutions concernées



StatLink  <https://dx.doi.org/10.1787/888934302120>

Source : Tableau A.9 Solutions des technologies de l'information et de la communication (TIC) dont sont dotées les administrations fiscales.

Par ailleurs, près de la moitié des administrations déclarent utiliser des logiciels-services (SaaS). Il s'agit de modèles dans le cadre desquels l'administration fiscale s'acquitte d'un abonnement dont le coût dépend de l'utilisation qui est faite du service. Les logiciels, installés sur des ordinateurs tiers et non sur ceux de l'administration fiscale, sont accessibles par internet. Le stockage de données fiscales sensibles sur ces systèmes tiers constitue l'un des principaux obstacles à l'utilisation généralisée des logiciels-services. Le recours au SaaS sera probablement amené à s'accroître à mesure que de nouvelles solutions seront trouvées sur le plan législatif et technologique, notamment en matière de cryptage des données.

Encadré 9.3. Exemples nationaux : adopter de nouvelles approches en matière de TIC

Canada : tirer profit des services en nuage

Dans le cadre de la pandémie de COVID-19, l'Agence du revenu du Canada (ARC) a tiré profit des services en nuage afin de mettre en place un centre de contact à l'appui des Prestations canadiennes d'urgence (PCU). Ce nouveau centre de contact a été créé pour traiter les demandes de renseignements générales du public par la diffusion d'informations au moyen d'un répondeur vocal interactif, avec la possibilité d'être transféré à un opérateur. Sur le plan stratégique, il a aussi permis de dévier une partie des nouveaux appels destinés aux programmes existants durant la période de dépôt des déclarations, lorsque l'infrastructure informatique est utilisée à plein.

Encadré 9.3. Exemples nationaux : adopter de nouvelles approches en matière de TIC *(suite)*

En raison du caractère critique de la situation, de la nécessité de répondre aux demandes de renseignements du public et de la rigidité des infrastructures existantes, les services en nuage se sont très rapidement imposés comme la solution à privilégier. L'ARC a ainsi été en mesure de penser et de mettre sur pied le centre de contact en trois semaines. De mars 2020 à avril 2021, le centre de contact a traité plus de 6.8 millions d'appels de contribuables canadiens. Les efforts déployés en vue de l'adoption des services en nuage, que ce soit à la faveur d'événements imprévus ou de projets exploratoires, se sont révélés très utiles pour améliorer la mise en œuvre des programmes et ont ouvert des perspectives que les infrastructures informatiques traditionnelles n'auraient pas permis d'offrir. Les services en nuage comportent certes leur lot de difficultés et de contraintes, mais ils constituent assurément un outil précieux pour la fourniture de services technologiques.

Canada : adopter les processus agiles

À l'automne 2019, le département de l'architecture informatique de l'ARC a estimé qu'il était nécessaire de faire évoluer ses pratiques d'alors pour s'adapter aux approches agiles du développement progressivement adoptées par l'Agence. Son analyse a conclu que plutôt que de se concentrer sur l'intégration des processus et méthodes agiles, le département de l'architecture informatique devait plutôt axer ses innovations sur la valeur des résultats obtenus grâce à ses services. Les services que le département de l'architecture informatique fournit aux équipes de développement de l'ARC ont ainsi été redéfinis pour tirer parti de l'approche orientée produit conforme au Manifeste agile. L'ARC commence à s'ouvrir pleinement aux évolutions culturelles liées à l'approche orientée produit, notamment les modifications apportées à ses méthodes de budgétisation et de financement, l'ajustement de ses procédures de contrôle des projets, l'adoption de nouvelles fonctions telles que celle de propriétaire du produit, et l'autonomisation des équipes de développement pour qu'elles puissent prendre des décisions critiques. Parallèlement à ces évolutions, le département de l'architecture informatique imaginera des initiatives visant à piloter sa nouvelle approche, et travaille à la mise en place d'une approche orientée produit pour l'élaboration et à la tenue à jour de certains de ses documents et modèles clés.

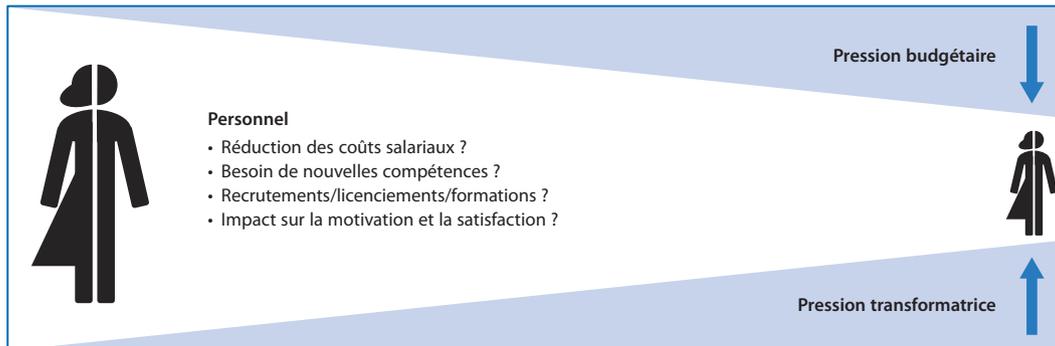
Source : Agence du revenu du Canada (2021).

Personnel

En 2019, les administrations reprises dans ce rapport employaient environ 1.8 million de personnes (voir tableau A.8). Une gestion efficace et efficiente du personnel est donc essentielle pour la bonne administration de l'impôt. Le fait de disposer d'une main-d'œuvre compétente, professionnelle, productive et adaptable est au cœur de la planification des ressources humaines de la plupart des administrations. Or, alors que les coûts salariaux représentent en moyenne plus de 70 % des dépenses opérationnelles, toute modification du budget a invariablement une incidence sur les effectifs.

La « double pression » résultant des compressions budgétaires et des évolutions technologiques, mentionnée dans l'édition 2017 (voir aussi le graphique 9.4.), demeure un enjeu de gestion important pour la plupart des administrations. Le problème est encore aggravé pour certaines d'entre elles, qui, en raison de restrictions contractuelles ou des mandats que leur confient les pouvoirs publics, peuvent éprouver des difficultés, sur le plan stratégique, à réduire leurs activités autrement que par le non-remplacement des départs volontaires.

