

FORUM SUR L'ADMINISTRATION DE L'IMPÔT

Administration fiscale 3.0 : La transformation numérique de l'administration de l'impôt



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.

Il a été adopté par le Comité des affaires fiscales le 26 novembre 2020 et préparé pour publication par le Secrétariat de l'OCDE.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2020), Administration fiscale 3.0 : La transformation numérique de l'administration de l'impôt, Éditions OCDE, Paris, www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm.

Crédits photos : © Shutterstock.com, Gettyimage.com, Istockphoto.com, Alex Butterfield (cc-by-2.0), Unsplash.com

© OCDE 2020

L'utilisation de cet ouvrage, sous forme numérique ou imprimée, est régie par les conditions d'utilisation définies à l'adresse <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation/>

PRÉFACE

Ces dernières années, grâce aux outils numériques, aux nouveaux canaux de communication et à la multiplication des sources de données internes et externes, nous sommes mieux armés pour servir les contribuables et cibler les activités d'application des obligations fiscales. Si l'administration de l'impôt y a certainement gagné en efficacité, nous, membres du Forum consacré à cette question, prévoyons une forme de rupture avec la pratique actuelle, qui repose sur le respect volontaire des obligations fiscales, processus actif et parfois contraignant, ainsi que sur la réalisation d'enquêtes et de vérifications qui mobilisent de nombreux moyens.

L'accélération de la transformation numérique de l'économie et de la société en général entraîne des changements qui nous permettent, voire nous imposent, d'adopter un nouveau modèle d'administration fiscale. Dans ce modèle, appelé ici « administration fiscale 3.0 », les processus administratifs se fondent de plus en plus dans les systèmes naturels que les contribuables utilisent dans leur vie et leurs activités quotidiennes. De nombreux aspects de l'administration de l'impôt y sont automatisés et traités en amont, si bien qu'au fil du temps, l'exercice se fluidifie et s'effectue sans friction, ce qui peut considérablement alléger la charge administrative. La concrétisation de ce modèle exige une cocréation avec les contribuables, d'autres pans de l'administration et les partenaires du secteur privé, ainsi qu'une concertation avec les responsables de l'élaboration de la politique fiscale. Or, de tels liens ne pourront être tissés que si les gens ont confiance dans l'usage qui est fait des données et dans la sécurité des systèmes nationaux.

Nous ne cherchons bien évidemment pas, ici, à décrire ce que nous considérerions comme le seul scénario envisageable ou à prédire l'automatisation totale de l'administration fiscale. Nous savons aussi que les administrations fiscales ne partiront pas toutes du même point et que chacune poursuivra ses propres priorités. Notre but est de susciter un débat sur la meilleure manière de réfléchir ensemble, au niveau des administrations fiscales et au-delà, à une nouvelle infrastructure fiscale, qui soit plus en adéquation avec les systèmes naturels des contribuables.

Le hasard fait que la présente note de réflexion paraît au moment où le monde est aux prises avec la pandémie de COVID-19. Espérons donc qu'elle nous aidera aussi à avancer dans notre réflexion sur la manière d'accroître la résilience et l'agilité des administrations fiscales, notamment en nous rendant plus à même d'unir nos efforts par-delà les frontières, et d'endosser d'autres responsabilités en tant que de besoin. Il va de soi que changer la nature des administrations fiscales est une entreprise de longue haleine, coûteuse pour les autorités et les contribuables, ce qui impose de l'encadrer. En nous focalisant sur la question de savoir là où nous voulons aller et comment y arriver, nous pourrons opérer les bons choix dès à présent, notamment dans le cadre des réflexions sur l'interopérabilité, la gouvernance et la normalisation transnationales que nous menons collectivement avec les parties prenantes.

Nous remercions les membres de nos services qui ont dirigé ces travaux au sein du Groupe de pilotage et de rédaction du rapport sur l'administration fiscale 3.0, les membres du Forum sur l'administration de l'impôt qui ont participé au projet, la Communauté d'intérêt de la transformation numérique et le Secrétariat du FAI. Nous espérons une nouvelle participation active dans la suite du projet, notamment lorsqu'il s'agira d'élaborer une feuille de route définissant les priorités pour la continuation de la collaboration.

Chris Jordan, Commissaire de l'Australian Taxation Office
Markku Heikura, Directeur général de l'Administration fiscale finlandaise
James Githii Mburu, Commissaire général de la Kenya Revenue Authority
Nina Schanke Funnemark, Administration fiscale norvégienne
Daniil Egorov, Commissaire du Service fiscal fédéral de Russie
Ng Wai Choong, Inland Revenue Authority of Singapore
Jesús Gascón, Commissaire de l'Agence fiscale espagnole

REMERCIEMENTS

Le Forum sur l'administration de l'impôt (FAI) de l'OCDE publie ici la note de réflexion *Administration fiscale 3.0 : La transformation numérique de l'administration de l'impôt*, comme suite à la demande que les Commissaires des administrations fiscales membres du Forum ont formulée, en 2019, lors d'une réunion plénière à Santiago, pour encourager le débat et l'échange de vues sur cette idée et ses composantes.

L'ouvrage a été rédigé par Rex Arendsen et Peter Green (Secrétariat du FAI), avec la participation et l'assistance d'Oliver Petzold et de Sonia Nicolas. Il convient tout particulièrement de remercier Øivind Strømme (Administration fiscale norvégienne), d'avoir présidé le Groupe de pilotage et de rédaction, Marianne Thoresen et Dag Helge Gundersen (Administration fiscale norvégienne), d'avoir imaginé les descriptions de contribuables du chapitre 3 ainsi que Carmel Rugolino et Percy Lara (Australian Taxation Office) pour l'infographie.

Les auteurs remercient également les membres du Groupe de pilotage et de rédaction, les responsables des administrations membres du FAI, de leurs orientations et précieuse contribution, en particulier : Carmel Rugolino, Percy Lara et John Dardo (Australian Taxation Office) ; Dmitry Volvach, Elisey Balta, Marina Krasheninnikova et Maxim Kuznetsov (Service fiscal fédéral de Russie) ; Sanna Esterinen, Anttu Osanen, Minna Rintala et Sanna Savolainen (Administration fiscale finlandaise) ; Evelyn Khoo et Hui Yan Au (Inland Revenue Authority of Singapore) ; Gladys Kitony et Mercy Kihui (Kenya Revenue Authority) ; Lucie Aunan, Marianne Thoresen, Dag Helge Gundersen, Elizabeth Marie Baur et Kristine Stødle (Administration fiscale norvégienne) ; Daniel Gómez Aragón, Luz Salgado Bayo et Ignacio del Río Angulo (Agence fiscale espagnole).

Enfin, les auteurs remercient l'Administration fiscale norvégienne d'avoir accueilli plusieurs ateliers dans le cadre du projet, que ce soit dans ses locaux à Oslo (Norvège) ou en ligne. Leurs remerciements s'étendent aux personnes qui y ont participé, à savoir des responsables de plus de vingt administrations membres du FAI ainsi que des membres du personnel de Deloitte, PwC et McKinsey & Company.

SOMMAIRE

Résumé	7
Chapitre 1. Le parcours vers l'« Administration Fiscale 3.0 »	11
Chapitre 2. Péril en la demeure	19
Chapitre 3. L'Administration Fiscale 3.0 en pratique	29
Chapitre 4. Les composantes de l'Administration Fiscale 3.0	45
Annexe A. Vecteurs de changement associés à la transformation numérique	76
Annexe B. Tendances technologiques à l'ère numérique	79
Références	81
Glossaire	82

Tableaux

Tableau 4.1. Identité numérique : Le parcours vers l'administration fiscale 3.0	50
Tableau 4.2. Points de contact avec les contribuables : Le parcours vers l'administration fiscale 3.0	54
Tableau 4.3. Gestion et normalisation des données : le parcours vers l'administration fiscale 3.0	58
Tableau 4.4. Administration et application des règles fiscales : le parcours vers l'administration fiscale 3.0	62
Tableau 4.5. Nouvelles compétences : Le parcours vers l'administration fiscale 3.0	67
Tableau 4.6. Cadres de gouvernance : Le parcours vers l'administration fiscale 3.0	71

Graphiques

Graphique 1.1. Processus de l'administration fiscale	12
Graphique 1.2 Description de l'administration fiscale 3.0 telle qu'envisagée	15
Graphique 1.3. Taxation automatique des personnes physiques	18
Graphique 2.1. Impact de la charge administrative sur l'activité entrepreneuriale	22
Graphique 2.2. Risques émergents en matière d'accès aux informations et de leur utilisation	23
Graphique 2.3. Déterminants du cloisonnement des pouvoirs publics	25
Graphique 4.1. Les composantes fondamentales de l'infrastructure	48
Graphique 4.2. Identité numérique	49
Graphique 4.3. L'utilisation de l'identité numérique nationale par les entreprises	52
Graphique 4.4. Points de contact avec les contribuables	53
Graphique 4.5. La demande de prêt préremplie sur consentement de l'intéressé	55
Graphique 4.6. Paiement de l'impôt avec M-Pesa	56
Graphique 4.7. Gestion et normalisation des données	57
Graphique 4.8. Single Touch Payroll	60

Graphique 4.9. Administration et application des règles fiscales	61
Graphique 4.10. Image de l'assistant virtuel	64
Graphique 4.11. Dotation en personnel par fonction, 2017	65
Graphique 4.12. Nouvelles compétences	66
Graphique 4.13. Finlande – Développement des compétences autour du Programme COTS	69
Graphique 4.14. Cadres de gouvernance	70
Graphique 4.15. Cadres de gouvernance – Discipline fiscale coopérative	73

Encadrés

Encadré 1.1. La situation actuelle	16
Encadré 1.2. Ce que l'avenir nous réserve peut-être	17
Encadré 4.1. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Singapour – L'identité numérique nationale	52
Encadré 4.2. Exemple d'un pays à l'avant-garde :	
Norvège – La demande de prêt préremplie sur consentement de l'intéressé	55
Encadré 4.3. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Kenya – Le paiement électronique de l'impôt	56
Encadré 4.4. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Australie – Single Touch Payroll (STP)	60
Encadré 4.5. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Espagne – L'assistant virtuel en TVA	64
Encadré 4.6. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Finlande – Développement des compétences	68
Encadré 4.7. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Russie – Le suivi fiscal	73

RÉSUMÉ

On trouvera dans la présente note de réflexion une façon d'envisager la transformation numérique des administrations fiscales qui conduirait à terme à des systèmes de prélèvements fluides et sans friction. Conformément au vœu exprimé par les Commissaires membres du Forum de l'administration de l'impôt, réunis en plénière, en 2019 à Santiago, le but est d'encourager la réflexion et le débat sur cette idée et ses composantes. L'espoir est que cela aboutira à la définition d'un langage, d'un cadre et d'un objectif communs, qui aideront les administrations fiscales, individuellement et collectivement, à aborder la transformation numérique. La prochaine étape prévue est l'élaboration d'une feuille de route qui définira les futurs axes de travail prioritaires du FAI.

Cette vision est baptisée « administration fiscale 3.0 » pour souligner la nature du changement de paradigme à l'œuvre. Dans le même ordre d'idées, « administration fiscale 1.0 » désigne la situation dans laquelle les documents papier occupent une place prépondérante et les procédures sont pour beaucoup cloisonnées et non automatisées. À mesure que les contribuables et l'ensemble de l'économie se convertissent au numérique, les administrations fiscales voient croître les possibilités d'exploiter les données et les outils analytiques, notamment en collaborant avec d'autres pans de l'administration, avec le secteur privé ainsi que sur la scène internationale. Les processus administratifs y gagnent en efficacité et en efficacité, au profit des contribuables et de l'administration de nombreux pays et territoires, permettant ainsi l'instauration de ce que l'on pourrait appeler l'« administration fiscale 2.0 », voire l'« administration électronique ».

Plus les « systèmes naturels » des contribuables sont reliés entre eux, autrement dit les systèmes qui leur servent à conduire leurs affaires, à réaliser des transactions et à communiquer, plus il est possible d'y intégrer les procédures fiscales, sous réserve que les garanties nécessaires soient obtenues. Cette transformation numérique, dont la concrétisation est l'instauration de l'*administration fiscale 3.0*, permet d'intégrer le respect des obligations fiscales en vigueur dans un nombre croissant de domaines, de rapprocher l'imposition du fait générateur et d'alléger considérablement la charge administrative susceptible d'exister lorsque les processus utilisés pour l'imposition diffèrent de ceux employés par les contribuables dans leur quotidien et leurs affaires. Cet élargissement du champ des possibles offre aussi l'occasion aux administrations fiscales de s'affranchir d'une partie de leurs limites structurelles, au risque de faire perdurer les déficits fiscaux, d'occasionner d'importants montants de dette fiscale non acquittée et, dans certains cas, d'alourdir la charge représentée par le respect des obligations fiscales.

Comme exposé dans la présente note de réflexion, l'exercice s'étalera sur de longues années et exigera, pour porter tous ses fruits, la réunion de nombreuses conditions. Il impose notamment de développer un grand nombre des éléments constitutifs de la transformation numérique conjointement avec d'autres pans de l'administration, avec des acteurs du secteur privé et sur la scène internationale. Les avantages à en tirer sont immenses. Les différents éléments constitutifs de l'administration fiscale 3.0 décrits dans ce rapport, tels que l'identité numérique et l'intégration des règles fiscales dans les logiciels et applications web ou mobiles à usage professionnel, peuvent grandement changer la donne, notamment en rendant les administrations fiscales plus résilientes et agiles face aux crises.

La présente note de réflexion se compose de quatre chapitres.

- **Chapitre 1.** Le parcours vers l'« administration fiscale 3.0 » : l'objet de ce chapitre introductif est de faire brièvement le point de la situation de la plupart des administrations, de décrire certaines des limites structurelles du système en place et de donner une idée générale de ce à quoi la transformation numérique pourrait aboutir.
- **Chapitre 2.** Péril en la demeure : il s'agit de provoquer un débat en défendant l'idée qu'il convient de planifier dès maintenant la transformation numérique, compte tenu de l'évolution du monde du travail, des nouveaux modèles économiques, de la mondialisation, des changements technologiques et des attentes sociétales.
- **Chapitre 3.** L'administration fiscale 3.0 en pratique : ce chapitre traite plus longuement de l'administration fiscale de demain et montre concrètement ce que pourrait être une fiscalité fluide et sans friction, à travers la description d'une palette de contribuables.
- **Chapitre 4.** Les composantes de l'administration fiscale 3.0 : ce chapitre répond à la question de savoir quelles capacités sont fondamentales pour faciliter la tâche de l'administration fiscale de demain, comment ces capacités s'emboîtent et comment aller de l'avant sans regret, en tenant compte des coûts induits par le changement.

Prochaines étapes

Dans le chapitre 4, les auteurs présentent un certain nombre de solutions envisageables à l'intention des administrations fiscales, mais ils ont fait le choix de ne formuler aucune recommandation détaillée pour la suite des projets du FAI. Chaque élément constitutif soulève un large éventail de questions qui mériteraient d'être étudiées de plus près dans le cadre de travaux de collaboration. Il s'agit, dans certains cas, des solutions envisageables en termes de normalisation internationale. Par conséquent, les auteurs recommandent d'élaborer pour le moyen terme, en consultation avec les parties prenantes extérieures, une feuille de route qui aidera les responsables des administrations fiscales à décider du programme de travail que le FAI consacra à la transformation numérique dans les années à venir.

Vers l'administration fiscale 3.0



- Un système fondé sur des formulaires (électroniques ou papier)
- Des données périodiques, rétrospectives et agrégées
- Des procédures manuelles, lentes & coûteuses
- Un traitement des risques a posteriori
- Des écosystèmes séparés les uns des autres



- Un système fondé sur les données
- Des données événementielles détaillées en temps réel
- Permet la validation et l'automatisation
- Permet l'existence de données garanties
- Des écosystèmes interopérables
- Favorise la coopération internationale

Remarque importante

Les administrations fiscales s'acquittent de leurs missions dans des environnements divers, et la manière dont chacune d'entre elles gère le système d'imposition diffère en fonction du cadre politique et législatif ainsi que des pratiques et de la culture administrative. De ce fait, il ne serait ni réaliste, ni souhaitable, d'appliquer une vision normalisée de l'administration de l'impôt à un cas particulier. C'est en ayant cela à l'esprit que le présent rapport et les observations qu'il contient doivent être interprétés. Il y a lieu de veiller, lorsque l'on étudie les pratiques en vigueur dans un pays, à prendre pleinement en considération les facteurs complexes qui ont façonné la démarche qu'elles incarnent. De même, il faut tenir compte des défis et des priorités propres à chaque administration.

CHAPITRE 1

LE PARCOURS VERS L' « ADMINISTRATION FISCALE 3.0 »



LE PARCOURS VERS L' « ADMINISTRATION FISCALE 3.0 »

À l'heure actuelle, l'administration de l'impôt consiste généralement en une série de processus plus ou moins séquentiels, qui visent, en résumé, à mener à bien les tâches suivantes : identifier la personne physique ou morale assujettie, obtenir la déclaration des transactions et revenus, calculer le montant dû suivant les règles fiscales applicables, percevoir le montant de l'impôt, procéder aux vérifications requises, appliquer des sanctions et engager des recours.

Graphique 1.1. Processus de l'administration fiscale



De plus en plus de procédures jusqu'alors fondées sur des documents papier et en partie manuelles sont dématérialisées. Cela permet de partager davantage de données au sein des services fiscaux et de l'ensemble de l'administration, de tenir compte des données de tiers et d'utiliser des outils analytiques plus pointus. C'est le parcours suivi par l'ensemble des administrations fiscales modernes, qui, cependant, n'en sont pas toutes au même stade.

L'administration de l'impôt a grandement gagné en efficacité et en efficacie à la faveur de l'essor du numérique et de l'élaboration de nouveaux outils analytiques, qui ont plus ou moins allégé la charge administrative pour différentes catégories de contribuables. Les évolutions observées sont notamment les suivantes :

- **the introduction of greater verified reporting through third parties - Injection de davantage de données vérifiées émanant de tiers** (par exemple, intégration, dans les processus fiscaux, de renseignements émanant d'intermédiaires financiers, d'autres pans de l'administration, d'autres contribuables et d'autres administrations fiscales) ;
- **adoption de systèmes de déclaration plus fiables** (par exemple, dématérialisation des factures mentionnant la TVA, utilisation de caisses enregistreuses en ligne, intégration de règles fiscales élémentaires dans les logiciels de comptabilité, etc.) ;
- **détection améliorée des cas éventuels de non-respect des obligations** grâce aux progrès de modélisation de l'évaluation des risques, fondés sur l'utilisation accrue de quantités massives de données numériques et de techniques analytiques avancées ;

- **amélioration des services aux contribuables**, notamment grâce aux formulaires électroniques, au paiement numérique, aux téléservices en ligne et aux dispositifs d'aide ciblée, tels que les boîtes de dialogue en direct. Ces évolutions permettent aux contribuables de plus facilement comprendre leurs obligations et de s'y conformer.

Les limites structurelles de l'administration 2.0

Alors que ces évolutions profitent à la fois aux contribuables et aux administrations fiscales, d'importantes limites structurelles n'en continuent pas moins de limiter les possibilités du système actuel de l'administration de l'impôt. Ces limites, qui sont brièvement décrites ci-dessous, peuvent aboutir à des problèmes persistants de discipline fiscale, de charge administrative et de recouvrement des recettes.

Le système dépend trop du respect volontaire des obligations fiscales

Si l'impôt n'est pas volontaire, l'emploi généralisé de l'expression « respect volontaire des obligations fiscales » témoigne du fait que, bien souvent dans le système actuel, les contribuables ont des choix à opérer en matière de déclaration, de calcul et de règlement de l'impôt. Outre qu'ils choisissent de se conformer ou non aux obligations, ils décident des efforts à déployer pour bien faire les choses, par exemple en tenant une comptabilité, en prenant le temps de remplir correctement les formulaires, en comblant le moindre manque de connaissances et en respectant les obligations et délais de déclaration.

Pour l'heure, les administrations fiscales s'emploient activement à favoriser le respect volontaire des obligations fiscales, notamment en mettant en place de nouveaux services numériques, de nouveaux canaux de communication et des approches davantage centrées sur les contribuables. Cela dit, dès lors qu'il y a matière à faire des choix, des montants non négligeables continueront de ne pas être réglés, que ce soit intentionnellement, par manque de diligence raisonnable ou par erreur. Pour en mesurer l'incidence financière, un certain nombre d'administrations calculent la différence entre les montants théorique et effectif des recettes. Compte tenu des estimations du manque à gagner fiscal obtenues pour un certain nombre de pays membres du FAI, il est raisonnable de penser que sa valeur moyenne pour l'ensemble du Forum se situe entre 5 % et 10 %.

Satisfaire aux obligations fiscales peut être une entreprise coûteuse et de longue haleine

Lorsque les salaires sont soumis à la retenue à la source (*infra*), les systèmes de paie utilisés par les employeurs peuvent intégrer l'imposition. Dans bien d'autres cas, s'agissant notamment des revenus des personnes physiques hors salaires (plus-values, revenu locatif, etc.), l'exécution des obligations fiscales n'est généralement pas intégrée dans les systèmes employés par les contribuables (par exemple, les comptes commerciaux). Il leur faut en effet faire la démarche de comprendre les règles d'imposition auxquelles ils sont soumis, de traiter les données y afférentes, de calculer le montant de l'impôt dû et de le déclarer, mais aussi de conserver les documents susceptibles d'être contrôlés par les services fiscaux. S'il est difficile de calculer le coût total de la discipline fiscale, de nombreuses études font état de coûts potentiellement élevés sur le plan financier et en termes de manque à gagner¹. Ainsi, dans son *Plan d'action pour une fiscalité équitable et simplifiée à l'appui de la stratégie de relance*, la Commission européenne constate que, dans le cas des PME, les coûts de conformité fiscale peuvent représenter jusqu'à 30 % du montant des impôts acquittés (Commission européenne, 2020^[11]).

¹ Voir, par exemple, l'article de Benzarti, publié en 2020, sur le coût de déclaration [Benzarti, 2020[9]], l'article de Blaufus, Hechtner et Jarzembki, publié en 2019, sur le coût du civisme fiscal des ménages (Blaufus, Hechtner et Jarzembki, 2019[11]), le document de travail d'Eichfelder et Vaillancourt, publié en 2014, sur le coût de la conformité fiscale (Eichfelder et Vaillancourt, 2014[10]) et le rapport d'étude de la Commission européenne, publié en 2007, qui contient une analyse des procédures de conformité fiscale applicables aux PME.

L'activité fiscale intervient souvent « en aval »

En règle générale, le calcul, la déclaration et le paiement de l'impôt interviennent en fin d'exercice, plus souvent dans le cas de la TVA que dans celui de l'impôt sur le revenu des personnes physiques ou des sociétés. L'administration procède ensuite à des vérifications et, en cas de constat de risque ou par sélection aléatoire, à des contrôles, sur pièces ou sur place. Du point de vue des contribuables, cette intervention en aval peut créer une insécurité juridique, qui rejaillit sur la planification financière, la gestion de trésorerie et l'investissements, et entraîner des coûts supplémentaires liés aux procédures de vérification. À cela s'ajoute l'éventualité qu'un risque de défaut de paiement apparaisse, attendu que le délai qui sépare la réalisation du fait générateur et le paiement de l'impôt est généralement long. Ainsi, d'après les tout derniers chiffres communiqués par les membres du FAI, le montant des créances fiscales à recouvrer s'élève à 820 milliards EUR (OCDE, 2019_[2]).

L'activité d'imposition est souvent isolée

Par souci d'améliorer le service et le respect des obligations, une attention accrue est prêtée au développement de la dimension pangouvernementale. Or, bien souvent, la pluralité des systèmes utilisés par les administrations complique le partage des données ou l'application de procédures communes, ce qui peut créer un certain nombre de problèmes. Des frictions peuvent surgir avec d'autres administrations, par exemple du fait de l'impossibilité d'utiliser les mêmes éléments d'identification et de l'existence éventuelle de plusieurs obligations déclaratives. Il arrive ainsi que des contribuables, en particulier au sein des groupes plus vulnérables, ne fassent pas valoir l'ensemble de leurs droits. Il est également plus difficile de lutter contre la fraude dès lors qu'il est impossible de rapprocher les renseignements disponibles auprès de différentes administrations et de les analyser ensemble.

Transformation numérique - Administration fiscale 3.0

La transformation numérique, qui va s'accéléralant, est à la fois source de perspectives et de difficultés pour toutes les composantes de la société, notamment pour les administrations fiscales². C'est l'occasion de corriger une partie des limites structurelles qui caractérisent le système fiscal en place, en abandonnant les processus séquentiels d'échange avec les contribuables et en commençant à intégrer les procédures fiscales dans les systèmes que les contribuables utilisent dans leur quotidien et leurs affaires. Il sera ainsi possible de concrétiser de façon grandissante le principe de « conformité dès la conception » et, pour les contribuables, de réduire sensiblement le coût de la discipline fiscale. Il va de soi que, plus la situation fiscale de la personne physique ou morale concernée sera simple, plus la tâche sera aisée. Il n'empêche que certains aspects de l'imposition des structures très complexes, comme les entreprises multinationales, devraient aussi pouvoir se fondre dans le décor. Le graphique 1.2 illustre l'administration fiscale 3.0.

Les principales composantes de l'administration fiscale 3.0 sont exposées ci-dessous. Alors que la transformation numérique en cours est appelée à durer un certain temps, ne serait-ce que parce que les coûts du changement pour les administrations et les contribuables doivent être étalés, on constate que, de plus en plus, l'administration fiscale telle qu'elle est envisagée ici :

2 Voir l'annexe A pour une description des « Vecteurs de changement associés à la transformation numérique » mis en évidence dans le rapport de l'OCDE, publié en 2019, « Vers le numérique : forger des politiques au service de vies meilleures » (OCDE, 2019[4]). Y sont exposées la nature des changements induits par la transformation numérique ainsi que leurs répercussions.

Se fonde dans les systèmes naturels des contribuables

- À terme, l'action de payer ses impôts s'effectuera de manière fluide et fera partie intégrante du quotidien et des affaires. De plus en plus, les comportements et systèmes naturels des citoyens et des entreprises constitueront le point de départ des procédures fiscales. Les administrations fiscales et les organisations du secteur privé resserreront leur collaboration pour proposer des services regroupés, offrir une valeur ajoutée aux contribuables, alléger la charge administrative et garantir des résultats sûrs, transparents et hautement fiables. En adaptant les procédures fiscales en vue de les insérer dans les systèmes naturels des contribuables, elles parviendront plus facilement à assurer la conformité dès la conception et une taxation automatique. L'opportunité et le non-respect des obligations exigeront de plus en plus l'exécution intentionnelle d'actions contraignantes supplémentaires.

Fait partie d'un « système de systèmes » résilient

- Outre les tâches fiscales actuellement réalisées par les entreprises, telles que le traitement de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et la retenue à la source, de nombreuses plateformes numériques sont appelées à devenir « agentes » de l'administration fiscale en intégrant l'exécution de processus fiscaux dans leur système. Les autorités fiscales ne seront plus l'unique intervenant du traitement des données et de l'évaluation de l'impôt : l'administration de l'impôt est réalisée au sein d'un réseau résilient qui réunit des acteurs de confiance en relation constante et ne contient pas de point de défaillance unique. Certaines plateformes numériques assurent le recouvrement de l'impôt et, au lieu de données, transfèrent les fonds versés, tandis que d'autres procèdent à l'identification des contribuables et des obligations fiscales et restituent les résultats ainsi que les seules données relatives aux opérations qui intéressent l'administration fiscale. Les acteurs publics et privés se réunissent au sein de modèles de gouvernance collaborative. En dernier ressort, les organismes publics contrôlent et assurent la qualité, la robustesse et la fiabilité des opérations et des produits.

