

## *Chapitre 7*

### **Perception**

*Agir contre le défaut de déclaration et de paiement est essentiel pour assurer un niveau élevé de respect spontané des obligations fiscales ainsi que la confiance des citoyens dans le système fiscal dans son ensemble. Ce chapitre aborde la question de la performance des administrations fiscales en matière de gestion du recouvrement des créances, et présente les caractéristiques d'une fonction moderne de recouvrement des créances fiscales. Il fournit également plusieurs exemples d'approches adoptées par les administrations afin d'éviter une accumulation de créances.*

## Introduction

La fonction de recouvrement consiste à prendre des mesures à l'encontre des contribuables qui ne produisent pas leurs déclarations à temps, ou n'effectuent pas un paiement à la date d'échéance. Malgré le développement des régimes de déclaration préremplie ou d'absence de déclaration au cours de ces dernières années (voir chapitre 4), la déclaration demeure le principal moyen par lequel l'impôt est calculé dans la majorité des juridictions couvertes par cette publication. Bien qu'en 2019 les taux moyens de respect des délais de dépôt se sont situés entre 79 % et 88 %, environ 100 millions de déclarations n'ont pas été déposées à temps (voir chapitre 4). Il importe par conséquent que les administrations fiscales continuent de concentrer leurs efforts sur les moyens d'agir contre le dépôt tardif ou le défaut de déclaration.

En ce qui concerne le recouvrement des arriérés d'impôt, toutes les administrations participant à l'enquête, à l'exception d'une seule, ont indiqué qu'elles affectent du personnel à cette tâche<sup>1</sup>. Selon les informations communiquées en 2019 par 52 des administrations concernées, environ 11 % du total des agents sont affectés à la fonction de recouvrement (voir tableau D.4).

Le cadre législatif confère aux agents du fisc des pouvoirs qui leur permettent de mettre en œuvre certaines mesures en rapport avec la gestion des créances fiscales, le recouvrement des paiements non honorés, ainsi que les actions coercitives pouvant être prises à l'encontre des débiteurs défaillants. L'édition 2019 comportait une section récapitulant les pouvoirs des administrations fiscales en matière de gestion, de recouvrement et d'exécution, et l'usage qu'elles en font (OCDE, 2019<sub>[1]</sub>). Bien que cette question n'ait pas fait l'objet d'un examen plus poussé dans le cadre de l'enquête qui est à la base de l'édition actuelle, on peut supposer que l'existence et l'utilisation de tels pouvoirs n'ont pas changé de manière significative.

Ce chapitre :

- examine brièvement les caractéristiques d'une fonction moderne de recouvrement des créances fiscales, ainsi que les éléments d'une stratégie de gestion efficace dans ce domaine
- analyse les performances des administrations fiscales en matière de recouvrement des créances fiscales
- fournit des exemples de solutions visant à prévenir l'accumulation de créances.

Bien que ce rapport se base sur des données antérieures à la pandémie, il aborde aussi succinctement les conséquences de la pandémie de COVID-19 sur la fonction de recouvrement des créances fiscales. Ce point sera examiné plus en détail dans une prochaine édition.

## Caractéristiques d'une fonction de recouvrement des créances

Pour maintenir un niveau élevé de respect volontaire des obligations fiscales et de confiance dans le système fiscal, les administrations doivent veiller à ce que leurs procédures de recouvrement soient « adaptées à l'objectif poursuivi », et qu'elles répondent aux attentes des contribuables quant à la manière dont le système sera géré. Il s'agit non seulement de prendre des mesures fermes à l'encontre des contribuables qui manquent sciemment à leurs obligations, mais aussi de s'inspirer des principes de la relation client pour être plus à l'écoute de ceux souhaitant s'y conformer, mais qui ne sont pas en mesure de le faire pour des raisons compréhensibles, comme des problèmes de trésorerie passagers. De plus en plus d'administrations fiscales adoptent une vision de bout en bout ou systémique de leurs processus, et cherchent à connaître les raisons pour lesquelles les

déclarations n'ont pas été déposées ou les paiements n'ont pas été effectués. Elles s'appuient également sur des informations concernant les antécédents du contribuable afin de mettre en évidence des schémas ou des anomalies.

Le rapport de 2014 intitulé *Working Smarter in Tax Debt Management* (OCDE, 2014<sup>[2]</sup>) donne un aperçu d'une fonction moderne de recouvrement des créances fiscales, en décrivant les caractéristiques essentielles suivantes :

- **Analyses avancées** – Elles permettent d'exploiter toutes les informations dont les administrations fiscales disposent sur les contribuables afin de cibler les débiteurs avec plus de précision, et d'intervenir au bon moment.
- **Stratégies de traitement** – La fonction de recouvrement nécessite plusieurs types d'interventions, depuis celles conçues pour éviter aux contribuables d'accumuler des dettes, à des mesures destinées à les aider à effectuer des paiements, en passant par des actions coercitives strictes si nécessaire.
- **Centres d'appels sortants** – Ils permettent de traiter efficacement un volume important de créances.
- **Organisation** – Le recouvrement des créances est une fonction spécialisée qui est généralement organisée en conséquence. Des indicateurs de performance appropriés et une démarche d'amélioration continue permettent de parvenir aux résultats souhaités.
- **Dettes internationales** – Le recours approprié et au moment opportun à l'assistance internationale est crucial, en particulier les « articles concernant l'assistance en matière de recouvrement » figurant dans les conventions entre juridictions.