Graphique 9.4. Double pression sur le personnel

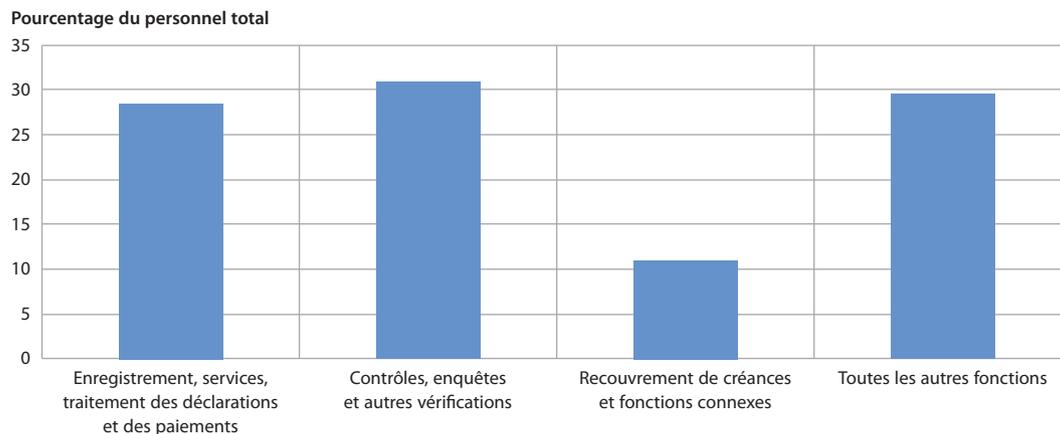


Source : OCDE (2017), *Tax Administration 2017 : Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies* https://doi.org/10.1787/tax_admin-2017-en.

Répartition du personnel par fonction

Le graphique 9.5 illustre la répartition moyenne des ressources en personnel (exprimées en équivalents temps plein) en quatre groupes fonctionnels utilisés pour catégoriser les activités de l'administration fiscale¹. Si les données détaillées de chaque administration présentées dans le tableau D.4 font apparaître un écart significatif entre les valeurs et un certain nombre d'aberrations pour chaque fonction, celle des « audits, enquêtes et autres vérifications » emploie globalement le plus de ressources : en moyenne trente pour cent du personnel, un rapport resté stable ces dernières années.

Graphique 9.5. Répartition du personnel par fonction, 2019



StatLink <https://dx.doi.org/10.1787/888934302139>

Note : les administrations qui n'ont pas été en mesure de fournir la ventilation pour toutes les fonctions ont été exclues.

Source : Tableau D.4 Répartition du personnel par fonction et emplacement.

Indicateurs relatifs au personnel

L'enquête ISORA 2020 a également permis de recueillir des données essentielles concernant les profils par âge, l'ancienneté, la répartition hommes-femmes et les diplômes du personnel des administrations fiscales : voir les tableaux D.6 à D.8 et A.11 à A.14. Il convient de les interpréter en tenant compte de deux paramètres essentiels :

- Étant donné qu'il peut leur être difficile de distinguer entre le personnel de l'administration de l'impôt et celui chargé des droits de douane, les administrations qui cumulent ces fonctions ont été autorisées à utiliser les chiffres de l'ensemble de leurs effectifs pour répondre aux questions de l'enquête.
- Dans le cadre de l'enquête ISORA 2020, les indicateurs relatifs au personnel ont été recueillis pour l'ensemble des effectifs, alors qu'ils ne l'avaient été que pour les agents permanents lors des éditions précédentes. Il convient donc de se montrer prudent dans l'analyse de tendances comparant les indicateurs issus des données d'ISORA 2020 et d'éditions précédentes de l'enquête. Pour ce qui des administrations qui emploient un nombre important d'agents non permanents, plus particulièrement, cette différence de méthode peut entraîner un changement des pourcentages qui ne résulte pas d'évolutions normales du personnel, mais plutôt de la prise en compte d'un groupe différent.

Profils par âge

Si l'on observe d'importantes disparités entre les profils par âge du personnel des administrations fiscales (voir tableau D.6), il est intéressant de constater que des écarts apparaissent également lorsque l'on examine les différents groupes régionaux. Cela peut s'expliquer par un ensemble complexe de facteurs culturels, économiques et sociologiques (par exemple, maturité économique, recrutement, rémunération et politiques en matière de retraite).

Le graphique 9.6 indique que le personnel est, dans l'ensemble, plus jeune dans les administrations des groupes régionaux « Asie-Pacifique » et « Moyen-Orient et Afrique », qui comptent, en moyenne, environ un tiers de salariés de moins de 35 ans, contre moins de 20% dans les groupes « Amérique » et « Europe ». À l'inverse, les administrations des groupes « Amérique » et « Europe » comptent une part importante d'agents de plus de 54 ans.

Si l'on examine les données propres à chaque juridiction, sans perdre de vue la différence de méthode susmentionnée, on constate encore que de 2014 à 2019, le pourcentage d'agents âgés de plus de 54 ans a augmenté dans nombre d'administrations, parfois de façon significative (voir graphique 9.7).

