

9

Budget et personnel

Ce chapitre s'intéresse aux ressources consacrées aux administrations fiscales et fournit des informations sur leur personnel. Il présente les démarches entreprises par les administrations pour répondre aux nouveaux défis et maintenir leur niveau de capacité tout en assurant la gestion d'effectifs qui, dans de nombreux cas, diminuent malgré les nouvelles responsabilités qui leur incombent et, en moyenne, sont vieillissants. Il se penche également sur la manière dont les administrations fiscales peuvent tirer profit des technologies pour donner à leur personnel les moyens d'apporter de meilleures solutions aux contribuables tout en permettant à l'administration et à ses agents de gagner en flexibilité.

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. Ce chapitre s'intéresse aux ressources financières dont disposent les administrations fiscales et à la manière dont elles sont dépensées. Il présente également des informations sur le personnel des administrations fiscales et sur l'évolution des pratiques de travail.

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 parties prenantes externes 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, près de 80 % des administrations fiscales font état d'une hausse de leurs dépenses opérationnelles de 2020 à 2021. Elles sont donc un peu plus nombreuses, par rapport aux périodes précédentes, à déclarer un budget en hausse (voir 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, particulièrement celles liées à la pandémie, ni des pressions inflationnistes.

Tableau 9.1. Variation des dépenses opérationnelles, 2018-2021

Pourcentage d'administrations

Évolution	Entre 2018 et 2019	Entre 2019 et 2020	Entre 2020 et 2021
Hausse des dépenses opérationnelles	75.5	71.7	77.4
Baisse des dépenses opérationnelles	24.5	28.3	22.6

Note : Le tableau se fonde sur les données de 53 juridictions qui ont été en mesure de fournir ces informations pour les années 2018 à 2021.
Source : Tableau A.16.

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 D.6). Ainsi, toute hausse 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 faire face aux contraintes budgétaires et continuer de fournir des services efficaces aux contribuables sans perdre de vue les risques de non-conformité concernés.

À l'heure où les administrations fiscales mènent une réflexion sur les pratiques de travail établies dans le cadre de la réponse à la pandémie, elles s'intéressent également aux effets du travail hybride ou à distance dans la durée. Cet aspect a fait l'objet d'une analyse plus détaillée dans le rapport de l'OCDE intitulé

Administration fiscale : Inscrire le télétravail dans la durée après le COVID-19 (OCDE, 2021^[11]) ; les exemples figurant dans l'encadré 9.1 présentent certaines des nouvelles pratiques adoptées après la pandémie.

Encadré 9.1. Exemples nationaux : Nouvelles pratiques de travail

Chili : Système de messagerie automatique pour les reçus électroniques émis par les contribuables

En raison de la pandémie de COVID-19 et de la difficulté d'organiser des contrôles fiscaux sur place, le Servicio de Impuestos Internos (SII) a dû trouver une solution permettant de vérifier l'émission de reçus électroniques en temps quasi réel. Dans ce contexte, un système capable de créer des alertes à partir du traitement des reçus électroniques, à la fois en temps quasi réel et par lots, a été mis au point. Il a continué d'être utilisé après la pandémie.

Le modèle comporte quatre composantes principales : le regroupement, la définition des alertes, le système de messagerie automatique et la visualisation des données.

Le processus commence par la définition des contribuables tenus d'émettre des reçus électroniques. Ensuite, le système regroupe certains de ces contribuables par type d'entreprise. Il existe actuellement dix groupes : les magasins de boissons alcoolisées, les boulangeries, les restaurants, les primeurs, les boucheries, les drogueries, les fleuristes, les bijoutiers, les supérettes et les quincailleries.

Le SII a créé un ensemble d'alertes fondées sur des algorithmes mathématiques qui surveillent et détectent les anomalies dans les documents fiscaux électroniques émis par ces groupes. Une fois que les contribuables tenus d'émettre des reçus électroniques ont été répertoriés, on isole ceux qui remplissent les conditions requises pour recevoir un message. Enfin, un tableau de bord permettant de visualiser les informations est créé grâce à toutes les données recueillies par le système.

Voir les documents de référence à l'annexe 9.A.

Mexique : Appuyer la numérisation de l'environnement de travail

L'administration fiscale mexicaine (SAT) a investi dans les services de mobilité afin de favoriser le télétravail, ce qui s'est traduit par une hausse de la productivité du personnel et des économies considérables pour l'institution. La mise en place de réseaux privés virtuels (VPN) permettant d'accéder au réseau institutionnel à distance et de manière sécurisée a constitué un élément clé de cette initiative. Cette mesure a non seulement permis au personnel de gagner du temps, mais aussi à l'institution de réduire ses frais de bureau.

Roumanie : Webinaires pour les réunions avec les contribuables

Au cours de la pandémie, l'administration fiscale roumaine a adopté des mesures restreignant l'accès des contribuables à ses locaux. Pour continuer de répondre aux besoins des contribuables, l'administration fiscale roumaine a lancé un service de webinaires en 2022. Ceux-ci sont animés par des représentants des bureaux régionaux et les détails des séances sont publiés sur le site web de l'administration, qui gère également les inscriptions.

Les webinaires sont organisés à la fois pour informer les contribuables de leurs obligations fiscales et pour répondre à leurs questions sur le sujet, l'objectif étant de renforcer le respect spontané des obligations fiscales. Pendant deux heures, les contribuables peuvent ainsi poser des questions par écrit, via la section questions-réponses, ou oralement à l'aide de la fonction « Lever la main ».

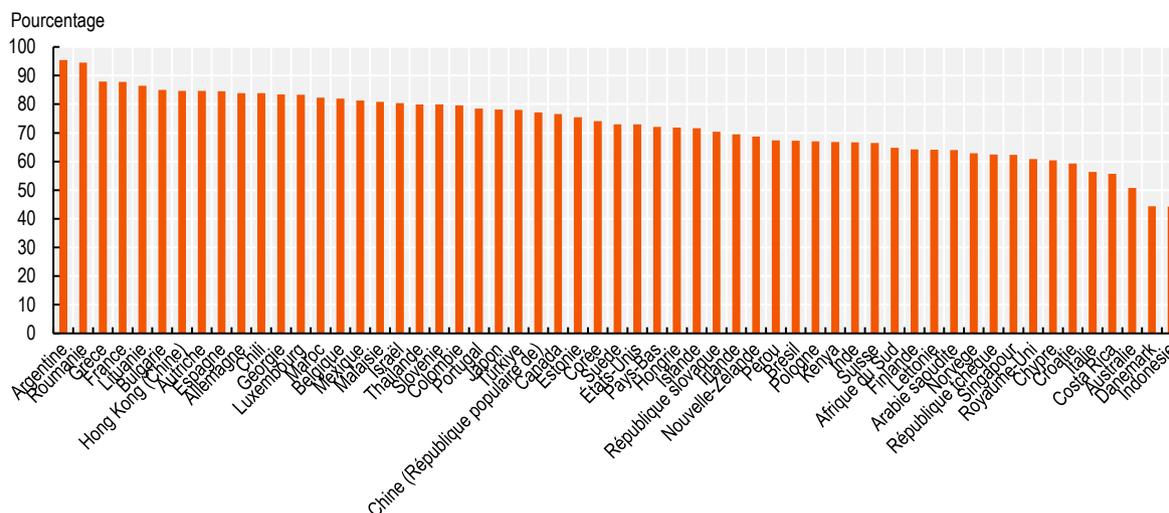
Les webinaires ont lieu tous les mois et la plateforme permet d'établir des rapports statistiques sur le nombre de personnes inscrites, le nombre de participants et le nombre de questions posées via la section questions-réponses.