Le rapport de 2019 intitulé *Successful Tax Debt Management : Measuring Maturity and Supporting Change* (OCDE, 2019<sup>[3]</sup>) apporte des éclairages supplémentaires quant aux éléments nécessaires à une stratégie efficace de gestion des créances fiscales, et énonce quatre principes stratégiques dont les administrations fiscales jugeront peut-être bon de tenir compte lors de l'élaboration de leur stratégie de gestion des créances fiscales. Ces principes se concentrent sur le calendrier des interventions dans le cycle de gestion des créances, depuis l'examen des mesures visant à prévenir la naissance des créances, en passant par un dialogue précoce et continu avec les contribuables avant d'engager une action en exécution, jusqu'à des mesures coercitives efficaces et proportionnées, et des stratégies réalistes d'annulation. Ils reposent sur l'idée selon laquelle le meilleur moyen de minimiser les créances fiscales est de s'y attaquer sans perdre de temps, idéalement avant qu'elles ne voient le jour. Le rapport présente également un modèle de maturité de gestion des créances fiscales, ainsi qu'un recueil d'initiatives jugées concluantes en la matière.

### Encadré 7.1. Exemples nationaux : Programmes et outils destinés à améliorer la gestion des créances fiscales

#### Irlande : Lancement de l'application DMS (*Debt Management Services*)

En mars 2019, l'administration fiscale irlandaise a lancé la nouvelle application *Debt Management Services* (DMS) qui permet d'obtenir un profilage avancé des dossiers et d'accroître sensiblement la capacité en matière de vérification et d'exécution. Ce nouvel outil dédié à la gestion des créances fiscales a fondamentalement modifié et amélioré la fonction de gestion des créances, de sorte que l'administration fiscale peut désormais contrôler en permanence toutes les entreprises enregistrées auprès d'elle.

### Encadré 7.1. Exemples nationaux : Programmes et outils destinés à améliorer la gestion des créances fiscales (suite)

Une nouvelle procédure de conformité systématisée informe les contribuables en cas de dépôt tardif des déclarations ou d'arriérés de paiement, permettant d'éliminer la grande majorité des tâches administratives courantes. Grâce au renforcement de ses capacités, associé à une structure de gestion des dossiers plus agile et plus réactive, l'administration fiscale irlandaise peut adapter rapidement sa réponse au comportement des contribuables. Elle peut ainsi communiquer dès que possible avec les contribuables défaillants. Sans réponse de leur part, l'administration peut prendre sans tarder les mesures d'exécution appropriées. La multiplication substantielle des actions coercitives contribue à une amélioration des résultats en matière de discipline fiscale et de recouvrement.

Afin d'aider les entreprises viables souhaitant se conformer à leurs obligations fiscales, mais qui rencontrent des difficultés de paiement de l'impôt, un nouveau dispositif d'échelonnement des paiements, accessible en ligne, a été mis en place. Il améliore considérablement la procédure de traitement de la demande et d'approbation, et permet au contribuable de gérer lui-même certains aspects de l'échéancier.

Récemment, la flexibilité de l'application DMS a été clairement démontrée par la façon dont elle a pu être rapidement adaptée pour permettre la mise en œuvre d'un dispositif de soutien public essentiel destiné aux entreprises confrontées à des difficultés de paiement de l'impôt en raison de la pandémie de COVID-19. Les entreprises concernées ont la possibilité de « mettre en attente » le règlement de certaines créances fiscales pendant un certain temps, déterminé en fonction de leurs besoins. L'application DMS permettra également de gérer des programmes personnalisés de remboursement des créances à une date ultérieure.

#### Russie : Système intégré de gestion et d'administration des créances fiscales

Afin d'améliorer la gestion des créances et de simplifier les procédures de saisie des biens, le Service fiscal fédéral de Russie a entrepris de numériser les informations d'ordre comportemental concernant les contribuables. Un total de 10 facteurs de risque (ou marqueurs numériques) sont susceptibles de déclencher l'application de mesures coercitives. Les marqueurs numériques correspondent à des actes présentant certaines caractéristiques qui indiquent une intention éventuelle du contribuable de frauder, et peuvent servir d'élément déclenchant une décision de confiscation des biens. Ils permettent entre autres de savoir si le contribuable a entrepris de vendre son bien ou s'il tente de fuir le pays pour se soustraire à une mesure d'exécution.

La décision de saisie des biens est traitée automatiquement, sur la base d'une analyse des informations d'ordre comportemental relatives au contribuable. Lorsque le système détecte un facteur de risque, il déclenche d'office la procédure de saisie, et modifie le contenu des messages en fonction du marqueur déclenché. La mise en œuvre de ce nouveau système a permis d'obtenir une diminution par six des coûts de main-d'œuvre.

En 2020, compte tenu du moratoire temporaire sur l'application de pénalités, et des mesures provisoires dues à la crise du COVID-19, un montant de 73.5 millions USD a été versé au budget de la Fédération de Russie grâce à ce nouveau système.

#### Espagne : Lancement de nouveaux services dans le domaine du recouvrement de l'impôt

En 2020, l'Agence fiscale espagnole (AEAT) a lancé deux nouvelles initiatives exclusivement consacrées au recouvrement de l'impôt, en faisant appel aux services d'opérateurs spécialisés.