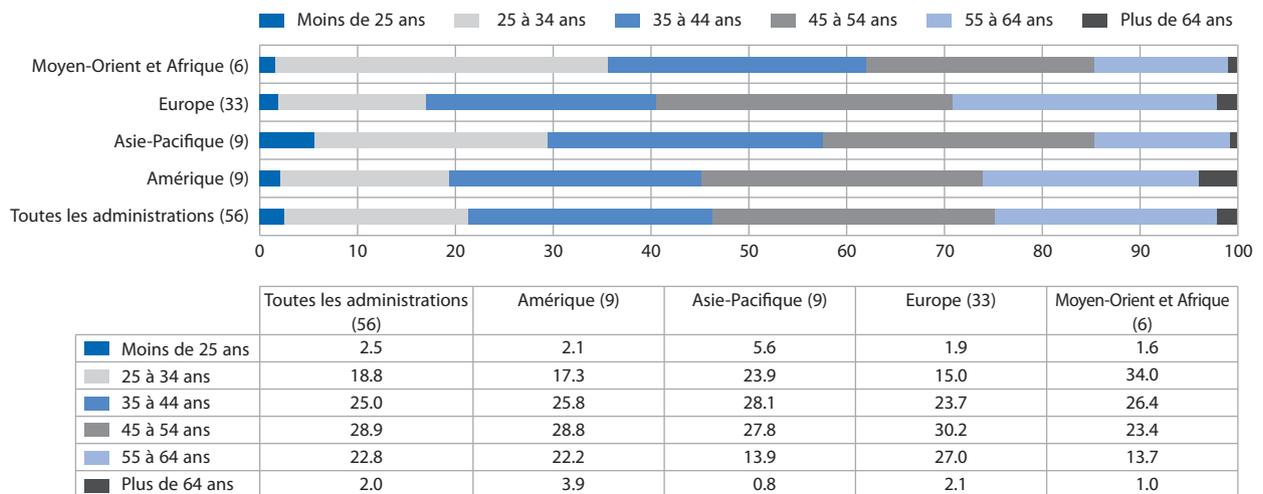
Ancienneté

La diversité des profils par âge se retrouve aussi largement dans l'ancienneté du personnel des administrations fiscales. Le graphique 9.8 indique que de nombreuses administrations seront confrontées à un nombre important de départs en retraite au cours des prochaines années, mais qu'en plus, beaucoup des agents concernés sont très chevronnés, ce qui soulève d'autres problèmes en matière de préservation des savoirs et de l'expérience.

Le graphique 9.8 montre aussi que, pour une faible part d'administrations, l'âge des effectifs est supérieur à la moyenne, tandis que l'ancienneté est inférieure à la moyenne (voir le cadre inférieur droit du graphique 9.8 « Personnel plus âgé/moins d'ancienneté »).

Graphique 9.6. Profils par âge du personnel des administrations fiscales, 2019

Tranches d'âge du personnel en pourcentages pour certains groupes régionaux



En pourcentage

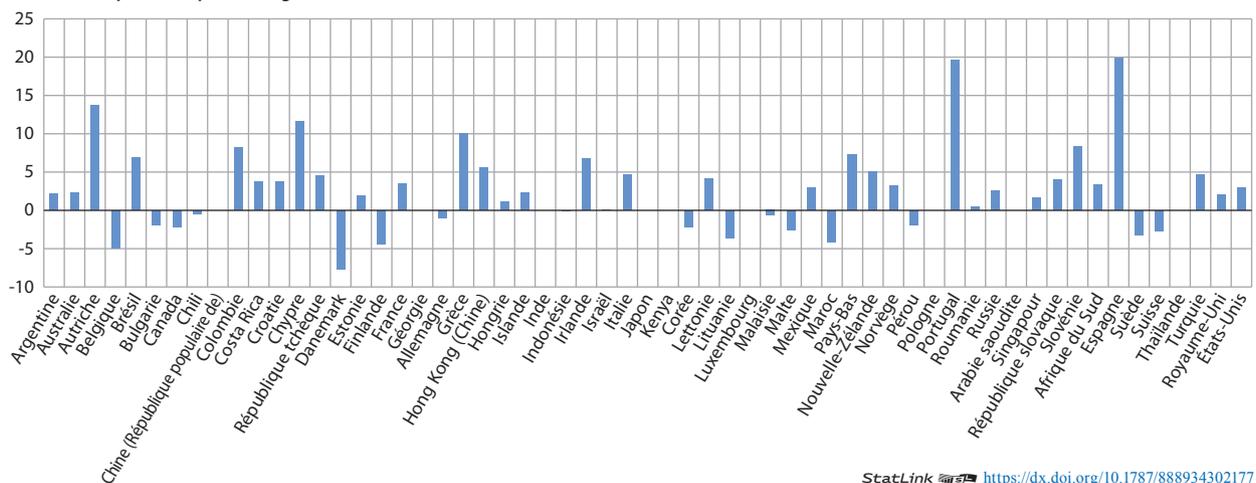
StatLink <https://dx.doi.org/10.1787/888934302158>

Note : Les groupes régionaux comprennent les administrations suivantes : Amériques (9) – Argentine, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Costa Rica, États-Unis, Mexique et Pérou ; Asie-Pacifique (9) – Australie, Chine, Corée, Hong Kong (Chine), Indonésie, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Singapour et Thaïlande ; Europe (33) – Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Russie, République slovaque, Slovénie, Suède, Suisse, République tchèque et Royaume-Uni ; Moyen-Orient et Afrique (6) – Afrique du Sud, Arabie saoudite, Israël, Kenya, Maroc et Turquie.

Source : Tableau D.6 Répartition du personnel par âge.

Graphique 9.7. Agents âgés de plus de 54 ans : évolution de 2014 à 2019

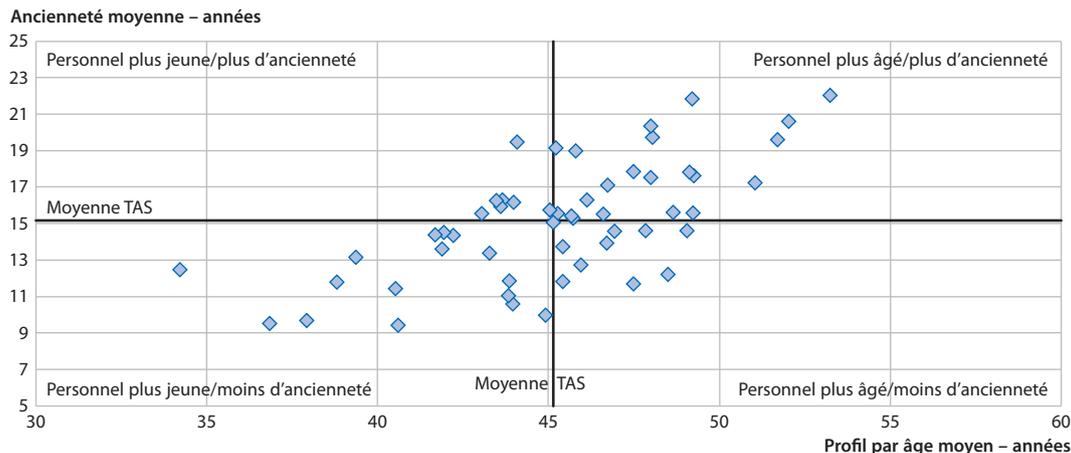
Évolution en points de pourcentage

StatLink <https://dx.doi.org/10.1787/888934302177>

Notes : seules sont incluses les juridictions pour lesquelles des données étaient disponibles pour les deux années. Il importe de rappeler que cette comparaison doit être interprétée avec prudence, puisqu'une méthode différente a été employée pour la question sous-jacente de l'enquête : dans le cadre de l'enquête ISORA 2020 (qui porte sur l'exercice 2019), les indicateurs relatifs au personnel ont été recueillis pour l'ensemble des effectifs, alors qu'ils ne l'avaient été que pour les agents permanents lors de l'édition 2016 (qui couvrait l'exercice 2014).

