

FORUM SUR L'ADMINISTRATION FISCALE

Série de l'OCDE sur les modèles de maturité pour
l'administration fiscale

Modèle de maturité de l'analytique de données

Série de l'OCDE sur les modèles de maturité pour
l'administration fiscale

Modèle de maturité de l'analytique de données

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.

Ce document a été approuvé par le Comité des affaires fiscales le 1^{er} juin 2022 et mis en forme pour publication par le Secrétariat de l'OCDE.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2023), *Modèle de maturité de l'analytique de données*, OCDE, Paris.

www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/topics/policy-issues/administration-fiscale/modele-de-maturite-analytique-de-donnees.pdf

Crédits photo : © Suppachok N – Shutterstock.com

© OCDE 2023

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

Préface

L'analytique de données est un outil de plus en plus couramment employé par les administrations fiscales du monde entier, dans les pays développés comme dans ceux en développement. Les administrations utilisent l'analytique de données à des fins opérationnelles, notamment pour l'établissement de rapports, la modélisation des risques et la détection des fraudes, ainsi que pour repérer des informations susceptibles d'améliorer leur efficacité et leur efficience. Un récent rapport du FAI consacré à la transformation numérique indiquait que l'utilisation de l'analytique de données pouvait procurer des avantages dans 17 domaines différents ayant trait à la gestion, aux services aux contribuables, à la discipline fiscale et aux fonctions exercées par les administrations fiscales¹.

Les administrations qui envisagent d'investir dans l'analytique de données sont souvent amenées à faire un état des lieux et à analyser les pratiques habituelles dans ce domaine. Aussi, nous avons le plaisir de présenter à la communauté fiscale internationale le Modèle de maturité d'analytique de données élaboré par le Forum sur l'administration de l'impôt, qui peut servir à effectuer une auto-évaluation et une comparaison avec d'autres administrations.

Nous tenons à exprimer nos chaleureux remerciements aux experts de l'analytique de données du Canada, d'Irlande, de Nouvelle-Zélande, de Norvège et du Royaume-Uni pour leur aide à la préparation du Modèle, en collaboration avec le Secrétariat du FAI. Nous remercions également les membres de la Communauté d'intérêt pour l'analytique de données pour leur aide à la révision et au pilotage de cette publication ; la Banque asiatique de développement pour le soutien apporté à nos efforts pour mobiliser davantage de participants à la version pilote du Modèle ; ainsi que les nombreuses administrations fiscales dans le monde entier qui ont contribué à ce rapport en communiquant leurs résultats d'auto-évaluation.

Les résultats présentés de façon anonymisée dans ce rapport révèlent que très peu d'administrations estiment avoir atteint un niveau de maturité unique pour tous les attributs indicatifs, et que beaucoup se situent à trois niveaux différents. Les résultats montrent aussi qu'environ 90 % des participants répondent à des attributs qui relèvent des indicateurs Émergente et En progrès, ce qui montre que beaucoup d'administrations estiment avoir encore du chemin à parcourir pour atteindre le niveau Établie en matière d'analytique de données. Il existe donc des possibilités d'amélioration dans le domaine de l'analytique de données à la fois dans les pays développés et dans ceux en développement.

Aussi, nous pensons que ce Modèle peut être utile quelles que soient la taille, les caractéristiques et la localisation de l'administration fiscale, et encourageons vivement les administrations à lire le rapport et à s'en inspirer.



Niall Cody
Directeur
Irlande



Mike Cunningham
Directeur adjoint, informations et renseignements
Nouvelle-Zélande

¹ OCDE (2021), Supporting the Digitalisation of Developing Country Tax Administrations, Forum sur l'administration de l'impôt, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/supporting-the-digitalisation-of-developing-country-tax-administrations.htm>.

Table des matières

Préface	3
Résumé	5
1 Introduction	6
Que désignent les modèles de maturité ?	6
Élaboration du modèle et préparation de la publication	6
2 Utilisation du modèle de maturité	7
Généralités	7
Niveaux de maturité	7
Configuration du modèle de maturité	8
Recommandations pour le processus d'auto-évaluation	8
Consignation des auto-évaluations	9
3 Résultats des auto-évaluations pilotes	10
Résultats des auto-évaluations	10
Processus d'auto-évaluation	12
Résumé	13
4 Le modèle de maturité	14
Perspective stratégique	15
Perspective opérationnelle	20
5 Glossaire des termes	31
Annex A. Fiche récapitulative d'auto-évaluation	34
Questions relatives aux processus	34
Fiche d'auto-évaluation	35
Considérations supplémentaires	35

Résumé

L'analytique de données fait de plus en plus partie intégrante des administrations fiscales, et joue un rôle fondamental dans les processus opérationnels et pour déceler de nouvelles possibilités d'accroître l'efficacité et l'efficacité à l'appui de la réalisation de leur mandat. Aussi, la Communauté d'intérêt pour l'analytique de données au sein du Forum sur l'administration de l'impôt (FAI), en partenariat avec le Secrétariat du FAI, a mis au point un Modèle de maturité d'analytique de données destiné à aider les administrations fiscales du monde entier à auto-évaluer leur niveau de maturité dans ce domaine.