La plateforme REC@T est une ligne téléphonique nationale d'assistance et d'information sur le recouvrement de l'impôt. Accessible au moyen d'un système d'identification sécurisé (Cl@ve Pin), elle offre les services suivants en 2021, qui seront progressivement étoffés au fil du temps :

### Encadré 7.1. Exemples nationaux : Programmes et outils destinés à améliorer la gestion des créances fiscales (suite)

- informations sur les procédures d'exécution des créances et des saisies
- traitement des demandes de report de paiement
- débits directs en cas de reports et d'échelonnements
- paiement par téléphone
- questions fréquentes sur les conséquences de la pandémie de COVID-19.

Tableau 7.1. Espagne : Utilisation de la ligne téléphonique d'assistance et d'information dédiée au recouvrement de l'impôt

Année	Nombre d'appels traités
2019	304 581
2020	486 881
2021	658 730

*Note* : Le chiffre de 2019 correspond au précédent service d'assistance, et celui de 2021 est estimé sur la base d'une projection linéaire des données réelles pour la période allant de janvier à mars 2021.

Le système permet de générer des documents qui servent de « preuve de transaction » pour toutes les procédures qu'il est possible de réaliser sur la plateforme REC@T. L'enquête à laquelle les contribuables sont invités à participer à l'issue de leur appel montre qu'ils sont satisfaits du service.

La seconde initiative concerne la mise en service de deux nouveaux outils utiles aux contribuables :

- Le *simulateur des échéances de paiement* fournit des informations personnalisées concernant la date limite de paiement des impôts et des autres créances gérées par l'AEAT. Il permet également de vérifier l'état de la créance, et renseigne sur les actions que peut engager l'AEAT.
- Le *simulateur de calcul des intérêts au titre des reports de paiements* donne des précisions sur les intérêts générés par les créances fiscales et les autres dettes administrées par l'AEAT. Cet outil comprend trois modules : calcul des intérêts sur les reports et paiements échelonnés ; calcul des intérêts sur les arriérés de paiement ; et calcul des intérêts sur les créances non fiscales gérées par l'AEAT. Il fournit également au contribuable des informations sur le taux d'intérêt et sa ventilation par jour.

Tableau 7.2. Espagne : Utilisation des simulateurs dans le domaine du recouvrement des créances, 2020

Simulateur	Nombre d'utilisateurs en 2020
Intérêts et reports	14 720
Interests and deferrals	44 062

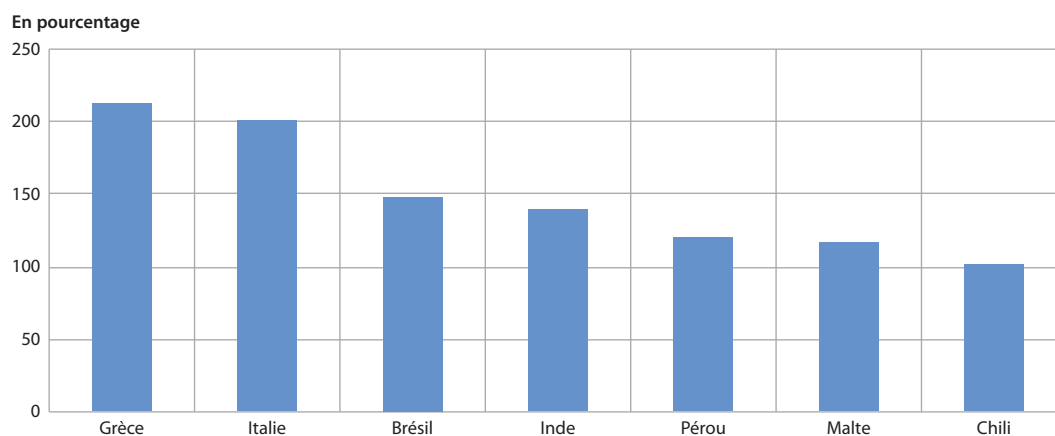
Voir à l'annexe 7.A les liens vers les documents de référence.

*Sources* : Irlande – Office of the Revenue Commissioners (2021) ; Administration néerlandaise des impôts et des douanes (2021) ; Service fiscal fédéral de Russie (2021) ; et Agence fiscale espagnole (2021).

## Performance en matière de recouvrement des créances en souffrance

Le montant total des arriérés reste très élevé, de l'ordre de 2 100 milliards EUR. À des fins d'enquête et d'analyse comparative, le « total des arriérés à la fin de l'exercice » correspond au montant total des créances fiscales et des créances sur d'autres recettes gérées par l'administration fiscale, dont le paiement est en souffrance à la fin de l'exercice. Ce montant inclut également les intérêts et les pénalités. Sont aussi pris en compte les arriérés dont le recouvrement a été reporté (par exemple, suite à la mise en place d'un échéancier de paiements). Les « arriérés recouvrables » correspondent au total des arriérés après déduction des montants litigieux, des montants qui ne sont pas légalement recouvrables, ou des arriérés qui ne peuvent pas être recouverts pour d'autres raisons, mais qui n'ont pas encore fait l'objet d'une procédure d'annulation. Malgré ces initiatives visant à garantir la comparabilité des données, il convient d'être prudent lorsque l'on compare certaines données, car l'organisation des systèmes fiscaux et les pratiques administratives diffèrent d'un pays à l'autre.