Source : Chili (2023), Mexique (2023) et Roumanie (2023).

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, même si l'on observe des différences d'une juridiction à l'autre (voir graphique 9.1). Les coûts liés à l'exploitation des technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent un autre poste important : il représente en moyenne 11 % du total des dépenses opérationnelles engagées par les juridictions, voire plus de 20 % pour certaines d'entre elles (voir tableau D.6). Les moyennes de ces deux postes (salaires et TIC) sont restées stables ces dernières années.

Graphique 9.1. Coûts salariaux en pourcentage du total des dépenses opérationnelles, 2021



Source : Tableau D.6.

StatLink  <https://stat.link/bnd1pr>

Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement représentent environ 4.7 % 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.17).

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

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 tableau 9.2 illustre l'évolution des ratios du coût de perception de 2018 à 2021 pour les administrations visées par ce rapport. Il montre que près de 80 % des administrations ont vu leurs ratios diminuer entre 2020 et 2021, alors qu'entre 2019 et 2020, ils avaient augmenté pour environ 80 % d'entre elles. Le graphique 9.2 illustre l'évolution des ratios du « coût de perception » entre 2020 et 2021 au niveau des juridictions. Comme indiqué dans l'encadré 9.2, ce graphique et les chiffres qui le sous-tendent doivent toutefois être interprétés avec la plus grande prudence.

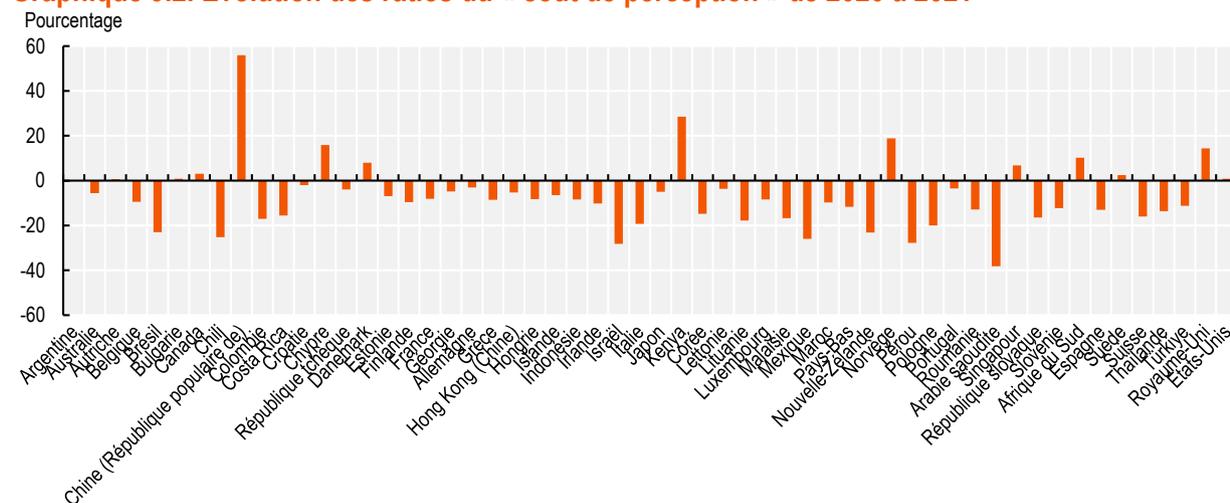
Tableau 9.2. Évolution des ratios du « coût de perception », 2018-2021

Pourcentage d'administrations

Évolution	Entre 2018 et 2019	Entre 2019 et 2020	Entre 2020 et 2021
Augmentation du coût de perception	45	82	23
Diminution du coût de perception	55	18	78

Note : Le tableau se fonde sur les données de 55 juridictions qui ont été en mesure de fournir ces informations pour les années 2018 à 2021.
Source : Tableau D.6.

Graphique 9.2. Évolution des ratios du « coût de perception » de 2020 à 2021



Note : Il convient de tenir compte des facteurs évoqués à l'encadré 9.2 pour interpréter ce graphique. Les données concernant l'Inde ont été exclues, voir la note du tableau A.16.

Source : Tableau D.6.

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

Observée au fil du temps, une tendance à la baisse du ratio du « coût de perception » peut sembler attester d'une réduction des coûts relatifs (amélioration de l'efficience) 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'efficience et/ou de l'efficacité des administrations fiscales et compromettent fortement la fiabilité de cette statistique dans le contexte international :

- **Évolutions de la politique fiscale** : les modifications apportées à la politique fiscale sont un facteur important pour déterminer le rapport coûts-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'efficience ou de l'efficacité opérationnelle.
- **Évolutions macroéconomiques** : les variations significatives du 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 coûts-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 ou acquisition de nouveaux locaux plus coûteux, par exemple). Les investissements de ce type sont susceptibles d'accroître les coûts opérationnels globaux à moyen terme ; en l'absence de gains d'efficience compensatoires, qui peuvent être longs à obtenir, ils auront une incidence sur le rapport coûts-recettes.
- **Évolution 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 influencer sur le rapport coûts-recettes.

Sur le plan strictement intérieur, l'administration peut tenir compte de ces facteurs en ajustant ses coûts ou les recettes qu'elle perçoit en conséquence. Le suivi du ratio du « coût 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 coûts. 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 provinciales distinctes. Dans d'autres juridictions, il se peut, à l'inverse, qu'une

autorité nationale unique perçoit 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.

- **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 du registre national de la population, par exemple), tandis que dans d'autres, certaines fonctions fiscales ne sont pas exercées par l'administration fiscale (recouvrement forcé de créances, par exemple). Par ailleurs, les perceptions sociales peuvent influencer sur les activités de l'administration, son 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.

Technologies de l'information et de la communication

Les dépenses consacrées aux TIC représentent environ 11 % des dépenses opérationnelles en moyenne, mais les niveaux varient considérablement d'une administration à l'autre. Ainsi, environ 50 % des administrations ayant communiqué le coût de leurs dépenses liées aux TIC pour 2021 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.6). Si certaines de ces variations peuvent s'expliquer par des différences entre les approches suivies en matière d'approvisionnement et de stratégie, 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 légèrement insuffisants pour permettre d'assurer les services électroniques et numériques en mutation rapide que les administrations sont de plus en plus appelées à fournir. Parallèlement, les administrations indiquent qu'elles investissent davantage dans leurs pratiques de cybersécurité, qui sont nécessaires pour protéger l'intégrité de leur système et préserver la confiance des contribuables. L'encadré 9.3 et le chapitre 10 sur la transformation numérique mettent en lumière certaines des pratiques dans ce domaine.