Les modèles de maturité peuvent aider les administrations fiscales à auto-évaluer leur niveau actuel de capacité, à développer une compréhension commune, basée sur la stratégie, des changements qui pourraient être nécessaires, et contribuer à identifier des pairs qui pourraient être en mesure de partager une expérience pertinente.

Ce rapport contient trois parties et une annexe :

- Les chapitres 1 et 2 introduisent le modèle et expliquent l'utilisation qui pourrait en être faite.
- Le chapitre 3 résume les résultats des auto-évaluations effectuées par les administrations fiscales qui ont participé à la phase pilote.
- Le chapitre 4 contient le Modèle de maturité d'analytique de données, qui peut servir à engager une auto-évaluation et une comparaison avec les résultats anonymisés réunis dans le chapitre précédent.
- L'annexe A contient les formulaires permettant de consigner le processus et les résultats des auto-évaluations.

Remarque importante

L'environnement dans lequel les administrations fiscales évoluent varie selon les pays, et chacune d'elles administre le système d'imposition en fonction du cadre politique et législatif en place, mais aussi des pratiques et de la culture établies. En conséquence, il ne serait ni réaliste, ni souhaitable de plaquer une conception uniformisée de l'administration de l'impôt sur un cas particulier. C'est en ayant cela à l'esprit que le présent rapport et les observations qu'il contient doivent être interprétés. Lorsque l'on étudie les pratiques propres à une administration fiscale, il convient de prendre pleinement en considération les facteurs complexes qui ont façonné la démarche dont elles sont la traduction concrète. De même, il faut tenir compte des défis et des priorités propres à chaque administration. Ainsi, les différentes composantes de ce modèle de maturité d'analytique de données n'intéresseront qu'une partie des administrations fiscales.

1 Introduction

Que désignent les modèles de maturité ?

D'un usage relativement courant, les modèles de maturité s'emploient généralement dans le cadre d'une d'auto-évaluation pour appréhender son niveau d'aptitude dans un domaine fonctionnel, stratégique ou organisationnel donné. En outre, les modèles de maturité, en définissant différents niveaux et descripteurs de maturité, visent à faire émerger une conception commune du type de changements qui permettraient probablement à une organisation d'atteindre un niveau de maturité plus élevé au fil du temps.

Le Forum de l'OCDE sur l'administration de l'impôt (FAI) a publié d'autres modèles de maturité. Pour consulter les modèles et obtenir plus d'informations sur leur utilisation, voir : <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/about/maturity-model-series.htm>.

Le modèle de maturité contenu dans ce document couvre le domaine spécialisé de l'analytique de données. Comme pour les modèles de maturité publiés précédemment, les objectifs sont les suivants :

- Permettre aux administrations fiscales d'auto-évaluer leur niveau actuel de maturité concernant la disponibilité et l'utilisation de l'analytique de données dans le cadre d'un exercice interne.
- Donner au personnel d'encadrement des administrations fiscales une bonne vue d'ensemble de leur niveau de maturité à partir des éléments fournis par d'autres parties prenantes. Il s'agit d'une information utile pour décider de la stratégie à suivre et recenser les domaines d'amélioration.
- Permettre aux administrations fiscales de comparer leur niveau de maturité avec celui de leurs homologues. En étudiant ce rapport, les administrations seront ainsi au fait de leur situation et pourront se comparer entre elles. Dans un but d'échange et d'apprentissage mutuels, elles peuvent également, par l'intermédiaire du Secrétariat, prendre contact avec d'autres administrations qui se trouvent à différents stades de maturité.

Élaboration du modèle et préparation de la publication

Un groupe consultatif composé d'administrations fiscales du Canada, d'Irlande, de Norvège et du Royaume-Uni a mis au point la version initiale de ce modèle de maturité. Le Secrétariat du FAI et le Président de la Communauté d'intérêt (CI) pour l'analytique de données, de l'administration fiscale d'Irlande, ont révisé la version initiale qui a ensuite été testée par la Communauté d'intérêt.

Le Secrétariat du FAI a reçu de nombreuses évaluations pilotes et observations utiles sur la version testée. Les co-présidents de la CI (administrations fiscales d'Irlande et de Nouvelle-Zélande) ont à leur tour révisé le modèle, avec le concours du Secrétariat du FAI, afin de prendre les observations en compte.

Le modèle a fait l'objet d'une révision supplémentaire par le Secrétariat du FAI avant son expérimentation finale, et a été retouché à partir des commentaires reçus à l'issue de cette dernière phase. Les résultats des auto-évaluations menées par des administrations fiscales pilotes ont été intégrés en vue de la publication.