Graphique 7.1. Total des arriérés à la fin de l'exercice, en pourcentage du total des recettes nettes, 2019 – Administrations dont le ratio est supérieur à 100 %



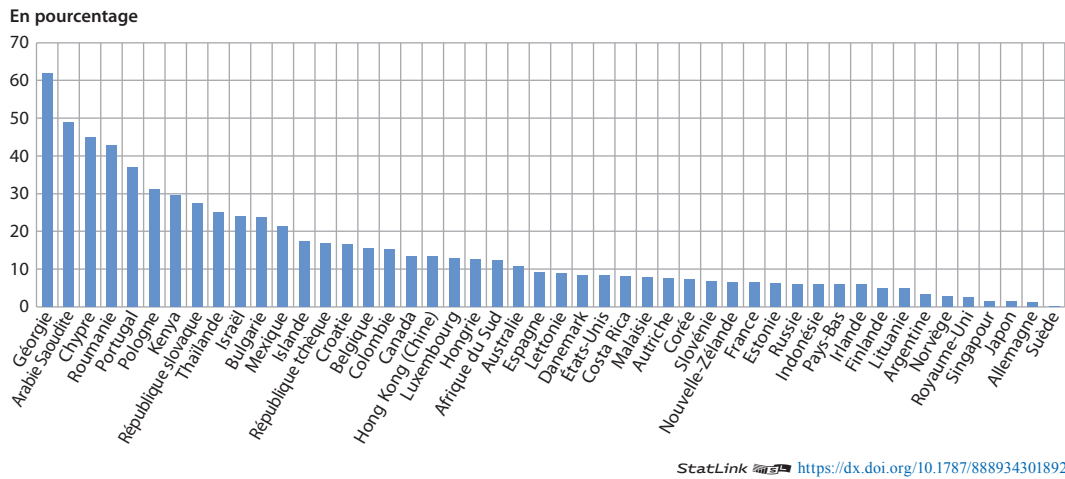
StatLink  <https://dx.doi.org/10.1787/888934301873>

Source : Tableau D.19 Arriérés : stock à la clôture, arriérés recouvrables et arriérés relatifs aux entreprises publiques.

En 2019, le ratio moyen des arriérés par rapport aux recettes nettes s'élevait à 32%. Cependant, comme les années précédentes, il reste fortement influencé par le niveau très élevé des ratios d'un petit nombre de juridictions (Brésil, Chili, Grèce, Inde, Italie, Malte et Pérou) qui affichent des ratios supérieurs à 100%. Si l'on exclut ces juridictions, la moyenne descend à environ 15% des recettes nettes (voir les graphiques 7.1. et 7.2. ainsi que le tableau D.19).

S'agissant des arriérés d'impôt recouvrables, les données de 2019 relatives à 43 juridictions font apparaître qu'en moyenne, 55% du montant total des arriérés sont considérés comme recouvrables (voir tableau D.19). Le graphique 7.3. illustre bien toutefois les différences qui existent entre les juridictions. Dans certaines d'entre elles, la quasi-totalité des arriérés sont considérés comme recouvrables, tandis qu'ils sont irrécouvrables dans d'autres.

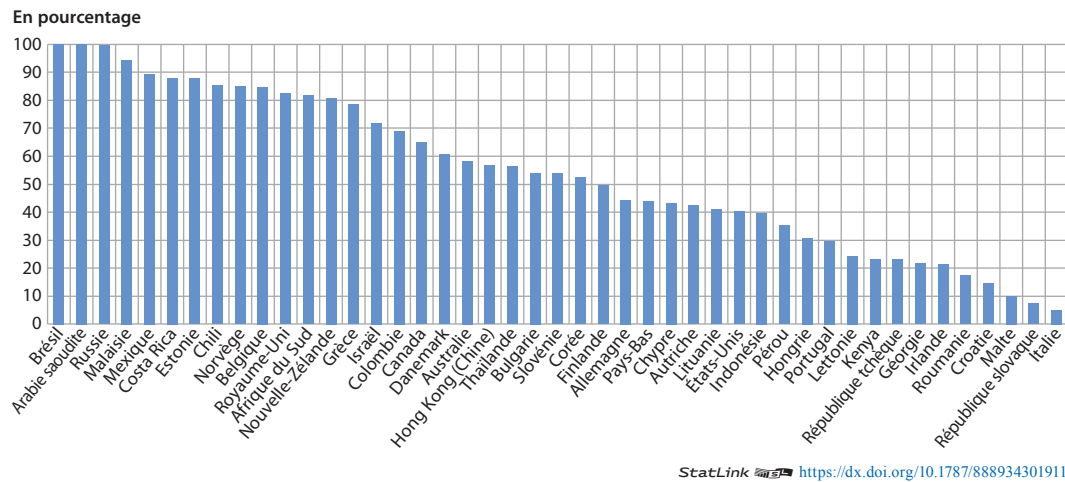
Graphique 7.2. Total des arriérés à la fin de l'exercice, en pourcentage du total des recettes nettes, 2019 – Administrations dont le ratio est inférieur à 100 %



Note : Les données relatives à l'Indonésie concernent l'année 2018.

Source : Tableau D.19 Arriérés : stock à la clôture, arriérés recouvrables et arriérés relatifs aux entreprises publiques.