Source : Tableau D.6 Répartition du personnel par âge et OCDE (2017) *Tax Administration 2017 : Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, https://doi.org/10.1787/tax_admin-2017-en, tableau A.22.

Graphique 9.8. Ancienneté moyenne par rapport au profil par âge, 2019



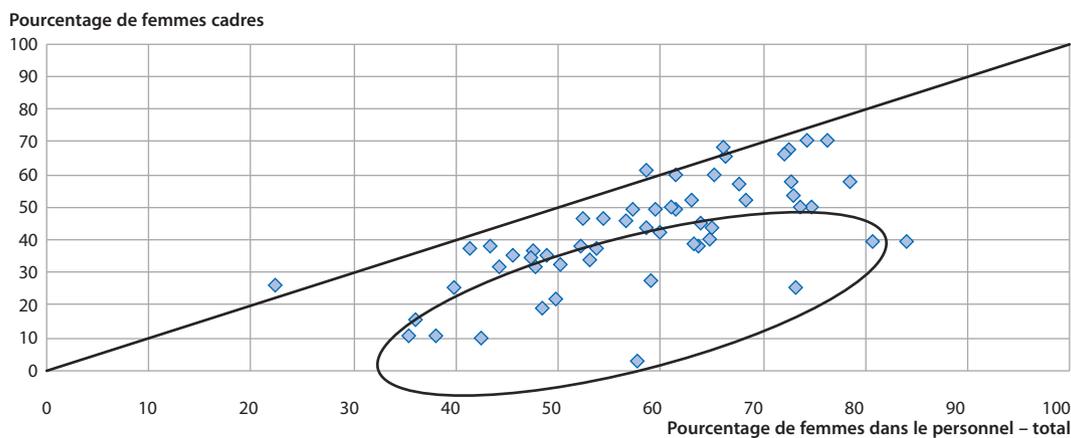
StatLink <https://dx.doi.org/10.1787/888934302196>

Source : calculs du Secrétariat de l'OCDE à partir du tableau D.6 Répartition du personnel par âge et du tableau D.7 Ancienneté.

Répartition hommes-femmes

Compte tenu du grand intérêt manifesté par l'opinion publique pour la question de l'égalité hommes-femmes, les administrations ont été invitées à communiquer la répartition par sexe de l'ensemble de leurs effectifs ainsi que du personnel d'encadrement. Comme le montre le graphique 9.9, si nombre d'administrations sont proches de la ligne proportionnelle, le personnel féminin demeure, le plus souvent, proportionnellement sous-représenté aux postes d'encadrement et nettement sous-représenté (ovale noir) dans un certain nombre d'administrations – une situation qui perdure depuis l'édition 2017 de ce rapport (OCDE, 2017_[2]).

Graphique 9.9. Pourcentage de femmes dans le personnel – total du personnel féminin et femmes cadres, 2019



StatLink <https://dx.doi.org/10.1787/888934302215>

Source : Tableau D.8 Répartition hommes-femmes et diplômes universitaires.

Par ailleurs, l'enquête ISORA 2020 a demandé aux administrations, pour la première fois, d'indiquer si des membres de son personnel ne se définissent ni comme un homme ni comme une femme (le genre appelé « Autre » dans le cadre de l'enquête). Le tableau A.14 montre que deux administrations, celle de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, comptent des agents se définissant comme « autre ».

Diminution des effectifs

La diminution des effectifs, ou la rotation du personnel, désignent le rythme auquel les salariés quittent l'administration au cours d'une période donnée (généralement un an). Un nombre important de départs naturels peut s'expliquer par divers facteurs, tels que les politiques de réduction des effectifs, la démographie ou l'évolution des préférences du personnel. Pour évaluer les tendances observées en matière de ressources humaines au sein d'une administration, il convient d'analyser le taux de diminution des effectifs conjointement avec d'autres indicateurs, notamment le taux d'embauche, qui exprime le nombre d'agents recrutés au cours d'une période donnée.

Si un taux élevé de diminution des effectifs associé à un taux d'embauche faible résulte généralement d'une politique globale de réduction des effectifs – et peut donc être accepté –, les administrations doivent s'inquiéter lorsque ces taux sont tous deux élevés. En effet, le recrutement est coûteux, non seulement en raison du processus proprement dit, mais aussi des frais et du temps consacrés à la formation et à l'accompagnement des nouvelles recrues, sans compter l'important temps d'arrêt avant que ces dernières soient pleinement opérationnelles ou capables de fournir les meilleures prestations. Il convient donc, en règle générale, d'éviter que le taux de diminution des effectifs soit trop élevé.

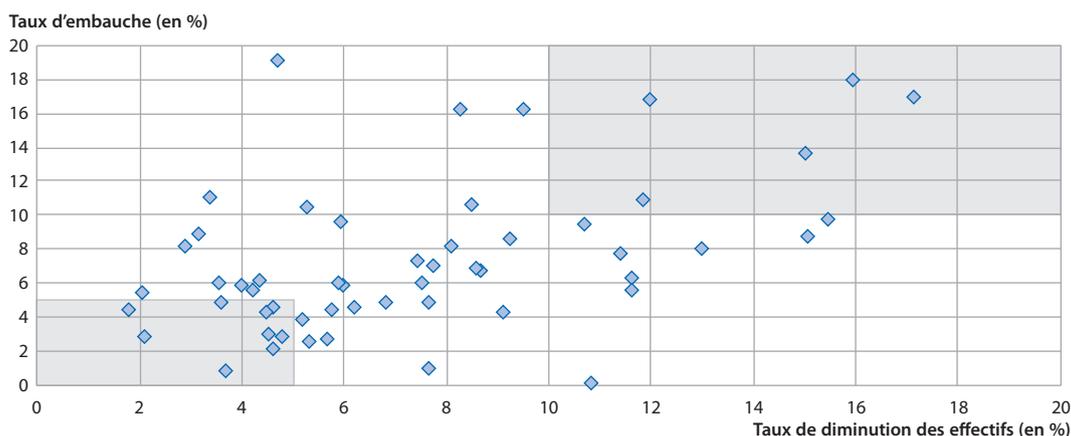
Toutefois, les situations dans lesquelles le taux de diminution des effectifs est trop faible ne sont pas idéales non plus. En effet, si la faiblesse du taux de diminution des effectifs est acceptable lorsque l'administration se développe, cette dernière peut ne pas être en mesure de s'adjoindre de nouvelles compétences lorsque le taux de diminution des effectifs et le taux d'embauche sont faibles tous les deux, puisque tous les postes sont pourvus. Cela pourrait particulièrement poser problème aux administrations en cours de transition, qui ont, de ce fait, besoin d'agents aux compétences différentes de celles dont elles disposent déjà.