2 Utilisation du modèle de maturité

Généralités

Les modèles de maturité sont généralement descriptifs : l'accent est mis sur les procédures et leurs retombées au sens large et les indicateurs n'y ont pas un rôle prépondérant. En effet, même si les indicateurs choisis peuvent rendre compte d'un résultat plus ou moins satisfaisant, ils ne suffisent pas en eux-mêmes à montrer comment le résultat en question a été obtenu, s'il est pérenne ou dans quelle mesure il est robuste ou adaptable à l'évolution du contexte extérieur.

Par définition, les modèles de maturité n'imposent pas de procédure particulière ni l'ampleur du résultat à atteindre. Il n'y a pas de méthode universelle ou particulière à privilégier quelles que soient les circonstances. Un modèle ne vise en aucun cas à porter de jugement sur ce que doit être le niveau optimal requis pour une administration fiscale donnée. Ce niveau dépendra du contexte, des objectifs et des priorités qui lui sont propres.

En revanche, le modèle de maturité aidera les administrations à juger de leur degré de maturité et à définir les types de procédure et les retombées générales à prendre en considération pour passer au niveau supérieur. De même, il leur est potentiellement utile de pouvoir se situer par rapport aux autres ou à la moyenne afin d'apprécier le caractère approprié de leur niveau de maturité.

Niveaux de maturité

Le modèle repose sur cinq niveaux de maturité. Ce nombre a été retenu pour permettre aux administrations de juger du degré de maturité atteint selon une échelle claire et précise, ce qui serait plus difficile à faire avec davantage de niveaux. Cette graduation évite aussi d'avoir à faire avec des écarts trop importants, qui auraient rendu difficile, pour les administrations, de cerner la trajectoire à suivre pour passer au niveau de maturité supérieur.

Lors de la conception du modèle de maturité, il a été décidé de placer au centre de l'échelle le niveau de maturité « Établie » de façon à donner une description de ce qui correspond probablement au degré de maturité moyen des membres du FAI. Les autres niveaux ont été définis sur cette base de façon à décrire la trajectoire à suivre pour passer d'une maturité « Émergente » à une maturité « Établie », puis d'« Établie » au scénario d'avenir envisageable selon les évolutions attendues. Ces cinq niveaux de maturité sont les suivants :

1. **Émergente** : ce niveau est censé correspondre à celui des administrations fiscales qui se sont déjà engagées dans le processus mais qui ont encore un long chemin à parcourir, du moins dans le domaine de l'analytique de données. Il se caractérise en général par ce qui est en place et non par ce qui fait défaut tout en mettant en relief des limites éventuelles.
2. **En progrès** : ce niveau est censé correspondre à celui des administrations fiscales qui ont mené à bien ou entrepris des réformes en lien avec l'analytique de données dans le cadre des efforts déployés pour atteindre le niveau moyen des administrations fiscales de pointe.

3. **Établie** : ce niveau est censé correspondre au niveau probablement atteint par un grand nombre d'administrations fiscales de pointe, parmi lesquelles celles des membres du FAI.
4. **Élevée** : ce niveau est censé correspondre à l'avant-garde de ce qui est possible au moment présent grâce aux dispositions que l'administration fiscale a prises.
5. **Idéale** : ce niveau est censé correspondre à ce qui peut être atteint à moyen terme à mesure que l'utilisation des nouveaux outils technologiques se développe et que l'administration devient plus fluide et de plus en plus réactive. En principe, peu d'administrations fiscales ont véritablement atteint ce niveau, d'autant qu'il suppose dans certains cas une coopération extérieure (démarches associant toutes les composantes de l'administration, accès à un large éventail de sources de données, etc.).

Configuration du modèle de maturité

Le modèle de maturité d'analytique de données s'articule autour d'une perspective stratégique et d'une perspective opérationnelle. Pour mieux appréhender ce qui signifie un niveau de maturité donné, chaque niveau de maturité comporte un ensemble d'attributs indicatifs. Comme leur nom l'indique, ces attributs ont une valeur indicative et non déterminative.

Une administration fiscale donnée ne présentera pas nécessairement tous les attributs indicatifs associés au niveau de maturité considéré ou tous les éléments constitutifs d'un attribut particulier. Un problème supplémentaire peut se poser dès lors que le groupe chargé de l'auto-évaluation estime que, pour un thème donné, certains indicateurs se rapporteront à une maturité « En progrès » et d'autres à une maturité « Établie ».