Graphique 7.3. Total des arriérés recouvrables à la fin de l'exercice, en pourcentage du total des arriérés, 2019

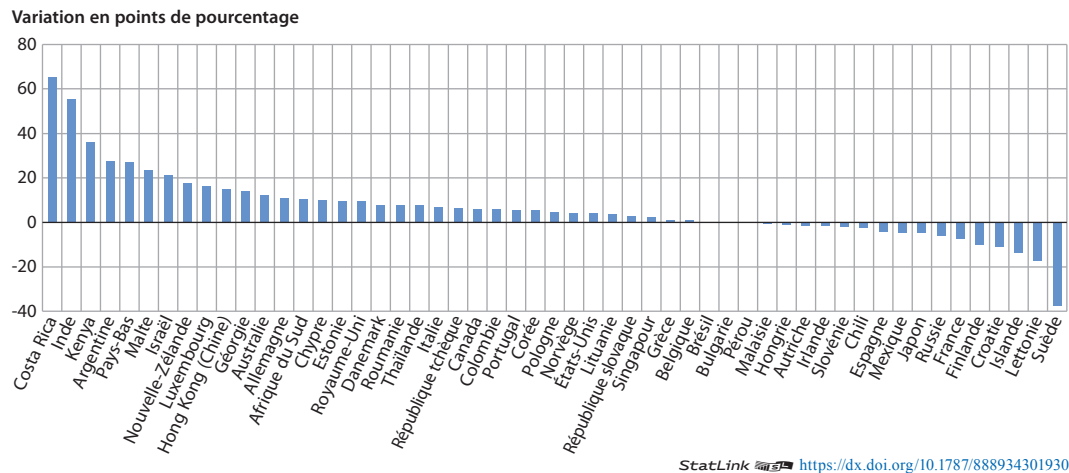


Note : Les données relatives à l'Allemagne et à l'Indonésie concernent l'année 2018.

Source : Tableau D.19 Arriérés : stock à la clôture, arriérés recouvrables et arriérés relatifs aux entreprises publiques.

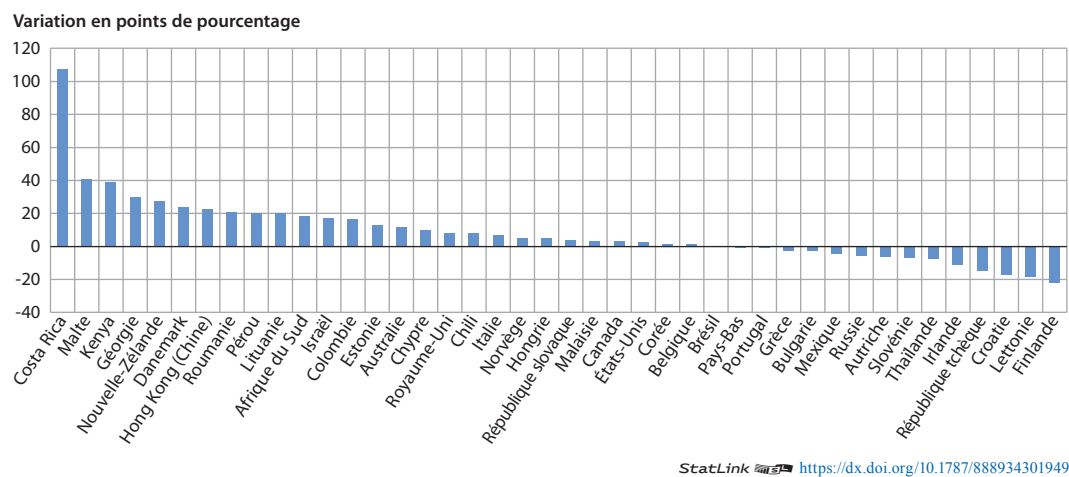
Les graphiques 7.4 et 7.5 montrent l'évolution des arriérés (totaux et recouvrables) entre 2018 et 2019. Si dans la plupart des juridictions, les arriérés sont restés relativement stables, il existe quelques exceptions, tant à la hausse qu'à la baisse.

Graphique 7.4. Évolution du total des arriérés entre 2018 et 2019



Source : Tableau D.21 Évolution des arriérés entre 2018 et 2019.

Graphique 7.5. Évolution des arriérés recouvrables entre 2018 et 2019



Source : Tableau D.21 Évolution des arriérés entre 2018 et 2019.

Si l'on examine le montant des arriérés pour les principaux types d'impôts (voir tableau 7.3), il semble que les particuliers soient plus susceptibles que les entreprises de respecter leurs délais de paiement. Le ratio moyen des arriérés liés à l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IS) par rapport aux recettes nettes tirées de l'IS s'élève à 38% environ, et celui des arriérés concernant les taxes sur la valeur ajoutée est d'environ 30%. Le ratio de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) est beaucoup plus faible, et se situe aux alentours de 17%.

Le ratio des impôts à la source prélevés par les employeurs est le plus faible, et se situe à environ 7%, ce qui n'est guère surprenant dans la mesure où les employeurs sont chargés de reverser ces impôts à l'administration pour le compte de leurs employés, et n'ont donc aucun droit sur ces montants.



Comme on l'a vu plus haut pour le ratio du total des arriérés par rapport aux recettes nettes totales, les ratios moyens par type d'impôt sont considérablement plus faibles si l'on exclut les valeurs marginales, c'est-à-dire les administrations qui affichent des ratios supérieurs à 100 % pour un type d'impôt (voir tableau 7.3.).

Tableau 7.3. **Ratio moyen des arriérés en fin d'année par rapport aux recettes nettes perçues par type d'impôt, 2019**

Type d'impôt	Ratio moyen	Ratio moyen pour les administrations affichant un ratio inférieur à 100 %
Arriérés de l'IS en % de l'IS collecté (45 juridictions)	37.5	22.6
Arriérés de l'IRPP en pourcentage de l'IRPP collecté (46 juridictions)	17.3	11.3
Arriérés des impôts à la source prélevés par les employeurs en pourcentage de l'IRPP collecté (35 juridictions)	6.5	6.5
Arriérés de TVA en pourcentage de la TVA collectée (43 juridictions)	30.2	16.8

*Note* : Le tableau présente les ratios moyens pour les juridictions qui ont été en mesure de fournir ces informations au titre de l'année 2019. Le nombre de juridictions pour lesquelles des données étaient disponibles est indiqué entre parenthèses.