Certes, les avis divergent, selon les secteurs et les pays, quant à ce qu'il convient de considérer comme un taux « sain » de diminution des effectifs, et ceux-ci sont influencés par la conjoncture économique, mais les taux moyens de diminution des effectifs (7.5 % en 2019) et d'embauche (7.3 %² en 2019) des administrations couvertes par cette publication (voir tableau D.5) semblent néanmoins indiquer qu'une fourchette comprise entre 5 % et 10 % est raisonnable. Les taux moyens de diminution des effectifs et d'embauche continuent de cadrer avec les taux moyens observés depuis 2014 (voir l'édition 2017 (OCDE, 2017_[21])).

Cela étant, lorsque l'on analyse les données spécifiques des administrations, il apparaît que le spectre des taux « de diminution des effectifs et d'embauche » est extrêmement large. Le graphique 9.10 illustre le rapport entre les taux de diminution des effectifs et d'embauche des administrations fiscales. Il en ressort qu'un certain nombre d'entre elles affichent des taux bien supérieurs à 10 % (cadre supérieur droit) et d'autres des taux très faibles (cadre inférieur gauche).

Si l'on examine les données datant de 2014, il est en outre intéressant de constater que les administrations qui affichent des taux très élevés de diminution des effectifs et d'embauche sont souvent les mêmes, ce qui soulève une question intéressante : comment abordent-elles les problématiques évoquées plus haut en matière de recrutement, de formation et de transfert des connaissances ?

Graphique 9.10. Taux de diminution des effectifs et d'embauche, 2019



StatLink  <https://dx.doi.org/10.1787/888934302234>

Note : taux de diminution des effectifs = nombre de départs/effectif moyen. Taux d'embauche = nombre de recrutements/effectif moyen. L'effectif moyen correspond à la moyenne entre l'effectif en début d'année et l'effectif en fin d'année.

Source : Tableau D.5 Dynamique des effectifs.

Encadré 9.4. Canada : analyse des données démographiques

Au Canada, l'ARC utilisait autrefois l'ouverture des droits à la retraite comme mesure indirecte des départs à la retraite à venir. Il a toutefois été observé qu'une grande partie des agents pouvant prétendre à la retraite continuaient de travailler pendant des années, ce qui entraînait une surestimation du nombre de salariés quittant l'Agence.

Pour contourner le problème, l'ARC a mis au point une nouvelle méthode de mesure des départs à la retraite à venir s'appuyant sur les données des agents de l'ARC partis à la retraite au cours des cinq années précédentes. Cette nouvelle approche de projection a permis à l'ARC d'affiner son analyse des départs dus à la retraite et d'améliorer sa planification stratégique pour ce qui est des besoins de main-d'œuvre futurs.

Par ailleurs, l'ARC a pu renforcer ses capacités d'établissement de rapports en remplaçant ses analyses de données réalisées à l'aide de tableurs par un logiciel d'analyse statistique, dont l'utilisation s'est avérée nécessaire pour permettre l'analyse d'une base de données contenant des millions d'observations et appuyer la production de rapports et des prises de décisions intervenant en temps opportun. Ce logiciel d'analyse statistique a non seulement permis une réduction du temps consacré aux tâches manuelles d'environ 80 %, mais aussi l'élimination presque totale du risque d'erreur humaine.

Source : Agence du revenu du Canada (2021).

Soutenir le personnel

Les changements auxquels sont confrontées les administrations fiscales, qu'ils soient d'ordre technologique, politique ou budgétaire, sont considérables. Ils influent sur les attentes des contribuables en matière de services; le personnel, pour pouvoir s'adapter, doit donc disposer des outils adéquats et d'un soutien approprié. C'est pourquoi les administrations fiscales réfléchissent à la meilleure façon d'appuyer leurs effectifs en s'assurant qu'ils sont bien équipés pour leur mission.

Encadré 9.5. Exemples nationaux : soutenir le personnel par la simplification des procédures et la mise à disposition de nouveaux outils

Australie : refonte des procédures et orientations destinées aux agents de première ligne

Dans le cadre de la refonte de ses procédures et orientations destinées aux agents de première ligne, l'Australian Taxation Office (ATO) a procédé à la révision, à la remise en page et à la réécriture de plus de 3 500 pages de contenu. Grâce à cette actualisation, le personnel de contact est désormais en mesure d'accomplir ses tâches quotidiennes de manière plus rapide, plus facile et plus intuitive tout en fournissant aux clients un service d'excellence.

En amont de cette refonte, une analyse du contenu en question a révélé que celui-ci :

- manquait de cohérence sur le plan du style rédactionnel, ce qui compliquait son assimilation et sa compréhension
- manquait de cohérence sur le plan de la mise en page, ce qui compliquait l'accomplissement des tâches de manière intuitive et les possibilités de créer une valeur ajoutée (par exemple, inciter les clients à utiliser les options en libre-service)
- ne permettait pas de naviguer sur les pages, ce qui compliquait la recherche d'informations (en particulier face à des contenus longs et denses).

Pour remédier à ces problèmes, l'ATO :

- s'est associée à des experts pour recenser les meilleures pratiques en vigueur
- s'est appuyée sur ces enseignements et sur les retours d'information des utilisateurs afin de mettre en place :
 - un style rédactionnel cohérent intégrant des données comportementales, des outils de lisibilité et des moyens de mesure quantifiables
 - une mise en page favorisant l'exploitabilité et le libre-service à l'appui des objectifs de l'administration
 - un modèle permettant de naviguer sur les pages afin de faciliter les recherches.
- a effectué des examens thématiques afin de supprimer les doublons et de consolider le contenu (en réduisant le nombre total de pages jusqu'à 50 % par thématique)
- a procédé à la réécriture et à la remise en page de ses documents sur la base du nouveau modèle.