Il n'existe pas de solution universelle applicable à la grande diversité des administrations. Aussi, les attributs doivent servir à guider les discussions et non à déterminer mécaniquement l'issue de l'auto-évaluation. Les administrations fiscales sont donc invitées à appliquer le modèle selon ce qui **se prête le mieux à leur situation** en tenant compte des descriptifs et des indicateurs. Le groupe chargé de l'auto-évaluation devra alors déterminer quel niveau de maturité correspond le mieux, à partir d'une réflexion sur l'importance qu'il accorde à différents indicateurs présents pour le descriptif en question. Le fait que le niveau de maturité ne cadre peut-être pas avec tous les indicateurs peut aussi alimenter la réflexion sur les domaines possibles auxquels l'administration pourrait s'intéresser plus avant.

Dans certains cas, les attributs indicatifs peuvent s'additionner dans le modèle de maturité, ce que le contexte devrait permettre de déterminer. De manière générale, ils ne seront pas répétés d'un niveau de maturité à l'autre. Lorsqu'une administration fiscale répond à un certain nombre d'attributs indicatifs qui se trouvent sur la même ligne, son niveau de maturité sur cette ligne correspondra au niveau le plus élevé pour lequel les attributs indicatifs sont réunis (par exemple, si les indicateurs En progrès, Établie et Élevée sur une ligne sont tous remplis, le niveau de maturité pour cette ligne serait « Élevée ».)

Néanmoins, il importe de rappeler que les attributs indicatifs n'ont pas de valeur déterminative. Ils sont censés rendre compte de ce qui, de manière générale, pourrait normalement caractériser un stade particulier de maturité par comparaison avec le niveau inférieur (par exemple, du fait qu'ils sont associés à un niveau d'exigence plus élevé ou qu'ils représentent un changement d'approche).

Recommandations pour le processus d'auto-évaluation

Le modèle de maturité de l'analytique de données a été conçu à des fins d'auto-évaluation. Pour être efficace, l'auto-évaluation doit être réalisée de manière à rendre le processus aussi objectif que possible et à éviter la pensée de groupe. L'expérience tirée de l'utilisation de ce modèle et d'autres modèles de maturité tend à montrer l'importance des éléments suivants :

- Il faut prévoir un délai suffisant pour la discussion. Il ressort des retours des administrations que sa durée varie de quelques heures à une journée complète selon le degré de préparation.
- Dans l'idéal, les différents agents qui assument des tâches liées à l'analytique de données devraient participer à l'auto-évaluation, quel que soit leur grade. Il faut veiller à ce que les échanges soient francs et transparents et encourager les participants à exprimer leurs points de vue.
- Il peut être utile de demander à une personne extérieure à la chaîne de gestion de l'analytique de données de servir de modérateur. Il faudrait que cette personne prenne connaissance du présent rapport et sache comment conduire l'auto-évaluation suivant le modèle qui y est décrit. Elle devrait être capable, en complément de son rôle de modérateur, de discuter les avis du groupe chargé de l'auto-évaluation, notamment en demandant des éléments justificatifs le cas échéant.
- Il faut réfléchir à la conduite à tenir en cas d'avis divergent au sein du groupe sur le niveau de maturité atteint. La personne chargée de la modération pourrait avoir un rôle d'arbitre à cet égard.
- Outre cette personne, il convient de réfléchir à la possibilité de faire appel à différents agents de l'administration fiscale, dans l'idéal qui soient relativement haut placés dans la hiérarchie, pour prêter leur concours à l'examen contradictoire et apporter leur éclairage particulier. Un certain nombre d'administrations ont signalé qu'il était potentiellement utile d'inclure des échanges interorganisations dans l'auto-évaluation car cela permet de réunir différents domaines d'activité et, ainsi, d'aider les acteurs à cerner les synergies à dégager et le soutien mutuel à apporter dans la réalisation des objectifs de l'administration.
- Les administrations constatent parfois que leur degré de maturité correspond à plusieurs niveaux pour un même attribut indicatif, et que la description correspondant à plusieurs niveaux cadre avec leur appréciation de leur situation. En pareils cas, l'administration doit opter pour le niveau de maturité qui s'applique le mieux à sa situation. Cela peut parfois conduire à choisir le niveau de maturité le plus faible, envoyant ainsi un signal interne fort sur le potentiel d'amélioration.
- Lorsque des décisions sont prises sur le niveau de maturité, il peut être utile de consigner les principales raisons qui sous-tendent ces décisions. Cela facilitera la préparation des modifications et l'utilisation future du modèle au sein de l'administration fiscale, en permettant un examen anticipé des changements éventuels.

Consignation des auto-évaluations

La fiche récapitulative à l'Annexe A peut être utilisée par les administrations fiscales pour consigner les résultats de leur auto-évaluation ainsi que les réponses aux questions d'auto-évaluation et aux questions ouvertes concernant le modèle.