*Source* : Tableau D.20 Arriérés recouverts par type d'impôt.

## Approches préventives

Les mesures prises par les administrations afin de prévenir la naissance de créances et de recouvrer les arriérés impayés continuent d'évoluer. Les progrès en matière de modélisation prédictive et de techniques expérimentales, présentés dans le rapport de l'OCDE *Advanced Analytics for Better Tax Administration* (OCDE, 2016<sup>[4]</sup>), et dans le recueil des pratiques de gestion des créances fiscales jugées concluantes que l'on trouvera dans le rapport de l'OCDE intitulé *Successful Tax Debt Management : Measuring Maturity and Supporting Change* (OCDE, 2019<sup>[3]</sup>), aident de nombreuses administrations à adapter leurs interventions en fonction des risques propres à tel ou tel contribuable. Les approches retenues relèvent de l'une des catégories suivantes :

- l'analyse prédictive, qui cherche à évaluer la probabilité de réalisation de certains résultats et qui, en ce qui concerne le recouvrement des créances, repose sur une modélisation du risque qu'une personne physique ou une entreprise manque à ses obligations de paiement, ainsi que sur des modèles visant à estimer la probabilité d'insolvabilité ou d'autres difficultés de paiement
- l'analyse prescriptive, qui consiste à prévoir l'impact probable de mesures sur le comportement des contribuables, pour permettre aux administrations fiscales de choisir la bonne ligne d'action pour un contribuable ou un groupe de contribuables donné (OCDE, 2016<sup>[4]</sup>).

De nombreuses administrations combinent ces deux pratiques, et ont expérimenté diverses méthodes destinées à modifier le « comportement des contribuables ». Comme on l'a vu au chapitre 5, deux tiers des administrations ont recours à des méthodologies ou des techniques d'analyse comportementale. Ces pratiques sont susceptibles de modifier les

stratégies en matière de gestion des créances fiscales, dans la mesure où les administrations abandonnent les approches universelles (lorsqu'une telle solution s'avère rentable), et s'efforcent plutôt de déterminer :

- les cas devant faire l'objet d'une intervention
- à quel moment il convient d'intervenir (par exemple, avant même la date de dépôt de la déclaration ou de réception du paiement)
- le type de mesure qui permettrait d'obtenir le meilleur rapport coût-bénéfice.

L'encadré 7.2 illustre les approches adoptées par certaines administrations.

### Encadré 7.2. Exemples nationaux : Prévenir l'accumulation de créances

#### **Belgique : Analyser l'impact des techniques comportementales sur la discipline fiscale**

L'Administration générale de la Perception et du Recouvrement (AGPR), qui dépend du Service public fédéral Finances (SPF) belge, a mené une série d'expériences comportementales, et étudié l'impact de techniques comportementales telles que la simplification, la dissuasion et la promotion d'une obligation morale de conformité fiscale. Plusieurs essais contrôlés randomisés par courrier papier ont été réalisés, et les résultats ont été mesurés de manière scientifique.

Il se dessine une image cohérente de ces expériences : une simplification de la communication accroît sensiblement la conformité, les messages de dissuasion ont un effet positif supplémentaire, mais la promotion d'une obligation morale de conformité fiscale semble d'une manière générale inefficace, et a souvent un effet inverse dans ce contexte. L'organisation de ces essais et leurs résultats ont fait l'objet d'une publication dans (De Neve et al., 2021<sup>[5]</sup>).

Sur le plan opérationnel, ces conclusions ont été et sont encore utilisées pour ajuster la communication vis-à-vis des contribuables. Elles ont permis une amélioration du taux de règlement de 9 points de pourcentage, et l'administration a pu encaisser 22 millions EUR de paiements anticipés, ce qui représente un retour sur investissement élevé.

Dans le cadre d'un autre projet faisant appel à l'approche comportementale, les avis d'imposition des contribuables confrontés à des difficultés financières ont été adaptés en usant de ressorts comportementaux afin de les inciter à demander la mise en place de mesures d'accompagnement dès que possible dans le processus de recouvrement de l'impôt, comme des dispositifs d'échelonnement. Le fait de cibler les messages s'est traduit par une hausse de 15 % des demandes de paiements échelonnés, ce qui est bénéfique à la fois pour les contribuables (prévention des dettes) et pour l'administration fiscale (diminution de la charge de travail).

Voir à l'annexe 7.A les liens vers les documents de référence.

#### **Hongrie : Éléments d'enseignement des sciences comportementales en matière de gestion des créances fiscales**

Le ministère des Finances et l'Administration nationale des impôts et des douanes de la Hongrie ont lancé un projet pilote qui visait, entre autres, à tester l'impact de nouveaux types d'avis de paiement. Le projet a fait appel à des méthodes issues des sciences comportementales, et a pris en compte les meilleures pratiques internationales ainsi que les spécificités du système fiscal hongrois.