Graphique 1.2 Description de l'administration fiscale 3.0 telle qu'envisagée



Procure une sécurité juridique en temps réel

- Pour rester synchrones avec les opérations et événements du quotidien et d'ordre professionnel, les processus administratifs auront de plus en plus lieu en temps réel ou quasi-réel. Toutes les obligations fiscales ne pouvant être réglées en un temps si court, il peut être nécessaire, en complément, de mettre en place des mécanismes d'équilibrage, par exemple l'actualisation en temps réel des comptes fiscaux (possibilité de créditer et débiter les versements et remboursements d'impôt). Dans la plupart des cas, les informations nécessaires à la sécurité juridique sont fournies de manière fiable et rapide. À terme, les outils et algorithmes de l'intelligence artificielle aideront à qualifier les obligations fiscales des contribuables et à calculer les montants à acquitter, mais aussi, de plus en plus, à faciliter la prise de décisions.

Est transparente et digne de confiance

- Les contribuables auront la possibilité de vérifier et de remettre en question les montants calculés, acquittés et dus en temps réel. Ils sauront clairement quelles règles ont été appliquées à quelles données en fonction des faits et circonstances. Il leur sera ainsi possible de contester les décisions prises par une machine ou un être humain. Les personnes physiques et morales pourront interroger et vérifier l'origine et l'exactitude des données utilisées, ainsi qu'autoriser ou refuser l'accès aux sources de données personnelles dénuées d'utilité fiscale. Selon toute vraisemblance, la législation fiscale restera compliquée à comprendre, mais les processus et résultats administratifs n'en cesseront pas moins de gagner en accessibilité et en transparence pour les contribuables.

Fait partie intégrante de l'administration

- L'imposition se trouve de plus en plus mêlée à d'autres services et fonctions des administrations, mais aussi d'acteurs privés, à travers l'application de modèles communs d'association des personnes physiques et morales. L'utilisation d'une identité numérique unique permettra de relier avec fluidité les processus et les sources de données. Les versements, prestations et remboursements seront rapprochés et soldés du point de vue usager.

Devient une organisation à visage humain et à la pointe du progrès technologique

- Bien que le changement représente l'unique facteur constant, les processus administratifs sont structurés et régis autour des contribuables. Cela suppose un lien inextricable entre compétences humaines et outils avancés d'analytique et d'aide à la décision, comme l'IA. Cette association aidera les contribuables à respecter leurs obligations fiscales en réduisant le nombre des domaines qui

Encadré 1.1. La situation actuelle

Pour l'heure, la sécurité automobile procède de la combinaison des éléments suivants :

- des conditions préliminaires : limites d'âge, critères d'acuité visuelle, tests d'aptitude à la conduite, assurance, respect des normes de sécurité automobile, etc. ;
- des règles à respecter pendant la conduite : limitations de vitesse, restrictions de circulation, règles de priorités, etc. ; et
- des dispositifs de contrôles de l'application des règles : caméras de détection de vitesse et autres, police de la circulation, amendes de stationnement, etc.

Actuellement, la conduite repose donc en grande partie sur le respect volontaire des règles en vigueur, qui s'accompagne de contraintes importantes pour qui tient le volant.

nécessitent encore un choix de leur part. Elle permettra aussi de détecter les anomalies, les pertes de recettes et les lacunes du système fiscal. Des individus, processus et systèmes agiles sont les garants d'une administration fiscale qui est en phase avec les transformations sociétales et économiques et qui est apte à réagir en fonction de l'évolution du contexte, y compris en cas de crise.

Une telle transformation suppose la réunion d'un grand nombre de conditions auxquelles, idéalement, il faudrait réfléchir en gardant à l'esprit le but ultime, même si leur concrétisation sera nécessairement progressive. Sinon, les changements progressifs risquent de ne mener nulle part ou de conduire à terme au maintien de systèmes, coûteux et inefficaces, hérités du passé. D'où l'impératif de se doter d'une stratégie détaillée pour le long terme, qui associe d'autres pans de l'administration et le secteur privé, et de disposer de sources de financement pérennes.

Avant de développer cette idée dans les chapitres 3 et 4, on trouvera ci-dessous deux exemples de systèmes dans lesquels, en principe, le respect des règles est automatique et les contraintes réduites, voire en grande partie éliminées. Le premier concerne l'évolution envisageable de la voiture entièrement autonome, qui est déjà expérimentée dans un cadre limité. Le deuxième, plus familier, est celui de l'impôt sur le revenu des personnes physiques, d'ores et déjà administré de manière très fluide et sans friction du point de vue usager.

Le passage à la voiture entièrement autonome

Encadré 1.2. Ce que l'avenir nous réserve peut-être



Dans un monde où les voitures sont entièrement autonomes, l'automobile fait partie intégrante d'un système plus vaste, fondé sur la sécurité du fait des éléments suivants :

- le recours aux algorithmes pour la prise de décisions complexes ;
- l'utilisation de capteurs pour recueillir des données de la chaussée, des autres véhicules, etc. ;
- l'intégration des données d'autres systèmes, concernant par exemple les conditions météorologiques, la circulation, le fonctionnement du véhicule ;
- l'existence de dispositifs d'alerte pour les cas exceptionnels où une intervention humaine est nécessaire.

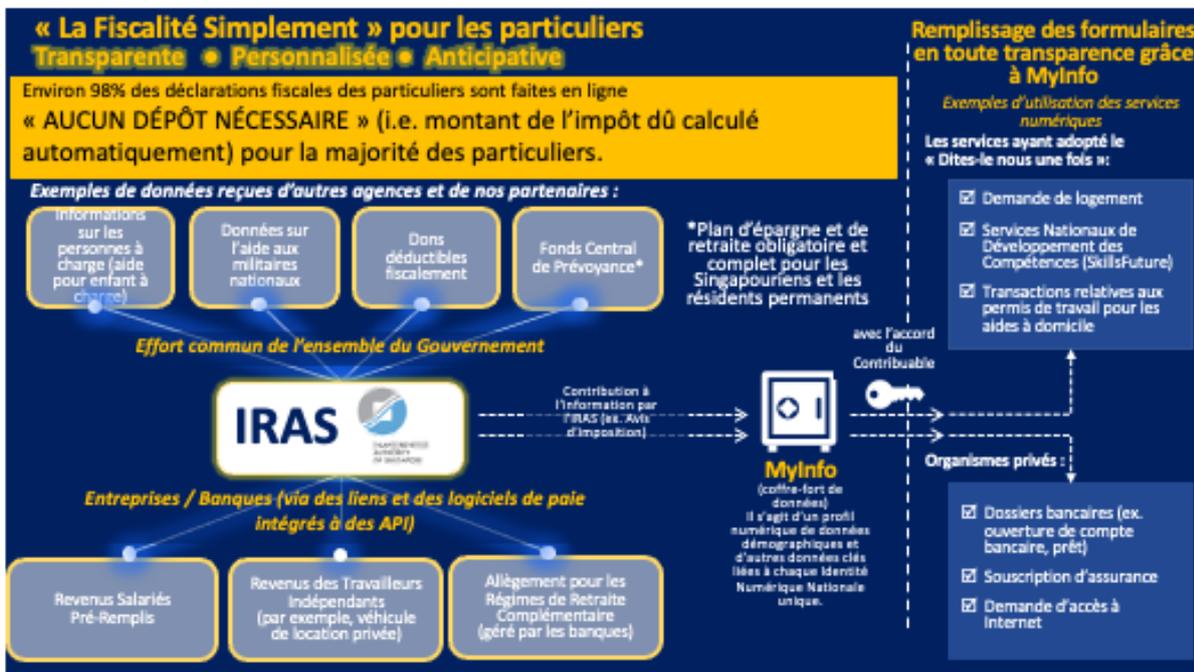
Dans cette vision de l'avenir, la conduite repose en grande partie sur des systèmes fondés sur le principe de « conformité dès la conception », qui laissent les automobilistes libres de se livrer à d'autres activités.

Retenue à la source et pré-remplissage des déclarations

L'autre exemple d'application du principe de « conformité dès la conception » présenté ici existe depuis longtemps et est plus proche des administrations fiscales. Il s'agit du système de retenue à la source. Du point de vue des salariés, ses résultats sont transparents (signalement du montant déduit au titre de l'impôt), tandis que son fonctionnement est pour l'essentiel invisible et non contraignant. Ils n'ont aucun choix à effectuer pour être en conformité dès lors que l'employeur dispose des informations requises concernant leur situation fiscale individuelle, obtenues auprès de sources vérifiées (dont l'administration fiscale) et qu'il n'y a pas matière à prestation (par exemple au titre d'enfants à charge ou autres dépenses particulières). (Contrairement à l'employeur, qui doit, par exemple, prendre des dispositions pour transférer les prélèvements sur salaire à temps et en totalité.)

Avec les systèmes de retenue à la source, la taxation se fait automatiquement ; le montant prélevé ne peut être modifié que par décision du pouvoir politique et non en fonction des choix opérés par la personne assujettie. L'administration fiscale n'aura pas besoin d'interagir avec les salariés, sauf cas rares. Bien sûr, dans la plupart des pays, les complications sont de plus en plus souvent reléguées au second plan (voir graphique 1.3).

Graphique 1.3. Taxation automatique des personnes physiques



Source : Administration fiscale Singapourienne (2020).

Pour finir

Deux derniers mots pour conclure ce chapitre :

- Premièrement, la vision présentée ici de l'administration fiscale 3.0 n'est ni le fruit d'une réflexion futuriste, ni l'évolution naturelle du système actuel, fort de ses limites structurelles. Pour reprendre l'analogie avec la voiture autonome, celle-ci ne résultera pas de l'amélioration progressive des principes actuels de la conception automobile.
- Deuxièmement, l'urgence de s'engager sur le chemin de l'administration fiscale 3.0 trouve deux raisons : les avantages potentiels exposés dans ce chapitre et les défis soulevés par l'essor du numérique, dont il est question dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2

PÉRIL EN LA DEMEURE



PÉRIL EN LA DEMEURE

Péril en la demeure en savoir plus

Le chapitre 1 présente certaines des limites du système actuel d'administration fiscale, en particulier en ce qui concerne :

- La capacité des offres de services et des outils de mise en œuvre actuels à combler sensiblement le manque à gagner fiscal ; et
- La difficulté d'identifier de nouvelles réductions substantielles des charges de la discipline fiscale.

Ces limites peuvent être considérées comme déterminant une situation de « péril en la demeure ». En effet, elles sont susceptibles de se poser comme autant d'aspects de plus en plus préoccupants au fil du temps pour les pouvoirs publics, les contribuables et les administrations fiscales, notamment en raison des pressions croissantes qui s'exercent actuellement sur les finances publiques et l'économie. Dans ce contexte, il est urgent d'entamer la transition vers un système d'administration fiscale différent. Bien que l'administration fiscale 3.0 n'apporte pas toutes les réponses, elle permet potentiellement de progresser à grands pas en matière de non-conformité et de dette fiscale, tout en réduisant de manière significative les coûts du respect des obligations et les charges administratives plus importantes pour les contribuables.

L'importance du changement sera probablement renforcée par un certain nombre d'enjeux supplémentaires et prévus liés à la transformation numérique rapide de la société et de l'économie. Le système actuel d'administration fiscale pourrait de fait être de plus en plus mis à l'épreuve. Ces enjeux sont les suivants :

- L'accès et l'utilisation de l'information à la lumière de l'évolution des modèles d'organisation du travail, des modèles d'affaires et de l'utilisation d'actifs numériques opaques tels que les monnaies virtuelles.
- L'évolution des attentes de la société à l'égard des processus d'administration publique uniformisés.
- Les problèmes de confidentialité, de sécurité et de transparence liés à l'utilisation et au contrôle de vastes ensembles de données.

En plus de surmonter certaines des limites du système fiscal actuel, la possibilité de se connecter de plus en plus aux systèmes naturels des contribuables dans le cadre de l'administration fiscale 3.0 permettra également aux administrations fiscales de s'adapter plus facilement à ces enjeux ainsi qu'aux défis qui découleront inévitablement des différentes façons dont l'économie et la société évolueront dans le temps. Plutôt que de rattraper le temps perdu, les administrations fiscales s'aligneront davantage sur les systèmes évolutifs que les contribuables utilisent eux-mêmes, ce qui contribuera à minimiser les risques de survenue de nouveaux manques à gagner fiscaux et de nouvelles charges liées à la discipline fiscale.

Atteindre les limites des offres de services et des instruments de mise en œuvre actuels

« Si vous faites ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez ce que vous avez toujours obtenu »

A. Einstein

Ces dernières années, la plupart des administrations fiscales ont massivement investi dans l'amélioration de la performance de leurs services, dans une série d'approches liées à la sécurité juridique en matière fiscale et à la discipline fiscale coopérative, ainsi que dans un meilleur ciblage des processus de mise en œuvre. Dans de nombreux cas, les processus de communication, d'interaction et de transaction sont soit entièrement passés au numérique, soit soutenus par des moyens numériques. Des sites web ont été créés, les fonctionnalités des centres d'appel et des systèmes de chat ont été améliorées et les déclarations fiscales sont souvent partiellement préremplies et peuvent être envoyées par voie électronique. En outre, le recours à l'analytique

de données pour rechercher des anomalies, détecter des fraudes et guider les interventions est de plus en plus important.

Ces approches peuvent s'avérer efficaces pour soutenir les éléments d'une discipline fiscale volontaire (en particulier concernant les contribuables qui sont déjà en conformité) et améliorer la détection des cas de non-respect des règles fiscales. Toutefois, selon le contexte dans chaque juridiction, dans certains cas ces approches peuvent ne plus permettre d'influer davantage sur le manque à gagner ou de réduire les charges de manière significative.

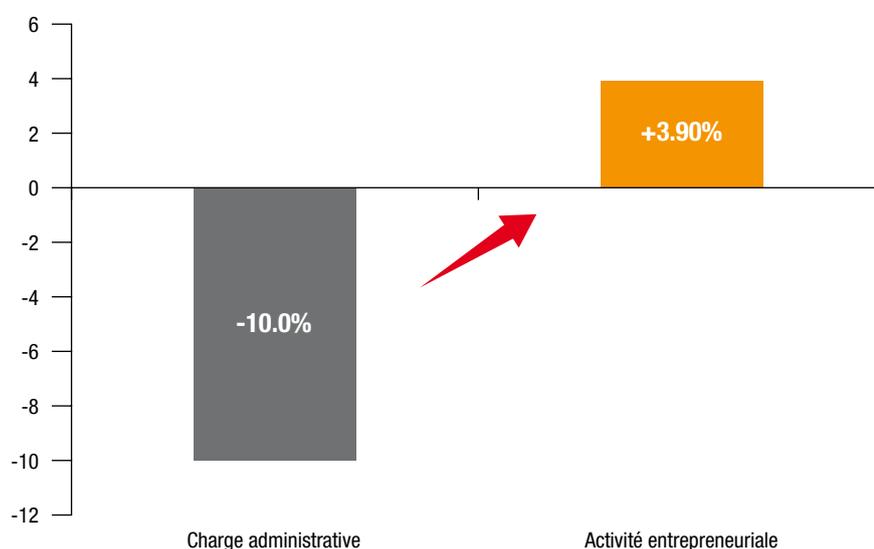
Pour en savoir plus :

- Si nécessaire, compte tenu de l'amélioration des relations de civisme fiscal, des instruments de mise en œuvre tels que des audits sont utilisés pour détecter et corriger les erreurs et les cas d'incivisme fiscal délibéré. Toutefois, cette approche rétrospective peut s'avérer coûteuse et chronophage et ne pas conduire, en soi, à des changements structurels à long terme au niveau du comportement des contribuables.
- Les déclarations fiscales établies par les contribuables (par opposition aux déclarations entièrement préremplies) sont un moyen d'introduire dans les systèmes de traitement de l'administration fiscale des données reflétant les faits antérieurs générateurs de l'impôt, qui peuvent être obtenues par le contribuable à partir d'une multitude de sources. La possibilité de transmettre les déclarations par voie électronique a certainement facilité la tâche des contribuables, mais pas de manière spectaculaire.
- Bien qu'on ait assisté au cours des dernières décennies à une hausse considérable de la quantité et de la qualité des efforts de communication et de service, un grand nombre de contribuables commettent encore des erreurs involontaires.
- La conception et la mise en œuvre de nombreuses offres de services de l'administration fiscale reposent sur l'hypothèse de citoyens actifs et autonomes. Cependant, pour nombre d'entre eux, les téléservices fiscaux ne sont pas considérés comme une priorité ni un service, mais plutôt comme une charge.

Incidences de la charge de la discipline fiscale

Les entreprises et les citoyens doivent se conformer à une série d'obligations en matière de collecte et de communication d'informations, dont la fiscalité constitue une part importante. Si les exigences en matière de discipline fiscale représentent un coût important pour toutes les entreprises, elles peuvent avoir un impact disproportionné sur les petites et moyennes entreprises. Certains contribuables estiment qu'il est difficile de satisfaire à toutes les exigences, lesquelles peuvent changer fréquemment dans certaines juridictions, en raison du coût des ressources et de la complexité. D'autres confient à des tiers des tâches de nature fiscale, par exemple la tenue de la comptabilité et les obligations déclaratives, s'acquittant pour ce faire de montants importants.

Graphique 2.1. Impact de la charge administrative sur l'activité entrepreneuriale



Note : En ce qui concerne l'**activité entrepreneuriale** : il s'agit des entrepreneurs qui ont survécu aux trois premiers mois.
 Source : Braunerhjelm, Eklund, Thulin (2019), Taxes, the tax administrative burden and the entrepreneurial life cycle, <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-019-00195-0>.

Source : Braunerhjelm, Eklund, Thulin (2019), Taxes, the tax administrative burden and the entrepreneurial life cycle, <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-019-00195-0>.

Une grande partie des coûts associés au respect des obligations fiscales est liée à la collecte et à la déclaration des données. Ces coûts englobent :

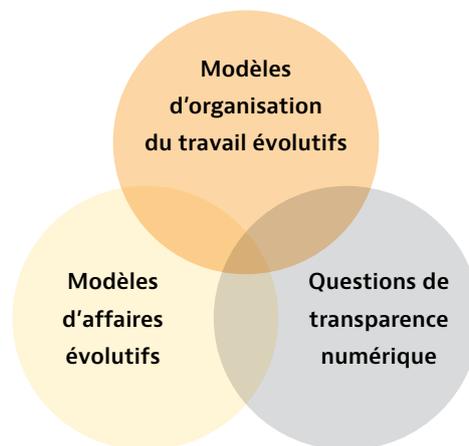
- La traduction des données issues de transactions commerciales dans la sémantique de la déclaration requise par l'administration fiscale (les répercussions sont différentes selon les contribuables en fonction des interactions avec leur propre système de déclaration). Cela peut poser un problème particulier pour les entreprises qui opèrent dans plusieurs juridictions.
- La mise en œuvre et l'actualisation des systèmes de déclaration, notamment l'interface numérique avec les systèmes de gestion d'entreprise.
- La mise en œuvre de processus organisationnels visant à respecter les exigences de qualité et de délais des systèmes de déclaration.

La relation de déclaration pilotée par l'administration fiscale représente et préserve une distinction claire, et souvent coûteuse, entre la « sphère de la vie quotidienne et des affaires » et la « sphère de l'administration fiscale ».

Accéder aux informations et les utiliser

Les administrations fiscales qui ont contribué à l'élaboration du présent document de référence ont identifié trois risques émergents en ce qui concerne l'accès aux informations et leur utilisation, susceptibles de causer des difficultés croissantes aux administrations fiscales dans le temps. Bien que ces risques ne soient évidemment pas les seuls susceptibles de survenir, ils sont déjà présents dans une certaine mesure et on peut s'attendre à ce qu'ils prennent de l'importance dans les années à venir avec l'adoption progressive de la transformation numérique sur le marché.

Graphique 2.2. Risques émergents en matière d'accès aux informations et de leur utilisation



Modèles d'organisation du travail évolutifs

Bien que relativement modeste à l'heure actuelle, la croissance rapide des plateformes de l'économie du partage et de l'économie à la demande est une première manifestation de la manière dont l'évolution des modèles d'organisation du travail, les nouvelles opportunités commerciales et les possibilités accrues d'externalisation de l'activité économique peuvent créer des problèmes pour le recouvrement des recettes. L'émergence de ces plateformes en ligne a conduit certaines personnes à quitter leur emploi salarié, dont les revenus sont actuellement soumis à une retenue à la source dans le cadre du système de paiement à la source (PAYE), pour se lancer dans une activité indépendante (totalement ou partiellement). Cela pose des problèmes aux administrations fiscales en termes de visibilité des activités et de possibilités de non-respect (soit délibérément, soit par manque de compréhension des obligations fiscales). C'est d'autant plus vrai que les montants des recettes peuvent être relativement faibles et provenir de l'utilisation d'un certain nombre de plateformes différentes, notamment celles situées dans d'autres juridictions. Si l'accès à l'information peut être défini par des exigences juridiques nationales et par l'échange multilatéral de données, à moins que les informations ne puissent être facilement intégrées dans les systèmes des administrations fiscales, cela peut accroître la complexité de l'administration fiscale et augmenter les possibilités d'incivilité fiscale³.

³ Pour plus d'informations, voir le rapport 2019 de l'OCDE intitulé *The Sharing and Gig Economy: Effective Taxation of Platform Sellers* (OCDE, 2019[12]) et l'édition 2020 du document *Règles types de déclaration à l'intention des vendeurs relevant de l'économie du partage et de l'économie à la demande* (OCDE, 2020[7]).

En outre, les options actuelles pour faciliter les différents modèles d'organisation du travail sont susceptibles d'évoluer au fil du temps. Par exemple, il existe un nombre croissant de plateformes qui n'agissent pas en tant qu'intermédiaires de paiement ou qui segmentent certains aspects du processus (par exemple les paiements), ce qui peut rendre plus difficile l'automatisation des responsabilités en matière de déclaration. En réponse à cette situation, il faudra aux administrations fiscales repenser la manière d'interagir au mieux avec les différents aspects des systèmes naturels des contribuables afin de relier automatiquement les contribuables individuels ayant potentiellement plusieurs sources de revenus, notamment dans des cas transfrontaliers.

Modèles d'affaires évolutifs

À l'heure où l'économie mondiale est de plus en plus interconnectée et numérisée, certaines entreprises sont en mesure de générer des profits en participant de manière significative et durable à la vie économique d'une juridiction sans y avoir de présence physique locale. Cette tendance devrait s'accroître à mesure que la transformation numérique de l'économie s'accélère. Le cadre inclusif OCDE/G20 sur le BEPS et ses 137 juridictions membres travaillent actuellement sur une solution à deux piliers pour relever les défis fiscaux découlant de la transformation numérique de l'économie, en vue de parvenir à une solution mondiale et issue du consensus d'ici la mi-2021.

L'évolution des politiques résultant des discussions internationales actuelles devra être mise en œuvre par les administrations fiscales, ce qui pourrait nécessiter l'accès à des ensembles d'informations très complexes, volumineux et géographiquement dispersés.

Dans la mesure où plusieurs juridictions sont susceptibles d'examiner des entreprises multinationales ayant des accords financiers et des chaînes d'approvisionnement complexes, ainsi que des données stockées sur différents sites dispersés, le système optimal pourrait consister à s'appuyer davantage sur l'intégration des règles fiscales dans les différents systèmes comptables utilisés par les diverses entreprises. Ces systèmes pourraient ensuite être examinés par les administrations fiscales concernées, selon les besoins, soit via des processus de certification préalables, soit par des interrogations et des vérifications de plus en plus souvent effectuées par des algorithmes et des processus à distance.

Questions de transparence numérique

L'évolution vers le traitement numérique des paiements, de la tenue des registres et de l'identité donne aux administrations fiscales de nombreuses possibilités d'accroître la transparence et d'inciter au respect des règles, comme le montre l'adoption de la norme commune de déclaration du G20 et de l'OCDE (OCDE, 2014[3]). Il existe toutefois un revers à la médaille, car la transformation numérique peut également entraîner des failles en matière de transparence, par exemple du fait de l'utilisation de monnaies virtuelles, de crypto-monnaies et d'actifs numériques opaques. En outre, comme la transformation numérique permet de prendre des mesures en temps réel au-delà des frontières géographiques, de nouveaux risques peuvent surgir du décalage entre le moment où l'impôt est dû et les obligations de déclaration et de paiement qui en découlent, en particulier dans les situations transfrontières. Cette faille peut ouvrir la porte à des possibilités de fraude à très grande échelle, comme on l'a vu dans le cas de la fraude à la TVA de type « carrousel ».

Des attentes sociétales en évolution

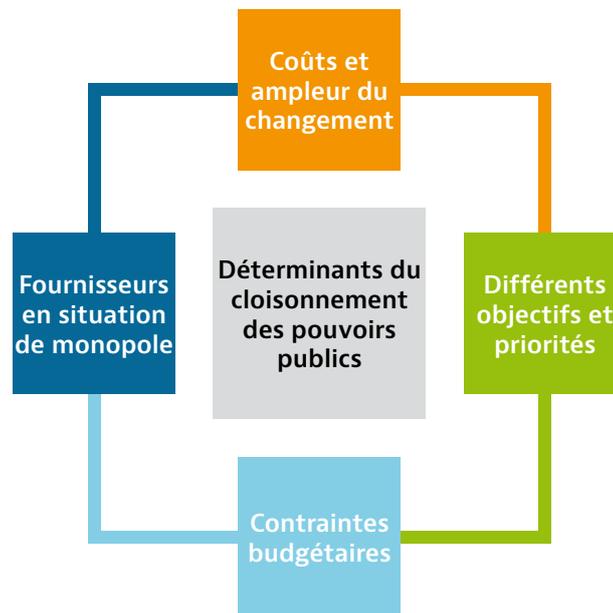
La transformation numérique de nombreux aspects de la vie quotidienne, notamment via l'utilisation d'appareils mobiles dont les fonctionnalités et la vitesse évoluent rapidement, modifie les attentes des citoyens en termes de délais, de facilité des processus d'achat et de paiement de biens et de services,

de tenue de registres, etc. Ces nouvelles attentes ne sont pas de simples commodités, mais influent sur le fonctionnement de l'économie, en contribuant à améliorer l'efficacité, la demande, la concurrence et le bien-être social, ainsi qu'à réduire les charges. (Voir l'annexe B « Tendances technologiques de l'OCDE à l'ère numérique »).

De nombreuses parties du secteur privé sont désormais engagées dans un processus d'amélioration continue de leur offre numérique afin de répondre aux attentes évolutives des clients. Il s'agit notamment de permettre le partage d'informations en interne et en externe grâce à l'utilisation d'interfaces de programmation d'applications⁴. Il existe pléthore d'exemples d'une utilisation au quotidien, comme les applications qui permettent aux clients de consulter diverses options de vol, des comparaisons du coût des biens et des services, des informations en temps réel, ainsi qu'une vaste gamme d'options d'achat de biens et de services.

Les organismes publics rattrapent leur retard, mais dans de nombreuses juridictions, ils agissent encore comme des entités cloisonnées plutôt que comme un organe gouvernemental unique traitant les citoyens et les entités comme un seul client dans l'ensemble des fonctions de l'État. Cette situation n'est pas surprenante compte tenu de la taille de nombreux services publics, de la rigidité de leurs anciens systèmes informatiques et des différentes exigences législatives. Elle est également liée aux contraintes budgétaires du secteur public, aux différentes priorités actuelles et à l'inertie propre aux fournisseurs en situation de monopole.

Graphique 2.3. Déterminants du cloisonnement des pouvoirs publics



Le résultat de ces cloisonnements est que les citoyens et les entreprises sont confrontés à des charges supplémentaires au moment d'interagir avec de nombreuses parties de l'administration. Cela implique souvent des identités différentes, la répétition d'informations déjà fournies à un autre organisme public, des méthodes de paiement différentes, des moyens de communication et des systèmes de déclaration différents, ainsi que des processus séquentiels chronophages.

⁴ Pour plus d'informations, voir le rapport 2019 de l'OCDE intitulé *Unlocking the digital economy: A guide to implementing application programming interfaces in government* (OCDE, 2019[6]).