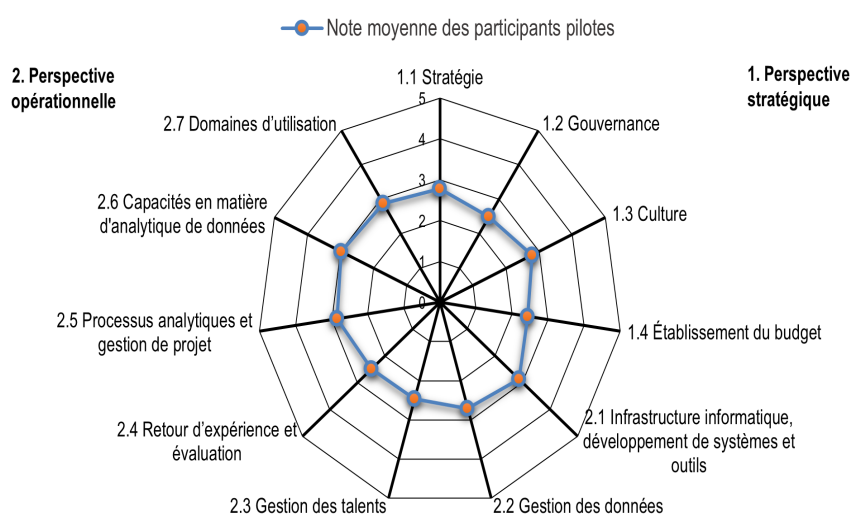
3 Résultats des auto-évaluations pilotes

Le Modèle de maturité d'analytique de données a été testé au moyen d'auto-évaluations pilotes effectuées par 41 administrations des régions Amériques, Asie-Pacifique et Europe. La plupart des administrations pilotes sont membres du FAI ; douze sont des administrations fiscales de pays en développement. Le retour d'expérience a conduit à apporter quelques modifications textuelles mineures et à ajouter des définitions. Ce chapitre résume les résultats de ces auto-évaluations.

Résultats des auto-évaluations

Il ressort des formulaires d'auto-évaluation reçus des administrations fiscales pilotes que la majorité jugeant « Établie » la maturité de leur capacité et de leur usage de l'analytique de données. C'est ce que montre le graphique 3.1, qui illustre le niveau moyen de maturité pour chacun des 11 attributs indicatifs se rattachant aux perspectives stratégique et opérationnelle du modèle. Cela semble indiquer que le modèle de maturité est bien calibré, car le niveau « Établie » entendait décrire le niveau de maturité moyen des administrations fiscales membres du FAI.

Graphique 3.1. Résultats des auto-évaluations pilotes concernant les 11 attributs indicatifs du modèle



Source : analyse réalisée par le Secrétariat de l'OCDE à partir des réponses aux auto-évaluations.

Les évaluations des différents attributs indicatifs par chacune des 41 administrations fiscales sont indiquées dans la carte thermique correspondante (tableau 3.1). Les résultats ont été anonymisés afin que l'utilisation du modèle de maturité ne soit pas affectée par les préoccupations éventuelles des administrations pour les perceptions extérieures. Les administrations qui ont participé à l'exercice pilote seront toutefois en mesure de se reconnaître d'après le contenu de leur formulaire.

Tableau 3.1. Résultats des auto-évaluations pilotes concernant les 11 attributs indicatifs du modèle

Attributs indicatifs	Administration																																												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	O	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO				
1.1 Stratégie																																													
1.2 Gouvernance																																													
1.3 Culture																																													
1.4 Établissement du budget																																													
2.1 Infrastructure informatique, développement de systèmes et outils																																													
2.2 Gestion des données																																													
2.3 Gestion des talents																																													
2.4 Retour d'expérience et évaluation																																													
2.5 Processus analytiques et gestion de projet																																													
2.6 Capacités en matière d'analytique de données																																													
2.7 Domaines d'utilisation																																													
Légende :																																													

Source : analyse réalisée par le Secrétariat de l'OCDE à partir des réponses aux auto-évaluations.

Sachant que les couleurs bleu foncé et bleu clair correspondent aux évaluations des attributs indicatifs inférieures au niveau Établie, il ressort clairement de ces résultats que de nombreuses administrations jugent nécessaire d'engager des changements afin de pouvoir atteindre le niveau Établie pour l'ensemble du spectre d'analyse. Les statistiques suivantes le confirment : 26 administrations ont estimé que leur niveau de maturité moyen était inférieur à Établie, contre 13 qui ont estimé qu'il était supérieur à ce niveau.

Tableau 3.2. Nombre moyen de citations d'un niveau de maturité pendant l'auto-évaluation

Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
7%	32%	46%	15%	+ 1 %

Source : analyse réalisée par le Secrétariat de l'OCDE à partir des réponses aux auto-évaluations..

Enfin, le tableau 3.2 résume le nombre moyen de citations d'un niveau de maturité pendant les auto-évaluations des 11 attributs indicatifs. Bien que les niveaux Émergente et En progrès soient sélectionnés plus fréquemment que les niveaux Élevée et Idéale, les résultats se concentrent autour de la catégorie « Établie », comme on s'y attendait au moment où le modèle a été construit et calibré. Par conséquent, il n'apparaît pas nécessaire d'ajuster le modèle pour le moment.