Encadré 9.3. Exemples nationaux : Investissement dans la cybersécurité

Australie : Mesures visant à protéger l'intégrité des systèmes contre la cybercriminalité

L'une des innovations de l'Australian Taxation Office (ATO) pour lutter contre la cybercriminalité est la mise en œuvre du nouveau programme d'intégrité des systèmes et de la méthode d'évaluation des vulnérabilités qui l'accompagne. Cette méthode contemporaine vise à comprendre les faiblesses des procédures opérationnelles et des chemins d'accès des utilisateurs actuels, ainsi qu'à mesurer, en ce qui concerne les fraudes externes et les menaces cybercriminelles, les risques auxquels est exposé de bout en bout l'écosystème fiscal et de retraite. Cette méthode permet à l'ATO de déterminer les cas dans lesquels des contre-mesures supplémentaires peuvent être nécessaires pour prévenir la cybercriminalité et les fraudes externes à l'échelle de l'ensemble du système.

Voir les documents de référence à l'annexe 9.A.

Mexique : Innovations dans la lutte contre la cybercriminalité en matière fiscale

La corrélation d'événements utilise l'analytique pour déterminer et comprendre les tendances qui se dégagent des données antérieures et actuellement en ligne afin de mieux localiser et atténuer les menaces de sécurité potentielles. Son objectif principal est de repérer les comportements anormaux et d'appuyer l'établissement de responsabilités au sein d'actions enregistrées, en exploitant les traces d'activité générées, entre autres, par les connexions réseau, l'historique de navigation et les comptes utilisateurs.

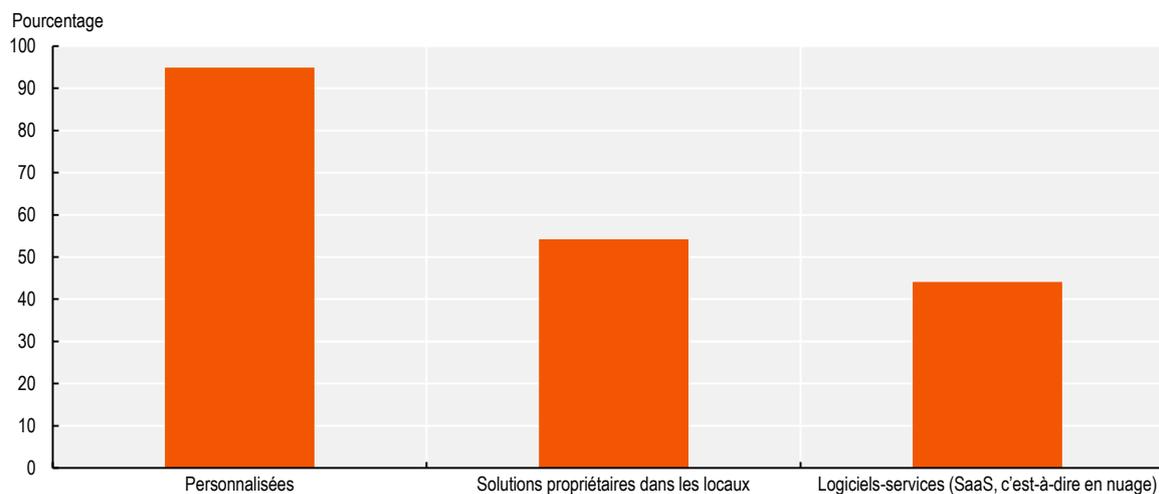
La SAT utilise un système spécialisé pour la collecte et l'analyse des dossiers issus des systèmes d'information (SIEM) ainsi qu'une infrastructure spécialisée pour l'analyse des informations contenues dans le SIEM. Par ailleurs, le personnel est formé à l'utilisation des outils d'analyse et à l'examen des dossiers issus des systèmes d'information. La législation actuelle doit être révisée en permanence en ce qui concerne les périodes de conservation des renseignements. En outre, il convient de veiller à préserver l'intégrité des journaux, à élaborer des règles de corrélation des événements pour générer des alertes à l'intention des personnes responsables de ces journaux, et à suivre, mettre à jour et recycler les modèles analytiques.

Source : Australie (2023) et Mexique (2023).

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, 55 % d'entre elles indiquant avoir également recours à des produits standard disponibles dans le commerce (voir graphique 9.3.).

Graphique 9.3. Solutions TIC dont sont dotées les administrations fiscales, 2021

Pourcentage des administrations disposant des solutions concernées



Source : Tableau A.21.

StatLink  <https://stat.link/zka0ln>

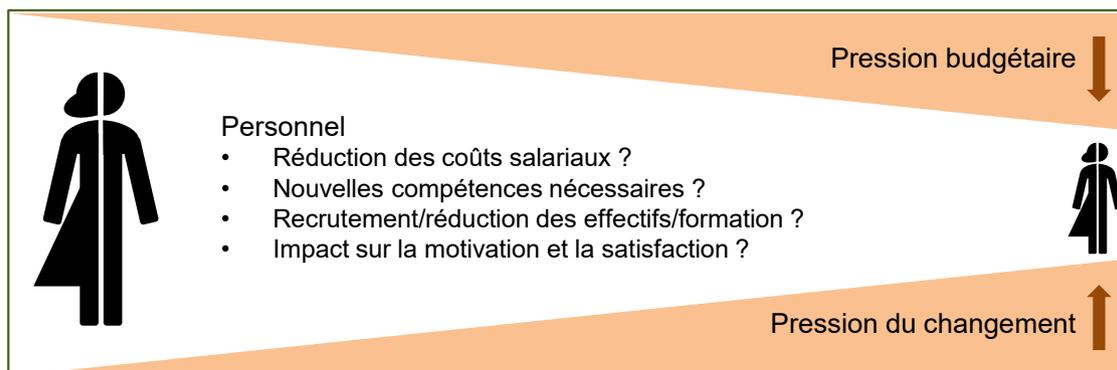
Par ailleurs, environ 45 % des administrations déclarent utiliser des logiciels-services (SaaS). Il s'agit de modèles dans le cadre desquels l'administration fiscale s'acquitte d'un abonnement dont le coût dépend

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. Il est possible que le recours au SaaS soit 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.

Personnel

En 2021, les administrations reprises dans ce rapport employaient environ 1.7 million de personnes (voir tableau A.18). 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 significative du budget a invariablement une incidence sur les effectifs. La « double pression » résultant des compressions budgétaires et des évolutions technologiques, mentionnées dans l'édition 2017 (OCDE, 2017^[2]) (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 missions 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.

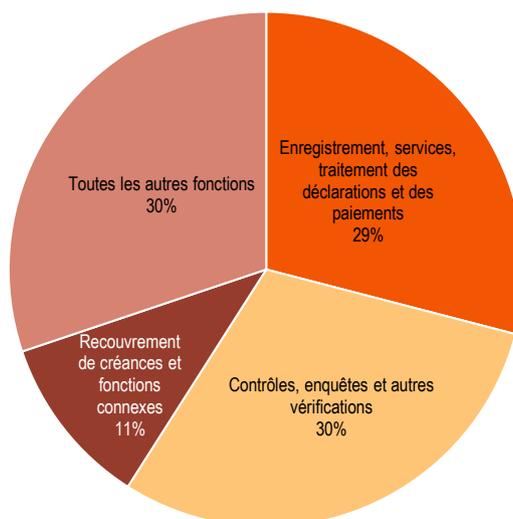
Graphique 9.4. Double pression sur le personnel



Dotation en 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 présentée dans le tableau D.8. font apparaître un écart significatif entre les valeurs et un certain nombre d'aberrations pour chaque fonction, en moyenne, la fonction « audits, enquêtes et autres vérifications » et la fonction « enregistrement, services, déclarations et traitement des paiements » mobilisent autant de ressources, chacune employant en moyenne 30 % du personnel. Ces deux ratios sont restés stables ces dernières années.