Le manque d'harmonisation est également source d'inefficacité, de coûts supplémentaires pour les administrations et les citoyens, ainsi que de risques financiers au niveau des pouvoirs publics.

Par exemple :

- Des paiements peuvent ne pas être versés aux personnes éligibles aux prestations, même si d'autres entités des pouvoirs publics ont la preuve qu'elles remplissent les conditions d'éligibilité.
- Un organisme public peut procéder à des paiements ou des remboursements à des citoyens qui ont des dettes envers d'autres administrations publiques.
- Une fraude peut ne pas être détectée par un organisme alors qu'un autre dispose d'informations qui permettraient de la révéler (par exemple, le versement de prestations à des personnes dont les revenus les rendent inéligibles).
- Les risques de crédit ou de sécurité connus par un organisme peuvent ne pas être communiqués à d'autres, par exemple des sous-traitants qui n'ont pas respecté leurs obligations fiscales peuvent malgré tout se voir accorder un marché ou des licences par un autre organisme.

Si l'intégration des services publics nécessite une stratégie et une gouvernance à l'échelle de l'ensemble de l'administration, les administrations fiscales peuvent jouer un rôle central à cet égard étant donné que, dans de nombreuses juridictions, elles sont, avec les organismes de sécurité sociale, à la fois les plus grands détenteurs et les plus grands responsables du traitement des données. Au minimum, si l'on considère l'infrastructure de l'administration fiscale 3.0 décrits au chapitre 4, les administrations fiscales doivent idéalement progresser d'une manière qui facilite l'harmonisation de tous les organismes publics, ainsi que l'intégration avec d'autres acteurs du secteur privé.

Préoccupations en matière de protection de la vie privée, de sécurité et de transparence



Il est tentant de considérer que l'amélioration de l'accès de l'administration fiscale à des ensembles de données numériques de plus en plus volumineux est la voie vers une meilleure administration fiscale. Si les données ont bien entendu un rôle important à jouer dans l'administration fiscale future, le fait de s'appuyer uniquement sur des

ensembles de données de plus en plus volumineux traités par les administrations fiscales soulève un certain nombre de préoccupations :

- **Vie privée et propriété des données** : la compilation potentielle d'un grand volume de données sur lesquelles repose le calcul de l'impôt peut soulever des préoccupations de type « big brother », car elle peut être perçue comme permettant de collecter des informations personnelles sur les habitudes de dépenses, les allées et venues et les relations d'un individu. La collecte de volumes aussi importants de données peut soulever des questions en termes de confiance et doit être soigneusement expliquée, justifiée et protégée (sur les plans juridique et pratique).
- **Sécurité des données** : bien que les administrations fiscales fournissent d'importants efforts pour

assurer la confidentialité des données, il subsistera toujours un risque pour la sécurité des grands volumes de données. On peut s'attendre à une hausse des risques de compromission délibérée à mesure que des gens cherchent à violer des systèmes existants de plus en plus anciens et que la technologie permet d'exploiter plus rapidement les données volées.

- **Utilisation des données et transparence** : de nombreuses données sont actuellement collectées à des fins de contrôle de la conformité et d'évaluation des risques et peuvent revêtir moins d'importance directe pour le calcul de l'impôt. Il est important de justifier la nécessité de collecter des données relatives à ces fonctions plutôt que de recourir aux alternatives auxquelles pourraient donner lieu les résultats fiables des systèmes naturels des contribuables. À défaut, il peut y avoir une perte de confiance ainsi que des coûts inutiles et des risques pour la sécurité.

Plutôt que de recourir à des systèmes qui reposent sur de grandes quantités de données à communiquer à l'administration fiscale, la principale caractéristique de l'administration fiscale 3.0 est qu'elle exploite, lorsque cela est possible et approprié, les données de systèmes fiables utilisés par le contribuable, plutôt que d'attendre la mise à disposition de données sous-jacentes de ces systèmes. Plus concrètement, pour les personnes physiques comme pour les personnes morales, il se peut que la dette fiscale calculée par les systèmes ou les logiciels comptables du contribuable soit suffisante. Ceci à condition que l'administration fiscale puisse accorder la confiance nécessaire à la fiabilité de ces systèmes, par exemple en validant l'incorporation des règles fiscales pertinentes, les exigences en matière de tenue de registres et les exigences en matière d'interrogation des systèmes des contribuables, le cas échéant.

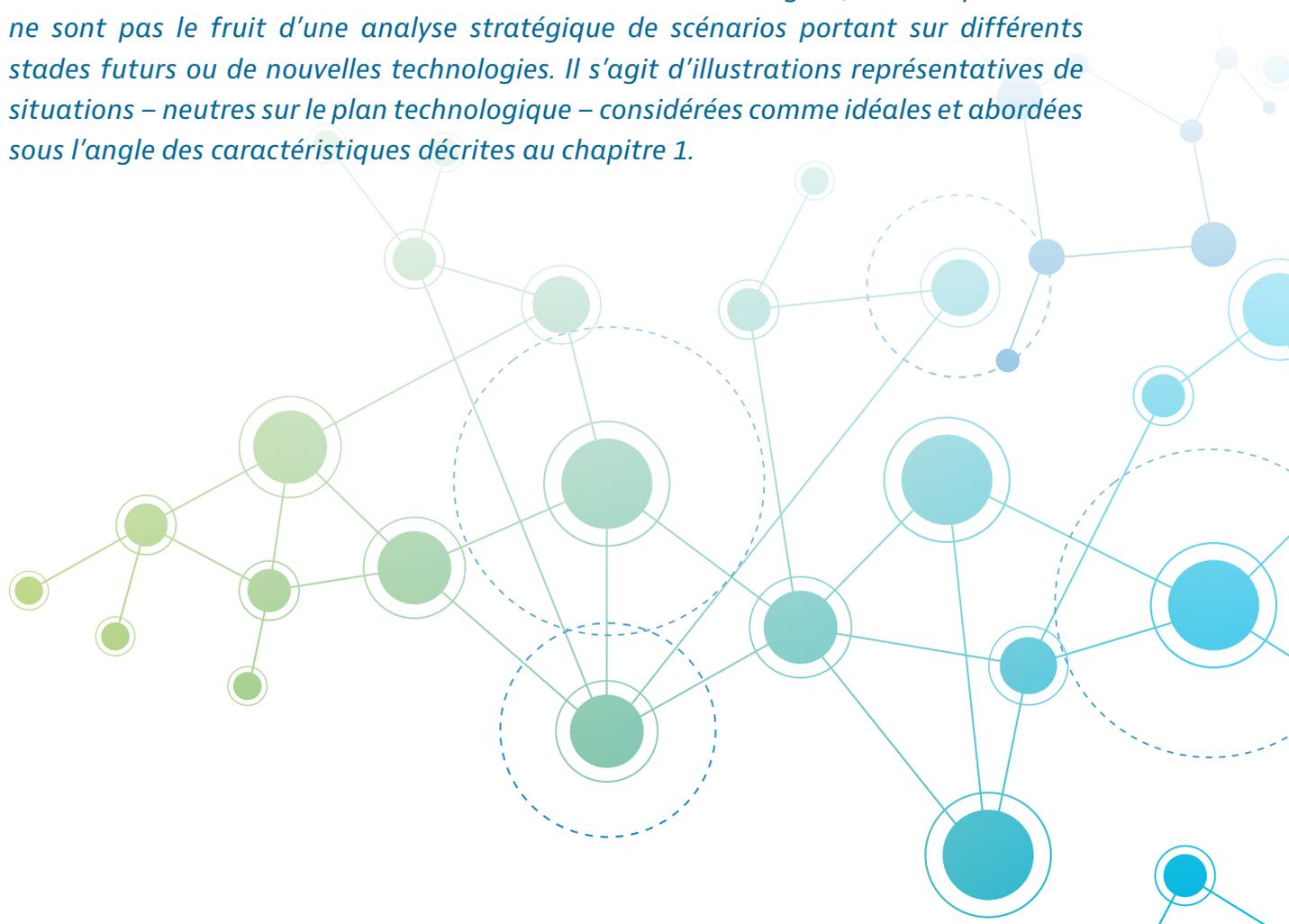
CHAPITRE 3

L'ADMINISTRATION FISCALE 3.0 EN PRATIQUE



L'ADMINISTRATION FISCALE 3.0 EN PRATIQUE

Ce chapitre examine ce à quoi l'Administration fiscale 3.0 pourrait ressembler dans la pratique et compare cette vision avec les résultats et les enjeux découlant du système actuel d'administration fiscale. La vision exposée n'illustre pas la seule représentation idéale possible, mais cherche à montrer l'orientation du changement et les attributs essentiels d'une future administration fiscale intégrée, qu'il serait plausible d'atteindre sur la base de nos connaissances et de nos idées actuelles. À cet égard, les récits présentés ne sont pas le fruit d'une analyse stratégique de scénarios portant sur différents stades futurs ou de nouvelles technologies. Il s'agit d'illustrations représentatives de situations – neutres sur le plan technologique – considérées comme idéales et abordées sous l'angle des caractéristiques décrites au chapitre 1.



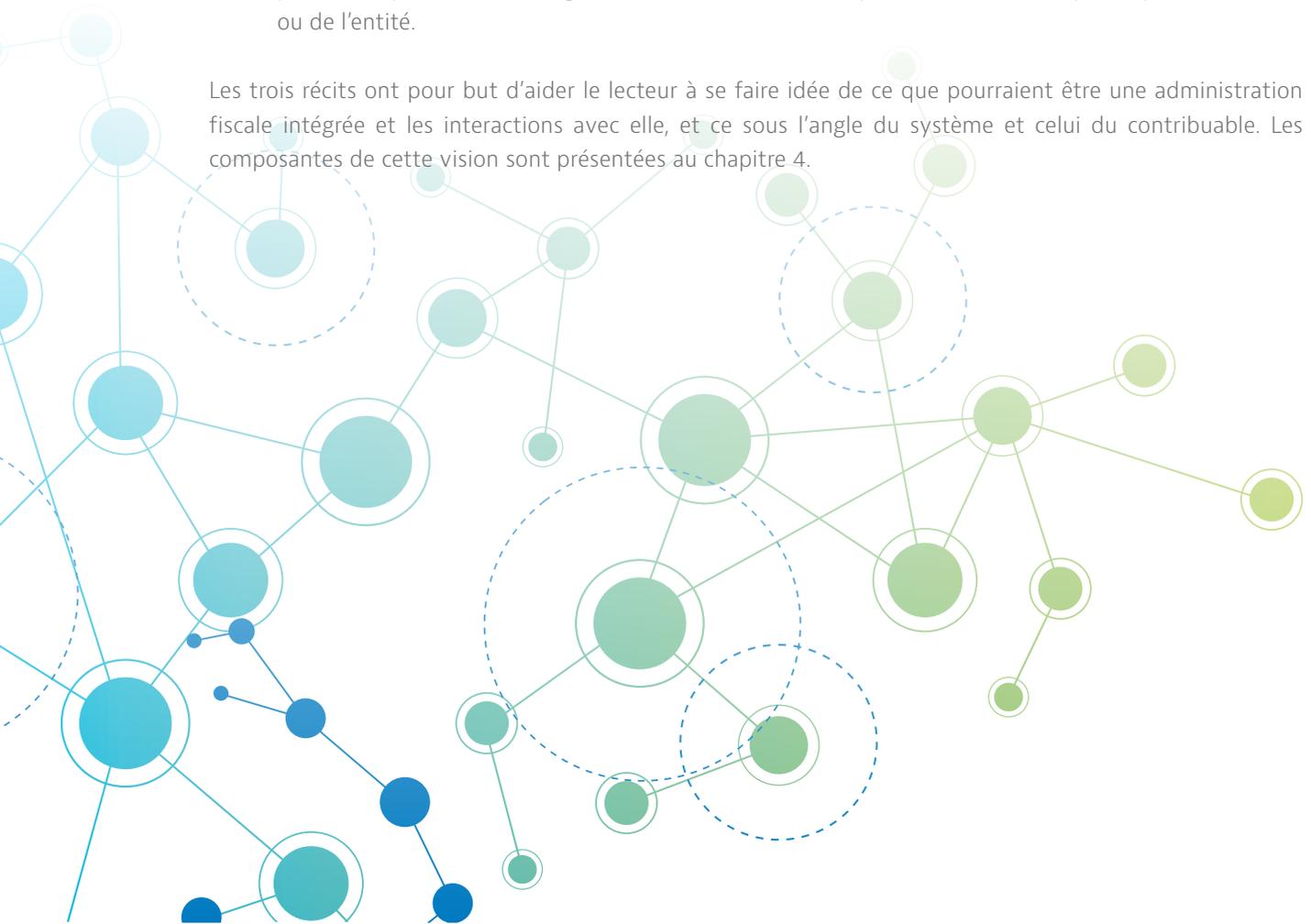
Le contexte

Les trois récits qui sont présentés reflètent la segmentation des contribuables qui prévaut actuellement : les personnes physiques, les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises multinationales (EMN). Pour la future administration fiscale, une question particulièrement difficile est de savoir si cette segmentation traditionnelle sera toujours aussi pertinente à l'avenir. Par exemple, le revenu privé est déjà de plus en plus imbriqué avec le revenu entrepreneurial, et de nombreuses PME s'engagent aujourd'hui dans des relations commerciales internationales, domaine auparavant largement réservé aux grandes entreprises.

Ces récits ont une structure commune :

- La première section présente brièvement le contribuable et expose les problèmes qui se posent à lui actuellement. La future administration fiscale fluide est également décrite, en examinant le parcours du contribuable, l'intégration de l'administration aux systèmes naturels de ce dernier et la place que conservera l'humain.
- La deuxième section se penche sur cinq événements de la vie et montre les changements qui s'y opèrent, en établissant des liens entre les problèmes actuels et un stade idéal futur. Bien qu'ils se succèdent généralement dans l'exemple, ces événements peuvent se produire à tout moment ou à plusieurs reprises dans les segments de contribuables, ce qui traduit la nature dynamique de l'individu ou de l'entité.

Les trois récits ont pour but d'aider le lecteur à se faire idée de ce que pourraient être une administration fiscale intégrée et les interactions avec elle, et ce sous l'angle du système et celui du contribuable. Les composantes de cette vision sont présentées au chapitre 4.



L'INDIVIDU DYNAMIQUE



Problèmes actuels :

Le numérique a simplifié les relations de nombreux particuliers avec l'administration fiscale et d'autres services publics nationaux.

Toutefois, la transformation numérique de l'économie au sens large fait que la création de revenu s'inscrit dans un environnement toujours plus complexe et de dimension mondiale, ce qui remet en cause le concept de base de l'impôt et l'approche des administrations dans leur rapport aux citoyens.

Par exemple, les travailleurs de l'économie du partage et de l'économie à la demande ainsi que les « transfrontaliers du numérique » mettent à mal les systèmes fiscaux nationaux actuels,

ce qui entraîne souvent une forte augmentation de la charge administrative et des risques de non-conformité pour les contribuables et l'administration fiscale. S'adapter à la nature dynamique et numérique du travail est impératif.

L'INDIVIDU DYNAMIQUE RÉCIT SUR MARIE EN 2030



Présentation de Mary

Voici Mary dans les années 2030, alors qu'elle décroche son premier emploi et qu'elle doit payer des impôts pour la première fois. Nous allons suivre son parcours, au fil des temps forts de sa vie et des changements de situation, et découvrir comment l'impôt fait naturellement partie intégrante de son quotidien.

Le parcours de Mary



Elle est en contact avec divers acteurs publics et privés qui lui apportent un soutien coordonné et global dans les événements de sa vie par l'intermédiaire de My365.

Mary ne s'intéresse pas particulièrement à la fiscalité, mais elle pleinement consciente de son importance dans le financement de la société et souhaite apporter sa pierre à l'édifice. Elle est certaine que son écosystème numérique gère en grande partie ses impôts de façon automatisée, avec des processus sous-jacents qui fonctionnent correctement et utilisent ses informations numériques personnelles de façon sécurisée.

Elle sait aussi qu'elle peut consulter à tout moment son statut fiscal, dans un format simple et aisément compréhensible, et que si une intervention de sa part s'avère nécessaire, elle sera informée et conseillée comme il se doit. Les quelques échanges qu'elle a dû avoir avec l'administration fiscale ont été conviviaux, professionnels et adaptés à sa situation.

L'écosystème



Mary se connecte principalement au système fiscal par l'intermédiaire de My365, qui se décline sous forme de services web et d'applications compatibles avec différents appareils internet. My365 prend en charge un ensemble intégré de services publics et professionnels destinés aux citoyens, et fait partie des plateformes tierces en lice dans la création d'un écosystème destiné aux citoyens.

Les différents services de My365 fonctionnent de concert pour accompagner les événements de la vie des citoyens, en utilisant des API sécurisées pour une multitude de services aux usagers fournis par les administrations et des acteurs privés. Pour différents événements de la vie, les services fiscaux sont désormais accessibles de manière transparente, grâce aux API créées et aux partenariats établis avec d'autres acteurs concernés.

Le statut fiscal de Mary est toujours à jour et consultable à tout moment dans My365. Des services d'aide assistés par l'intelligence artificielle sont disponibles, et sont complétés par un contact personnel avec des experts en cas de besoin. Les informations à caractère personnel de Mary ne sont échangées entre les différents services que dans la mesure où cela est nécessaire et lorsqu'elle (le citoyen) a dûment donné son accord, et elles sont protégées contre tout accès et toute modification non autorisés. La pièce maîtresse de l'écosystème est l'identité numérique nationale, qui relie Mary à ses informations numériques par le biais de la biométrie.

La dimension humaine



Même si les services fiscaux sont désormais intégrés dans l'écosystème des contribuables, il reste nécessaire que l'administration fiscale ou des agents de confiance leur viennent en aide lorsque le recours à l'IA ne suffit pas. Après identification sécurisée du contribuable, il peut bénéficier d'une assistance personnalisée et adaptée au contexte (sous forme de SMS, et sur support audio ou vidéo) fournie par des fiscalistes. Ce service peut faire intervenir les différents niveaux de l'administration le cas échéant.

L'administration fiscale mènera des activités aux fins du respect des obligations, avec un important recours à des outils avancés d'analytique. Elles consisteront surtout à déterminer si les systèmes fonctionnent comme ils le devraient.

Si nécessaire, l'administration prendra directement contact avec Mary pour corriger les erreurs ou pousser plus loin les recherches. Les erreurs et risques systématiques feront l'objet d'un suivi, en concertation avec les acteurs concernés des systèmes naturels de Mary.

Événements de la vie



DÉCROCHER UN EMPLOI

- Enregistrement compliqué dans les systèmes de plusieurs administrations
- Difficulté à recenser tous les citoyens tenus de payer des impôts
- Vérification de l'identité pouvant s'avérer complexe



ACQUÉRIR UN BIEN IMMOBILIER

- Formalités fastidieuses pour les citoyens
- Pluralité des acteurs et processus cloisonnés
- Risques fiscaux et problèmes de trésorerie possibles en cas de règlement tardif des impôts



Problèmes actuels

- Identités numériques de confiance, connues et validées, qui s'intègrent de manière fluide aux systèmes de l'État et des acteurs privés.
- Enregistrement du contribuable à la naissance, lors d'autres événements de sa vie ou au moment de son immigration.
- Identification numérique sécurisée lorsque le contribuable débute son emploi de salarié.

- Octroi instantané d'un prêt hypothécaire sur la base d'informations fiscales numériques actualisées.
- Le contribuable peut prendre connaissance à l'avance des conséquences fiscales potentielles.
- Enregistrement du bien immobilier et statut fiscal à jour immédiatement disponibles une fois la transaction achevée.



Stratégies de l'Administration fiscale 3.0

Mary recherche un emploi par l'intermédiaire d'une plateforme de recrutement en ligne. Elle a la chance de se faire embaucher dans une entreprise d'entretien de matériel de transport. Mary et l'entreprise signent le contrat de travail numériquement à l'aide de l'identification numérique de confiance. Le délégué vérifie également qu'elle a désormais le statut de représentante légale de l'entreprise. Mary autorise l'accès à ses informations à caractère personnel pertinentes, qui sont liées à son identité numérique dans différents registres, afin que son profil d'employée soit créé. Il s'agit de données en rapport avec l'impôt, qui concernent notamment les prestations, la sécurité sociale et le compte bancaire sur lequel seront versés les salaires. Elle est ainsi prête à percevoir son salaire et ses prestations sociales, et à payer ses impôts et ses cotisations de sécurité sociale et de retraite. Les prélèvements d'impôts sont automatiques, de sorte qu'elle n'a nullement besoin de se mettre en rapport avec l'administration fiscale.

Après avoir loué un appartement pendant quelques années, Mary souhaite devenir propriétaire. Grâce à My365, elle trouve une plateforme en ligne d'agent immobilier pour entamer ses recherches. Elle découvre plusieurs biens intéressants et veut vérifier si elle peut se permettre un achat. Le module de demande de prêt hypothécaire de la plateforme lui envoie des offres de prêt hypothécaire adaptées à sa situation de la part de plusieurs institutions financières. Elle accorde alors à ces dernières une autorisation limitée d'accès à son dossier personnel à jour, détenu par l'administration fiscale. Elle parvient également à simuler les effets fiscaux qu'engendreraient les différents biens immobiliers et les prêts proposés. Elle décide finalement d'acquiescer à l'achat d'un bien. Les représentants de la plateforme immobilière s'assurent que la transaction est menée à bien en toute légalité. Le statut fiscal de Mary est mis à jour avec les informations relatives à son nouveau bien immobilier et à l'hypothèque.



Parcours du contribuable

- Un système basé sur l'identité numérique de confiance.
- Un registre des représentants légaux des entreprises.
- Une plateforme de recrutement qui permet à l'employeur et à des chercheurs d'emploi de se rencontrer.
- Systèmes RH et des salaires intégrés à la solution de gestion de l'entreprise.
- Une plateforme administrative garantissant la tenue à jour permanente des règles et du dossier personnel du salarié dans les systèmes RH, de sécurité sociale et des salaires.

- Un système basé sur l'identité numérique de confiance.
- Sous réserve du consentement de l'intéressé, les renseignements fiscaux le concernant sont mis à la disposition de certaines banques.
- La plateforme de l'agent immobilier permet de mener à bien toutes les étapes de la transaction, du transfert de propriété du bien au transfert des impôts sur la transaction immobilière.
- Une fonctionnalité aide l'acheteur à procéder au changement d'adresse en une seule opération, de manière fluide, dans tous ses services personnels, auprès de tous les acteurs et systèmes concernés.



L'écosystème



PERCEVOIR DES REVENUS ISSUS DE L'ÉCONOMIE DU PARTAGE/À LA DEMANDE

- Lourde imposition des revenus générés hors de la juridiction du contribuable
- Règles nationales divergentes et compliquées
- Manque de discipline fiscale pour les revenus relevant de l'économie du partage et de l'économie à la demande

- Impôt retenu à la source sur les revenus générés à partir des plateformes numériques et versé à la juridiction ayant la compétence fiscale.
- Taux de retenue à la source propres au pays et, éventuellement, au contribuable disponibles pour les plateformes.
- Formats normalisés à l'échelle mondiale pour la retenue à la source ou la déclaration en temps réel.

Après quelques années, Mary souhaite investir dans un appartement de vacances situé dans un autre pays. Pendant un temps, elle choisit de le mettre en location pour arrondir ses fins de mois. Elle décide de faire de même avec l'une des chambres de sa maison.

Une plateforme de location de logements s'occupe de toutes les questions pratiques, sous réserve de l'autorisation de Mary. Mary peut observer avec joie l'apparition des revenus tirés de ses deux propriétés dans ses services d'application connectés à son compte bancaire. Elle voit également comment la plateforme effectue les déductions, les déclarations et les règlements d'impôts.

Sa situation fiscale est continuellement mise à jour en conséquence, et aucun solde d'impôt n'est dû.

- L'identité numérique nationale du pays d'origine est utilisée pour vérifier l'identité auprès d'un autre pays (dans le cadre de la propriété d'un bien et de l'imposition, par exemple).
- La plateforme de location de logements prélève le montant correct à la source et le reverse aux administrations fiscales du pays d'origine et du pays de séjour.
- Elle est soutenue par une plateforme administrative, qui lui fournit les règles actualisées relatives aux taux d'imposition, aux déductions d'impôt, aux seuils et aux abattements personnels, etc.



TRAVAILLER DANS D'AUTRES PAYS

- Lourdes formalités d'enregistrement auprès du fisc dans une nouvelle juridiction
- Règles et processus distincts dans chaque pays qui peuvent être sources de confusion et d'indiscipline fiscale

- Retenue à la source en temps quasi réel.
- Géolocalisation pour déterminer le lieu d'imposition.
- À l'arrivée, enregistrement automatique auprès du fisc et notification en temps réel du statut de l'enregistrement au contribuable.

Mary se voit confier un nouveau poste dans le cadre de projets à l'étranger et part s'installer dans un autre pays. À son arrivée, son passeport électronique est contrôlé par identification biométrique et My365 l'informe immédiatement des modifications apportées à son statut fiscal dans son pays de séjour et dans son pays d'origine. Lorsqu'elle perçoit son premier salaire à l'étranger, elle constate dans My365 que les montants du revenu et de la retenue à la source sont répartis entre son pays d'origine et son nouveau pays. Pendant le reste de l'année, elle travaille dans plusieurs pays. Le 1^{er} janvier, elle est informée que son dossier final de statut fiscal est prêt dans My365. Elle constate qu'il comporte ses statuts vis-à-vis de chacun des pays où elle a travaillé l'année précédente.

- L'identité numérique nationale peut être utilisée pour l'identification à l'étranger.
- Des connexions normalisées relient un module des RH/salaires, utilisé à l'échelle de l'entreprise, à différentes plateformes administratives.
- Une plateforme internationale met à jour les règles de chaque pays et les accords fiscaux entre pays dans la solution de gestion d'entreprise de l'employeur.



FONDER UNE FAMILLE

- Il est difficile de savoir exactement quelles démarches effectuer dans les différentes situations
- Procédures contraignantes, cloisonnées et redondantes auprès de plusieurs administrations/acteurs privés

- Approche impliquant la société dans son ensemble dans l'événement de la vie.
- Personnalisation de la prestation de services.
- Un seul signalement pour l'ensemble des administrations (service « Tell us once »).

La carrière internationale de Mary prend un tournant imprévu lorsqu'elle tombe amoureuse de Bono et se marie avec lui. Très vite, le couple attend un premier enfant. Après une visite à l'hôpital confirmant que Mary est enceinte, My365 est prêt à accompagner les procédures liées à la grossesse et la naissance.

Il propose une série de démarches administratives à entreprendre auprès de différents intervenants. Selon le calendrier proposé, My365 informe le couple sur les actions recommandées et les aide dans les échanges nécessaires, notamment pour l'enregistrement de la naissance, les demandes de congés de maternité et de paternité et l'approbation de leurs dates, ainsi que les modifications concernant les allègements fiscaux et la sécurité sociale.

À mesure qu'ils accomplissent les formalités, le statut fiscal – actuel et projeté – de chacun change, et My365 leur signale toute modification importante.

- Un module « événements de la vie » est prévu pour aider à fonder une famille, avec l'appui de services de divers hôpitaux et différentes administrations.
- Solution RH/de gestion d'entreprise dotée d'une fonctionnalité dédiée aux congés de maternité/paternité.
- Module d'enregistrement des nouveaux-nés à l'identité numérique.
- Fonctionnalité de révision du statut fiscal en fonction de l'octroi de prestations fiscales familiales.

ENTITÉ DYNAMIQUE



Problèmes actuels :

Il existe une discordance de plus en plus marquée entre, d'une part, le caractère toujours plus dynamique et mondial de la conduite des affaires et, d'autre part, les procédures statiques et cloisonnées des administrations fiscales nationales d'aujourd'hui. Cette situation est particulièrement problématique pour les personnes qui créent leur entreprise ou souhaitent développer ses activités. En effet, lorsque l'entreprise grandit ou change de nature ou de forme juridique, la transition officielle lui engendre une charge administrative significative. Faute de mesures énergiques de la part des administrations fiscales, ce problème ne cessera de s'aggraver.