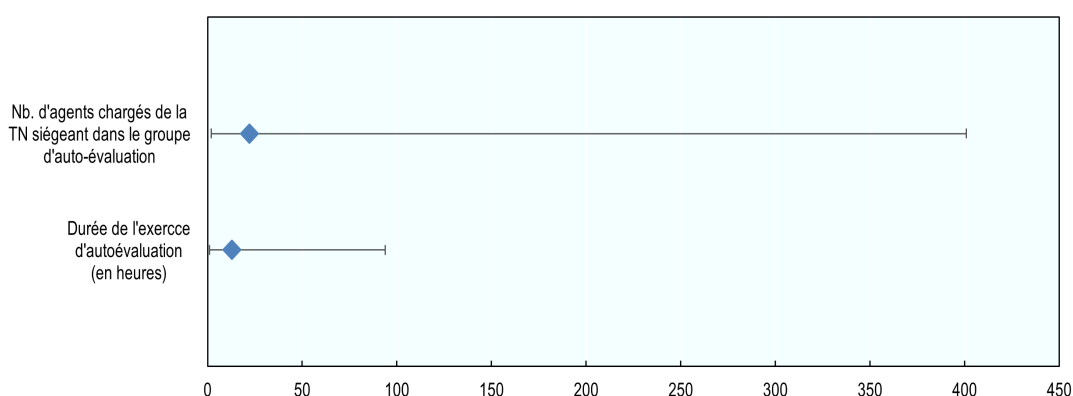
Processus d'auto-évaluation

Le retour d'expérience à l'issue des auto-évaluations révèle de grandes différences entre administrations participantes, en termes de méthode employée, de nombre d'agents et de dirigeants impliqués et de temps passé :

- Certaines administrations nous ont indiqué qu'elles avaient réutilisé leur évaluation de la phase pilote du modèle de 2021, en adaptant leurs réponses aux changements du modèle et des circonstances locales, de sorte qu'elles n'ont consacré que quelques heures à l'auto-évaluation. D'autres administrations ont investi beaucoup plus de ressources dans le processus d'auto-évaluation, consacrant plus d'une semaine à la formulation de leurs conclusions.
- Environ 45 % des administrations qui ont répondu à la question ont indiqué avoir désigné un modérateur pour gérer le processus d'auto-évaluation.
- Près de 95 % des administrations qui ont répondu ont signalé avoir mobilisé tous les agents concernés pour le travail d'auto-évaluation, mais seulement 60 % ont réussi à associer des responsables d'autres secteurs de l'administration. Beaucoup d'entre elles, notamment des petites administrations, ont choisi de limiter l'évaluation à l'équipe d'analytique, estimant qu'elle avait une connaissance suffisante des capacités et de l'utilisation de l'analytique de données au sein de leur administration.

Le graphique 3.2 montre que le nombre d'agents utilisant l'analytique de données ou les services d'analytique ayant participé à l'auto-évaluation varie de 2 à 401, avec une médiane de 7 et une moyenne de 22. On constate des disparités similaires concernant le temps passé. Les administrations ont consacré 1 à 94 heures à la réalisation de l'auto-évaluation, avec une médiane de 4 et une moyenne de 13.

Graphique 3.2. Déroulement des auto-évaluations : nombre minimum, moyen et maximum de membres du groupe issus de l'administration et durée de l'exercice



Source : analyse réalisée par le Secrétariat de l'OCDE à partir des réponses aux auto-évaluations.

Résumé

L'éventail et la diversité des données disponibles pour les fonctions d'analytique de données d'une administration fiscale augmentent d'année en année, et la tendance devrait s'accélérer avec l'internationalisation de l'économie dans la plupart des pays. En complément des possibilités nouvelles offertes par les données, la méthodologie, les outils et les processus permettant une réalisation plus efficace et plus efficiente de l'analytique de données ne cessent de s'améliorer. Le moment est donc propice à une utilisation accrue de l'analytique de données dans le domaine fiscal, permettant aux administrations de mieux accomplir leur mandat en mettant à profit ce type de méthodologie et de technologie.

Alors que de nombreuses administrations pilotes estiment que leur niveau de maturité en matière d'analytique de données est inférieur au niveau Établie, puisque 39 % d'entre elles ont opté pour le niveau Émergente ou en Progrès et seulement 16 % pour le niveau Élevée ou Idéale², le potentiel d'amélioration semble être considérable. Étant donné que ces administrations couvrent la plupart des régions du monde, l'éventail des résultats pilotes devrait donner une bonne image de l'état actuel des capacités et de l'utilisation de l'analytique de données au sein des administrations fiscales du monde entier. Il sera intéressant de suivre l'évolution dans ce domaine dans les années à venir, à mesure que la transformation numérique de l'administration fiscale progressera.