Graphique 9.5. Dotation en personnel par fonction, 2021



Note : les administrations qui n'ont pas été en mesure de fournir la ventilation pour toutes les fonctions ont été exclues.
Source : Tableau D.8.

StatLink  <https://stat.link/3yedf0>

Indicateurs relatifs au personnel

L'enquête ISORA 2022 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.10 à D.15 et A.24 à A.31. 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.
- Depuis l'édition 2020 de l'enquête ISORA, les indicateurs relatifs au personnel sont recueillis pour l'ensemble des effectifs, alors qu'ils ne l'avaient été que pour les agents permanents lors des éditions précédentes (2016 et 2018). Il convient donc de se montrer prudent dans l'analyse de tendances comparant les indicateurs issus des données de différentes éditions de l'enquête ISORA. Pour ce qui est 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 tableaux D.11 et D.12), 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

30 % 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.

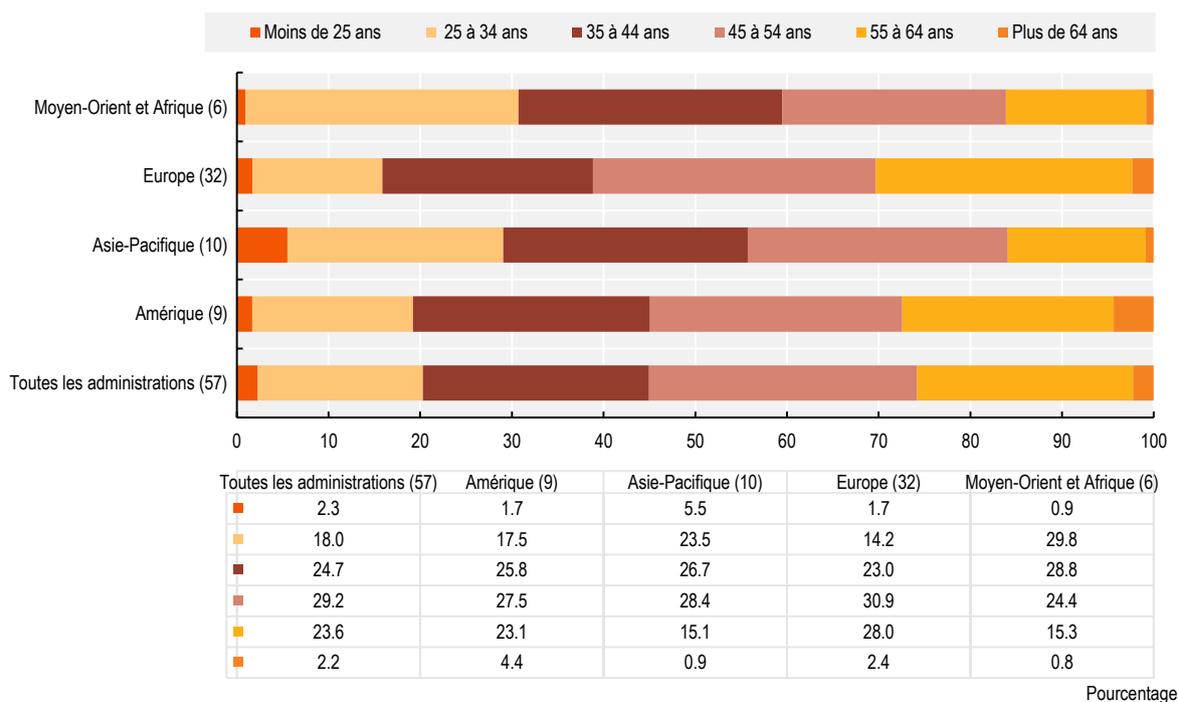
Si l'on examine les données propres à chaque juridiction, le pourcentage d'agents âgés de plus de 54 ans a augmenté dans deux tiers des administrations au cours de la période de 2018 à 2021 (voir graphique 9.7).

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.

Graphique 9.6. Profils par âge du personnel des administrations fiscales, 2021

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

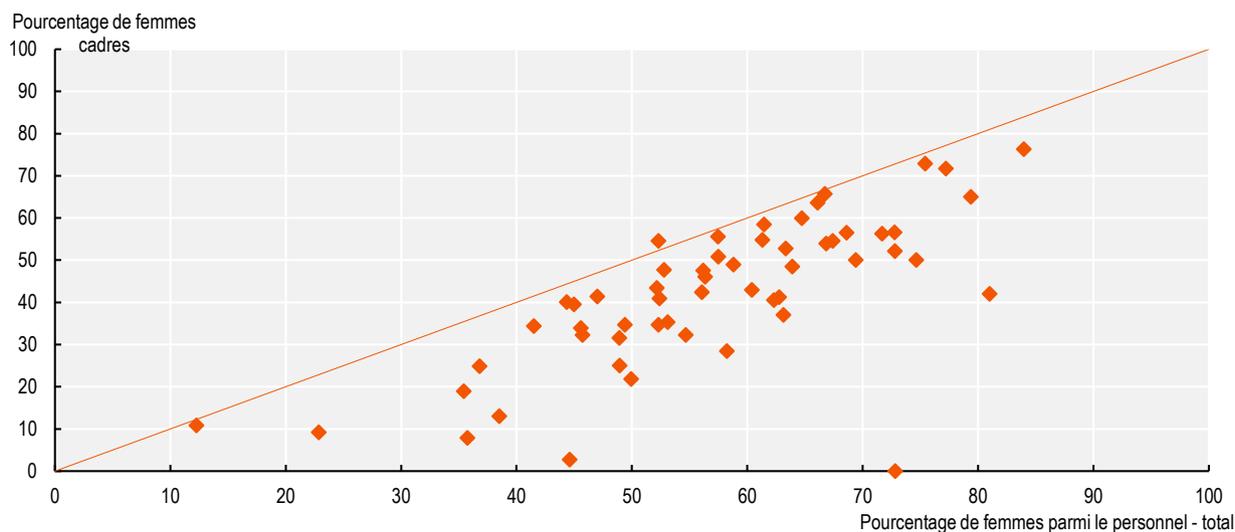


Note : les groupes régionaux comprennent les administrations suivantes : Amérique (9) – Argentine, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Costa Rica, États-Unis, Mexique et Pérou ; Asie-Pacifique (9) – Australie, Chine (République populaire de), Corée, Hong Kong (Chine), Indonésie, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Singapour et Thaïlande ; Europe (32) – 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, République slovaque, Slovénie, Suède, Suisse, République tchèque et Royaume-Uni ; Moyen-Orient et Afrique (6) – Afrique du Sud, Arabie saoudite, Israël, Kenya, Maroc et Türkiye.