L'ENTITÉ DYNAMIQUE RÉCIT SUR KIM EN 2030



Présentation de Kim

Faisons la connaissance de Kim dans les années 2030, alors qu'elle fait ses débuts dans sa profession. Au départ, elle ne gagne qu'un revenu d'appoint avec une activité qui vient s'ajouter à un emploi du temps bien chargé. Nous allons suivre Kim, qui, chemin faisant, devient travailleuse indépendante avant de constituer une société à responsabilité limitée, qui ne tardera pas à prendre de l'essor à l'échelle internationale.

Le parcours de Kim



Kim n'est pas vraiment préoccupée par les impôts, qu'elle considère comme un aspect non problématique de son entreprise en pleine croissance.

Elle sait que MyBusiness, sa solution de gestion d'entreprise, s'occupe automatiquement de quasiment tout ce qui concerne l'impôt.

Elle est toujours en mesure de consulter un relevé actualisé et détaillé de sa situation fiscale.

Elle a déjà été amenée à recevoir des notifications de MyBusiness lorsque certains points nécessitaient son attention. Ce fut une aide très précieuse pendant les périodes de transition au cours du développement de son entreprise, puisqu'elle a bénéficié en amont de conseils sur les démarches à entreprendre et le moment opportun pour le faire.

Les quelques interactions personnelles qu'elle a eues avec l'administration fiscale ont été conviviales, professionnelles et adaptées à sa situation.

L'écosystème



Les processus administratifs sont entièrement intégrés dans MyBusiness, solution de gestion d'entreprise approuvée par les administrations, et que Kim utilise pour son activité. La solution contient des algorithmes autonomes qui traitent les questions liées à tous types d'impôt pour l'ensemble de ses transactions commerciales. Les impôts sont déclarés et prélevés automatiquement, selon la nature des différents types d'impôt.

Transparence oblige, chacune des actions effectuées automatiquement sont visibles par Kim. Le système assisté par l'IA lui fournit des recommandations fiscales personnalisées et contextualisées pour éclairer ses décisions en matière de conduite des affaires. D'autres tâches administratives liées aux transactions habituelles de l'entreprise (salaires, RH, etc.) sont simplifiées de la même manière dans les systèmes naturels de Kim. Elle a aussi la possibilité d'utiliser son identité numérique lorsqu'elle interagit avec les autres administrations et certains acteurs privés.

La dimension humaine



Des fiscalistes compétents sont là pour aider et conseiller Kim en cas de besoin et lorsqu'elle estime que l'assistance de l'IA ne suffit pas.

Les contrôles de MyBusiness à l'échelle de l'écosystème guidés par l'administration fiscale confortent la confiance de cette dernière dans le bon fonctionnement des systèmes interconnectés et intégrés. Par ailleurs, la détection d'erreurs ou de schémas inhabituels peut donner lieu à une intervention des services fiscaux, que ce soit auprès de contribuables individuels, comme Kim, ou dans MyBusiness.

Événements de la vie



Problèmes actuels

- Tax Compliance – new taxpayers
- Income unreported for tax
- The rules can be complex and taxpayer education, guidance and support is needed

Manque traduction

- Difficultés dans la compréhension des circonstances faisant qu'un revenu irrégulier devient un revenu professionnel et que de nouvelles obligations s'appliquent (p. ex. en matière de TVA)
- Procédures d'enregistrement contraignantes
- Risques de non-respect des règles fiscales



Stratégies de l'Administration fiscale 3.0

- Les transactions font l'objet d'une imposition automatique par la plateforme de l'employeur au sein des systèmes naturels des contribuables. Le statut en matière d'impôt est toujours disponible.

- L'IA classe le statut de l'entreprise en fonction de l'activité et facilite l'enregistrement.
- Transition facilitée par la plateforme, en coopération avec d'autres administrations et des acteurs privés
- Règles fiscales intégrées dans les transactions et systèmes comptables de l'entreprise



Parcours du contribuable

Kim est une étudiante qui souhaite gagner un revenu d'appoint en mettant à profit ses compétences en montage vidéo.

Elle s'inscrit sur la plateforme MyBusiness, qui offre une place de marché lui permettant de proposer ses services et se charge de toutes les formalités liées aux transactions.

MyBusiness s'occupe aussi du volet obligations et droits vis-à-vis de l'administration. La plateforme prélève l'impôt à payer pour chaque transaction et le déclare en temps réel à l'administration. Kim peut consulter à tout moment son statut fiscal actualisé sur MyBusiness.

Kim reçoit de plus en plus de commandes de montage vidéo. MyBusiness détermine que son volume d'activité est proche de celui du travail indépendant. Très vite, elle décide de se faire enregistrer en tant que travailleuse indépendante.

MyBusiness l'aide à accomplir les formalités d'enregistrement, ainsi qu'à choisir un progiciel de gestion intégré (PGI) infonuagique fiable et des services financiers intégrés à MyBusiness, pour obtenir une solution de gestion d'entreprise entièrement numérique.

Le module de tenue des comptes garde la trace des revenus et dépenses de façon automatisée, et lui indique ses situations actuelle et prévisionnelle en termes d'activité, en ce compris tous les types d'impôt qui s'appliquent. Les déclarations et le paiement des impôts sont assurés de manière automatique par la plateforme.



L'écosystème

- Identité numérique de confiance
- Captation de toutes les transactions commerciales réalisées avec les clients
- Assurance du prélèvement et du versement à l'administration des impôts sur les transactions réalisées dans le cadre de l'activité de montage vidéo
- Mise à jour en temps réel du statut fiscal
- Les plateformes administratives fournissent à MyBusiness les règles et taux actualisés qui lui permettent d'appliquer correctement les retenues à la source. Des API assurent la tenue à jour du statut fiscal.

- Identité numérique de confiance
- API avalisées par l'État pour l'intégration du service d'enregistrement dans les plateformes de gestion d'entreprise
- Plateforme administrative fournissant à la solution de gestion d'entreprise les règles fiscales actualisées à appliquer aux transactions
- Tenue des comptes et facturation entièrement automatisées pour les revenus et frais, ainsi que le calcul et le règlement de l'impôt dû.



PASSER À UNE SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE

- Connaissance limitée des avantages et inconvénients du passage à une société à responsabilité limitée
- Complexité des formalités d'immatriculation et de constitution
- Charge administrative associée à l'attribution et la gestion des rôles

- Aide à la décision fondée sur l'IA dans le cadre du passage à une société à responsabilité limitée
- Processus d'enregistrement semi-automatisé grâce à l'IA, et basé sur les informations disponibles sous forme numérique
- Identité numérique sécurisée utilisée pour s'assurer que des personnes réelles représentent l'entreprise

Kim reçoit de MyBusiness un avis personnalisé, ciblé sur son activité, qui lui conseille d'envisager le passage à une société à responsabilité limitée. L'avis se fonde sur une analyse prédictive des informations sur son activité commerciale disponibles dans l'écosystème de MyBusiness et sur une évaluation spécifique réalisée par l'administration fiscale.

Kim prend conseil auprès d'un juriste par l'intermédiaire de MyBusiness, à la suite de quoi elle décide de constituer et faire immatriculer sa société à responsabilité limitée.

MyBusiness l'aide dans la classification de son activité et la constitution de sa société à responsabilité limitée, ainsi que dans les démarches à effectuer pour mettre un terme à son statut d'indépendante, notamment le changement de statut fiscal et les interactions avec d'autres administrations et acteurs privés consécutives à ce changement.

Peu après, chaque nouvelle transaction réalisée est redirigée vers la société à responsabilité limitée et traitée conformément aux règles applicables.

- Identité numérique de confiance
- Registre des représentants légaux de l'entreprise
- Analyse assistée par l'IA des transactions commerciales
- Services administratifs de transformation permettant de radier le statut de travailleur indépendant auprès de l'administration fiscale, des autres services publics et des acteurs privés concernés.



EMBAUCHER DU PERSONNEL ET PAYER LES SALAIRES

- Complexité de l'enregistrement des salariés et de la déclaration de l'impôt retenu à la source auprès de l'administration, ainsi que d'autres obligations déclaratives (sécurité sociale, etc.)
- Longs délais parfois nécessaires pour que les taux et montants de prélèvement soient corrects pour chaque membre du personnel

- Enregistrement auprès du fisc effectué parallèlement à la création de l'identité numérique à la naissance, lors de l'immigration ou à d'autres moments/événements de la vie précis
- Accès des employeurs aux montants à prélever à la source sur les salaires par membre du personnel, en fonction du statut fiscal mis à jour en temps réel

Comme les affaires marchent de mieux en mieux, Kim décide d'embaucher son premier salarié (en plus d'elle-même). Elle se met à la recherche de candidats sur la plateforme de recrutement JobRecrute, qui lui permet également de s'entretenir avec eux par vidéoconférence.

Elle arrête son choix sur Rick, et signe son contrat de travail à distance. Grâce à l'identité numérique de confiance, les deux parties ont l'assurance de disposer d'un contrat en bonne et due forme. Kim se voit également accorder l'accès aux informations à caractère personnel de Rick pour la configuration du module RH dans MyBusiness. Ce module est également utilisé pour l'enregistrement de toute nouvelle recrue auprès de l'administration, ainsi que pour les retenues à la source et les versements de sécurité sociale.

Rick touche peu après son premier salaire et constate qu'il est imposé conformément à ses prévisions.

- Identité numérique de confiance
- Registre des représentants légaux de l'entreprise
- Plateforme de recrutement qui gère le processus intégralement et intègre un module RH dans la solution de gestion d'entreprise
- Plateforme privée/publique garantissant l'application des règles correctes en ce qui concerne la retenue à la source sur les salaires et les éventuels prélèvements obligatoires de l'employeur.



DÉVELOPPER SES ACTIVITÉS À L'INTERNATIONAL

- Immatriculation à l'étranger laborieuse
- Éventail complexe de règles fiscales de plusieurs pays
- Charge administrative considérable liée au respect des obligations

- Normes internationales pour la diffusion des règles fiscales nationales aux plateformes et aux écosystèmes d'entreprise
- Plateforme administrative internationale de diffusion d'informations, des règles et des taux
- Identité numérique comme moyen d'identification et d'authentification sécurisées à l'étranger

Kim procède à l'enregistrement de sa nouvelle société à responsabilité limitée par l'intermédiaire d'une plateforme de services internationale intégrée à MyBusiness. L'enregistrement et la configuration du PGI pour un autre pays sont aisés. Ils s'appuient en effet sur le dossier numérique de l'entreprise conservé dans le pays où elle est implantée, et sur l'intelligence artificielle pour la prise en compte des nouvelles règles fiscales. Lorsque commencent à se présenter des revenus en matière d'impôt pour chaque pays aussitôt qu'elle obtient les documents correspondants.

Le personnel local est recruté à l'aide de la plateforme JobRecrute également, qui ajoute automatiquement les nouveaux salariés dans le module RH du PGI.

L'imposition des salaires se déroule à peu près de la même façon que dans le pays où est située l'entreprise, même si les mécanismes sous-jacents sont différents.

- Identité numérique de confiance, dont l'utilisation est autorisée dans toutes les juridictions
- Services garantissant que l'immatriculation de l'entreprise dans le nouveau pays est cohérente avec celle de son pays d'origine
- Procédures d'immatriculation assistées par l'IA
- Plateforme internationale assurant la tenue à jour du système de gestion d'entreprise avec les règles fiscales locales applicables aux transactions et aux salariés.

EMN EN TRANSITION



Problèmes actuels :

Les multinationales doivent s'adapter aux conditions d'exercice des activités de différents pays, avec leurs différences au niveau des règles du droit des affaires et en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre des systèmes fiscaux.

L'imposition des services numériques et l'attitude à adopter à l'égard des actifs incorporels à l'étranger sont des sujets de préoccupation importants pour les entreprises. La transformation numérique des processus administratifs fiscaux est très variable d'un pays à l'autre. Un manque de prescriptions normalisées au niveau international fait augmenter les coûts de la discipline fiscale. À cet égard, les administrations fiscales interviennent en général longtemps après la survenue de la transaction imposable, ce qui entraîne de lourdes formalités documentaires, une insécurité juridique et des risques de non-respect des obligations.

L'EMN EN TRANSITION CONTINUE – RÉCIT SUR SMART FALCON EN 2030



Présentation de Smart Falcon

Nous sommes dans les années 2030. Smart Falcon est une grande entreprise internationale qui cherche à se démarquer sur le marché florissant des services de véhicules dronisés.

Elle propose en location des voitures autonomes et des drones de voyage personnel sous la forme d'expériences intégrées – des formules à la carte de parcours routiers, aériens et maritimes pour les personnes désireuses de se déplacer de pays en pays.

L'entreprise exploite une technologie de pointe pour assurer un suivi continu des activités de ses filiales dans tous les pays. Les questions fiscales complexes qui découlent des différences de règles juridictionnelles sont ainsi le plus souvent réglées sans qu'elle s'en aperçoive.

Le parcours de l'entreprise



Dans les pays où Smart Falcon opère, les conséquences fiscales de son activité de vente de drones sont nombreuses et variées.

Les impôts indirects ne préoccupent guère l'entreprise puisque la fiscalité est intégrée de manière transparente dans ses processus de gestion.

Elle estime également avoir une vue actualisée de ses positions fiscales courantes en ce qui concerne les impôts directs.

Elle a confiance dans la capacité de son logiciel, qui intègre les règles et normes fiscales en vigueur dans chaque pays à la gestion d'entreprise, à régler les problèmes du quotidien. Elle a pu constater que les conséquences fiscales des transactions internationales peuvent être clarifiées en amont dans le cadre d'une réflexion concertée avec les autorités fiscales des pays concernés, par le recours à l'IA notamment. Sa fonction fiscale peut sans difficulté donner à la direction une vue d'ensemble de la situation de l'entreprise au regard de l'impôt, afin d'éclairer les décisions stratégiques. Le plus souvent, les activités automatisées de respect des obligations émanant de l'administration fiscale ont lieu en temps quasi réel, et mettent l'accent sur le fonctionnement des systèmes.

L'écosystème



Les solutions de gestion d'entreprise de Smart Falcon proviennent de fournisseurs de confiance de l'administration. Ainsi, la fiscalité est pleinement intégrée à ces solutions numériques dans tous les pays où l'entreprise opère. Le système de gestion d'entreprise de Smart Falcon est mis à jour avec les règles, algorithmes et données les plus récents et pertinents en matière d'impôt, ces éléments lui étant envoyés par des plateformes administratives avant la conclusion des transactions, ce qui réduit le nombre d'erreurs et de méprises. De plus, il recourt à l'IA en tant qu'aide à la décision en matière fiscale.

Le calcul, la déclaration et la perception de l'impôt se font automatiquement, conformément aux différents types d'impôt et aux différentes règles fiscales en vigueur selon le pays. En dépit de certaines différences (périodes et taux d'imposition, etc.), le format de déclaration est commun à tous les pays dans lesquels l'entreprise opère. Le système de gestion d'entreprise est en mesure de présenter une vue d'ensemble actualisée des statuts, positions et risques fiscaux pour l'ensemble de l'entreprise.

La dimension humaine



L'administration fiscale recourt à l'IA pour mettre en évidence les risques que le système de gestion d'entreprise numérique ne produise des résultats discutables. Cela incite l'entreprise à examiner les problèmes identifiés. Si nécessaire, des fiscalistes de l'administration peuvent interagir en temps réel avec l'EMN lorsque des risques et des écarts sont détectés, notamment pour passer en revue les règles dans la solution de gestion d'entreprise.

En cas de différend entre l'entreprise et l'administration fiscale, toutes les décisions sont transparentes et contestables par les deux parties, l'IA permettant d'examiner la jurisprudence et de circonscrire les points litigieux.

Si un différend surgit avec plusieurs autorités fiscales, les négociations entre elles s'appuient sur l'IA sans que l'entreprise n'ait à intervenir inutilement.

Événements et transactions de l'entreprise



Problèmes actuels

- Difficulté à imputer correctement la TVA et les droits d'accise entre les différents pays

- Complexité des obligations documentaires associées à la discipline fiscale
- Les activités liées à la discipline fiscale peuvent survenir des années après la conclusion des transactions, ce qui crée une insécurité juridique.



Stratégies de l'Administration fiscale 3.0

- Imposition des infrastructures de transport « à l'utilisation » (système de suivi)
- Imposition de la fourniture de services électroniques d'après la localisation de la consommation
- Utilisation de GPS et de capteurs dans les véhicules
- Péages automatiques.

- Des algorithmes basés sur l'IA et des règles concernant les prix de transfert sont mis à disposition par l'administration.
- Les activités menées aux fins du respect des obligations mettent l'accent sur la vérification des systèmes au sein de l'entreprise.
- Dialogue entre l'administration et l'entreprise avec échange de données semi-automatisé concernant les transactions uniquement dans des cas exceptionnels.



Parcours du contribuable

Smart Falcon propose en location des drones et des véhicules autonomes. L'entreprise se développe dans le domaine des expériences intégrées de voyage et de loisirs pour les personnes désireuses de se déplacer de pays en pays. Elle propose des formules personnalisées de parcours aériens, maritimes et routiers, notamment avec des véhicules dronisés qui circulent dans les couloirs réglementés.

L'expérience intégrée inclut toute une série de services sur mesure qui donnent lieu à l'application de régimes de TVA et de droits d'accise différents dans plusieurs pays. Ce modèle d'activité a ouvert la voie dans la mesure où il a permis de tester de nouveaux moyens pour avancer sur la question de l'imposition de ces types de services intégrés en étroite collaboration avec les administrations de plusieurs pays.

Le système de gestion d'entreprise de Smart Falcon se charge automatiquement de la déclaration et du paiement des impôts dus aux administrations compétentes, conformément aux règles en vigueur dans chaque pays.

Les différentes entités de l'entreprise ont un champ d'activité très étendu, impliquant des biens, des services et des actifs incorporels.

Les nouvelles technologies, notamment l'impression 3D, ont permis de rapprocher la production des véhicules dronisés de leurs marchés de consommation. Les opérations internes de location de véhicules dronisés et de services connectés sont nombreuses.

La détermination correcte du prix des actifs incorporels est devenue un point essentiel des discussions avec les autorités fiscales.

La juste fixation des prix s'appuie sur des algorithmes basés sur l'IA et des règles mis à disposition par les administrations. L'entreprise peut compter sur un dialogue immédiat avec les autorités fiscales lorsque des ambiguïtés apparaissent.



L'écosystème

Un véhicule dronisé est un engin intelligent qui ouvre de nouvelles possibilités d'imposition des usagers professionnels. Il relève la localisation, la durée du trajet et la distance parcourue pour l'ensemble des déplacements de chaque client. La TVA et les droits d'accise applicables aux différents services et à l'utilisation des routes, des transbordeurs et de l'espace aérien dans chaque pays sont calculés et évalués en temps réel, de même que les frais professionnels admissibles.

Connecté à des plateformes administratives dans chaque pays, le système de gestion d'entreprise est mis à jour avec des règles et des algorithmes relatifs aux impôts indirects et avec des interfaces numériques pour la déclaration et le paiement des impôts.

L'État certifie une solution d'IA dédiée aux prix de transfert à l'usage de l'entreprise. La solution s'appuie sur des réglementations actualisées et des données historiques sur les prix.

Les activités menées par l'administration aux fins du respect des obligations fiscales font appel à une interface standard avec les systèmes de gestion de l'entreprise.

Un filtrage basé sur des règles permet la mise en évidence des transactions et des résultats que l'entreprise devrait examiner, et qui peuvent faire l'objet d'un contrôle si l'administration détermine, avec l'aide de systèmes d'IA, que l'issue de l'examen n'est pas satisfaisante.



LOGISTIQUE TRANSFRONTIÈRE

- Le travail de documentation aux fins du respect des obligations à chaque étape de la chaîne logistique présente un coût élevé.
- Des règles complexes et très changeantes s'appliquent dans différents secteurs et pays, ce qui peut engendrer des risques fiscaux.

- Intégration de la fiscalité dans le développement de chaînes logistiques entièrement numériques, avec pour effet une valorisation de la gestion de la chaîne de valeur en temps réel.
- Soutien à l'évaluation et l'actualisation en temps réel des risques pour les activités logistiques, concernant notamment les modifications tarifaires et les échéances en matière d'obligations douanières.

Smart Falcon fabrique des véhicules dronisés de grande qualité en faisant appel à des fournisseurs de pièces détachées de qualité et dont les délais de livraison sont prévisibles.

Grâce à sa solution logistique, l'entreprise surveille et analyse en temps réel l'ensemble de la chaîne de production de bout en bout. Si un risque logistique survient, elle est avertie par le système et peut ainsi prendre rapidement les mesures nécessaires.

L'imposition transfrontière de l'entreprise s'inscrit dans un processus efficace. La TVA, les droits d'accise et les frais de douane sont déclarés et réglés automatiquement lorsque les biens franchissent les frontières.

Il est rare que le transport soit interrompu physiquement et, lorsque c'est le cas, les inspections sont promptement menées par les autorités fiscales et douanières.

La solution logistique de Smart Falcon est connectée aux acteurs pertinents de son écosystème logistique, dont les fournisseurs, les transitaires, les services de l'administration, etc. Cela contribue à l'analyse en temps réel de la logistique de l'entreprise.

Celle-ci assure le suivi de l'état et de la localisation des biens à plusieurs niveaux : pays, fournisseurs, lieux de stockage et méthodes de transport. L'ensemble des documents de vente et paiements sous-jacents sont disponibles sous forme numérique.

Du fait que les autorités publiques font partie du même écosystème, et grâce au recours à des dispositifs de suivi et à l'IA, les procédures douanières peuvent s'exécuter de manière plus efficace.

L'inspection physique est ciblée et efficace.



APPROCHE GLOBALE DE LA DÉCLARATION AU NIVEAU INTERNATIONAL

- Obligations et normes de déclaration en fonction du pays
- Difficulté à obtenir les données adéquates et à assurer la qualité requise

- Normes et formats internationaux de déclaration
- Actualisation en temps réel des règles nationales sur les modalités d'application de la norme
- Renforcement de la capacité d'imposition en temps réel

Pour Smart Falcon, la déclaration des impôts se présente comme un processus intégré relativement simple. La communication de l'information a été progressivement harmonisée entre les pays.

Les obligations de déclaration sont intégrées dans les systèmes utilisés pour la gestion d'entreprise et la présentation de l'information financière.

Des divergences subsistent dans les règles fiscales, en particulier celles relatives aux impôts directs, mais les définitions des faits et circonstances sont harmonisées entre les pays. Lorsque des règles sont modifiées, le système conserve la trace des modifications au niveau local et fait en sorte que Smart Falcon en soit informé pour s'adapter rapidement.

L'entreprise dispose d'une vue d'ensemble actualisée de son statut fiscal dans chaque pays et estime pouvoir anticiper les risques fiscaux avec une précision suffisante.

La solution de gestion d'entreprise de Smart Falcon est tenue à jour en permanence : à mesure qu'elles sont modifiées, les obligations et les règles de déclaration lui sont envoyées par les plateformes administratives des pays où l'entreprise opère.

Les règles d'imposition des transactions et de déclaration présentent encore des divergences, mais elles sont de même format et de même structure que les algorithmes, du fait de l'harmonisation des définitions de ces faits et circonstances.

Les formats normalisés au niveau international s'appliquent à la transaction (facturation électronique) et à la présentation de l'information à l'administration. Les définitions et contours de ces faits et circonstances pertinents sont davantage alignés sur la présentation de l'information financière.



ACQUISITION D'UNE ENTREPRISE DANS UN NOUVEAU PAYS ET UN NOUVEAU SECTEUR

- Des rapprochements complexes sont nécessaires en raison de la diversité des systèmes et des normes nationales.
- La fiscalité accroît la complexité de l'intégration.

- Norme internationale pour l'intégration de systèmes de différents fournisseurs.
- Norme internationale pour le transfert des données pertinentes entre systèmes.

Smart Falcon souhaitait acquérir une société qui lui permettrait de livrer de la nourriture et d'autres produits à ses véhicules dronisés en cours de vol, et de commercialiser ce service.

Drone Connect Inc. est une start-up active dans ce nouveau segment et dispose d'une technologie prometteuse qui cadre avec la stratégie de Smart Falcon.

Elle est située dans un pays où Smart Falcon n'est pas encore présente, et sa solution de gestion d'entreprise est différente de celle de Smart Falcon. Pour autant, l'intégration de Drone Connect dans l'entreprise se déroule sans heurts.

Dans un premier temps, la transition vers la solution de gestion d'entreprise de Smart Falcon n'est pas urgente.

Quelque temps après toutefois, la nouvelle société fait partie intégrante du système de gestion entièrement numérique de Smart Falcon. Elle bénéficie ainsi notamment d'un statut fiscal et d'une gestion des risques en temps quasi réel.

Les deux entreprises utilisent des services de solution de gestion d'entreprise dans lesquels sont intégrées les normes internationales régissant l'échange de renseignements entre systèmes et leur conversion d'un système à l'autre pour tous les types d'impôt concernés.

Smart Falcon emploie un système intégré de gestion qui se marie bien à ses différents systèmes et modules PGI, même s'ils proviennent de plusieurs fournisseurs.

CHAPITRE 4

LES COMPOSANTES DE L'ADMINISTRATION FISCALE 3.0



LES COMPOSANTES DE L'ADMINISTRATION FISCALE 3.0

Garder à l'esprit l'objectif final tout au long du parcours

Si l'administration fiscale 3.0, telle que décrite dans le présent document, représente un changement de paradigme dans la manière d'administrer l'impôt, la transformation n'est bien entendu envisageable que par étapes incrémentielles. D'une part, pour des questions de ressources et de priorités – compte tenu en particulier du travail massif au quotidien que représente la collecte des recettes publiques – et, d'autre part, en raison du fait que le processus de transformation ne peut s'opérer qu'en étroite coopération avec d'autres pans de l'administration, avec le secteur privé et à l'échelon international.

En particulier, l'administration fiscale 3.0 implique la mise en place d'une nouvelle infrastructure ad hoc à même de soutenir efficacement les services fiscaux de demain, tel qu'envisagé dans les descriptions du chapitre 3. À titre individuel, chacun des rouages de cette nouvelle infrastructure produira en lui-même un certain nombre de retombées. Toutefois, c'est en les imbriquant tous les uns aux autres dans le temps que s'obtiendront les bénéfices les plus larges, ceux d'une administration fiscale fluide et sans friction, à même notamment d'opérer efficacement en interaction avec les autres administrations, avec le secteur privé et par-delà les frontières. Installer une collaboration efficace avec les autres acteurs est une exigence absolue pour

atteindre ces résultats et éviter les impasses potentielles. Pour mettre en place une solution qui englobera une large variété d'acteurs et de pièces de puzzle, une vision commune ainsi qu'une collaboration étroite entre les différents acteurs sont essentielles.