Cette refonte a permis d'améliorer :

- L'efficacité : le nombre de pages consultées par utilisateur par jour a été réduit d'environ 40 % (grâce à la consolidation du contenu).
- La lisibilité : grâce à des moyens de mesure quantifiables (par exemple, le contenu est désormais rédigé sur la base du niveau de lecture correspondant à la classe de sixième en Australie, tandis qu'auparavant, de nombreuses pages étaient écrites sur la base d'un niveau de deuxième cycle universitaire).
- L'intuitivité : la structure, la mise en page et les titres sont désormais cohérents (et incitent à utiliser les options en libre-service).
- Les recherches : des options de navigation sur les pages ont été intégrées et les résultats de recherche ont été désencombrés grâce à la suppression de plus de 2 000 pages.

Encadré 9.5. Exemples nationaux : soutenir le personnel par la simplification des procédures et la mise à disposition de nouveaux outils *(suite)*

Canada : outil d'évaluation de l'exposition et de la tolérance au risque (RETA)

Pour venir en aide aux Canadiens pendant la pandémie, l'ARC a dû s'adapter rapidement, accroître sa tolérance au risque et ajuster ses contrôles. Cette situation lui a donné l'occasion de vérifier si ces changements s'étaient traduits par une valeur ajoutée pour l'administration. Lorsque les activités reprendront normalement, l'ARC devra-t-elle revenir à ses anciennes pratiques ou faire de celles adoptées pendant la crise la nouvelle norme ?

Pour répondre à cette question, l'ARC a mis au point l'outil d'évaluation de l'exposition et de la tolérance et d'exposition au risque (RETA), qui fournit aux utilisateurs des informations sur les niveaux de tolérance et d'exposition au risque. Sur la base d'une échelle à cinq degrés, celui-ci permet de quantifier les éléments de l'exposition au risque (probabilité, impact et efficacité du contrôle) ainsi que de la tolérance au risque (maturité, sensibilité et portée du contrôle). L'outil calcule ensuite une note globale en soustrayant la tolérance au risque de la note d'exposition au risque. Plus la note globale est élevée, plus le risque doit être surveillé. En fonction de la note globale, l'outil génère une recommandation sur le caractère suffisant des contrôles qui permet d'orienter la haute direction dans ses prises de décisions.

L'outil RETA a été présenté en 2020 à la Conférence nationale de l'Institut des auditeurs internes (IIA), dont le magazine a par ailleurs accepté de publier un article sur ce sujet.

Dans un environnement imprévisible et en constante évolution, l'outil RETA permet à l'ARC de renforcer l'efficacité et l'efficacité de ses pratiques de gestion des risques ainsi que de procéder à une évaluation quantitative des risques nouveaux et changeants afin de mieux les gérer et, en définitive, d'améliorer ses services et son niveau de conformité.

Source : Australian Taxation Office (2021) et Agence du revenu du Canada (2021).

La crise du COVID-19 a compliqué la situation encore davantage, puisque bon nombre d'administrations ont opté pour un environnement de télétravail et que beaucoup d'agents travaillent à domicile à plein temps (voir tableau 9.2.). De nombreuses administrations font d'ailleurs savoir que le télétravail continuera de faire partie de l'organisation normale du travail à l'avenir.

Un certain nombre d'éléments, recueillis lors de nombreuses réunions du Forum sur l'administration de l'impôt (FAI), indiquent que les administrations fiscales ont déployé des efforts considérables pour aider leur personnel durant les périodes de transition, en particulier au cours de la crise du COVID-19, notamment sur les plans suivants :

- **le bien-être du personnel**, qui englobe sa motivation et sa satisfaction au travail, les questions liées à la santé et à la sécurité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les programmes d'aide ainsi que l'ergonomie des bureaux
- **la formation du personnel**, notamment les moyens d'aider le mieux possible les personnes qui se voient confier de nouvelles tâches, celles qui doivent accomplir les leurs à domicile plutôt qu'au bureau ainsi que celles qui sont amenées, pour la première fois, à diriger des équipes entièrement ou partiellement à distance.

Il est également essentiel, à cet égard, que le personnel d'encadrement et les chefs d'équipe aient à leur disposition suffisamment d'informations pour leur permettre de cerner les points de tension et donc de prendre des décisions éclairées rapidement. Une récente publication de l'OCDE sur la résilience numérique des administrations fiscales durant la

crise du COVID-19 a par exemple montré que dans plus de 90 % des administrations visées par cette enquête, les équipes dirigeantes avaient la possibilité d'obtenir des informations en temps réel sur le statut des agents (OCDE, 2021^[3]).

Tableau 9.2. **Préparation au travail à distance : vue d'ensemble et pourcentages effectifs**
Moyennes des trois groupes d'administrations ayant participé à l'enquête sur la résilience numérique du FAI

Groupes (en fonction du niveau général de préparation au télétravail avant la crise)	Niveau général de préparation au télétravail			Pourcentages effectifs d'agents en télétravail			Nombre moyen de jours par semaine pendant lesquels les agents travaillaient à distance		
	Avant la crise	Au plus fort de la crise	Différence	Avant la crise	Au plus fort de la crise	Différence	Avant la crise	Au plus fort de la crise	Différence
Groupe 1 : Niveau général de préparation inférieur à 10 % (11 administrations)	0.9 %	70.0 %	+69.1 %	0.5 %	62.5 %	+62.0 %	0.5	3.9	+3.4
Groupe 2 : Niveau général de préparation compris entre 10 et 50 % (7 administrations)	26.3 %	75.4 %	+49.1 %	14.5 %	70.5 %	+56.0 %	1.8	4.2	+2.4
Groupe 3 : Niveau général de préparation supérieur à 50 % (5 administrations)	81.4 %	92.4 %	+11.0 %	30.6 %	92.4 %	+61.8 %	1.0	4.7	+3.7

Source : OCDE (2021), « Administration fiscale : la résilience numérique dans le contexte du COVID-19 », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, <https://doi.org/10.1787/addaac0c-fr>.