² Voir le tableau 3.2.

4 Le modèle de maturité

L'organisation du modèle de maturité en deux parties traduit un processus qui débute par la définition de l'approche stratégique et se poursuit par la mise en œuvre de celle-ci au moyen d'actions pratiques. Ces deux parties illustrent également l'évolution que connaît l'analytique de données : d'une utilisation d'abord amorcée par certaines personnes et équipes au sein de l'administration fiscale, bien réglementée et axée sur des aspects fondamentaux de la mission de l'administration, on passe ensuite à une utilisation généralisée au sein d'une administration fiscale intégrée.

Perspective stratégique

Cette partie du modèle porte sur le cadre dans lequel sont menées les activités d'analytique ; elle s'intéresse à quatre facteurs : la stratégie, la gouvernance, la culture et l'établissement des budgets. La gouvernance de l'analytique est abordée par l'examen de l'organisation des services d'analytique, de la hiérarchisation des projets d'analytique et de la gestion des questions relatives à l'éthique et à la transparence. Les différents niveaux de maturité rendent compte de l'existence et du degré de sophistication de la stratégie mise en place en matière d'analytique et de sa gouvernance, mais aussi de leurs effets, au travers d'une culture, de plus en plus développée, tendant à la généralisation du recours à l'analytique, et de financements appropriés.

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
<p>Descripteur</p> <p>Attributs indicatifs</p>	<p>Dans quelques unités opérationnelles, on peut observer certaines poches de connaissances et de bonnes pratiques, en matière d'analytique, en fonction du parcours et de l'expérience individuels de quelques responsables et agents. Au niveau de l'administration, malgré la présence de certains promoteurs au sein de la direction, on constate une absence de vision commune quant au rôle que peut jouer l'analytique pour améliorer l'administration de l'impôt.</p>	<p>L'importance stratégique de l'analytique dans la prise de décision et la nécessité de mettre en place des services d'analytique coordonnés sont bien comprises au niveau de la direction, mais leur utilisation au sein de l'administration ne fait pas l'objet d'une stratégie globale. L'expansion et l'utilisation des services d'analytique sont le plus souvent portées par quelques unités opérationnelles.</p>	<p>Une stratégie et une structure organisationnelle encadrant l'utilisation de l'analytique sont mises en place à haut niveau et la gouvernance des services d'analytique est assurée par la direction. La haute direction comprend l'importance des services d'analytique coordonnés et fait une priorité de l'utilisation de l'analytique aux fins d'une administration plus efficace de l'impôt. Cette approche transparait de plus en plus dans l'établissement des budgets, la planification des projets et le développement de l'informatique.</p>	<p>Les capacités et les pratiques en matière d'analytique sont bien intégrées dans la planification stratégique, les activités de gestion des performances et la prise de décision opérationnelle à l'échelle de l'administration dans son ensemble. L'importance de l'intégration de l'analytique dans chaque aspect de l'administration de l'impôt est ancrée dans la culture de l'administration. Une fonction assurant la gouvernance de l'analytique de bout en bout permet de hiérarchiser les projets comme il se doit et d'en assurer la rentabilité.</p>	<p>Les capacités et les pratiques en matière d'analytique sont pleinement intégrées dans la stratégie de l'administration et dans les processus organisationnels mis en place pour assurer la fluidité de l'imposition. L'administration est axée sur l'innovation à tous les niveaux et la coordination de l'analytique est assurée à l'échelle de l'ensemble des administrations publiques, ce qui permet d'utiliser l'analytique pour garantir la bonne application des règles fiscales au sein des systèmes naturels des contribuables.</p>