Prenons l'exemple de l'identité numérique. Pour tirer pleinement parti du développement d'un système d'identité numérique, celui-ci doit être entièrement compatible avec les autres systèmes d'identité numérique, de façon à éviter la charge, en termes de temps mobilisé et de coûts générés, associée à l'utilisation d'identités, de processus d'identification et de processus d'authentification multiples. En particulier, il doit fonctionner avec les systèmes utilisés par les autres



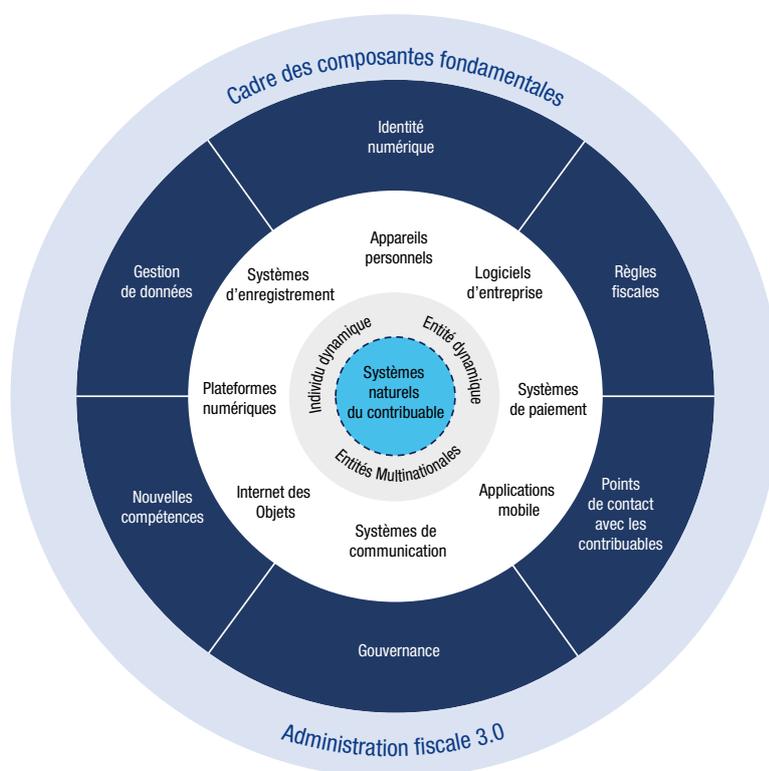
administrations, par les intermédiaires du secteur privé, avec les systèmes qu'utilisent les particuliers et les entreprises, ainsi qu'avec les systèmes utilisés dans les autres pays. Un système d'identité numérique mis en place sans que la façon d'atteindre cet objectif final d'une compatibilité étendue n'ait été bien étudiée pourra certes apporter des améliorations utiles, par exemple en améliorant la sécurité, la capacité à rapprocher les données et à mener à bien les fonctions administratives. Toutefois, il pourra ne pas fonctionner avec d'autres processus à l'extérieur de l'administration fiscale, et pourra dès lors entraîner des surcoûts importants.

Les composantes fondamentales

Six composantes fondamentales de l'administration fiscale du futur ont été identifiées par les administrations qui ont contribué au présent document de réflexion. Ces composantes sont les suivantes :

- **Composante 1 – Identité numérique** : assurer une identification unique et sécurisée des contribuables et des citoyens de manière uniformisée, alléger les contraintes et faciliter l'intégration des procédures, en connectant les systèmes naturels des contribuables.
- **Composante 2 – Points de contact avec les contribuables** : faciliter l'interaction des contribuables avec les processus de l'administration fiscale en tant que de besoin (par exemple par l'accès à une assistance en temps réel), en explorant toutes les possibilités d'intégrer ces points de contact dans les systèmes naturels des contribuables, y compris de manière plus automatisée.
- **Composante 3 – Gestion et normalisation des données** : établir le cadre qui assure à l'administration une gestion des données la plus efficace qui soit pour maximiser la discipline fiscale et minimiser la charge. Il s'agit en particulier ici de déterminer où seront traitées les données pour les différentes fonctions fiscales (au sein de l'administration, au sein des systèmes naturels des contribuables ou les deux), ainsi que les exigences applicables en matière de qualité, de disponibilité et de communication des données fiscales pertinentes et des métadonnées sur le fonctionnement des systèmes des contribuables.
- **Composante 4 – Administration et application des règles fiscales** : concevoir et diffuser une législation fiscale déclinée en formats administrables et vérifiables afin de permettre aux parties prenantes d'intégrer les règles fiscales dans leurs propres systèmes, y compris à mesure de leur évolution, tout en fournissant aux services fiscaux des garanties solides et de plus en plus distantes.
- **Composante 5 – Nouvelles compétences** : planifier les nouvelles compétences nécessaires au développement et au fonctionnement d'une administration fiscale numérisée, où l'intervention humaine sera moins fréquente et de plus en plus soutenue par des processus d'intelligence artificielle.
- **Composante 6 – Cadres de gouvernance** : guider l'élaboration, la mise en œuvre et la mise en connexion des autres piliers au sein de l'administration fiscale et en coopération avec les autres acteurs, aux plans national et international.

Graphique 4.1. Les composantes fondamentales de l'infrastructure



Chacune de ces composantes est examinée en détail ci-dessous sous plusieurs angles :

- **Valeur ajoutée essentielle** : description de la manière dont la composante contribue à une administration fiscale intégrée dans une société et une économie en mutation numérique.
- **Architecture** : définition du socle de fonctions et de processus interdépendants qui devront opérer conjointement aux fins des objectifs de l'administration fiscale 3.0.
- **Le parcours vers l'administration fiscale 3.0** : description des attributs du système actuel d'administration électronique et de son évolution souhaitable dans le temps, notamment sur la base d'un premier modèle de maturité de la transformation numérique, qui définit les caractéristiques générales des différents stades de maturité numérique. Cette section envisage par ailleurs ce que peuvent être potentiellement les points de départ de la transformation vers une administration fiscale 3.0 (aspect qui sera examiné plus en détail dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route proposée pour les futurs axes de travail du FAI).
- **Un exemple actuel** : ces exemples, fournis par les administrations fiscales qui ont contribué au présent document de réflexion, donnent un aperçu des initiatives actuellement déployées sur chacune des composantes.

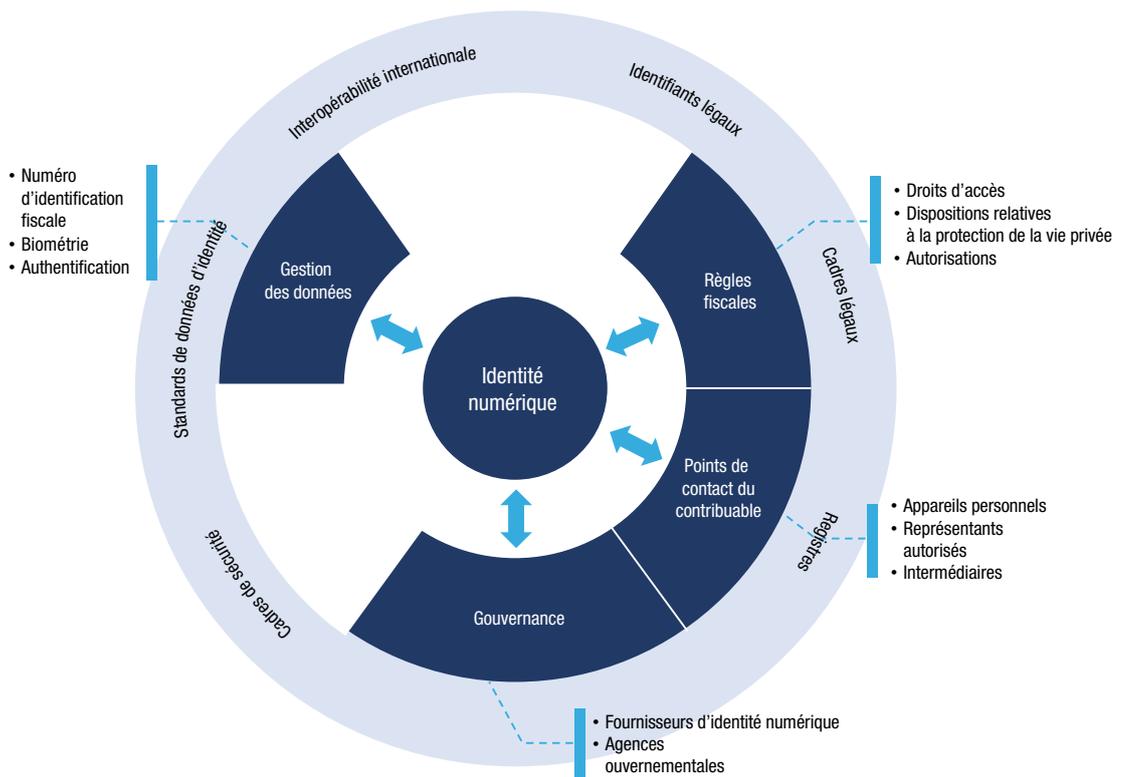
Composante 1 : Identité numérique

Valeur ajoutée essentielle

La politique fiscale détermine qui et ce qui doit être taxé. Une identification unique et sécurisée des contribuables est par conséquent indispensable à un fonctionnement efficace des administrations fiscales modernes, dans la mesure où elle donne le moyen d'adapter les procédures administratives (communications, dépôt des déclarations fiscales, intégration d'autres sources de données, téléservices, etc.) à chaque contribuable sur une base individualisée.

Dans une société où l'identité numérique est utilisée dans de multiples processus personnels et officiels, et pour différents rôles (par exemple, contribuable personne physique et représentant d'une entreprise), la mise en place d'un système d'identification unique et sécurisé pour les citoyens et les entreprises est une condition préalable à une plus grande intégration des systèmes, nécessaire pour parvenir à une fiscalité plus fluide. Ceci ne signifie pas que les différentes organisations doivent toutes posséder le même système d'identité numérique. L'important est que les systèmes utilisés par le contribuable et l'administration puissent interagir entre eux de manière transparente.

Graphique 4.2. Identité numérique



Architecture

Pour contribuer à l'administration fiscale 3.0, la composante de l'identité numérique doit répondre aux exigences suivantes :

- Fournir l'assurance d'une identification appropriée de tous les acteurs du système, y compris pour le contribuable en protégeant son identité et en lui garantissant une utilisation simple du système (c'est-à-dire sans qu'il n'ait à multiplier les connexions différentes).
- Permettre aux systèmes d'interagir entre eux sur la base de cette identité unique, autoriser l'envoi et le rapprochement de données personnelles et d'instructions en temps réel, donner accès à des services sécurisés et soutenir des déplacements transparents entre les portails.
- Permettre une délégation de la représentation (par exemple à un agent fiscal, à un représentant personnel ou entre dirigeants d'une entreprise) sur la base de différents niveaux d'autorisation.
- Favoriser l'application automatique des règles fiscales par les particuliers et les entreprises, avec par exemple une confirmation de leur identité et des déclarations (ou retenues) par l'intermédiaire des applications facilitant les transactions numériques.

Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Tableau 4.1. Identité numérique : Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Description	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Identité numérique	<p>Fonction d'enregistrement des contribuables en place. Les contribuables s'identifient auprès de leur centre des impôts.</p> <p>L'identité du contribuable est établie par la vérification de pièces justificatives (passeports et pièces d'identité).</p>	<p>Chaque contribuable possède un numéro d'identification fiscale (NIF).</p> <p>La création des premières identités numériques a débuté pour soutenir la déclaration électronique.</p> <p>Authentification par mot de passe.</p>	<p>Chaque contribuable dispose d'une identité numérique propre à l'administration fiscale, liée à son NIF.</p> <p>Le contribuable accède aux services numériques et à ses données au moyen de son identité numérique (IDN).</p> <p>IDN nationales en phase pilote.</p> <p>Authentification à deux facteurs utilisée.</p> <p>Cadre juridique en place.</p>	<p>Les services fiscaux utilisent des IDN nationales (privées et partagées avec certaines autres administrations).</p> <p>Identité numérique sur les appareils mobiles.</p> <p>Délégation de pouvoir à des représentants.</p> <p>L'identité numérique est utilisée pour soutenir l'échange public/privé d'informations avec, par exemple, des plateformes.</p>	<p>IDN à l'échelle de l'ensemble de la société.</p> <p>Les IDN permettent d'identifier les contribuables internationaux.</p>

Le niveau de maturité « Établie » ci-dessus représente la situation actuelle des administrations les plus avancées. En général, les contribuables qui en ont la possibilité peuvent à ce stade éviter les documents papier et les visites à leur centre des impôts et utiliser leur identification fiscale numérique aux points de contact numériques établis (sites web, formulaires électroniques et applications web et mobiles, par exemple).

Les principales caractéristiques d'une mise en œuvre établie sont les suivantes :

- Chaque contribuable dispose d'un numéro d'identification fiscale (NIF) qui, associé à d'autres éléments d'identification (tels que la date de naissance et un mot de passe pour les particuliers, et le lieu et la date de constitution ainsi que l'adresse du siège social pour les entreprises), crée une identité numérique au sein de l'administration fiscale.
- L'identité numérique du contribuable lui permet de débloquer un ensemble de services et de données numériques à des points de contact spécifiques.
- Un cadre est en place autour de l'utilisation de l'identité numérique pour garantir le respect de la vie privée et la sécurité, y compris, dans le contexte international, pour faciliter le transfert transfrontière d'un large éventail de données.

À mesure du franchissement des étapes de maturité de l'identité numérique, la même identité numérique sera utilisée de manière croissante dans les diverses interactions nécessaires avec les autres administrations, avec les fournisseurs de données tiers et avec les applications du secteur privé, au niveau national comme international. Les citoyens utiliseront la même identité pour interagir avec les processus de l'administration fiscale dans différents rôles, à différents moments, par exemple en tant que contribuable personne physique, contribuable petite entreprise, représentant d'entreprise ou encore en tant que mandataire d'un membre âgé de la famille.

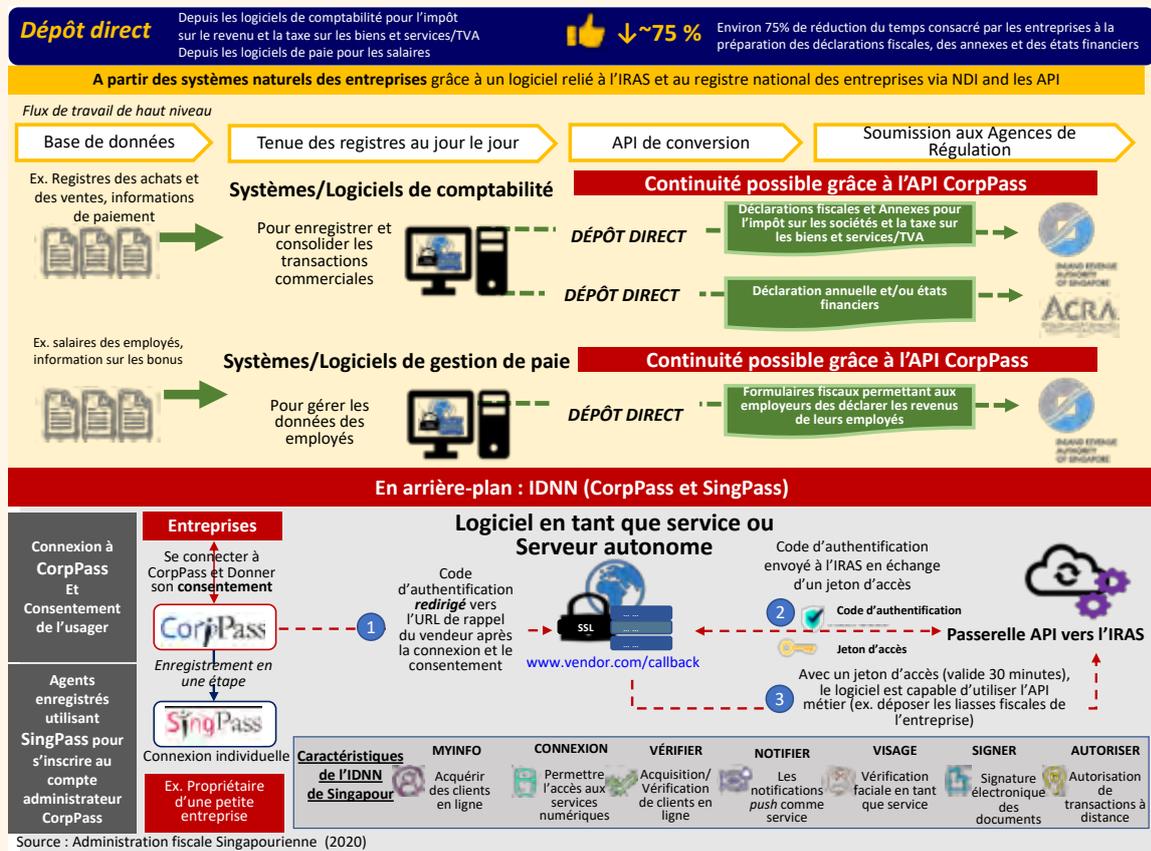
Pour entamer ce parcours, les administrations fiscales peuvent commencer par :

- Cartographier les avantages et les défis potentiels associés aux solutions d'identité numérique qui découlent de l'intégration de l'identité numérique avec d'autres aspects de la vie quotidienne des citoyens et des entreprises.
- Développer une architecture générale d'identité numérique en coopération avec le reste de l'administration, le secteur privé et d'autres administrations fiscales, afin de minimiser les risques d'incompatibilité, y compris par l'établissement de possibles normes de portée mondiale.
- Déterminer les flexibilités nécessaires au sein de l'architecture pour assurer une vérification pérenne de l'identité numérique, de sorte que le système reste sécurisé dans le contexte des évolutions futures (par exemple, au vu de l'intégration de solutions de blockchain).
- Identifier les priorités en matière d'intégration des fonctionnalités de l'identité numérique entre l'administration fiscale et les autres organisations du secteur public ou privé afin que les services fiscaux et les contribuables en tirent rapidement des bénéfices.

Encadré 4.1. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Singapour – L'identité numérique nationale

L'identité numérique nationale (IDNN) est la pierre angulaire de la vision de « Nation intelligente » de Singapour, qui entend mettre la technologie au service de l'amélioration du quotidien et des moyens de subsistance de l'ensemble de sa population. L'IDNN prend la forme d'un « SingPass » (pour *Singapore Personal Access*, actuellement pour tous les résidents) pour les particuliers, et d'un CorpPass pour les entreprises et autres entités. Le SingPass permet une connexion authentifiée aux services électroniques de l'administration, y compris son portail myTax, assure l'approbation instantanée des demandes de paiement électronique sur le portail myTax et prend en charge un service de reconnaissance biométrique faciale (en face pilote). Avec leur CorpPass, les entreprises tirent profit de diverses fonctionnalités de l'IDNN pour interagir avec leurs clients et mener à bien des transactions avec les organismes publics et d'autres entités de manière sûre et rapide, avec les autorisations et les consentements nécessaires. Par exemple, les entreprises peuvent déposer leurs déclarations à la fois auprès de l'IRAS et du registre national des entreprises de manière fluide au moyen de leur CorpPass et d'API ad hoc.

Graphique 4.3. L'utilisation de l'identité numérique nationale par les entreprises



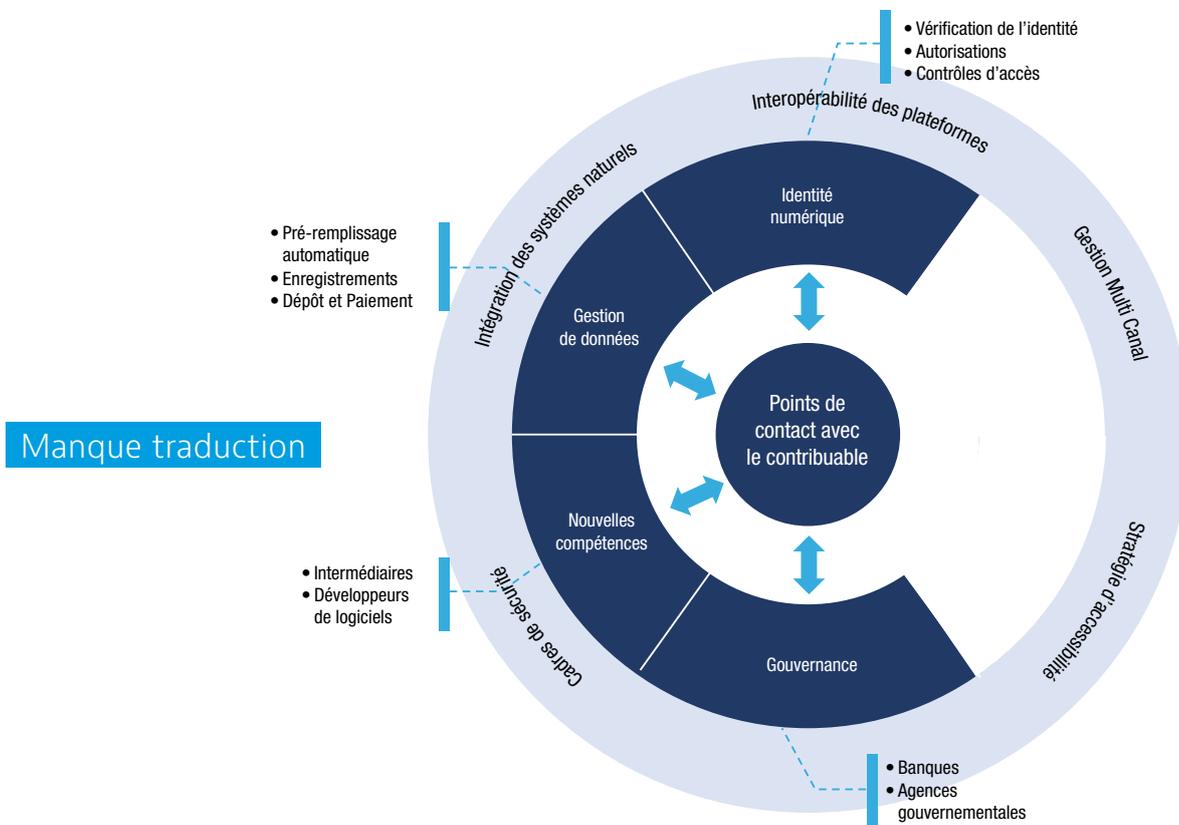
En savoir plus sur l'identité numérique nationale de Singapour [Cliquez ici](#)

Composante 2 : Points de contact avec les contribuables

Valeur ajoutée essentielle

Communiquer, échanger et faciliter les interactions avec les contribuables sont des aspects essentiels au bon fonctionnement des administrations fiscales. Celles-ci peuvent s'appuyer à cette fin sur un certain nombre de points de contact, qui peuvent prendre différentes formes : échanges directs, conversations téléphoniques, sites internet multifonctionnels, services électroniques, systèmes de gestion d'entreprise, et autres. Ces points de contact permettent de régler les éventuels points de friction, résultant par exemple d'un manque de connaissance, de circonstances inhabituelles qui nécessitent des échanges plus approfondis avec l'administration, de procédures défectueuses, ou autres.

Graphique 4.4. Points de contact avec les contribuables



Architecture

Pour contribuer à l'administration fiscale 3.0, la composante des points de contact avec le contribuable doit répondre aux exigences suivantes :

- Fournir un soutien en temps réel lorsque les points de friction ne peuvent pas encore être éliminés par les processus de l'administration ou lorsqu'ils surviennent en raison d'événements extérieurs (par exemple, des modifications de la législation, une évolution significative des circonstances ou encore une crise). L'essentiel est que ce soutien soit efficace pour résoudre rapidement le problème et, le cas échéant, qu'il puisse s'adapter (par exemple grâce à l'apprentissage automatique).

- Les points de contact doivent être en mesure de fournir des données analytiques à même d'aider à la compréhension des points de friction et de la manière de les résoudre par une modification des systèmes et des approches.
- Pouvoir s'intégrer, par l'intermédiaire d'interfaces de programmation d'applications, avec les autres systèmes pertinents de l'administration, les systèmes de gestion d'entreprise, par exemple les systèmes de comptabilité et les caisses enregistreuses, et d'autres applications appropriées, par exemple les applications bancaires et transactionnelles.

Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Tableau 4.2. Points de contact avec les contribuables : Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Description	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Points de contact avec les contribuables	<p>La plupart des interactions avec les contribuables s'appuient sur des documents papier à remettre à leur centre des impôts.</p> <p>Le site de l'administration fiscale publie la législation fiscale.</p> <p>Le paiement de l'impôt en espèces est largement soutenu.</p>	<p>Des formulaires téléchargeables sont mis à disposition sur le site de l'administration fiscale.</p> <p>Premières fonctions de déclaration en ligne mises en place.</p> <p>Centre d'appel en place.</p> <p>Paiement via des applications bancaires électroniques.</p>	<p>Le site web propose un ensemble de services électroniques regroupés.</p> <p>Les contribuables – personnes physiques et personnes morales – disposent de leur propre compte pour consulter leur statut fiscal à jour et effectuer des opérations.</p> <p>Systèmes numériques de retenue à la source en place.</p> <p>Accessibilité assurée pour les personnes handicapées et les analphabètes (numériques).</p> <p>Paiements par voie électronique disponibles pour toutes les transactions et tous les types d'impôt.</p>	<p>Les déclarations sont entièrement préremplies pour les personnes physiques et certains impôts des personnes morales.</p> <p>Des services au contribuable tels que l'enregistrement et la gestion des créances sont intégrés à l'échelle de l'administration.</p> <p>Intégration de premiers points de contact dans les fonctions de la plateforme numérique.</p> <p>Règlement des créances en les comparant aux versements à partir du compte du contribuable.</p>	<p>La majorité des points de contact avec les contribuables sont intégrés dans les systèmes naturels et les services de l'administration.</p> <p>Assistance par l'IA intégrée à la fourniture de services des points de contact.</p> <p>La majorité des impôts dus peuvent être payés en temps réel.</p>

Le stade de maturité Établie résulte de nombreux progrès antérieurs qui ont fait basculer les points de contact avec les contribuables des guichets du centre des impôts et du support papier vers des portails en ligne, qui proposent des fonctions de dépôt des déclarations, de paiement électronique, d'aide en ligne, etc. Bon nombre de formalités fastidieuses et inutiles ont ainsi déjà été éliminées des processus d'interaction, tout en laissant aux contribuables n'ayant pas accès au numérique la possibilité d'y avoir recours.

Les principales caractéristiques d'une mise en œuvre établie sont les suivantes :

- L'existence d'un site web de l'administration ou de canaux mobiles offrant un ensemble regroupé de services électroniques (dépôt des déclarations, paiements électroniques, etc.) et, bien souvent, des

portails pour les contribuables, personnes physiques comme personnes morales, avec des fonctions de mise à jour de leur statut fiscal et des interactions sécurisées.

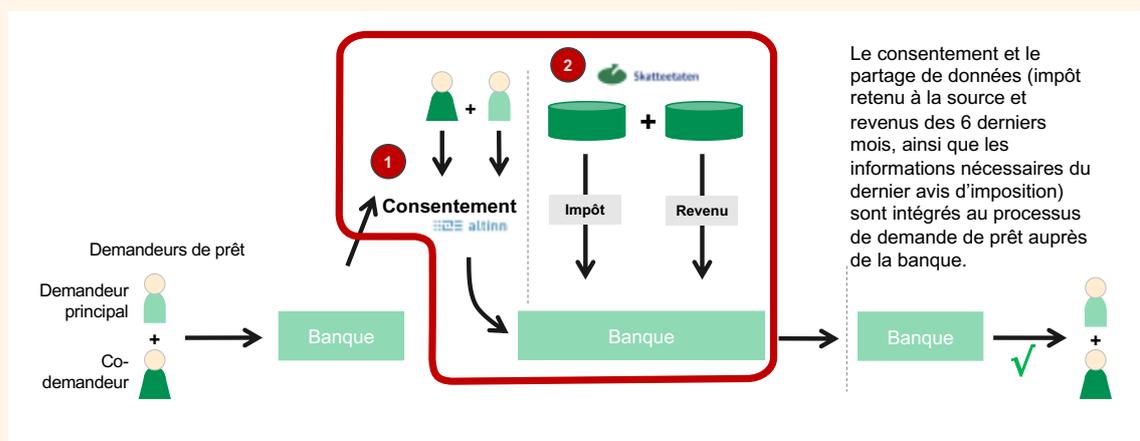
- Une assistance par l'intermédiaire de centres d'appel ou de services conversationnels en ligne.
- L'utilisation de systèmes numériques de retenue à la source ou d'autres systèmes qui allègent considérablement ou élimine la lourdeur des tâches à accomplir par le personnel (cumulées ou d'ajustement en fin de période).
- La mise en œuvre d'une stratégie d'accessibilité au profit des personnes inaptes ou peu aptes à utiliser les canaux numériques.