Encadré 9.6. Exemples nationaux : soutenir le personnel

Finlande : le savoir au service de la direction – objectifs communs et transparence de l'information

L'administration fiscale finlandaise a repensé son modèle opérationnel afin de permettre le renforcement de deux capacités centrales : l'amélioration de son organisation sur une base continue et souple; l'utilisation flexible des ressources. Les principaux moteurs du nouveau modèle opérationnel sont l'apprentissage continu et, plus spécifiquement, l'organisation en gestion libre, c'est-à-dire axée sur des objectifs et fondée sur l'information.

Au sein d'une administration en gestion libre, les équipes sont chargées de participer à la planification et à la définition de leur propre travail. Les objectifs de l'équipe découlent de la stratégie de l'administration et chacun sait comment les objectifs et les mesures se traduisent dans le travail quotidien. Il appartient aux équipes, dans le cadre de processus normalisés, de déterminer comment elles parviennent à atteindre leurs objectifs.

Les activités sont orientées par des objectifs communs et la prise de décision se fonde sur l'information. Les « centres de statut » numériques fournissent aux équipes des indicateurs transparents sur leurs résultats, par exemple en ce qui concerne l'avancement du travail, la satisfaction des agents et la culture interne. Au travers des centres de statut, la direction peut transmettre aux agents, individuellement, des instantanés opérationnels en temps réel et unifiés, ce qui permet à chaque équipe de progresser en permanence. Les réunions hebdomadaires des centres de statut permettent aux équipes de passer en revue l'état d'avancement des travaux, de repérer les obstacles à leur progression ainsi que de donner et de recevoir des retours d'information.

Encadré 9.6. Exemples nationaux : soutenir le personnel *(suite)*

Les centres de statut contiennent une grande quantité d'informations sur les progrès et les résultats opérationnels – environ 9 milliards de données à l'heure actuelle. Cette base permet à la haute direction de suivre les progrès conjoints accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques et donc de mieux diriger l'administration grâce aux données.

Se reporter à l'annexe 9. A pour trouver un lien vers les documents de référence.

Royaume-Uni : les RH adaptent leurs pratiques face au COVID-19

Au Royaume-Uni, HMRC a été au cœur de la réponse économique des pouvoirs publics à la pandémie de COVID-19. L'administration a en effet joué un rôle essentiel en soutenant les entreprises, les familles et l'économie du pays tout au long de la pandémie, y compris en aidant financièrement les Britanniques les plus vulnérables.

Lors de la crise, la plupart des agents de HMRC ont été invités à rester chez eux dans la mesure du possible, en conséquence de quoi plus de 90 % du personnel est passé du travail au bureau au travail à domicile. En quelques jours, le service des ressources humaines (RH) a totalement revu la manière dont il appuie les agents afin de leur permettre de travailler efficacement durant cette période inédite, particulièrement difficile sur le plan personnel et professionnel. Plaçant la santé et le bien-être au cœur de sa démarche, les RH ont, en particulier, veillé à ce que les agents disposent du matériel et du soutien nécessaires pour accomplir leur travail à domicile et à ce qu'ils puissent répondre à des demandes extraordinaires au sein de leur foyer, y compris en matière de responsabilités familiales.

Les RH ont utilisé une plateforme web collaborative pour transférer les directives concernant le COVID-19, les politiques du personnel et les documents d'appui vers un portail infonuagique. Cette initiative a permis aux agents de bénéficier d'un soutien essentiel à partir de leur tablette, ordinateur portable ou téléphone, et au service des RH de continuer à améliorer l'aide qu'il leur apportait à mesure que la réponse à la pandémie se poursuivait. Un autre outil en ligne a permis de collaborer en temps réel et de publier des politiques du personnel, des directives en matière de santé et de bien-être ainsi que des outils de soutien en fonction des évolutions de la gestion de la pandémie au niveau national (les mesures de confinement, par exemple) et à l'échelon de l'administration. En complément, des groupes ont été créés sur les médias sociaux de HMRC pour favoriser les interactions dans l'ensemble de l'administration.

HMRC a ainsi été en mesure de soutenir ses agents sur le moment, de communiquer en temps réel et de réagir aux évolutions permanentes induites par le COVID-19. En mars 2021, le site de la plateforme collaborative avait été consulté 1.15 millions de fois, ce qui a permis à l'ensemble des collaborateurs de HMRC de disposer d'un ensemble cohérent et complet de ressources afin de travailler efficacement en toute sécurité tout en renforçant la confiance et le dialogue au sein de l'administration.

Source : Administration fiscale finlandaise (2021) et Royaume-Uni – Her Majesty's Revenue and Customs (2021).

Renforcer les capacités du personnel

L'enquête ISORA 2020 ne s'est pas intéressée à la stratégie et aux approches adoptées par les administrations en matière de renforcement des capacités du personnel, mais le sujet n'en demeure pas moins essentiel, d'autant plus qu'à la faveur de la généralisation du télétravail, certaines d'entre elles se sont mises à repenser leurs modalités de formation.

Face au développement du télétravail, il devient plus difficile de dispenser des formations en personne. Les administrations fiscales ont dès lors adapté leurs programmes pour permettre les formations à distance au moyen de séances en ligne diffusées en direct ou de vidéos/webinaires enregistrés. Le passage aux formations à distance implique certes certains coûts de départ, mais peut néanmoins permettre des économies à plus long terme. En effet, les séances de formation préenregistrées ou les séminaires diffusés en direct, mais enregistrés, peuvent ensuite être visionnés à tout moment et en tout lieu, ce qui permet de réduire les frais de déplacement (dans d'autres circonstances, les agents auraient dû, le cas échéant, se rendre dans des centres de formation spéciaux) et de donner aux agents la possibilité d'apprendre à leur rythme et à leur meilleure convenance. En outre, le nombre d'agents qui peuvent suivre une formation est illimité et les cours peuvent être étoffés au fil du temps. L'encadré 9.7 illustre les approches adoptées par certaines administrations.