L'objectif était de déterminer s'il était possible d'accroître le volume des versements volontaires en modifiant le contenu ou la forme des avis de paiement. Les avis ont été adressés à 21 000 entrepreneurs individuels dont les créances fiscales étaient comprises entre 10 000 HUF et 1 million HUF. La moitié des contribuables sélectionnés de façon aléatoire a reçu un avis de paiement classique, tandis que l'autre moitié a reçu le nouvel avis.

### Encadré 7.2. Exemples nationaux : Prévenir l'accumulation de créances *(suite)*

Le principe qui a guidé l'élaboration des nouveaux avis a été de hiérarchiser des tâches des contribuables. L'accent a été mis sur la clarté du message et l'utilisation de contenus personnalisés. Les références juridiques ont été supprimées au profit d'informations complémentaires accessibles par le biais de liens directs.

La forme aussi a été repensée. L'Administration nationale des impôts et des douanes a appliqué les principes des sciences comportementales pour rédiger des instructions claires et faciles à suivre, et explicites également quant aux conséquences d'un non-respect des obligations. Des encadrés en couleur ont aussi été utilisés pour améliorer davantage la lisibilité.

Les nouveaux avis ont permis de faire progresser le ratio de paiement de 1.4% en moyenne, mais la hausse est encore plus forte (2.9%) pour les contribuables dont les créances sont supérieures à 100 000 HUF. Le projet a montré qu'une communication plus claire permet d'améliorer le paiement des arriérés, le respect des délais de paiement et la conformité volontaire moyennant un coût très raisonnable. L'administration s'efforce désormais d'intégrer ces connaissances dans la pratique générale.

Voir à l'annexe 7.A les liens vers les documents de référence.

#### **Singapour : Utilisation d'outils de données et de modèles d'analyse**

L'Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS) a tiré parti des outils de données et des modèles d'analyse pour identifier et classer par ordre de priorité les cas présentant des facteurs de risque élevé afin d'intervenir en amont et d'améliorer les taux de recouvrement des impôts. Trois de ces outils sont décrits plus en détail ci-après :

- **Un tableau de bord des indicateurs de présence commerciale permettant d'identifier les entités inactives.** Par le passé, l'IRAS était informée du fait que des entreprises avaient cessé leurs activités une fois les actions en exécution engagées. En adoptant une approche davantage axée sur les données, l'IRAS a pu mettre en place des mesures plus ciblées et plus efficaces. Elle a élaboré des indicateurs de présence commerciale faisant appel à plus de 30 éléments de données (recettes déclarées, actifs détenus, contributions aux fonds de prévoyance des salariés, etc.) qui l'aident à déterminer si une entreprise est susceptible d'avoir eu des activités commerciales au cours de l'année considérée. Les indicateurs de présence commerciale permettent à l'administration de mieux individualiser les mesures coercitives, et contribuent aussi à simplifier le processus permettant aux agents d'accéder aux informations fournies par les indicateurs.

Grâce aux informations issues des indicateurs et au tableau de bord, l'IRAS a obtenu les résultats suivants :

- personnalisation des mesures coercitives : l'IRAS a eu recours aux indicateurs afin d'individualiser les rappels préalables au dépôt des déclarations, et a incité les dirigeants d'entreprises pour lesquelles les indicateurs ne révèlent pas d'activité commerciale à remplir un formulaire de dispense de déclaration, plutôt que de leur envoyer un rappel type
- réduction des tâches inutiles et prévention de nouveaux cas de non-conformité : l'IRAS a également recouru aux indicateurs afin de prendre des mesures d'exécution ciblées à l'encontre des entreprises non déclarantes, notamment en les dispensant de l'obligation déclarative dans certaines conditions. Ces mesures ciblées ont permis une allocation plus efficiente des moyens consacrés à l'application des actions en exécution.

### Encadré 7.2. Exemples nationaux : Prévenir l'accumulation de créances (suite)

- **Approche comportementale et outils numériques destinés à éviter l'accumulation de créances.** Afin de tirer parti des systèmes naturels des contribuables, l'IRAS a mené un projet pilote consistant à envoyer aux contribuables des notifications de paiement en souffrance par SMS. Les contribuables peuvent ainsi synchroniser leurs smartphones ou calendriers électroniques avec les dates d'échéance figurant dans le SMS de rappel.

Le projet pilote a été mené de juin à octobre 2019 sur un échantillon d'environ 6 700 contribuables, et l'IRAS a observé une amélioration du taux de respect des obligations fiscales pour les contribuables ayant reçu le SMS avec la fonction synchronisation. Le projet pilote ayant été concluant, l'IRAS a étendu le déploiement à tous les rappels par SMS envoyés aux contribuables à partir de 2020.

- **Outils numériques destinés à empêcher l'accumulation de créances.** Un service électronique a été mis en place pour permettre aux contribuables, particuliers comme entreprises, de demander un étalement des paiements, et de gérer leurs échéanciers *via* le système GIRO (un service de paiement électronique et automatisé par virements bancaires qui permet d'effectuer des paiements directement à partir de comptes bancaires à des organismes de facturation, après autorisation du titulaire du compte bancaire.)

L'IRAS reçoit environ 85 000 appels par an concernant des demandes d'échelonnement de paiements. Désormais, au lieu d'appeler l'administration, les contribuables peuvent accéder à ce nouveau service numérique par leurs propres moyens lorsqu'ils souhaitent réduire le nombre de paiements, demander une prolongation de leur échéancier, réactiver leurs virements GIRO ou les annuler. Les contribuables peuvent également demander l'étalement du paiement de plusieurs types d'impôts en même temps.