Pour passer au stade suivant de maturité, les points de contact devront être intégrés dans les systèmes naturels des contribuables. Cette prochaine étape contribuera grandement à la mise en place du parcours intégré et en constitue une condition essentielle. Outre les entreprises utilisant leurs systèmes pour la gestion fiscale (retenue à la source et TVA bien souvent), toutes sortes de plateformes numériques feront partie d'un réseau de tiers de confiance. Intégrés dans les systèmes naturels, les outils et algorithmes d'intelligence artificielle aideront à qualifier les obligations fiscales des contribuables et à calculer les montants à acquitter, mais aussi à améliorer leur compréhension et leur prise de décisions.

Encadré 4.2. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Norvège – La demande de prêt préremplie sur consentement de l'intéressé

La Norvège a mis au point un nouveau système visant à simplifier les demandes de prêt. Auparavant, les demandeurs devaient rassembler une série de documents relatifs à leurs revenus et les remettre à la banque sollicitée. Cette dernière procédait alors aux contrôles de diligence préalable appropriés. Avec le nouveau système, au lieu de recevoir les renseignements du demandeur, les banques peuvent obtenir les informations nécessaires sous forme numérique auprès de l'administration fiscale norvégienne après consentement du contribuable, pour utilisation à cette fin uniquement. Grâce à la grande fiabilité des informations ainsi recueillies, de nombreux dossiers de demandes peuvent être évalués automatiquement en quelques minutes, ce qui accélère leur traitement et réduit les coûts. Toutes les banques norvégiennes adhèrent désormais au programme. Grâce à ce système, les contribuables, les entreprises et les pouvoirs publics devraient réaliser des économies de l'ordre de 600 millions à 1.3 milliard EUR sur une période de dix ans.

Graphique 4.5. La demande de prêt préremplie sur consentement de l'intéressé



Source : Administration fiscale norvégienne (2020).

En savoir plus sur la demande de prêt préremplie sur consentement de l'intéressé [Cliquez ici](#)

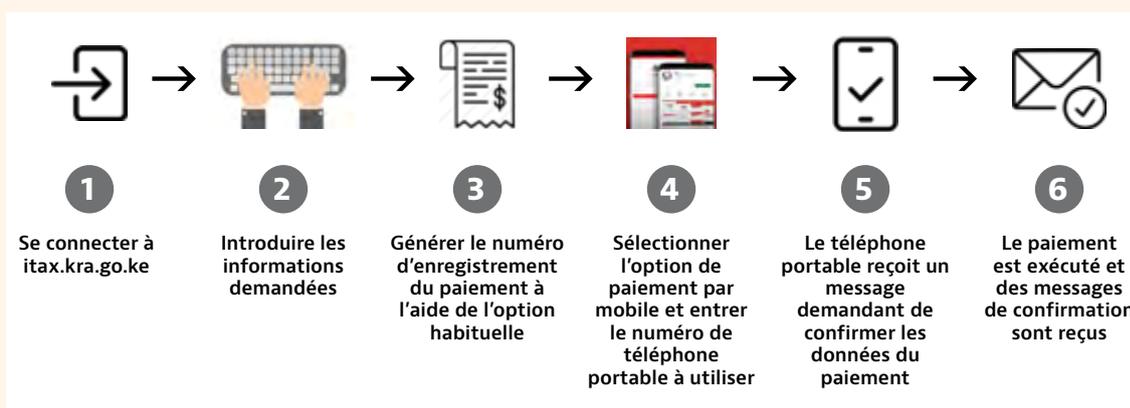
Pour entamer ce parcours, les administrations fiscales peuvent commencer par :

- Automatiser de manière croissante le préremplissage des déclarations (ou des avis d'imposition) des personnes physiques et de certains champs de celles des personnes morales (comme la TVA).
- Développer leur connaissance des principaux points de friction entre elles et les différents types de contribuables, et élaborer des stratégies pour limiter leur survenue tout en cherchant à les éliminer à terme.
- Mettre en place les comptes fiscaux, qui affichent les versements effectués et les impôts à payer par le contribuable, avec explications à l'appui, et lui donnent une image qui reflète toujours plus fidèlement leur situation fiscale.
- Intégrer aux différents niveaux de l'administration les services au contribuable, tels que l'enregistrement, l'identité numérique et la gestion des créances.
- Identifier les possibilités de proposer des services fiscaux regroupés avec les plateformes numériques et d'autres tiers.

Encadré 4.3. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Kenya – Le paiement électronique de l'impôt

Leader mondial dans le domaine des services d'argent mobile, le Kenya connaît toujours une croissance fulgurante du nombre et de la valeur des transactions mobiles. En décembre 2019, le pays comptait 58.4 millions d'abonnés à un service d'argent mobile (pour une population de 47.5 millions d'habitants), 12 ans après le lancement de M-Pesa en 2007. En 2013, l'Autorité fiscale du Kenya (KRA), désireuse d'améliorer la qualité des services offerts aux contribuables, a mis en place un nouveau moyen de paiement, le paiement électronique par mobile avec M-Pesa. Lipa Ushuru na Mpesa (Payez vos impôts avec M-Pesa) leur permet de s'acquitter de leurs impôts rapidement et en toute simplicité à l'aide de leur téléphone portable. Le paiement se fait de façon fluide. Après avoir saisi le numéro d'enregistrement unique généré pour le paiement et un numéro de téléphone dans l'application de paiement de la KRA, le contribuable reçoit sur son téléphone un message lui demandant son accord pour le versement de l'impôt à la KRA. Lorsqu'il a marqué son accord, un message de confirmation lui est envoyé par la KRA, et son compte est mis à jour en temps réel.

Graphique 4.6. Paiement de l'impôt avec M-Pesa



Source : Kenya Revenue Authority (2020).

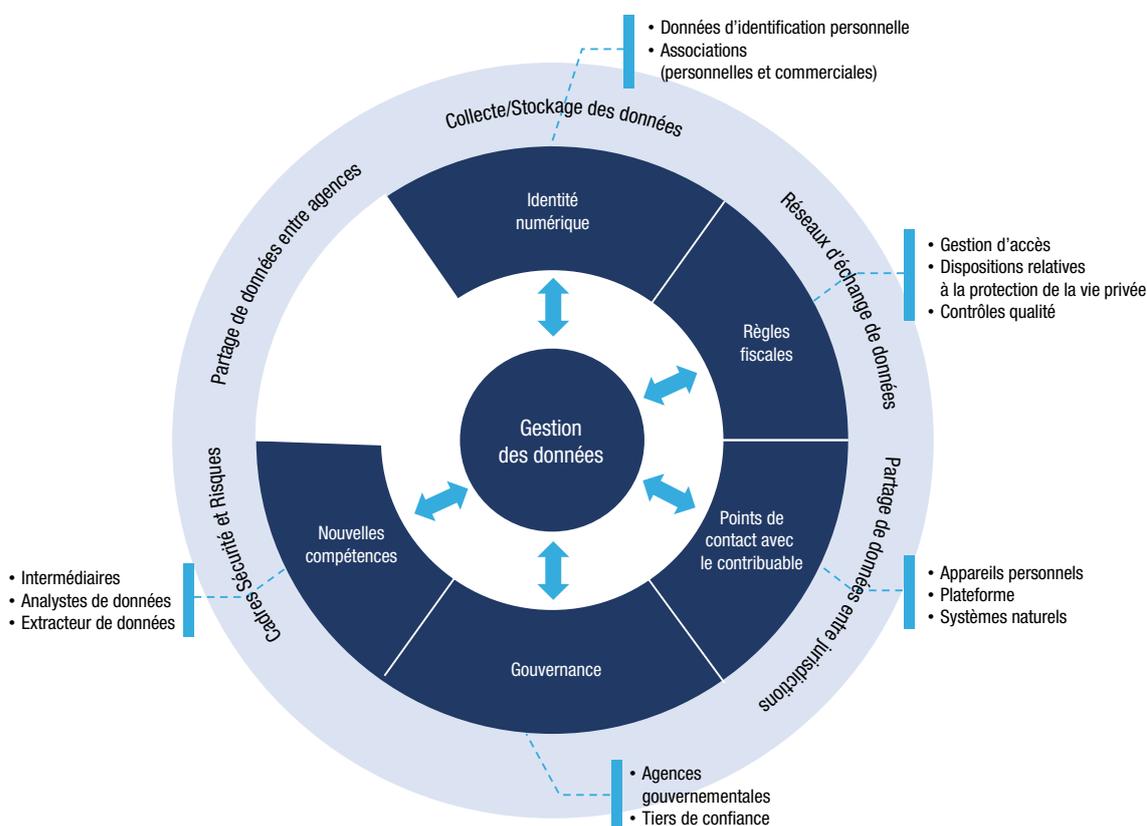
En savoir plus sur le système de paiement électronique de l'impôt du Kenya [Cliquez ici](#)

Composante 3 : Gestion et normalisation des données

Valeur ajoutée essentielle

À l'heure actuelle, l'administration de l'impôt consiste, fondamentalement, en une opération de traitement des données qui dépend fortement de la disponibilité et de la qualité de ces dernières. Avec l'essor du numérique, les administrations fiscales sont amenées à collecter et à traiter de plus en plus de données de nature fiscale provenant des contribuables et de tiers (factures électroniques, caisses enregistreuses en ligne et renseignements sur les comptes financiers, par exemple). L'administration fiscale 3.0 a ceci de différent qu'une moindre importance est accordée à l'emplacement des données (elles peuvent se trouver dans des systèmes de gestion d'entreprise, dans le nuage, chez des tiers, etc.). Au lieu de gérer les données, l'administration se concentre sur la disponibilité, la qualité et l'exactitude de celles qu'il faut puiser à distance, et selon les besoins, dans le vaste ensemble des systèmes naturels des contribuables.

Graphique 4.7. Gestion et normalisation des données



Architecture

Pour contribuer à l'administration fiscale 3.0, la composante de la gestion et de la normalisation des données doit répondre aux exigences suivantes :

- Garantir que des mesures de sécurité solides sont en place, et qu'elles sont constamment à jour, pour empêcher l'utilisation des données à mauvais escient par des agents de l'administration et des acteurs extérieurs.

- Définir le cadre général régissant les sources de données à utiliser et les exigences minimales à respecter en ce qui concerne le contenu, la qualité, la transférabilité, la disponibilité et l'archivage des données fiscales et des métadonnées (l'administration pouvant ainsi vérifier le bon déroulement des procédures et identifier toute anomalie).
- Dans la mesure du possible, ne pas imposer aux systèmes utilisés par les entreprises et autres détenteurs de données des formats rigides et contraignants pour la présentation des données.
- Recenser en permanence les sources de données qui permettraient à certaines fonctions de l'administration fiscale de gagner le plus possible en fluidité, et œuvrer avec les partenaires concernés à l'intégration de ces sources dans le cadre.
- Favoriser la réutilisation des données pour aider d'autres organismes publics à remplir leurs fonctions, dans le respect du cadre juridique approprié.

Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Tableau 4.3. Gestion et normalisation des données : le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Description	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Gestion des données sur les contribuables	<p>Premières mises en œuvre de bases de données numériques.</p> <p>Modèles de données partiels en place pour certains types d'impôt.</p> <p>Données gérées dans des systèmes spécifiques d'un type d'impôt.</p> <p>Synchronisation manuelle des bases de données.</p>	<p>Disponibilité des données sur les contribuables sous forme numérique, dans des systèmes spécifiques de la législation fiscale.</p> <p>Premiers modèles (de gouvernance) de données intégrés en place.</p> <p>Partage et réutilisation des données au sein de l'administration fiscale.</p> <p>Échange de données tierces instauré avec des banques et des organismes publics nationaux.</p> <p>Mesures de sécurité des données mises en œuvre.</p>	<p>Disponibilité des données sur les contribuables dans des bases de données client numériques.</p> <p>Accords de partage et de gouvernance des données conclus avec les parties prenantes publiques et privées concernées.</p> <p>Cadres juridiques de confidentialité des données mis en œuvre.</p> <p>Constitution de réseaux internationaux d'échange public/privé de données.</p>	<p>La qualité et l'intégrité des données sont définies et assurées avec les parties prenantes publiques.</p> <p>Utilisation d'une infrastructure globale pour la communication et la normalisation et l'échange des données.</p> <p>Transition de l'échange programmé de données en masse vers le partage de données précises au moment de la transaction.</p> <p>Mécanismes de transparence élaborés.</p>	<p>Des cadres d'assurance de la propriété des données et de la protection de la vie privée sont en place et administrés.</p> <p>Disponibilité en temps réel de données de grande qualité aux fins des processus administratifs ; traitement distribué (des règles vers les données) ou centralisé (des données vers les règles).</p> <p>Existence de mécanismes de transparence et d'autorisation, qui renforce la confiance du grand public.</p>

Aux phases Émergente et En progrès, les données sur les contribuables sont souvent adaptées aux besoins et entre les mains de différents services fiscaux, et ne sont pas facilement accessibles à l'ensemble de l'administration. Au niveau de maturité Établie, leurs diverses composantes sont de plus en plus regroupées dans une base de données centrale. Cette démarche permet une mise en œuvre davantage centrée sur le contribuable de l'offre de services et des stratégies et instruments répressifs.

Les principales caractéristiques d'une mise en œuvre établie sont les suivantes :

- Les données relatives aux contribuables parvenues à l'administration sont, dans la majorité des cas, disponibles dans des bases de données accessibles dans l'ensemble des services fiscaux, ce qui favorise leur échange entièrement dématérialisé avec l'administration et l'utilisation de l'analytique de données (encore réservée principalement aux types d'impôt).
- La quantité de données collectées auprès de tiers augmente progressivement, en vue d'améliorer le préremplissage des déclarations, bien que la qualité des données continue de poser problème. Aux fins du respect des obligations fiscales, certaines administrations mettent en place une collecte plus systématique des données, en particulier celles des factures électroniques et des caisses enregistreuses en ligne.
- Des modèles et des accords formels qui mettent en application les cadres juridiques de protection de la vie privée et de sécurité des données régissent l'échange électronique public-privé des données sur les contribuables.
- Certains renseignements font l'objet d'un échange automatisé au niveau international et sont principalement destinés à l'évaluation des risques et au respect des obligations fiscales, au lieu d'être pleinement intégrés aux procédures de calcul.

Une fois le niveau de maturité Élevée ou Idéale atteint, les administrations fiscales exercent de plus en plus un rôle de gardien des données, ce qui permet de maximiser la discipline fiscale et leur efficacité administrative, tout en limitant les coûts supportés par les contribuables. Il leur faut alors trouver un équilibre entre les volumes importants de données qu'elles reçoivent pour évaluation et les résultats fiables en provenance des systèmes des contribuables.

(C'est globalement ce qui distingue un système de facturation électronique, dont toutes les informations sont transmises à l'administration, d'un mécanisme de retenue à la source, qui, fondamentalement, s'appuie sur un logiciel de paie pour communiquer le montant de l'impôt prélevé pour chaque salarié). Les deux ont toute leur utilité.

Pour entamer ce parcours, les administrations fiscales peuvent commencer par :

- Élaborer des normes générales en matière de collecte, de transfert et d'assurance des données, idéalement au plan international afin de limiter le plus possible les coûts pour les entreprises qui ont plusieurs implantations d'activité. Ces normes doivent, dans la mesure du possible, être suffisamment souples pour laisser aux contribuables la liberté d'utiliser les systèmes ou technologies qu'ils préfèrent (les chaînes de blocs, par exemple), notamment pour les déclarations.
- Élaborer des dossiers présentant les arguments qui, selon les cas de figure, plaident en faveur du traitement des données reçues en masse ou de l'utilisation des résultats fournis par les systèmes des contribuables (à condition qu'il soit possible de vérifier leurs procédures, de manière toujours plus automatisée), ou encore de la coexistence de ces deux modèles. Les questions relatives à la confidentialité et à la protection des données doivent être prises en compte.
- Définir, pour les deux modèles, les passerelles juridiques à prévoir et leurs modalités, notamment en examinant leurs restrictions concernant les finalités pour lesquelles les données sont collectées. Par exemple, pour les administrations fiscales et dans le cadre du décloisonnement des fonctions de l'État, il est important que les renseignements recueillis pour les besoins de la sécurité sociale puissent également servir à certaines fins fiscales au moins, et inversement. Ce point devra être approfondi dans le cadre de discussions internationales.

Encadré 4.4. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Australie – Single Touch Payroll (STP)

En juillet 2018, l'Australie a lancé Single Touch Payroll, un canal électronique accessible par API visant à améliorer la communication des données de paie à l'Australian Taxation Office (ATO).

Cette initiative a donné lieu à l'introduction de la *déclaration en temps réel* par les employeurs de leurs informations sur les salaires auprès de l'ATO. STP s'appuie sur les cycles de paie en cours et les systèmes logiciels des employeurs pour permettre à ces derniers de communiquer à l'administration, à chaque paiement des salaires, les données relatives aux rémunérations, à l'imposition et aux versements aux fonds de retraite. L'ATO a collaboré avec des partenaires des systèmes naturels des contribuables et avec des entreprises sur le concept, la conception et la mise en œuvre de STP.

Tandis que STP continue d'être amélioré, l'État prend conscience des possibilités de mettre à profit les informations déjà déclarées par les employeurs pour réduire la charge réglementaire, proposer des services publics de meilleure qualité et améliorer l'administration du système de protection sociale.

Graphique 4.8. Single Touch Payroll



Source : Australian Taxation Office (2020).

En savoir plus sur le système Single Touch Payroll de l'Australie [Cliquez ici](#)

Composante 4 : Administration et application des règles fiscales

Valeur ajoutée essentielle

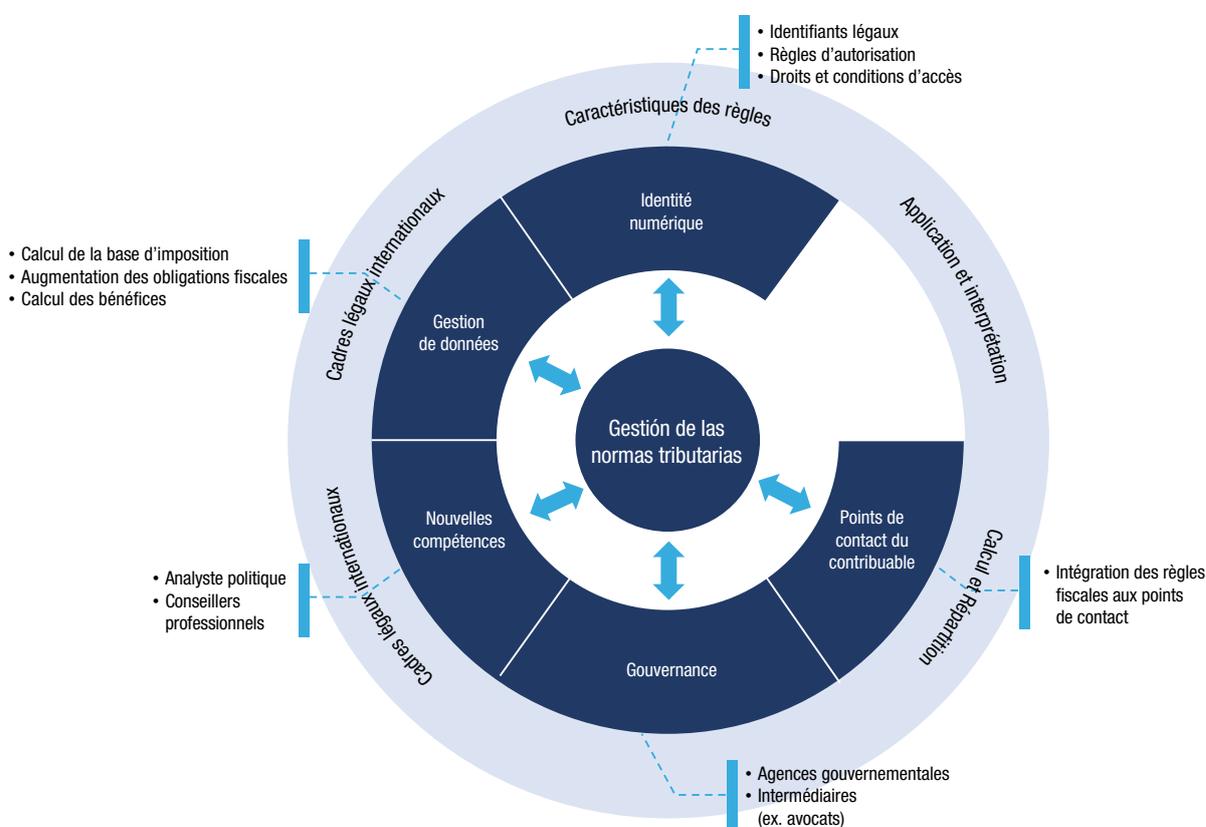
Actuellement, l'administration et l'application des règles fiscales repose essentiellement sur des processus pilotés ou accompagnés par l'administration fiscale. Ces processus comportent généralement un certain nombre d'étapes, à savoir notamment :

- la communication d'informations concernant le respect de la législation fiscale et les délais à respecter (cette communication pouvant se faire via des sites internet, par des échanges directs avec les contribuables, par des agents du fisc, etc.) ;
- l'emploi de formulaires papier ou électroniques que le contribuable doit remplir en communiquant des renseignements fiscaux spécifiques le concernant (aux fins de l'enregistrement, des déclarations, etc.) ;

- la bonne exécution de la procédure correspondante par l'administration (l'enregistrement du contribuable, le calcul du montant final de l'impôt à payer, la réception des paiements, etc.).

Dans l'administration fiscale 3.0, le fait nouveau est que l'administration énonce les règles techniques et communique les informations nécessaires pour que les différentes étapes du traitement de l'impôt se déroulent dans les systèmes naturels des contribuables. Il peut s'agir, par exemple, de l'établissement de points d'enregistrement et de désenregistrement automatiques des contribuables, de l'intégration de règles de droit fiscal et du calcul de l'impôt dans les logiciels de comptabilité, ou encore de l'utilisation d'applications de retenue à la source ou d'envoi automatique d'informations à l'administration.

Graphique 4.9. Administration et application des règles fiscales



Architecture

Pour contribuer à l'administration fiscale 3.0, la composante de l'administration et de l'application des règles fiscales doit répondre aux exigences suivantes :

- Établir pour ces règles des spécifications claires (en y incluant leurs modifications ultérieures) pouvant être intégrées dans les systèmes logiciels et les applications des contribuables.
- Élaborer un cadre d'assurance relatif à l'approbation de ces logiciels pour qu'une fois les règles fiscales intégrées, l'administration considère comme valables tant les résultats qu'ils produisent conformément à celles-ci que toutes les métadonnées correspondantes qui peuvent les corroborer.

- Développer des bibliothèques d'interfaces de programmation d'applications (API) à utiliser pour la réception par le contribuable d'informations de l'administration fiscale (identité, prestations, modifications de taux et de seuils, changements de statut, etc.) et le transfert d'informations des systèmes naturels du contribuable vers les systèmes appropriés de l'administration.
- Mettre au point des mécanismes permettant de dissiper les incertitudes qui entourent l'application des règles fiscales, notamment par l'utilisation de services d'intelligence artificielle (IA).

Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Tableau 4.4. Administration et application des règles fiscales : le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Description	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Administration et application des règles fiscales	<p>Législation fiscale sur support papier transposée en conceptions de systèmes.</p> <p>Règles fiscales mises en œuvre dans des systèmes d'arrière-guichet spécifiques d'un type d'impôt.</p> <p>Contribuables enregistrés au centre des impôts et invités à déposer leurs déclarations.</p>	<p>Modélisation et gestion de règles distinctes en place, base pour la conception de cas d'essai internes.</p> <p>Règles fiscales mises en œuvre dans des services frontaux pour mieux prévenir les erreurs.</p> <p>Identification des contribuables de leurs obligations au moyen de divers canaux, dont l'employeur, les institutions, financières, les organismes publics et d'autres administrations fiscales.</p>	<p>Système d'administration des règles à l'échelle de l'administration fiscale.</p> <p>Règles publiées et partagées avec des partenaires privés à des fins de tests conjoints et d'intégration dans les systèmes naturels des contribuables.</p> <p>Pleine observation des lignes directrices internationales ; échange de renseignements à l'appui de l'identification et du prélèvement de l'impôt.</p>	<p>Spécifications des règles intégrées au processus d'élaboration des lois. Production entièrement automatisée de progiciels et de scénarios d'essai.</p> <p>Intelligence artificielle mise en œuvre dans les processus publics et privés d'information et d'interaction des contribuables.</p> <p>Coopération des responsables de la politique fiscale et de l'administration fiscale à l'élaboration et l'évaluation d'une législation favorable à l'économie numérique.</p> <p>Tout comme les entreprises traditionnelles, les plateformes font office de « percepteurs de l'impôt » et aident les contribuables à remplir leurs obligations.</p>	<p>Des algorithmes fiscaux autonomes sont disponibles et mis en œuvre, et informent à l'avance sur les montants à payer et les conséquences fiscales.</p> <p>Services d'IA ouverts offrant une sécurité juridique et des solutions d'arbitrage en matière fiscale.</p> <p>Utilisation de contrats intelligents pour le paiement en temps réel des impôts.</p> <p>La transparence des transactions financières internationales facilite l'identification des bénéficiaires effectifs et des stratégies d'évasion fiscale.</p>

Au niveau de maturité Établie, le personnel de direction, en étroite collaboration avec le service informatique, contrôle la tenue à jour et le bon usage des règles fiscales intégrées dans les systèmes des contribuables (par exemple, les processus de retenue à la source, les systèmes de facturation électronique, les caisses enregistreuses en ligne et les plateformes en ligne), ou la validité des règles peut être assurée au moyen d'API proposées par les administrations fiscales. Les nombreuses modifications apportées aux règles ont souvent

rendu ces systèmes anciens rigides et difficiles à adapter. Bon nombre d'administrations fiscales réfléchissent à la manière de migrer vers des architectures de systèmes plus agiles et plus durables.

Le niveau de maturité Établie de l'administration et de l'application des règles fiscales se caractérise par :

- La publication et la diffusion des règles s'appliquant à une série d'impôts ou de procédures de déclaration dont le traitement s'effectue dans les systèmes internes de certains contribuables, par exemple les prélèvements sur les salaires et la TVA. Leur modification peut s'avérer difficile et coûteuse.
- Ces systèmes ne sont pas tous vérifiés de la même manière, certains étant certifiés par les administrations fiscales et d'autres étant validés par des audits. L'assurance concernant leur application est généralement obtenue par la réalisation d'audits fondés sur les risques (par exemple, afin de vérifier l'exactitude des données introduites dans les systèmes d'impôt sur les salaires à la charge de l'employeur).

Aux niveaux de maturité Élevée et Idéale, les administrations fiscales consacrent davantage de ressources à l'intégration des règles fiscales dans les systèmes naturels des contribuables, en collaborant étroitement avec les entreprises et les développeurs pour optimiser la flexibilité et l'agilité afin de ne pas rester prisonnières de solutions qui risquent de devenir obsolètes (si leurs formats de déclaration sont très spécifiques, par exemple). Dans les systèmes des contribuables, l'apprentissage automatique peut être utilisé pour appliquer les règles fiscales dans les situations d'insécurité juridique, en apportant des éclaircissements que les systèmes adaptés de l'administration peuvent évaluer. Cette insécurité peut être progressivement réduite à mesure que ces systèmes se nourrissent des résultats des procédures de règlement des différends et identifient les points que le droit devrait clarifier.