Source : Tableau D.12.

StatLink  <https://stat.link/52vifz>

Graphique 9.9. Pourcentage de femmes dans le personnel – total du personnel féminin et femmes cadres, 2021



Source : Tableau D.15.

StatLink  <https://stat.link/1qw96e>

Si l'on examine les moyennes globales, bien que l'on constate des variations entre les juridictions (voir le tableau D.15), la proportion de femmes dans l'ensemble du personnel et parmi les cadres est restée globalement inchangée depuis 2018 : on n'observe qu'une très faible hausse, d'environ 4 %, du nombre de femmes cadres (voir le tableau 9.3). Les données au niveau des juridictions montrent que dans environ deux tiers des administrations, le pourcentage de femmes cadres a augmenté depuis 2018 (voir tableau D.15.).

Tableau 9.3. Évolution de la proportion de femmes parmi le personnel et parmi les cadres (en pourcentage)

Catégorie de personnel	2018	2019	2020	2021	Variation entre 2018 et 2021 en pourcentage
Personnel féminin (56 juridictions)	56.9	57.6	57.5	57.6	3.2
Femmes cadres (55 juridictions)	40.2	41.9	41.6	42.6	+4.2

Note : Le tableau présente la proportion de femmes dans l'ensemble du personnel et parmi les cadres pour les juridictions qui ont pu fournir ces informations pour les années 2018 à 2021. Le nombre de juridictions pour lesquelles des données étaient disponibles est indiqué entre parenthèses.

Source : Tableau D.15.

Dans le cadre de l'enquête ISORA, les administrations ont par ailleurs été invitées à indiquer si des membres de leur personnel ne se définissent ni comme un homme ni comme une femme (le genre appelé « Autre » aux fins de l'enquête). Le tableau A.31 montre que deux administrations, celle de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, ont indiqué compter 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, mais les taux moyens de diminution des effectifs (6.8 % en 2021) et d'embauche (5.9 % en 2021) des administrations couvertes par cette publication semblent néanmoins indiquer qu'une fourchette comprise entre 5 % et 10 % est raisonnable. Il convient de noter que le taux moyen d'embauche de 2021 demeure inférieur à celui de 2018 et de 2019, peut-être du fait de la pandémie. Parallèlement, le taux moyen de diminution des effectifs de 2021 a renoué avec les niveaux d'avant la pandémie (voir tableau 9.3.).

Tableau 9.4. Évolution des taux de diminution des effectifs et d'embauche (en pourcentage)

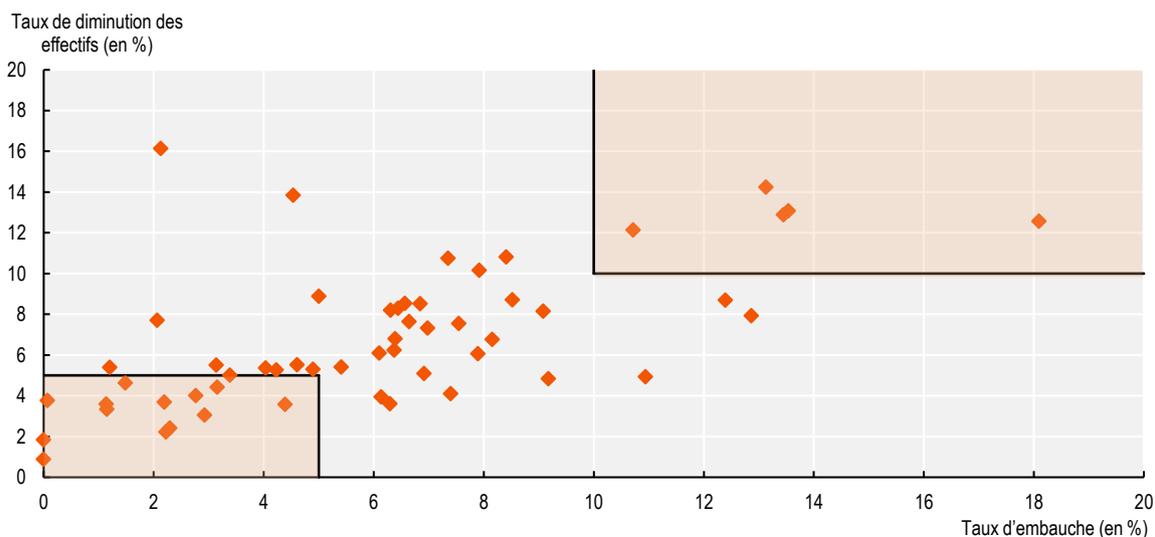
	2018	2019	2020	2021	Variation entre 2018 et 2020 en pourcentage
Taux de diminution des effectifs (50 juridictions)	6.6	-2.6	6.0	6.8	-1.2
Taux d'embauche (50 juridictions)	6.8	7.0	5.8	5.9	-11.9

Note : Le tableau présente les taux moyens de diminution des effectifs et d'embauche pour les juridictions qui ont pu fournir ces informations pour les années 2018 à 2021. Le nombre de juridictions pour lesquelles des données étaient disponibles est indiqué entre parenthèses. Les données relatives à l'Arabie saoudite, à la Chine (République populaire de), à l'Islande et à la Norvège ont été exclues des calculs en raison des transferts de personnel exceptionnels intervenus au cours de la période 2018-2021, qui ont été comptabilisés comme des recrutements, faussant la moyenne de ces pays pour ces années (voir les notes du tableau A.23.).

Source : Tableau D.9.

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).

Graphique 9.10. Taux de diminution des effectifs et d'embauche, 2021



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.9.

StatLink  <https://stat.link/2au0id>

Si les taux de recrutement peuvent varier d'une année sur l'autre, les difficultés liées à la formation et au transfert de connaissances sont constantes. La pandémie de COVID-19 a mis ces questions en évidence, car les procédures de gestion des ressources humaines qui reposaient auparavant sur des contacts en face à face ont dû être menées à distance. Les administrations fiscales indiquent que ces pratiques ont apporté des bénéfices considérables tant à l'administration qu'aux candidats ; elles font donc l'objet d'adaptations afin de les inscrire dans la durée. L'encadré 9.4 illustre certaines des approches innovantes utilisées pour attirer des candidats vers l'administration fiscale et pour numériser ces procédures.

Encadré 9.4. Exemples nationaux : Améliorer les processus de gestion des ressources humaines

France : Modification des procédures de recrutement

En France, la Direction générale des finances publiques (DGFIP) a d'importants besoins de recrutement pour répondre aux demandes de ses différents services et compenser les départs à la retraite. En 2022, elle a recruté plus de 3 700 nouveaux agents, dont deux tiers par voie de concours et un tiers par voie contractuelle.