Le service numérique a permis de traiter automatiquement 99 % de ces demandes, ce qui représente un gain de temps pour les agents dans la gestion des contacts et le traitement manuel des demandes d'échelonnement. Depuis sa mise en œuvre en septembre 2019, le taux d'utilisation du service a atteint 43 % au cours de l'année 1, et 65 % au cours de l'année 2.

*Source* : Belgique – Service public fédéral Finances (2021); Hongrie – Administration nationale des impôts et des douanes (2021); et Singapour – Inland Revenue Authority of Singapore (2021).

## Recouvrement de créances dans le contexte de la pandémie de COVID-19

Conscientes de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les citoyens et les entreprises, de nombreuses administrations fiscales ont réagi rapidement et suspendu les mesures de recouvrement des créances (saisies sur salaires ou sur comptes bancaires, saisies et ventes de biens, par exemple). Au contraire, elles ont accordé plus facilement des échéanciers aux contribuables ou leur ont proposé une prolongation de la durée des échéanciers existants (CIAT/IOTA/OCDE, 2020<sub>[6]</sub>).

Ces mesures visaient à prévenir les difficultés ou les problèmes de trésorerie importants, afin de stabiliser l'économie dans son ensemble. Il est toutefois probable qu'elles aient encore augmenté les ratios d'endettement mentionnés dans les sections précédentes.

Il sera possible d'analyser ce point dans l'édition 2022 (qui portera sur les données de l'exercice 2020), mais il convient de souligner ici l'importance de prendre en compte l'impact économique d'un rétablissement des mesures de recouvrement des créances et des conditions moins généreuses des échéanciers de paiement pour planifier la reprise post-pandémie.

## Note

1. Dans l'édition 2019, les administrations fiscales du Chili et de l'Islande avaient déclaré ne pas être responsables du recouvrement des créances fiscales (OCDE, 2019<sup>[1]</sup>). Alors que cela est toujours le cas au Chili, la situation n'est plus la même en Islande où depuis le 1<sup>er</sup> mai 2019, cette fonction a été transférée de la Direction des douanes à la Direction des impôts.

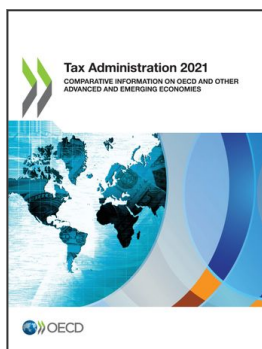
## Références

- CIAT/IOTA/OCDE (2020), « Réponses de l'administration fiscale au COVID-19 : Mesures prises pour aider les contribuables », *Réponses de l'OCDE aux Coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/69d26e77-fr>. [6]
- De Neve, J. et al. (2021), « How to Improve Tax Compliance? Evidence from Population-Wide Experiments in Belgium », *Journal of Political Economy*, vol. 129/5, pp. 1425-1463, <http://dx.doi.org/10.1086/713096>. [5]
- OCDE (2019), *Successful Tax Debt Management : Measuring Maturity and Supporting Change*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/ctp/successful-tax-debt-management-measuring-maturity-and-supporting-change.htm> (consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2021). [3]
- OCDE (2019), *Tax Administration 2019 : Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/74d162b6-en>. [1]
- OCDE (2016), *Advanced Analytics for Better Tax Administration : Putting Data to Work*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264256453-en>. [4]
- OCDE (2014), *Working Smarter in Tax Debt Management*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264223257-en>. [2]

## Annexe 7.A

### Liens vers les documents de référence (consultés le 1<sup>er</sup> septembre 2021)

- Encadré 7.1. – Espagne :
  - Liens vers une présentation et une vidéo concernant la ligne téléphonique nationale d'assistance et d'informations en matière de recouvrement de l'impôt : présentation : [www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/spain-helpline-for-assistance-and-processing-in-tax-collection.pdf](http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/spain-helpline-for-assistance-and-processing-in-tax-collection.pdf); vidéo : [https://youtu.be/H9erraJ6s\\_Y](https://youtu.be/H9erraJ6s_Y)
  - Lien vers des vidéos sur Cl@vepin : <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/videos/nuevo-sistema-identificacion-autenticacion-clave-pin.html>
  - Lien vers le site internet de l'AEAT pour s'inscrire à Cl@vepin : <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/clave.html>
  - Liens vers une présentation et une vidéo illustrant les nouveaux outils dans le domaine du recouvrement de créances : [www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/spain-new-tools-in-the-field-of-debt-collection.pdf](http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/spain-new-tools-in-the-field-of-debt-collection.pdf) ; vidéo : [https://youtu.be/q\\_xJrGlNeRc](https://youtu.be/q_xJrGlNeRc)
  - Lien vers les simulateurs destinés à aider les contribuables dans le domaine du recouvrement des impôts : <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/herramientas-asistencia-virtual/herramientas-asistencia-virtual-recaudacion.html>
- Encadré 7.2. – Belgique : Lien vers une vidéo décrivant une série d'expériences comportementales menées par l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement : <https://youtu.be/JedLnJp0NdU>
- Encadré 7.2. – Hongrie : Lien vers une vidéo sur un projet pilote visant à tester l'impact de nouveaux types d'avis de paiement : <https://youtu.be/3mnuDHOCi-E>



Extrait de :

## Tax Administration 2021

Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies

Accéder à cette publication :

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

### Merci de citer ce chapitre comme suit :

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

DOI: <https://doi.org/10.1787/54a555f3-fr>

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

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

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

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