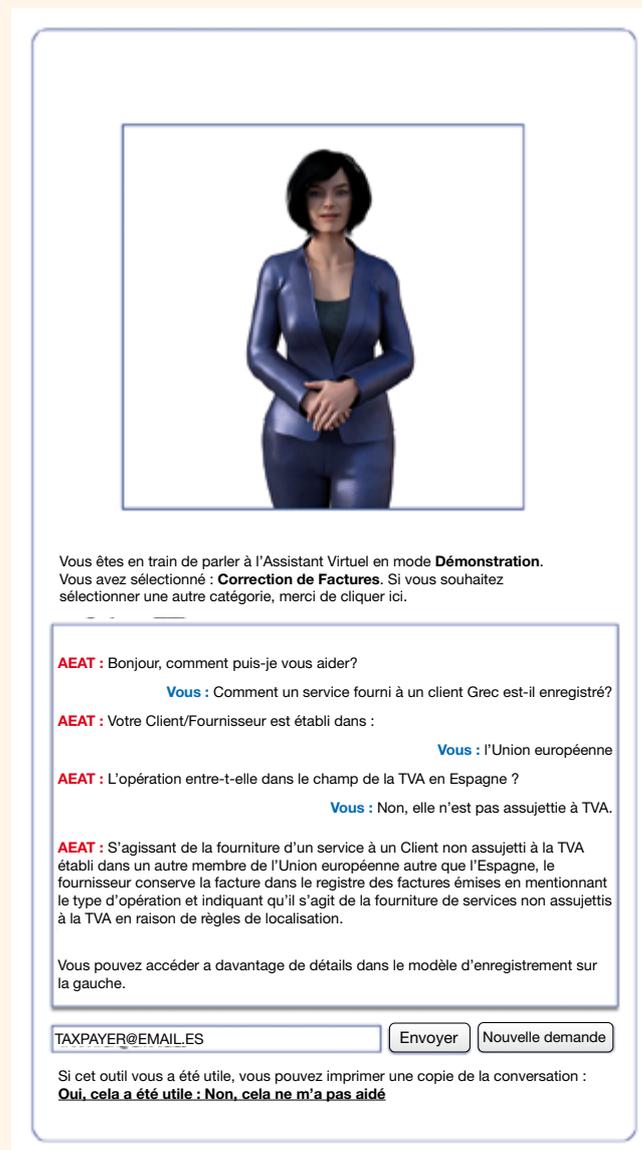
Pour entamer ce parcours, les administrations fiscales peuvent commencer par :

- Mettre en place, pour les règles fiscales, des spécifications indépendantes des systèmes qui seront intégrées dans les systèmes de gestion d'entreprise des contribuables (par exemple, pour l'identification numérique, la facturation et la déclaration électroniques ou la retenue à la source par les plateformes numériques).
- Piloter l'élaboration de ces spécifications, en coopération avec les développeurs, dans le cadre de la nouvelle législation fiscale.
- Mettre à l'essai l'application de l'intelligence artificielle à leurs procédures de conseil et d'évaluation visant à réduire autant que possible l'insécurité juridique..

Encadré 4.5. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Espagne – L'assistant virtuel en TVA

L'Espagne a créé un outil d'assistant virtuel en matière de TVA qui s'appuie sur l'intelligence artificielle, afin de progresser vers la mise à disposition d'informations de qualité, fondée sur des critères uniques, et de faciliter la compréhension des réglementations complexes. Le système est à même de renseigner sur l'enregistrement et la rectification des factures, les obligations liées au commerce extérieur, le montant taxable, l'exigibilité et les taux de TVA, ainsi que les exonérations et déductions sur les transactions réelles. Il utilise pour ce faire un robot conversationnel auquel les contribuables et les agents fiscaux peuvent poser des questions dans un langage naturel. L'assistant virtuel les aide à formuler avec précision leurs questions afin d'obtenir la réponse recherchée. Il leur suffit de suivre la conversation avec le robot pour bénéficier d'une réponse homogène, proposant des liens vers d'autres pages contenant des informations connexes, du texte de réglementations et des bannières d'information. En outre, une copie de la conversation peut être sauvegardée. Cet outil offre divers avantages, tels que la réception d'une information instantanée 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, des réponses immédiates, une réduction de la charge administrative, une information interactive et une plus grande sécurité juridique.

Graphique 4.10. Image de l'assistant virtuel



Source : Administration fiscale espagnole (2020).

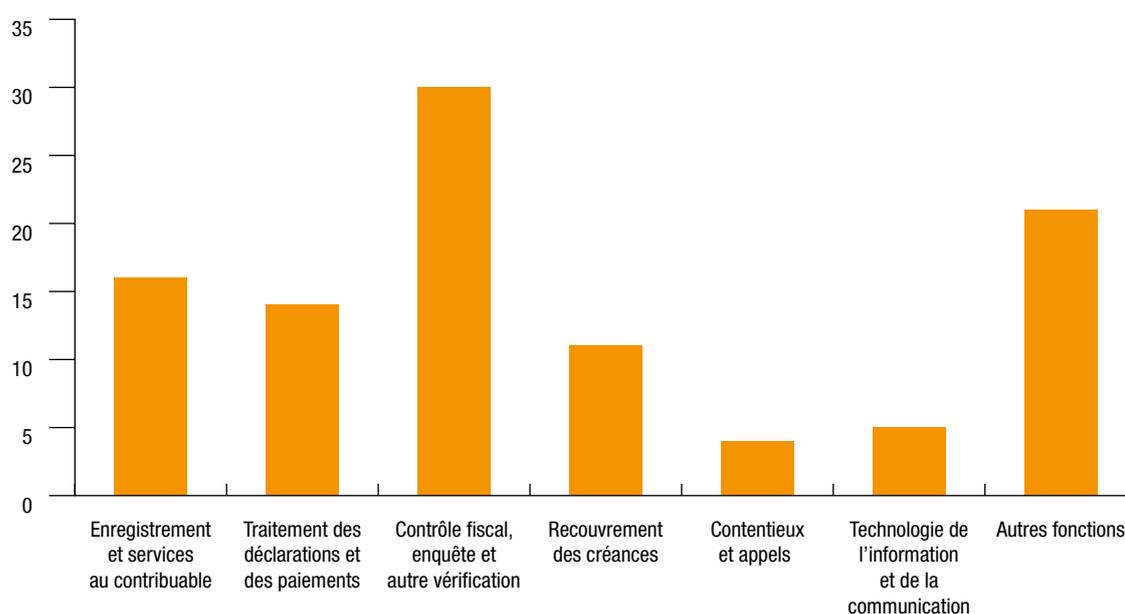
En savoir plus sur l'assistant virtuel en TVA de l'Espagne [Cliquez ici](#)

Composante 5 : Nouvelles compétences

Valeur ajoutée essentielle

Les compétences aujourd'hui présentes dans le système d'administration fiscale sont le fruit des adaptations opérées ces dernières années en faveur de services électroniques davantage axés sur la clientèle et d'une utilisation accrue des capacités analytiques dans l'ensemble de l'organisation (évaluation des risques, vérifications à distance, etc.). Or, les procédures fonctionnelles de l'administration fiscale occuperaient actuellement un fort pourcentage d'agents, chargés des contrôles, de la gestion des créances, de l'accompagnement et des enregistrements client ou encore du traitement des déclarations et des paiements.

Graphique 4.11. Dotation en personnel par fonction, 2017

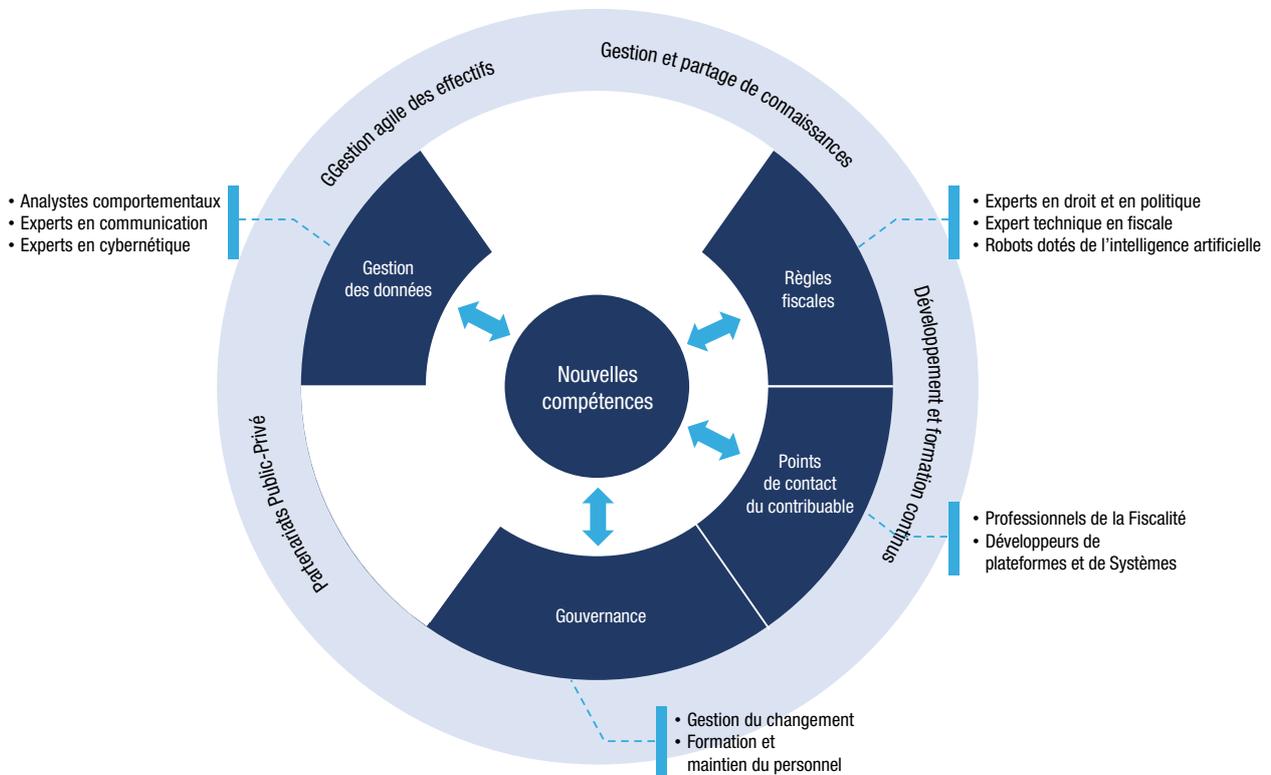


Source : OCDE (2019), Tax Administration 2019: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies, <https://doi.org/10.1787/74d162b6-en>

On note qu'une grande partie du personnel informatique semble principalement préoccupé par la tenue à jour des systèmes existants et le développement de nouvelles fonctionnalités destinées à ces systèmes.

Dans l'administration fiscale 3.0, ces procédures seront normalement automatisées (et intégreront l'IA) au sein de l'administration fiscale — y compris au moyen de données en provenance d'autres organisations — ou des systèmes naturels des contribuables. L'administration fiscale aura alors besoin de compétences davantage axées sur l'accompagnement du fonctionnement et de l'évolution de son système dans sa globalité. Cela signifie de faire appel à un plus grand nombre de spécialistes en informatique, de programmeurs, de scientifiques des données, de scientifiques du comportement et de stratèges. Les fiscalistes continueront de jouer un rôle très important puisqu'ils contribueront à la définition de règles nationales et internationales, à l'identification d'éventuelles irrégularités, et à la prise en charge de problématiques plus complexes, dont celles posées à l'échelle internationale par des divergences dans les règles fiscales ou dans leur application.

Graphique 4.12. Nouvelles compétences



Architecture

Pour contribuer à l'administration fiscale 3.0, la composante des nouvelles compétences doit répondre aux exigences suivantes :

- Pourvoir l'administration des compétences techniques professionnelles et d'encadrement adéquates afin qu'elle opère au sein d'un écosystème hautement intégré, appelé à rassembler au fil du temps des partenaires publics et privés en nombre croissant. Cela suppose la cogestion et la cocréation de réseaux externes ayant des objectifs, des responsabilités et des risques différents.
- Faire en sorte qu'elle soit très agile et ainsi capable de réagir aux modifications des règles fiscales, des modèles d'affaires et du comportement des contribuables (et de leurs systèmes naturels), ainsi qu'aux crises.
- Lui permettre de bien comprendre les nouveaux phénomènes et les conséquences des mesures à prendre, et de savoir quelles compétences sont nécessaires pour modéliser les systèmes et appréhender les nouveaux modèles d'affaires.
- Adapter l'éventail des compétences à celles dont aura besoin l'administration. Elle devra probablement engager de nouvelles recrues :
 - ayant une maîtrise des règles fiscales complexes et des risques d'indiscipline fiscale ;
 - capables de transposer les règles fiscales en instructions pouvant être intégrées dans les différents systèmes naturels utilisés par les contribuables et dans ses propres systèmes ;
 - possédant une expertise en matière d'audit technique permettant la vérification et l'assurance des systèmes ;

- ainsi que des chargés de relations pour accompagner la mise en œuvre et le bon fonctionnement continu des procédures fiscales ;
- des concepteurs, notamment des scientifiques du comportement et des experts en communication, qui contribueront à la création des points de contact appropriés avec les contribuables ;
- des spécialistes de la cybersécurité et de la protection des données.

Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Tableau 4.5. Nouvelles compétences : Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Description	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Nouvelles compétences	<p>Connaissance des capacités critiques.</p> <p>Existence de programmes de formation spécifiques à l'appui des fonctions et processus essentiels.</p>	<p>Gestion des connaissances mise en œuvre.</p> <p>Conscience du rôle des attitudes et comportements des contribuables.</p> <p>Développement de capacités d'analyse des données.</p> <p>Début de la prise de conscience des effets de rupture du numérique sur les effectifs.</p>	<p>Coopération entre les inspecteurs des impôts et un service chargé de l'analytique de données.</p> <p>Le comportement des contribuables est étudié et influence la prise de décision.</p> <p>Premières validations de concept d'applications de l'IA.</p> <p>Prise de conscience des effets de rupture du numérique sur la capacité en termes d'effectifs et leur disponibilité.</p> <p>Le personnel est conscient de l'évolution de l'organisation et de son environnement.</p>	<p>Des « robots » optimisés par l'IA commencent à aider à la qualification et à l'interprétation des transactions.</p> <p>Embauche de personnel axée sur les nouvelles compétences d'avenir.</p> <p>La rupture que représente le numérique est considérée comme porteuse de potentialités.</p> <p>Le personnel est conscient de l'évolution et résolu à y prendre part.</p>	<p>Les fiscalistes, travaillant en collaboration avec l'aide de l'IA, assurent le bon fonctionnement global des systèmes et contrôlent le développement et le déploiement des algorithmes.</p> <p>Le comportement des contribuables peut être prédit au moyen de l'IA et d'autres outils numériques.</p> <p>Le personnel est à même d'affiner et d'enrichir les informations avec l'aide de l'IA.</p> <p>De nouveaux portefeuilles de services numériques (gestion du contenu axée sur les données, conformité dès la conception, etc.) fonctionnent dans les systèmes naturels.</p> <p>Le personnel est conscient du changement continu et résolu à y prendre part.</p>

Au niveau de maturité Établie, il est probable que les administrations fiscales recrutent essentiellement du personnel chargé d'accomplir leurs fonctions administratives actuelles, afin de rester efficaces et efficientes dans la perception des impôts servant à financer les services publics. De plus en plus, des spécialistes de l'analytique de données et du développement des services électroniques sont recrutés, et la nécessité de nouvelles recrues possédant de nouvelles compétences est de plus en plus claire, mais pas nécessairement la question du budget.

Les principales caractéristiques du niveau de maturité Établie pour la composante des nouvelles compétences sont les suivantes :

- Les compétences réunies au sein de l'administration sont axées sur l'exercice de ses fonctions actuelles, en particulier le suivi de la discipline fiscale, les services à l'utilisateur et l'exécution des procédures internes. Le recours accru aux outils numériques et aux programmes de formation va dans ce sens.
- Les compétences en analytique de données occupent une place importante dans le système global de gestion du risque d'indiscipline fiscale, qu'elles soient appliquées individuellement (choix des contrôles fiscaux, par exemple) ou, plus généralement, pour identifier les aspects problématiques (tendances de non-respect des obligations, par exemple). Elles sont souvent rattachées à une fonction distincte. De plus en plus d'administrations commencent également à faire appel à des spécialistes du comportement pour traiter des questions particulières.
- On constate le recrutement et la formation de personnel chargé de développer avec l'administration de nouveaux services électroniques pour les contribuables. Il s'agit entre autres d'applications mobiles et web, de processus robotiques et, dans certains cas, de solutions de communication assistées par l'IA. Dans bon nombre d'administrations, la majorité du personnel informatique auront pour principales missions de tenir à jour les systèmes existants et de garantir qu'ils interagissent correctement.

Au cours de la transition vers l'administration fiscale 3.0, la composante des nouvelles compétences, et celle des cadres de gouvernance, seront d'une importance cruciale pour faire progresser les volets plus techniques de la nouvelle infrastructure. Pendant un certain temps, il faudra probablement des renforts, auxquels seront confiées des tâches différentes de celles des agents chargés de la gestion du système fiscal en place. Cela étant, la refonte de l'administration fiscale ne pourra se faire sans l'expertise du personnel en poste actuellement, c'est-à-dire sans sa connaissance approfondie et sa vaste expérience des comportements des contribuables, des risques d'incivisme fiscal et des incidences de la charge administrative.

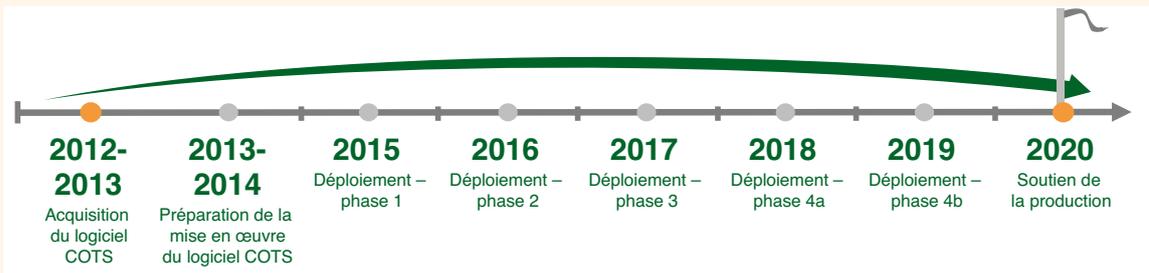
Pour entamer ce parcours, les administrations fiscales peuvent commencer par :

- Définir les compétences dont elles auraient besoin au cours de la période de transition – qui durera probablement sur une dizaine d'années –, c'est-à-dire sans doute des ressources humaines internes mais aussi des externes, compte tenu de la pénurie de spécialistes dans certains domaines.
- Appréhender les domaines dans lesquels elles peuvent travailler en coopération aux fins de la mise en place et du bon fonctionnement de la nouvelle infrastructure (par exemple, en collaboration avec d'autres organismes publics et le secteur privé).

Encadré 4.6. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Finlande – Développement des compétences

En Finlande, l'administration fiscale a remplacé plus de 70 anciens systèmes par un nouveau logiciel COTS. La mise en œuvre a été menée à bien dans les délais prévus et pour un montant inférieur au budget fixé. Elle permet une réduction annuelle des coûts informatiques comprise entre 15 et 20 millions EUR. Des pratiques et des procédures opérationnelles ont été mises en place à des fins de gain d'efficacité. Un des objectifs principaux a été de développer des services de haute qualité pour les usagers. Le degré d'automatisation accru a permis de réorienter le personnel vers des tâches d'un plus grand intérêt, sans compromettre la fiabilité opérationnelle. Pendant la période de transition, des dispositifs axés sur le bien-être et le développement des compétences ont été déployés, ce qui a amélioré sa capacité à s'adapter au changement continu. La mise en œuvre du logiciel COTS a été une avancée majeure, rendant notamment possible une compréhension globale des contribuables et contribuant au développement des capacités de traitement et d'analyse des données.

Graphique 4.13. Finlande – Développement des compétences autour du Programme COTS



Notre stratégie et ses motivations

Développement de bonnes pratiques
Des pratiques et des procédures opérationnelles ont été mises en place à des fins de gain d'efficacité. Pendant la période de transition, des dispositifs axés sur le bien-être du personnel et le développement de ses compétences ont été déployés.

Introduction d'un nouveau logiciel d'imposition
Les processus et le logiciel d'imposition ont été conçus pour fonctionner de manière fluide. La migration des anciens systèmes vers le nouveau a été planifiée et menée à bien rapidement.

Principaux facteurs de réussite

L'engagement, le parrainage et l'appui de la hiérarchie ont été d'une importance cruciale tout au long de la mise en œuvre.

La communication sur la conduite du changement a été ouverte et transparente ; les superviseurs ont veillé à ce que chacun sache ce qu'il allait y gagner et à ce que le « pourquoi » soit toujours présent dans la communication.

Les formateurs ont joué un rôle déterminant dans le changement après la mise en œuvre. L'apprentissage proprement dit s'est déroulé sur le lieu de travail, et l'aide au bureau a été cruciale.

Dans le Programme COTS sur ~ 5 000 agents au total

4 080 utilisateurs finaux formés	1999 activités de formation organisées
261 k scénarios de test mis à l'essai	964 membres du personnel du FAI ont joué un rôle dans le Programme
~70 anciens systèmes mis hors service	15-20 M EUR de réduction annuelle des coûts informatiques



- Soutien de la direction
- Atmosphère
- Ressources
- Méthode de pilotage
- Préparation
- Méthodologie
- Expérience
- Communication
- Engagement



Aller de l'avant avec des compétences plus étendues

Le nouveau système d'imposition intégré permet une transformation radicale de notre structure organisationnelle et de nos méthodes de travail. La **capacité du personnel** à s'adapter de manière agile aux changements continus s'est considérablement améliorée.

Le développement des compétences et le recrutement s'appuient sur un **plan stratégique du personnel**. Nous voulons que les tâches et les compétences de notre personnel soient en phase avec la compréhension globale du contribuable et l'évolution constante de l'environnement.

L'élimination des cloisonnements organisationnels nous permet d'améliorer notre mode de fonctionnement et de renforcer la coopération tant en interne qu'avec l'extérieur. Nous pouvons ainsi mieux organiser et cibler nos activités en fonction des besoins de nos clients. Parce qu'il favorise l'**autogestion et le développement des compétences**, le modèle opérationnel crée les conditions d'une administration agile, où les équipes découvrent constamment des moyens d'améliorer leurs performances et leurs méthodes de travail.

Dans une optique de **prise de décision fondée sur les données**, les différents niveaux de l'organisation bénéficient d'une visibilité en temps réel sur les indicateurs de performance par rapport aux cibles définies au regard d'objectifs stratégiques. La gestion axée sur les données prend concrètement tout son sens.

La mise en œuvre du Programme COTS a permis d'établir un entrepôt de données centralisé et de développer l'analytique de données sur l'ensemble des opérations. Les **possibilités de traitement et d'analyse des données** se sont accrues de manière spectaculaire grâce à des référentiels centralisés et à des services analytiques multicouches exploitant les données du système COTS.

En veillant à ce que notre personnel dispose des compétences opportunes et soit qualifié techniquement, notre administration peut poursuivre son objectif de **faire partie intégrante des systèmes naturels de nos usagers**. C'est ainsi que l'on peut avancer sur la voie de l'intégration des services fiscaux au quotidien.

Source : Administration fiscale finlandaise (2020).

En savoir plus sur le développement des compétences autour du Programme COTS en Finlande [Cliquez ici](#)

- Élaborer un cadre définissant les attentes concernant la participation de leur personnel à la prise de décision dans les systèmes automatisés (décisions finales, assistance des contribuables, traitement des recours et des plaintes, etc.).
- Instaurer et favoriser une culture du changement (avec notamment la requalification et la reconversion professionnelles) axée sur la concrétisation des avantages de l'administration fiscale 3.0.

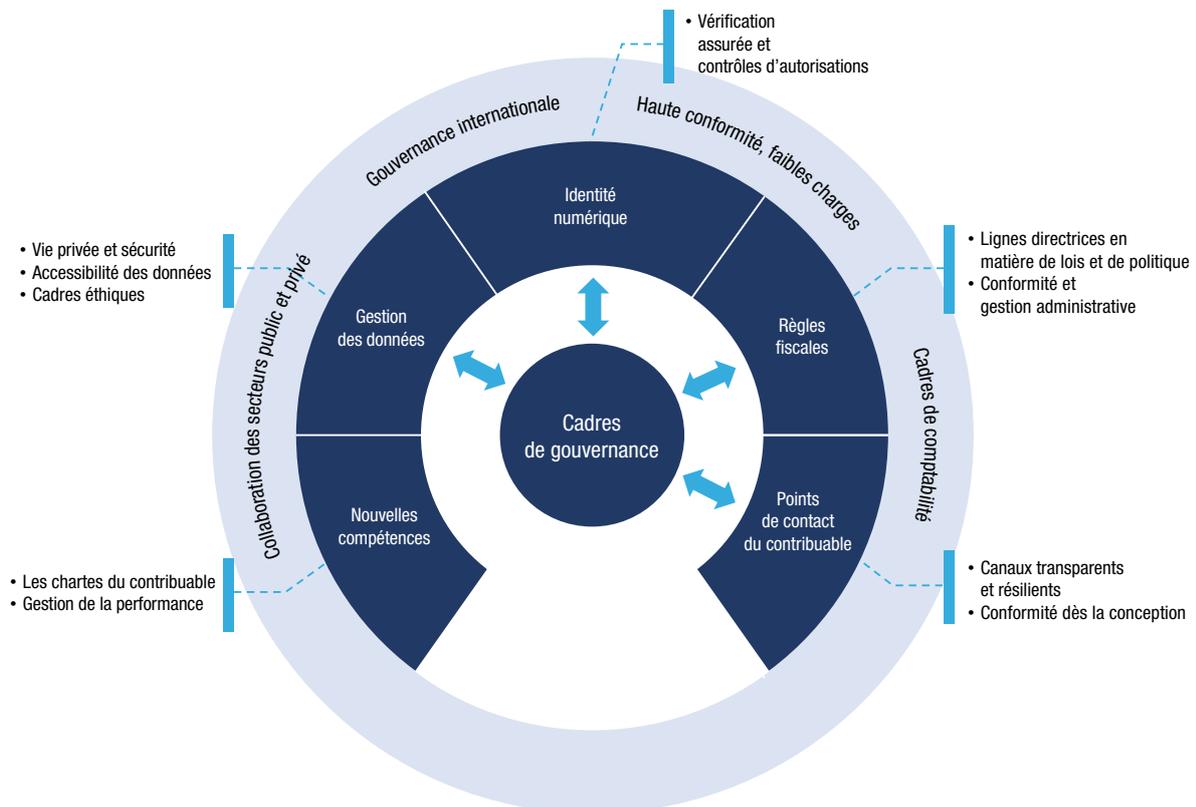
Composante 6 : Cadres de gouvernance

Valeur ajoutée essentielle

Le mode de gouvernance de l'administration fiscale est régi par des facteurs culturels, politiques, sociaux et technologiques. Il ne concerne pas seulement l'organisation et le contrôle de l'administration fiscale proprement dite, mais aussi la coopération avec les entreprises, les autres organismes publics et les organisations non gouvernementales, dont les associations de contribuables. Dans de nombreux pays, les entreprises sont devenues des partenaires importants, des « auxiliaires » de l'administration fiscale, qui gèrent la TVA et les prélèvements sur les salaires. Parallèlement aux changements intervenus dans la société, les nouveaux cadres de gouvernance fiscale – notamment les procédures formelles de concertation, les mécanismes de défense des droits des contribuables, les bureaux de la simplification fiscale et les programmes de discipline fiscale fondée sur la coopération – ont renforcé la transparence et la responsabilité.

Par définition, la transformation numérique de l'administration fiscale — ou Administration fiscale 3.0 — nécessite l'intégration des systèmes et des procédures du secteur public et du secteur privé, mais aussi à l'échelle internationale. Il faut pour cela un mode de gouvernance structuré, qui associe les différents acteurs en partenaires de la conduite du changement.

Graphique 4.14. Cadres de gouvernance



Architecture

Pour contribuer à l'administration fiscale 3.0, la composante des cadres de gouvernance doit répondre aux exigences suivantes :

- Fournir des structures de gouvernance qui associent des représentants des secteurs public et privé, y compris à l'échelle internationale, afin de garantir la réalisation des objectifs de discipline fiscale optimale et de charge administrative minimale pour le contribuable, en les conciliant avec des préoccupations telles que la protection des données,
- la sécurité, l'accessibilité et l'équité. Il conviendrait à cet égard de clarifier le rôle des administrations fiscales dans le cadre de l'approche pangouvernementale.
- Convenir des principales priorités des réflexions menées conjointement et fournir les ressources de qualité nécessaires pour appuyer l'action qui en découle.
- Donner des garanties confirmant l'efficacité et l'efficience de l'ensemble du système d'administration de l'impôt, ainsi que sa résilience et son agilité face aux changements et dans sa réaction aux résultats et comportements indésirables.
- Renforcer la confiance mutuelle de tous les acteurs du système dans la sécurité et la protection des données.

Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Tableau 4.6. Cadres de gouvernance : Le parcours vers l'administration fiscale 3.0

Description	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Cadres de gouvernance	<p>Les inspecteurs des impôts analysent les déclarations fiscales de façon aléatoire en se concentrant sur des types d'impôt spécifiques.</p> <p>Des contrôles sur site font partie des stratégies d'inspection selon le type d'impôt.</p> <p>Les fournisseurs de logiciels et de matériel sont les principaux partenaires de la transformation numérique.</p>	<p>Des programmes de gestion des risques d'indiscipline fiscale sont en place.</p> <p>L'évaluation automatisée des déclarations mettent en évidence les risques et les anomalies.</p> <p>Les contrôles fiscaux sont une composante importante du processus global d'assurance qualité, portant sur tous les aspects du contribuable.</p> <p>Les organes publics et les tiers (financiers) sont les principaux partenaires externes.</p>	<p>Les stratégies de discipline fiscale et d'allègement de la charge sont alignées avec les parties prenantes externes.</p> <p>Le comportement des contribuables est compris et pris en charge par des instruments et des interventions spécifiques.</p> <p>Premières mises en œuvre de solutions de conformité.</p> <p>Des réseaux internationaux publics et privés d'échange de données sont en place.</p>	<p>Le soutien à la discipline fiscale en amont est en place.</p> <p>Les administrations fiscales appuient la mise en œuvre de stratégies de conformité dès conception dans les systèmes naturels des contribuables.</p> <p>Un suivi en continu dans les systèmes de gestion d'entreprise garantit la qualité, renforce la sécurité juridique et réduit la nécessité de procéder aux vérifications des comptes.</p> <p>Les processus administratifs agiles sont regroupés avec les plateformes qui sous-tendent les transactions des particuliers et des entreprises.</p>	<p>Des modèles d'interaction différents sont en place en fonction des niveaux de confiance de l'écosystème.</p> <p>L'administration fiscale est une composante transparente d'un système de systèmes fiscaux résilient.</p> <p>La qualité est assurée au niveau des transactions.</p> <p>Le calcul et la perception des impôts se font de plus en plus de manière fluide et intégrée.</p> <p>Coopération internationale harmonieuse entre les administrations fiscales.</p>

Au niveau de maturité Établie, l'administration fiscale s'imbrique dans un système sociétal entrelacé de freins et contrepoids, et dans un ensemble de relations de communication et d'échange de données avec les parties prenantes. Les stratégies de discipline fiscale et la question de l'administrabilité des lois fiscales sont examinées avec les parties prenantes politiques et stratégiques. C'est sur l'échange numérique de renseignements que reposent les accords sur la discipline fiscale conclus entre le secteur public et le secteur privé.

Le niveau de maturité Établie des cadres de gouvernance se caractérise par :

- Une distinction claire entre la définition de la politique fiscale et le rôle de l'administration dans la conduite impartiale et indépendante de cette politique.
- Des cadres juridiques régissant la confidentialité des données, la responsabilité, les droits des contribuables, ainsi que les mécanismes formels de règlement des différends et de recours.
- Des cadres de responsabilité internes et externes, couvrant notamment les mécanismes de plainte, les dispositifs de concertation, les groupes permanents de parties prenantes, les chartes du contribuable, et la mesure de la gestion de la performance et les rapports connexes.
- Des ententes de coopération avec d'autres administrations fiscales régies par des conventions fiscales qui portent sur l'échange de renseignements, la prévention de la double imposition et le règlement des différends.

La transformation numérique de l'administration de l'impôt offrira de nouvelles possibilités de répartir les tâches et attributions et la responsabilité entre les parties prenantes des secteurs public et privé, et améliorera la fluidité des services fiscaux en intégrant bon nombre des processus administratifs dans les systèmes naturels des contribuables. À terme, l'administration fiscale devient une composante transparente d'un système plus vaste dont font partie les systèmes naturels des contribuables, et où, par sa culture en réseau, elle est résiliente aux vagues de chocs et crises extérieures, mais aussi suffisamment flexible pour répondre rapidement aux besoins de la société. De nouveaux accords de gouvernance seront par conséquent nécessaires de façon à ce que le développement, la mise en œuvre et la supervision des composantes fondamentales de l'administration fiscale 3.0 se déroulent dans les meilleures conditions.

Pour entamer ce parcours, les administrations fiscales peuvent commencer par :

- Faire figure de référence en expliquant pourquoi la transition vers l'administration fiscale 3.0 est nécessaire et en associant les parties prenantes à la concrétisation de cette vision au sein de leur juridiction.
- Développer des boîtes à outils stratégiques visant à soutenir la priorisation des activités, renforcer la coopération entre les parties prenantes et contribuer à une entente sur les modalités de la coopération et les prochaines étapes à suivre.
- Formuler des stratégies et des cadres de responsabilité relatifs à la coopération entre les acteurs publics et privés concernant la transformation numérique de l'administration fiscale, notamment des modèles d'engagement pérennes et des accords de consultation des parties prenantes de la société.
- Mener des projets pilotes sur l'identité numérique et la facturation électronique, y compris au niveau international, pour contribuer au développement de modèles de coopération efficaces dans la pratique.

Encadré 4.7. Exemple d'un pays à l'avant-garde : Russie – Le suivi fiscal

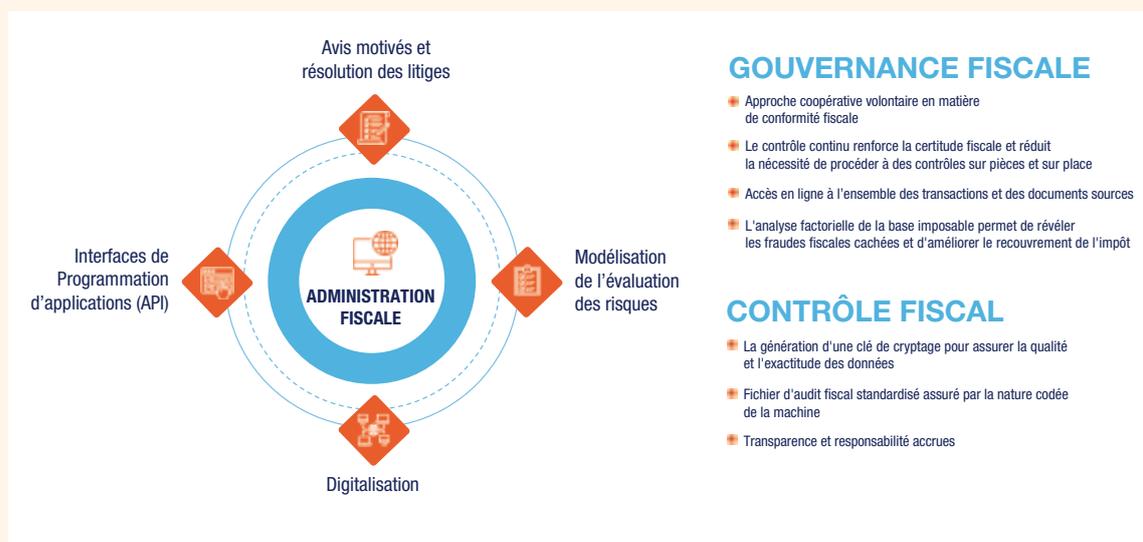
En 2016, les autorités fiscales russes ont adopté un nouveau régime de discipline fiscale baptisé « suivi fiscal » (également connu sous le nom de « discipline fiscale coopérative »). Plutôt que d'introduire un nouveau régime dans l'ensemble du système de l'impôt, ce système est facultatif pour les contribuables et fonctionne parallèlement au système fiscal existant.

Les contribuables les plus importants, les plus avancés sur le plan numérique et qui affichaient le plus haut niveau d'automatisation des processus ont accepté de le tester sur la base du volontariat, car ils avaient plus de temps pour adapter leurs systèmes au nouveau régime avant qu'il ne devienne obligatoire.

La clé de voûte du suivi fiscal est le développement de mécanismes d'authentification et d'autorisation robustes et sécurisés permettant à l'autorité fiscale d'accéder à distance au(x) système(s) d'information comptable et financière du contribuable par l'intermédiaire d'interfaces de programmation d'applications (API). L'accès direct à l'écosystème du contribuable selon une approche fondée sur les risques, intégré au niveau de la transaction, permet une diligence raisonnable et un suivi continu pour déterminer si les transactions présentent des risques émergents ou des signes d'alerte précoce.

Dans le cadre du suivi fiscal, le contrôle par l'État est intégré de façon naturelle à l'écosystème du contribuable. Le fait d'être en contact et en phase avec cet écosystème favorise la conformité dès la conception en matière fiscale. Cela crée un parcours fluide sur l'ensemble des canaux pour les usagers, qui peuvent s'acquitter de leurs obligations à temps, de manière efficace et efficiente.

Graphique 4.15. Cadres de gouvernance – Discipline fiscale coopérative



Source : Service fiscal fédéral de Russie (2020)

En savoir plus sur la discipline fiscale coopérative de Russie [Cliquez ici](#)

ANNEXES



ANNEXE A. VECTEURS DE CHANGEMENT ASSOCIÉS À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Vers le numérique

Pour mieux appréhender les effets transversaux de cette transformation, l'OCDE a recensé sept « vecteurs de la transformation numérique », qui en reflètent les principales caractéristiques (OCDE, 2019[4]). Ces vecteurs donnent un aperçu général en décrivant la nature sous-jacente des mutations induites par la transformation numérique et leurs implications.

Ces mutations vont, par leur nature, compliquer la mise en œuvre de la transformation de l'administration fiscale. La transformation numérique modifie les modalités d'exécution (le « où » et le « comment ») des obligations fiscales, mais aussi le comportement des contribuables et la façon dont ils produisent et stockent les données (des transactions). Elle ajoute ainsi une dimension internationale aux obligations des contribuables et à l'arbitrage juridictionnel. En outre, du point de vue de l'administration fiscale, la nature des changements concerne la disponibilité des données et leur qualité, ce qui remet en question les processus institutionnels actuellement utilisés pour la collecte et le traitement des données.

Vecteurs de la transformation numérique

Changement d'échelle sans masse critique

Les produits et services numériques de base, notamment les logiciels et les données, ont des coûts marginaux proches de zéro. Cette particularité, conjuguée à la couverture mondiale de l'internet, permet à ces produits, ainsi qu'aux entreprises et plateformes qui y recourent, de prendre rapidement de l'envergure, souvent avec des effectifs et un volume d'actifs corporels limités, ou avec une faible assise géographique.

- À cet égard, les défis posés à l'administration fiscale concernent notamment la répartition correcte et en temps voulu des obligations fiscales et la garantie de la sécurité juridique, en particulier dans un contexte mondial. La question est de savoir s'il existera suffisamment de pistes de données pour identifier et calculer les impôts dus. En outre, tant pour les contribuables que pour les autorités fiscales, il ne sera pas facile, dans un contexte mondial aussi instable, de déterminer quelles réglementations s'appliquent, où elles s'appliquent et dans quelles conditions.

Portée panoramique

Le numérique facilite la création de produits complexes associant de multiples fonctionnalités et caractéristiques (tels les smartphones) et offre la possibilité de décliner, de combiner et d'adapter à l'infini les services. Les normes d'interopérabilité permettent de réaliser des économies de gamme au niveau des produits, des entreprises et des secteurs.

- À cet égard, les défis posés à l'administration fiscale concernent notamment la caractérisation des transactions et l'interprétation des règles et de la réglementation. Des incertitudes entourant les taux d'imposition à appliquer peuvent conduire à des erreurs involontaires et à des différends.

Dynamique temporelle

Les activités que le numérique accélère ont tendance à évoluer plus rapidement que les processus institutionnels délibératifs et les procédures et comportements figés, et se heurtent aux limites de l'attention humaine. En outre, la technologie permet de garder plus facilement trace des informations du présent et de sonder, d'indexer, de réutiliser à d'autres fins, de revendre et de mémoriser les informations du passé.

- À cet égard, les défis posés à l'administration fiscale concernent notamment la rapidité et l'agilité des processus de calcul et de paiement de base. Les temps de latence peuvent ouvrir des brèches qui peuvent être exploitées et qui le seront de fait pour « contourner le système », comme dans le cas de la fraude à la TVA de type « carrousel », avec pour conséquence un accroissement du manque à gagner fiscal.

Capital incorporel et nouvelles sources de création de valeur

Les investissements dans des actifs incorporels tels que les logiciels et les données sont en progression. Les capteurs qui génèrent des données permettent d'adjoindre aux machines et équipements (moteurs à réaction, tracteurs, etc.) de nouveaux services. Grâce aux plateformes, les entreprises et les particuliers peuvent louer ou partager facilement leurs actifs physiques, ce qui fait évoluer la nature de la propriété (de la détention d'un bien vers une utilisation sous forme de service, par exemple).

- À cet égard, les défis posés à l'administration fiscale concernent notamment l'identification des contribuables et des obligations fiscales. La montée en puissance de l'économie du partage et de l'économie à la demande va entraîner une multiplication des cas (non) intentionnels de non-respect de ces obligations. En outre, les flux gigantesques de données en provenance de capteurs pourraient compromettre l'utilisation efficace des données massives qui affluent vers les processus administratifs et répressifs.

Transformation de l'espace

Par nature immatériels et codés à l'usage de machines, les logiciels, les données et les ressources informatiques peuvent être stockés ou exploités. La valeur est donc dissociée des frontières géographiques, ce qui met à mal les principes traditionnels de territorialité, de communautés locales et de souveraineté. Cette séparation ouvre la voie à des possibilités d'arbitrage juridictionnel.

- À cet égard, les défis posés à l'administration fiscale concernent notamment la disponibilité des données garantissant l'affectation exhaustive et dans les temps des impôts exigibles, la qualité des contrôles, et la prévention et le règlement efficaces des différends en matière d'impôt.

Montée en puissance de la périphérie

Le principe de « bout en bout » de l'internet a donné lieu à un déplacement de l'intelligence du centre vers la périphérie du réseau. Équipés de leur ordinateur ou de leur smartphone, les utilisateurs peuvent désormais innover, et concevoir et bâtir leurs propres réseaux et communautés grâce aux listes de diffusion, aux hyperliens et aux médias sociaux.

- À cet égard, les défis posés à l'administration fiscale concernent notamment l'entrée en interaction avec les contribuables dans leurs systèmes naturels décentralisés. Ces contribuables « connectés en permanence » souhaiteront sans doute, à juste titre, obtenir des réponses et des informations utiles de façon instantanée. Faire partie de ces systèmes naturels donne à l'administration les moyens de réussir dès le départ sa stratégie en matière d'impôt. Ce qui accentue la pression quant à sa capacité à se greffer au système de systèmes et à s'y intégrer.

Plateformes et écosystèmes

Les coûts de transaction moindres des interactions numériques sont le résultat de l'essor non seulement des relations directes, mais aussi des plateformes multifaces adossées au numérique, qui à leur tour contribuent à faire baisser encore davantage les coûts de transaction sur de nombreux marchés. Plusieurs plateformes parmi les plus importantes font essentiellement office d'écosystèmes propriétaires, avec des degrés divers d'intégration, d'interopérabilité, de partage de données et d'ouverture.

- À cet égard, les défis posés à l'administration fiscale concernent notamment la disponibilité des données, les relations de partenariat avec les fournisseurs de données tiers, l'enregistrement et l'identification du contribuable, ainsi que l'identification et le paiement des impôts dus. Ces plateformes et écosystèmes peuvent faire office de « délégués de l'administration fiscale » en facilitant la taxation automatique. Il peut toutefois arriver qu'ils se muent en espaces de fraude fiscale difficiles à détecter et à rendre plus transparents. En outre, les solutions logicielles intelligentes en nuage réduisent les coûts des transactions administratives et bousculent les modèles de gestion comptable actuels. Cela aura entre autres une incidence sur les relations d'échange de données avec les tiers et, partant, sur la disponibilité et la qualité des données.

ANNEXE B.

TENDANCES TECHNOLOGIQUES À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Les tendances technologiques à l'ère numérique exposées ci-dessous ont été identifiées dans le rapport 2019 de l'OCDE *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future* (OCDE, 2019[5]) :

- **Des technologies plus rapides et moins coûteuses.** Grâce aux progrès technologiques soutenus, les produits des TIC sont devenus nettement moins chers et plus performants au fil du temps. Les capacités des infrastructures sont en pleine croissance, tout comme le contenu. La connectivité mobile a bénéficié d'importantes améliorations, et la 5G est désormais en phase initiale de déploiement.
- **L'infrastructure mondiale de données.** Les capacités de transmission de données augmentent partout, y compris dans les pays en développement. Les flux transfrontières de données permettent aux entreprises de coordonner efficacement leurs processus d'approvisionnement, de production, de vente, d'après-vente et de recherche et développement sur les marchés mondiaux.
- **Les données, l'élément central.** On assiste à une concentration de la propriété des données, dont les volumes continuent de croître, mais dont la valeur globale reste inconnue. L'importance grandissante de l'analytique de données – l'analyse de données massives provenant des appareils des utilisateurs, connectés via des réseaux ubiquitaires, et de l'internet des objets (Ido) – vient renforcer la valeur et la croissance des centres de données.
- **Les solutions en nuage et les logiciels.** Les services infonuagiques marquent un véritable tournant dans le modèle de fourniture des TIC, en cela qu'ils permettent aux entreprises et aux particuliers d'accéder par un réseau à des services informatiques à la demande, sans avoir à réaliser d'importants investissements matériels en TIC.
- **La transformation de la production.** Les robots, notamment les robots de service, métamorphosent les activités de fabrication. Les progrès dans des domaines tels que les données massives, l'impression 3D, la communication entre machines et les robots transforment la production.
- **La transformation du monde du travail.** On considère que les effets des technologies numériques dans le milieu de travail sont divers ; leur adoption entraîne en particulier une augmentation du temps consacré à l'apprentissage de nouveaux outils et à l'acquisition de nouvelles compétences. L'introduction d'outils numériques au travail nécessite formation et adaptation, et elle influence les tâches des travailleurs et l'organisation du travail.

- **La fracture numérique.** Si l'utilisation de l'internet approche la saturation chez les jeunes générations, il reste encore de la marge de rattrapage pour les plus âgées. L'économie numérique d'aujourd'hui est caractérisée par l'existence d'une connectivité entre les utilisateurs et les appareils, ainsi que par la convergence de pans précédemment distincts des écosystèmes de communication, comme les réseaux fixe et mobile, ou la voix et les données.
- **La connexion permanente en tant que mode de vie.** De nombreux jeunes adultes passent au moins un quart de leur journée sur l'internet, les messageries instantanées et les médias sociaux encourageant cette habitude à être connectés constamment, où qu'ils se trouvent. Les améliorations apportées aux technologies mobiles ont donné la possibilité d'accéder à l'internet aux personnes qui n'avaient pas jusque-là les moyens de s'offrir le haut débit fixe ou qui peinaient à se servir d'un ordinateur. La connectivité mobile favorise les comportements de connexion permanente.

RÉFÉRENCES

- Benzarti, Y. (2020)**, « How Taxing Is Tax Filing? Using Revealed Preferences to Estimate Compliance Costs », *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 12, n° 4, pp. 38-57, <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.20180664>. [9]
- Blaufus, K., F. Hechtner and J. Jarzembki (2019)**, « The Income Tax Compliance Costs of Private Households: Empirical Evidence from Germany », *Public Finance Review*, vol. 47, n° 5, pp. 925-966, <https://dx.doi.org/10.1177/1091142119866147>. [11]
- Braunerhjelm, P., J. Eklund and P. Thulin (2019)**, « Taxes, the tax administrative burden and the entrepreneurial life cycle », *Small Business Economics*, vol. 56, pp. 681-694, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00195-0>. [13]
- Eichfelder, S. and F. Vaillancourt (2014)**, *Tax Compliance Costs: A Review of Cost Burdens and Cost Structures*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2535664>. [10]
- European Commission (2020)**, *Communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil un plan d'action pour une fiscalité équitable et simplifiée à l'appui de la stratégie de relance*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=COM:2020:0312:FIN> (consulté le 3 novembre 2020). [1]
- OECD (2020)**, *Règles types de déclaration à l'intention des vendeurs relevant de l'économie du partage et de l'économie à la demande*, Éditions OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/fiscalite/echange-de-renseignements-fiscaux/regles-types-declaration-intention-des-vendeurs-relevant-economie-du-partage-et-economie-a-la-demande.pdf> (consulté le 6 octobre 2020). [7]
- OECD (2019)**, *Vers le numérique : Forger des politiques au service de vies meilleures*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7cba1873-fr>. [4]
- OECD (2019)**, *Implementing Online Cash Registers: Benefits, Considerations and Guidance*, Éditions OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/implementing-online-cash-registers-benefits-considerations-and-guidance.htm>. [8]
- OECD (2019)**, *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>. [5]
- OECD (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>. [2]
- OECD (2019)**, *The Sharing and Gig Economy: Effective Taxation of Platform Sellers: Forum on Tax Administration*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/574b61f8-en>. [12]
- OECD (2019)**, *Unlocking the Digital Economy - A guide to implementing application programming interfaces in Government*, Éditions OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/ctp/unlocking-the-digital-economy-guide-to-implementing-application-programming-interfaces-in-government.htm>. [6]
- OECD (2014)**, *Norme d'échange automatique de renseignements relatifs aux comptes financiers en matière fiscale*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264222090-fr>. [3]

GLOSSAIRE

Administration électronique. Services d'administration (fiscale) électronique correspondant à la prise en charge numérique des activités de collecte et de traitement des données. Désigne essentiellement la dématérialisation des procédures papier (transmission par voie électronique des déclarations fiscales, téléchargement et envoi par courriel de formulaires, ou paiements électroniques).

Algorithme. Ensemble des règles à appliquer dans les calculs ou les opérations de prise de décision, en particulier par ordinateur. Pour illustrer son mode de fonctionnement, on peut comparer l'algorithme aux instructions indiquées dans une recette de cuisine (quantités exactes, séquençage et description détaillée des tâches, température et temps de cuisson, etc.).

Bénéficiaire effectif. Personne physique qui, en dernier lieu, possède ou contrôle une entité ou construction juridique, telle qu'une société, une fiducie ou une fondation.

Canaux mobiles. Applications numériques installées sur terminaux mobiles (ordinateurs portables, tablettes et téléphones mobiles, par exemple) par lesquelles s'effectue la prestation des services électroniques fiscaux.

Conformité dès la conception. Principe consistant à incorporer les dispositions réglementaires dans les tâches et procédures manuelles et numériques de façon à en favoriser l'application puisqu'il est ainsi plus facile d'être en conformité et plus difficile de ne pas l'être.

Cybersécurité. Application de technologies et procédés de nature à protéger les réseaux informatiques et les données contre l'accès et l'autorisation non autorisés.

Économie du partage et économie à la demande. Activités liées à la fourniture, à la mise en commun ou à l'échange de services par l'intermédiaire d'une plateformes en ligne, gratuitement ou contre paiement (d'où l'expression synonyme « économie des plateformes »), tels que la mise à disposition d'un logement temporaire ou le covoiturage.

Facturation électronique. Échange numérique de données de facturation.

Identité numérique (IDN). Ensemble d'attributs attestant l'existence, dans l'environnement en ligne, d'une entité (individu, organisation ou appareil électronique), utilisés, par exemple, pour le déblocage de services numériques grâce à une authentification unique par SMS ou pour des passeports électroniques intégrant des empreintes digitales.

Infonuagique. Pratique consistant à utiliser l'internet pour stocker, gérer et traiter des données.

Intelligence artificielle (IA). Capacité de systèmes informatiques d'exécuter des tâches normalement tributaires de l'intelligence humaine, telles que l'apprentissage et la résolution de problèmes.

Interface de programmation d'applications (API). Interface numérique définissant les interactions existant entre plusieurs systèmes logiciels. Par exemple, lorsque l'on utilise un comparateur de prix sur un téléphone portable, l'API est ce qui permet de mettre en relation l'application et les bases de données renfermant les listes des prix pratiqués par différentes sociétés pour établir des comparaisons de prix.

Numérisation. Conversion de données dans un format numérique lisible par une machine. Cette opération permet de remplacer les procédures papier par des applications de traitement des données numériques (dématérialisation) et, ainsi, d'améliorer l'efficacité générale.

Numéro d'identification fiscal (NIF). Série unique de chiffres permettant d'identifier un contribuable en complément d'autres éléments d'identification (date de naissance, lieu et date de constitution, nom, adresse, etc.).

Péril en la demeure. Image employée pour montrer qu'un changement s'impose de toute urgence en raison du caractère intrinsèquement instable de la situation actuelle, qui deviendra de plus en plus difficile à gérer si rien ne change. Dans le monde des affaires, l'expression est souvent employée pour encourager un changement stratégique.

Points de contact avec les contribuables. Services facilitant la participation des contribuables dans l'exécution des procédures de l'administration fiscale, par exemple sites web, centres d'appel ou interfaces logiciels intégrés dans les systèmes naturels.

Respect des obligations fiscales (conformité). Soumission aux obligations légales.

Retenue à la source. Expression généralement employée pour désigner un système de prélèvement à la source sur les salaires appliqué par l'employeur.

Services électroniques. Services électroniques permettant de communiquer, d'interagir et d'effectuer des transactions avec l'administration fiscale par le biais de formulaires mis à disposition sur les sites web, du dépôt des déclarations fiscales au format électronique et de solutions de paiement en ligne.

Système de systèmes. Réseau de systèmes dédiés combinant leurs capacités et ressources pour offrir conjointement une qualité de service supérieure à celle de la somme de leurs composantes. Dans le « système des systèmes fiscaux », les administrations fiscales unissent leurs efforts avec, par exemple, les établissements financiers, d'autres entités publiques, le patronat et les fournisseurs de logiciels pour offrir aux contribuables une expérience sans rupture.

Systèmes naturels des contribuables. Ensembles (souvent appelés « écosystèmes ») d'éléments interconnectés que les contribuables utilisent pour échanger avec des clients, d'autres sociétés, des tiers ou encore leurs propres solutions comptables, logicielles et technologiques.

Technologies de l'information et des communications (TIC). Terme plus générique désignant les technologies de l'information, qui renvoie à l'équipement et aux applications électroniques (par exemple, ordinateurs, logiciels, téléphones cellulaires et l'internet) servant à collecter, stocker, exploiter et envoyer les données utiles aux interactions et transactions.

Transformation numérique. Expression désignant les conséquences économiques et sociales (à l'origine de ruptures) de la numérisation et de la dématérialisation. Les modes d'interaction des personnes et, plus généralement, de la société s'en trouvent modifiés, ce qui soulève un certain nombre de questions pressantes dans les domaines de l'emploi et des compétences, du respect de la vie privée et de la sûreté, de l'éducation et de la santé ainsi que dans de nombreux autres domaines d'action publique.

Voiture autonome. Véhicule autonome commandé par ordinateur à l'intérieur duquel l'être humain n'a jamais besoin de reprendre la main pour assurer la sécurité de la conduite.

FORUM SUR L'ADMINISTRATION DE L'IMPÔT

Administration fiscale 3.0 : La transformation numérique de l'administration de l'impôt

On trouvera dans le présent rapport une façon d'envisager la transformation numérique des administrations fiscales qui conduirait à terme à des systèmes de prélèvements fluides et sans friction. Conformément au vœu exprimé par les Commissaires membres du Forum de l'administration de l'impôt, réunis en plénière, en 2019 à Santiago, le but est d'encourager la réflexion et le débat sur cette idée et son architecture.



Pour plus d'informations :

 www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration

 fta@oecd.org

 [@OCDEFisca](https://twitter.com/OCDEFisca) | [#AdministrationImpot](https://twitter.com/OCDEFisca)