Le recrutement contractuel est en hausse, ce qui signifie que dans un contexte de tension sur le marché du travail, les techniques de recrutement doivent être optimisées pour accroître le vivier de candidats et la diversité des profils. Dans ce contexte, la DGFIP expérimente des outils innovants tels que le sourcing et le prérecrutement :

- Le sourcing, fondé sur des critères définis en amont, consiste à analyser les données des nombreux sites d'emploi, plateformes professionnelles, bibliothèques de CV et autres réseaux sociaux. Cette méthode permet de repérer les profils qui répondent le mieux aux attentes. Les résultats produits par ces algorithmes combinent à la fois la quantité et la qualité des profils sélectionnés.
- Une fois le vivier constitué, la phase de recrutement débute. Afin de mieux apprécier les aptitudes, les qualités relationnelles et le raisonnement des candidats, de nouvelles solutions informatiques permettent de créer un processus d'évaluation centré sur ces derniers, qui sont invités à effectuer un circuit composé d'une série de mini-jeux évaluant différentes compétences cognitives. Cette méthode ludique, innovante et originale permet également à la DGFIP de s'assurer une image de marque plus attrayante.

L'utilisation de ces nouveaux outils permettra de transformer la méthode de recrutement en allant au-delà de l'analyse classique du curriculum vitae. Elle révélera le véritable potentiel des candidats tout en assurant un recrutement plus équitable et plus diversifié.

Japon : Recrutement de talents numériques et soutien au capital humain

En juin 2021, l'Agence nationale des impôts (*National Tax Agency*, NTA) a publié un rapport intitulé « Transformation numérique de l'administration fiscale – Vision d'avenir de l'administration fiscale 2.0 », qui expose les moyens d'améliorer l'administration de l'impôt en exploitant les avantages des technologies numériques.

Pour y parvenir, il est essentiel de recruter, puis de maintenir en poste, des personnes issues des sciences et de l'ingénierie dont on considère qu'elles disposent d'une expérience dans les technologies de l'information et des communications. En conséquence, à partir de l'exercice 2023, la NTA a créé une nouvelle catégorie d'examen d'entrée portant sur des matières comme les mathématiques et l'informatique, que connaissent bien les étudiants en sciences et en ingénierie.

La NTA s'est également attachée à développer les ressources humaines au moyen d'un système de formation fondé sur les compétences en matière de données : les différents niveaux, de débutant à expert, permettent au personnel d'enrichir ses connaissances dans ce domaine crucial. Au niveau expert, le personnel possède une expertise pointue en science statistique et en apprentissage automatique, ainsi qu'en matière d'élaboration de modèles prédictifs.

Voir l'annexe 9.A pour de plus amples informations.

Lettonie : Numérisation des processus de recrutement

Les offres d'emploi publiées sur le portail de l'agence nationale pour l'emploi migrent automatiquement vers la section des offres d'emploi du portail du Service national de l'impôt, en indiquant le lieu de travail (en présentiel, partiellement à distance ou totalement à distance).

Après l'évaluation des candidatures, les candidats passent au cycle suivant, à savoir une épreuve organisée à distance. Le jour de l'épreuve, une tâche d'essai ou un lien vers la plateforme est envoyé au candidat par courrier électronique. Les candidats sont également invités à participer à un entretien à distance par visioconférence.

Les candidat(e)s retenu(e)s sont informé(e)s par voie électronique ; ensuite, l'initiation et la formation se déroulent à distance et en présentiel, en fonction des caractéristiques de l'emploi.

Source : France (2023), Japon (2023) et Lettonie (2023).

Soutenir le personnel

Qu'ils soient d'ordre technologique, politique ou budgétaire, les administrations fiscales sont confrontées à des changements en permanence. En outre, la transformation numérique de l'économie dans son ensemble fait évoluer 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'accompagner leurs effectifs et veillent à ce qu'ils soient bien équipés pour leur mission.

Les administrations fiscales déclarent par ailleurs investir dans des services susceptibles d'aider les agents « de première ligne » à mieux cerner les besoins des contribuables et à leur fournir de meilleurs services. Toute une série de canaux peuvent être concernés, des centres d'appel aux médias sociaux. Ces investissements permettent aux administrations fiscales d'accroître la qualité des services qu'elles proposent, et leurs agents se sentent mieux armés pour fournir ces services de qualité. Les administrations fiscales signalent également qu'elles s'appuient sur des analyses sophistiquées pour mettre en correspondance les compétences des agents et les besoins des contribuables. L'encadré 9.5. illustre la manière dont est exploitée, en France, la quantité considérable de données sur le personnel pour mettre au point des outils de gestion permettant d'obtenir un profil des membres du personnel et de souligner, le cas échéant, les lacunes en matière de développement.

Encadré 9.5. France – Lac de données relatives aux ressources humaines

La DGFIP compte plus de 97 000 employés répartis dans plus de 100 divisions locales et plusieurs centaines de sites physiques. Elle a mis en place un « lac de données » dans lequel seront stockées toutes ses données, notamment celles relatives aux ressources humaines (RH), afin d'encourager leur utilisation au moyen d'outils de visualisation.

À l'avenir, toutes les données stockées dans les différentes applications liées aux ressources humaines figureront dans le lac de données, qu'il s'agisse d'informations à caractère personnel sur les salariés, leur parcours professionnel, y compris en dehors de la DGFIP ou leur formation professionnelle. Des données relatives aux efforts de la DGFIP en matière de recrutement y seront également incluses. Il deviendra ainsi possible d'analyser l'ensemble de ces informations, qui, jusqu'à présent, sont stockées et traitées séparément, et ainsi de parvenir, par exemple, à une meilleure connaissance et compréhension du profil des salariés.

Grâce à la mise en commun des données et à l'exploitation des possibilités offertes par la visualisation, la DGFIP élabore d'ores et déjà un tableau de bord destiné à faciliter la gestion des ressources humaines. Celui-ci présente un grand nombre d'indicateurs, de manière vivante et interactive, répartis en six catégories : effectifs, formation professionnelle, temps de travail, santé et sécurité, recrutement, et égalité et diversité. Le tableau de bord, qui permet d'accéder à des renseignements à jour et faciles à utiliser, est un outil de gestion très utile. La plupart des indicateurs offrent une vision d'ensemble au niveau national sur plusieurs années, ce qui permet de repérer des tendances, voire des changements structurels. En outre, l'outil permet d'effectuer rapidement des comparaisons entre les directions locales et de mettre en évidence d'éventuelles disparités entre les territoires.

Source : France (2023).