Encadré 9.7. Exemples nationaux : approches adoptées par les administrations fiscales en matière de formation et de perfectionnement du personnel

Australie : la série de formations « Spotlight »

Le Groupe de prestations de services de l'ATO joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des priorités de l'administration et la création de valeur pour la collectivité. Pour ce faire, il s'appuie sur l'exploitation de données afin de structurer le travail et d'automatiser le processus. La série de formations « Spotlight » offre un excellent exemple de la façon dont l'équipe interne chargée des prestations de service, de la formation et du développement s'est appuyée sur les données et les retours d'expérience des clients pour élaborer, en matière de formation, une série de solutions innovantes inspirées de pratiques exemplaires et centrées sur le client, déployables dans un environnement numérique.

Les « Spotlights » sont des programmes de formation divisés en modules axés sur des points de tension, en matière de prestations de services, remontés grâce aux procédés d'assurance qualité, aux retours d'information des équipes de première ligne ainsi qu'aux données communiquées par celles-ci. Conçues pour être déployées au sein d'un environnement numérique, elles ont, pour l'heure, été utilisées plus de 35 000 fois par des agents de contact.

Les principales différences, par rapport aux formations classiques dispensées en classe au sein de l'ATO, sont les suivantes :

- Les « Spotlights », créés à partir d'animations et d'études de cas, intègrent l'utilisation de PowerPit (contraction de PowerPoint et Sandpit), l'émulateur de systèmes développé en interne par l'ATO.
- Il s'agit de modules d'apprentissage que les agents peuvent suivre à leur rythme et qui se concentrent sur les possibilités d'amélioration à mesure qu'elles se présentent. Contrairement aux programmes de formation classiques de type « salle de cours », en présentiel ou à distance, ils sont conçus pour être achevés en 3 à 5 minutes.
- Utilisés comme outil d'appui dans le cadre des procédés d'assurance qualité de l'ATO, ils permettent d'adopter une approche ciblée pour combler les lacunes identifiées. En matière d'assurance qualité, les résultats obtenus par l'ATO se révèlent extrêmement positifs.

Les « Spotlights » créés jusqu'à présent ont porté sur la preuve de la propriété des dossiers, la correspondance et l'avertissement d'enregistrement des appels.

Encadré 9.7. Exemples nationaux : approches adoptées par les administrations fiscales en matière de formation et de perfectionnement du personnel *(suite)*

Canada : formations à distance

Au Canada, lors de la saison d'embauche de l'automne 2020, les centres de contact de l'ARC ont exploité des outils virtuels afin de former leurs nouvelles recrues, qui ont, de la sorte, toutes pu travailler à distance. Des outils de conférence en ligne, conjugués à un environnement virtuel de formation, à un accompagnement, à des vidéos, des messageries en direct et des outils d'assistance, ont ainsi permis aux programmes de formation d'innover à un rythme extrêmement rapide, sachant que, par le passé, les formations étaient intégralement dispensées en classe.

Singapour : une plateforme fondée sur l'intelligence artificielle pour le développement des compétences et le profilage

À Singapour, l'Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS) a mis en place Jobkred, une plateforme fondée sur l'intelligence artificielle qui mesure les compétences des agents et facilite la planification de carrière en permettant une analyse des déficits de compétences, en recommandant des formations pertinentes et en proposant des possibilités d'évolution de carrière au sein de l'administration. Les agents sont ainsi en mesure d'approfondir leur connaissance d'eux-mêmes et de prendre en charge leur évolution de carrière, leur employabilité et leur préparation à l'avenir. D'un point de vue stratégique, Jobkred appuie la mutation du personnel de l'IRAS en permettant de :

- articuler les fonctions et les compétences dont l'IRAS aura besoin à l'avenir pour atteindre ses objectifs en fonction de l'évolution de sa mission, et ce, afin d'intégrer la transparence aux indicateurs de performance
- faire correspondre les descriptions de poste et la taxonomie des compétences pour mettre en évidence les qualifications transférables et faciliter la rotation des emplois
- obtenir une vue d'ensemble des profils de compétences de l'IRAS afin d'évaluer la capacité du personnel à répondre aux exigences professionnelles actuelles et futures. Cette démarche permet d'assurer un suivi ciblé des domaines de croissance et de mesurer les progrès réalisés par rapport aux grandes étapes et aux indicateurs de performance
- faciliter l'auto-évaluation, par les agents, de l'adéquation entre leur niveau actuel de compétences et les attentes futures liées à leur poste et à d'autres postes au sein de l'IRAS.

Cette transparence quant aux attentes professionnelles vient en complément d'autres initiatives de renforcement des capacités (par exemple, la formation et l'évolution des définitions données aux notes de performance), ce qui rend plus constructif et plus efficace le dialogue entre le personnel et la direction concernant l'orientation de carrière.

Source : Australian Taxation Office (2021), Agence du revenu du Canada (2021) et Inland Revenue Authority of Singapore (2021).

Notes

1. Les éditions précédentes présentaient la répartition des ressources en personnel en sept catégories fonctionnelles : (i) Enregistrement et services aux contribuables ; (ii) Traitement des déclarations et des paiements ; (iii) Audits, enquêtes et autres vérifications ; (iv) Recouvrement des créances ; (v) Litiges et recours ; (vi) Technologies de l'information et de la communication ; (vii) Autres fonctions. À compter de l'édition 2020 de l'enquête ISORA, ces sept catégories ont été ramenées au nombre de quatre : celles qui figurent sur le graphique 9.5.
2. Le taux d'embauche moyen pour 2019 exclut l'Islande, puisque la mutation de personnel entre la Direction des douanes et la Direction des impôts lors du transfert de la fonction de recouvrement des créances, en 2019, a été comptabilisée dans les recrutements, faussant de ce fait le taux d'embauche de l'administration fiscale islandaise en 2019.

Références

- OCDE (2019), *Tax Administration 2019 : Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/74d162b6-en>. [1]
- OCDE (2017), *Tax Administration 2017 : Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, Éditions OCDE, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/tax_admin-2017-en. [2]
- OCDE (2021), « *Administration fiscale : la résilience numérique dans le contexte du COVID-19* », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/addaac0c-fr>. [3]

Annexe 9.A

Liens vers les documents de référence (consultés le 1^{er} septembre 2021)

- Encadré 9.6. – Finlande : lien vers la présentation du nouveau modèle opérationnel de l'administration fiscale finlandaise : www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/finland-leading-by-knowledge.pdf



Extrait de :

Tax Administration 2021

Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/cef472b9-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2022), « Budget et personnel », dans *Tax Administration 2021 : Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/52cbc5dd-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :

<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.