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 accompagner leur personnel durant les périodes de transition, notamment sur les plans suivants :

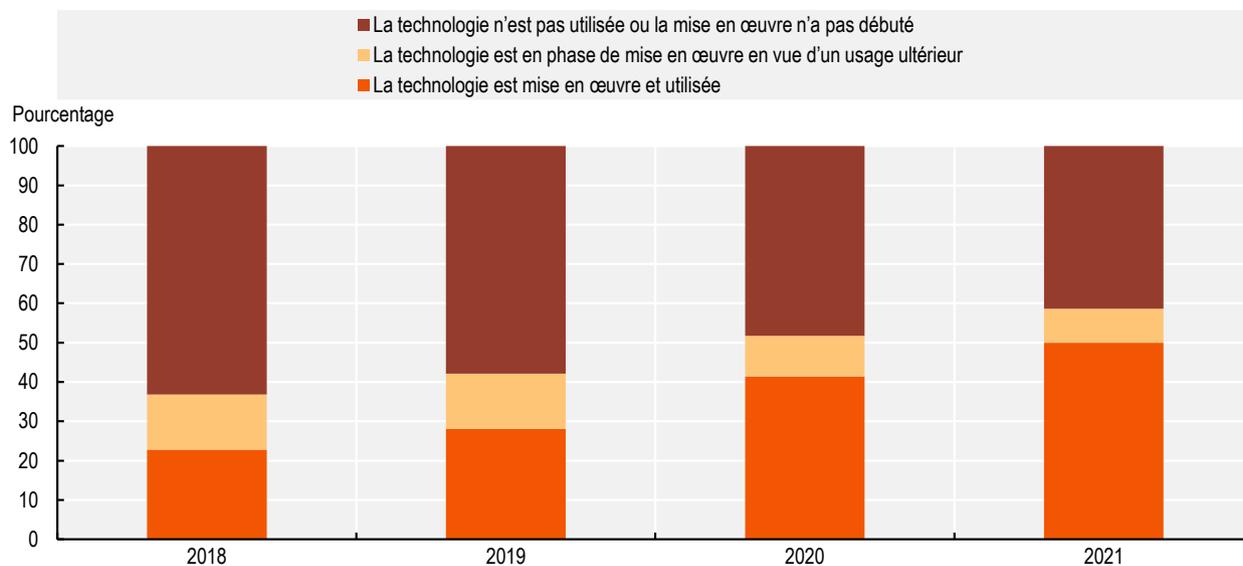
- **Le bien-être du personnel**, qui englobe sa motivation et sa satisfaction au travail, les questions liées à la santé et à la sécurité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les programmes d'aide ainsi que l'ergonomie des bureaux.
- **La formation du personnel**, notamment les moyens 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.

Par ailleurs, les technologies offrent de nouvelles possibilités d'analyse des procédures existantes afin de rechercher des gains d'efficacité, notamment en recourant à l'intelligence artificielle, à l'apprentissage automatique et à l'automatisation robotisée des processus (RPA pour *robotic process automation*) pour automatiser certaines des tâches essentielles d'une administration fiscale. L'encadré 9.6 illustre le large éventail d'utilisations de l'automatisation.

Le tableau 6.1. du chapitre 6 met en évidence la croissance rapide de l'utilisation de ces services : plus de 50 % des administrations déclarent par exemple utiliser ou prévoir d'utiliser la RPA. (Voir également le graphique 9.11 pour l'adoption de la RPA par les administrations fiscales au fil des ans.) Dans la mesure où elle permet aux effectifs, en libérant des ressources, de se concentrer sur des missions plus complexes, cette évolution aide les administrations fiscales à faire face à des contraintes de budget et de personnel.

Graphique 9.11. Évolution de la mise en œuvre et de l'utilisation de l'automatisation robotisée des processus entre 2018 et 2021

Pourcentage d'administrations



Source : Tableau A.92.

StatLink  <https://stat.link/hxn68g>

Encadré 9.6. Exemples nationaux : Automatisation de l'administration de l'impôt

Argentine : Fichier numérique unique

Dans le cadre de ce projet, l'Administration fédérale des recettes publiques (AFIP) de l'Argentine disposera d'un fichier numérique unique intégrant tous les documents soumis par les contribuables qui, une fois soumis, pourra être utilisé dans un large éventail de domaines et de procédures.

Ainsi, si un contribuable dépose un titre de propriété sous forme numérique, par exemple, le document ne devra plus être soumis à l'avenir et pourra être utilisé dans le cadre d'autres procédures, comme un contrôle fiscal ou une demande d'avantage fiscal.

Les contribuables gagnent ainsi du temps et de l'argent, puisque le document ne devra plus être certifié une nouvelle fois, et l'AFIP n'aura pas à stocker le même document dans plusieurs unités.

Canada : Programme de gestion des documents numériques

Le Programme de gestion des documents numériques (PGDN) a été mis en place en mai 2022 pour permettre à l'Agence du revenu du Canada (ARC) d'abandonner progressivement les processus papier internes et d'améliorer ses processus numériques actuels. Malgré le passage aux services numériques, l'ARC continue de recevoir un volume élevé de courriers papier. L'objectif du PGDN est de réduire la charge écrasante que représente la réception de gros volumes de courriers papier en numérisant les documents envoyés par les contribuables.

Le PGDN offre cinq fonctionnalités standardisées aux programmes intégrés. Un contrat a été conclu avec un prestataire de services d'infogérance (MSP) externe vers lequel le courrier est redirigé. Les images sont numérisées et téléversées dans un espace de stockage permettant aux utilisateurs internes de l'ARC de visualiser virtuellement les documents et d'accéder aux charges de travail. Ces documents sont bien définis, catalogués et facilement accessibles afin que les utilisateurs puissent consulter et partager les informations en temps voulu. Les données de chaque document peuvent également être extraites par le prestataire externe et transmises à l'ARC pour être intégrées dans ses systèmes. L'espace de stockage peut également héberger les documents numérisés reçus par le service « Soumettre des documents » de l'ARC, qui sollicite et reçoit des copies numériques des dossiers des contribuables et peut également recevoir des envois par télécopieur électronique provenant de différentes sources.

France : Automatisation des remboursements de TVA

Un assistant numérique est un logiciel qui permet d'automatiser certaines actions (frappe, clics, etc.) et interagit comme un agent à travers un écran et une souris. Cette automatisation des processus par la robotique reproduit les tâches que les agents effectuent régulièrement. Elle convient bien aux tâches répétitives qui ne nécessitent pas d'analyse intellectuelle complexe et sont particulièrement chronophages.

L'administration fiscale française a mis au point plusieurs assistants numériques, dont un qui compare les listes quotidiennes des bénéficiaires de remboursements de crédit de TVA sur le point d'être émises avec les listes d'ordres de recouvrement dont la date limite de paiement est dépassée, afin de repérer les remboursements de crédit de TVA qui peuvent faire l'objet d'une saisie administrative.

Pour l'heure, l'assistant numérique est utilisé pour les créances non fiscales (par exemple, les pénalités infligées par divers organes administratifs dont le recouvrement incombe à l'administration fiscale), mais il est envisagé de l'élargir aux créances fiscales.

Il faut en moyenne six mois et 400 000 EUR pour développer un assistant numérique, ce qui en fait un outil rentable. L'utilisation d'un assistant numérique présente également de nombreux avantages qui en font une solution encore plus intéressante :

- allègement et fluidification de la charge de travail du personnel, qui peut se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée ;
- réduction des délais de traitement ;
- renforcement de la traçabilité et de la fiabilité ;
- réduction des coûts de matériel (toners, papier, stockage, affranchissement, etc.) ;
- harmonisation des pratiques et renforcement de la coopération entre les services ;
- gestion optimisée de l'activité grâce à la production automatisée de statistiques et de rapports.

Irlande : Automatisation de l'assurance qualité et du déploiement des logiciels

Dans le cadre de l'amélioration de ses services informatiques, l'administration fiscale renforce également ses stratégies de développement et d'assurance qualité des logiciels. Les essais de fin de projet traditionnels ne sont plus adaptés aux cycles de publication, en particulier dans les systèmes complexes et de grande taille. En s'appuyant sur les avantages initiaux de l'utilisation du style électronique « enregistrement et lecture » pour la répétition des essais manuels, principalement pour la régression et les tests de fin de cycle, l'administration fiscale a étendu sa capacité de test d'automatisation pour mettre en œuvre des tests d'API et de fonctionnalité continus qui n'auraient pas pu l'être autrement.

L'administration fiscale a fait de l'automatisation des tests un élément clé de son approche de « glissement vers la gauche », qui permet de faire intervenir les tests plus tôt dans le cycle, d'améliorer la boucle de rétroaction pour les développeurs, de réduire les délais d'exécution des systèmes, d'accroître la couverture des tests automatisés et d'améliorer la qualité des logiciels. En mettant en œuvre l'idéologie du « glissement vers la gauche » et des approches agiles, l'administration fiscale exploite avec succès l'automatisation des tests pour faciliter un plus large éventail de tests simultanés et continus afin de réduire les délais d'exécution et d'améliorer l'assurance qualité des logiciels.

Mexique : Automatisation du traitement et de la gestion des demandes entrantes de services

La SAT a investi dans des systèmes capables de traiter les réclamations et les courriels grâce à une classification automatisée fondée sur des mots-clés. Cette avancée technologique joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs fondamentaux de l'administration, à savoir promouvoir le respect spontané, précis et en temps voulu des obligations fiscales. Ce système établit des mécanismes qui facilitent le respect volontaire des obligations fiscales, en fournissant aux contribuables des outils qui facilitent le processus tout en assurant un suivi étroit.

En améliorant les procédures de réclamation et d'enquête, le système permet d'assurer un suivi rapide des actes de corruption potentiels. Cela envoie un message fort aux contribuables, à savoir que leurs réclamations sont prises au sérieux, car elles sont rapidement identifiées par le système. En outre, cette démarche permet de rationaliser le traitement efficace des demandes de service en les orientant rapidement vers la division concernée au sein de l'institution. Par conséquent, ce système contribue grandement à améliorer la perception qu'a le public de la SAT.

Source : Argentine (2023), Canada (2023), France (2023), Irlande (2023) et Mexique (2023).

Renforcer les capacités du personnel

L'enquête ISORA 2022 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. Ce rapport présente de nombreuses évolutions à l'œuvre au sein des administrations. Or, les changements réels reposent sur le renforcement des capacités du personnel. Cet aspect revêt une importance particulière en ce qui concerne la transformation numérique, qui nécessite souvent de nouvelles compétences. (Voir le chapitre 10 pour un examen plus détaillé de cette question.)

Parallèlement, les administrations fiscales indiquent que leurs programmes de formation évoluent vers un environnement virtuel, comme indiqué dans les éditions précédentes de ce rapport, par exemple en utilisant des sessions de formation en ligne en direct ou des vidéos/webinaires préenregistrés (OCDE, 2021^[3]). Le passage aux formations à distance implique certes certains coûts de départ, mais peut néanmoins permettre de réaliser des économies à plus long terme, puisque, une fois réalisées, les formations peuvent être visionnées à tout moment et en tout lieu. Les formations à distance permettent de réduire les frais de déplacement, de donner au personnel la possibilité d'apprendre à son rythme et à sa meilleure convenance, sans compter qu'elles peuvent être dispensées à un nombre plus important d'agents. De plus, les nouvelles technologies permettent d'améliorer les aspects liés à l'apprentissage collaboratif : le parcours de formation gagne ainsi en qualité. Les dernières approches adoptées par l'administration fiscale française sont décrites dans l'encadré 9.7.

Encadré 9.7. France – Solutions de formation en ligne

Au sein de la DGFIP, l'amélioration des compétences du personnel repose de plus en plus sur la mise au point de solutions de formation en ligne. Les « mécanismes » de l'apprentissage en ligne obligent les apprenants à s'impliquer dans leur parcours de formation et d'apprécier la mesure dans laquelle le message éducatif a été compris. Il en est résulté les quatre solutions décrites ci-après :

- Un parcours d'apprentissage des compétences numériques est proposé à tous les membres du personnel, ce qui permet à chacun de s'autoévaluer et de progresser au fil du temps dans sa maîtrise des outils numériques.
- Une application web présentant la DGFIP a été créée. Elle propose un cours interactif et amusant de 10 à 15 minutes, conçu pour transmettre un message de bienvenue uniforme et un aperçu préliminaire de la DGFIP aux quelque 5 000 nouveaux employés recrutés chaque année. L'application web étant accessible au grand public (y compris sur smartphone), elle peut également être utilisée comme un outil promotionnel dynamique dans le cadre des efforts de recrutement déployés par la DGFIP pour renforcer son attractivité.
- Une autre application web a été mise au point pour aider les membres du personnel à se familiariser avec les principales obligations qui leur incombent en matière d'éthique et de secret professionnel. Le personnel suit les aventures d'un « agent trouble » en cinq épisodes avant de passer une épreuve finale. Cette application permet ainsi d'aborder de manière claire et divertissante les obligations éthiques – un sujet majeur qui doit être compris par l'ensemble du personnel d'une administration fiscale.
- Depuis octobre 2022, la formation initiale des nouvelles recrues de la DGFIP associe un apprentissage traditionnel en présentiel à des sessions à distance au moyen d'une plateforme d'apprentissage automatique spécifique permettant aux apprenants d'évoluer en toute autonomie.

Voir les documents de référence à l'annexe 9.A.

Source : France (2023).

Bibliographie

- OCDE (2021), *Administration fiscale : vers des conditions de télétravail pérennes à l'ère du COVID-19*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/administration-fiscale-vers-des-conditions-de-teletravail-perennes-a-l-ere-du-covid-19-2f76d111/>. [1]
- OCDE (2021), *Administration fiscale 2021 : Informations comparatives sur les pays de l'OCDE et autres économies avancées et émergentes*, <https://doi.org/10.1787/a1b690b6-fr>. [3]
- OCDE (2017), *Tax Administration 2017: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, https://dx.doi.org/10.1787/tax_admin-2017-en. [2]

Annexe 9.A. Liens vers des documents de référence (consultés le 26 mai 2023)

- Encadré 9.1 – Chili : Lien vers une présentation du système de messagerie automatique : <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/database/b.9.1-chile-automatic-messaging-system.pdf>
- Encadré 9.3 – Australie : Lien vers un aperçu schématique du programme d'intégrité des systèmes de l'ATO et de sa méthode d'évaluation des vulnérabilités : <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/database/b.9.3-australia-system-integrity.pdf>
- Encadré 9.4 – Japon : Lien vers un site web présentant plus de détails sur la nouvelle catégorie d'emploi de la NTA intitulée « Science, ingénierie, numérique » : <https://www.nta.go.jp/about/recruitment/digital/index.htm>
- Encadré 9.7 – France : Lien vers l'application web présentant la DGFiP : <https://bienvenuedgfiip.veryup.pro/>

Note

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.



Extrait de :

Tax Administration 2023

Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/900b6382-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2023), « Budget et personnel », dans *Tax Administration 2023 : Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/5e062e49-fr>

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>.