NIVEAU MATURITÉ	DE	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Stratégie		<p>Si certaines composantes de l'administration fiscale mesurent la puissance de l'analytique, toute la haute direction n'appréhende pas de manière cohérente les possibilités d'accroître le recours à l'analytique pour améliorer le processus de décision à l'échelle de l'administration dans son ensemble.</p> <p>Si certaines unités opérationnelles de l'administration fiscale utilisent l'analytique à bon escient, d'autres unités mesurent mal le potentiel qu'elle présente pour apporter de nouveaux éclairages : nombre de décisions sont prises par quelques agents des services fiscaux qui s'appuient sur leurs connaissances et leur expérience (qui ne sont pas toujours les mêmes d'un service à l'autre).</p>	<p>L'importance stratégique de l'analytique dans la prise de décision est reconnue par les hauts responsables et soutenue par la haute direction, mais il n'existe pas de stratégie globale visant à mieux tirer profit de l'analytique et des professionnels de l'analytique au sein de l'administration.</p> <p>Le recours à l'analytique est en augmentation, mais l'expansion et l'utilisation des services d'analytique sont le plus souvent portées par quelques unités opérationnelles ; il se fait notamment à la demande, sans coordination stratégique à l'échelle de l'administration dans son ensemble. Il arrive ainsi que les activités ayant trait à l'analytique se déroulent en vase clos et ne bénéficient donc pas des avantages de la coordination.</p>	<p>Une stratégie encadrant les services d'analytique est mise en place à haut niveau pour définir le rôle que doit jouer l'analytique dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des fonctions et des procédures de l'administration fiscale.</p> <p>Si la stratégie met l'accent sur l'importance de coordonner les services d'analytique et de renforcer les capacités en la matière (y compris la disponibilité et l'utilisation des données), les fonctions d'analytique ne sont pas encore pleinement intégrées dans l'ensemble des domaines d'activité, ce qui peut nuire aux décisions concernant la définition des priorités.</p>	<p>Un cadre stratégique détaillé a été mis en place pour la coordination des services d'analytique et l'intégration de l'analytique dans tous les domaines d'activité, notamment pour permettre à l'administration de gagner en fluidité.</p> <p>La stratégie mise en place en matière d'analytique s'appuie sur de multiples retours d'information demandés en interne et recherches menées à l'extérieur, et est activement soutenue par la haute direction. Le dialogue s'intensifie avec des parties prenantes externes au sujet du renforcement des capacités en matière d'analytique visant à garantir l'intégrité des systèmes.</p>	<p>Le recours à l'analytique sert de socle et de catalyseur à l'élaboration de la stratégie globale visant à faire gagner l'administration en fluidité.</p> <p>La stratégie relative à l'utilisation de l'analytique au sein de l'administration et dans les systèmes naturels des contribuables est définie conjointement par l'administration et les parties prenantes externes dans le but de renforcer la confiance dans l'intégrité du système fiscal.</p>

Gouvernance	<p>Les mécanismes de gouvernance des services d'analytique varient d'une unité à l'autre du fait de l'absence ou de l'inefficacité d'un cadre de gouvernance global. La supervision est en général assurée par le responsable concerné sans référence à des principes de gouvernance appliqués à l'échelle de l'administration dans son ensemble et, hormis les grandes procédures de réforme, avec une visibilité limitée au niveau de la haute direction.</p> <p>La hiérarchisation des projets d'analytique est assurée au niveau des unités opérationnelles sans tenir compte des besoins, en la matière, de l'administration dans son ensemble. Des réseaux informels d'analystes peuvent avoir été constitués, mais aucune procédure formelle n'a été mise en place pour favoriser la coordination à l'échelle de l'administration dans son ensemble.</p> <p>Hormis le respect de la législation sur la protection de la vie privée, les questions relatives à l'éthique et à la transparence ne sont guère prises en compte.</p>	<p>Un cadre de gouvernance de haut niveau et fondé sur des principes a été mis en place pour la coordination des services d'analytique, et est appuyé par la haute direction, mais aucun suivi centralisé n'a lieu pour en assurer l'application systématique ; l'encadrement et le soutien sont insuffisants.</p> <p>Des principes ont été mis en place pour la hiérarchisation et la coordination des projets d'analytique. Toutefois, ces projets sont le plus souvent entrepris par certaines unités opérationnelles à la faveur de données disponibles et pour répondre à leurs priorités spécifiques plutôt qu'à celles de l'administration dans son ensemble.</p> <p>Les questions relatives à l'éthique et à la transparence soulevées par les activités d'analytique sont quelque peu prises en compte par certains analystes et responsables.</p>	<p>Une équipe chargée de la gouvernance des services d'analytique est supervisée au niveau de la haute direction en étroite concertation avec les unités opérationnelles. Un encadrement clair est assuré et fait l'objet d'un suivi destiné à hiérarchiser les projets visant à développer les services d'analytique, ce qui permet de tenir compte des besoins de l'ensemble des unités opérationnelles et de tirer profit des possibilités de réutilisation et d'utilisations multiples.</p> <p>Des procédures de gouvernance détaillées ont été mises en place afin de veiller à ce que les projets d'analytique bénéficient le plus possible à l'administration dans son ensemble. En pratique, il arrive toutefois que les décisions concernant la hiérarchisation des projets soient prises au niveau des unités opérationnelles.</p> <p>Les questions relatives à l'éthique et à la transparence soulevées par les activités d'analytique sont généralement prises en compte par les analystes et leurs responsables, mais aucune procédure systématique n'a été mise en place.</p>	<p>Un conseil de gouvernance de l'analytique a été mis en place et des procédures de gouvernance des services d'analytique de bout en bout ont été définies et sont rigoureusement appliquées et contrôlées afin de garantir leur alignement sur les objectifs opérationnels de l'administration. La gouvernance de l'analytique est intégrée à celle des autres services informatiques afin de garantir que l'utilisation des ressources et la hiérarchisation des projets soient optimisées à l'échelle de l'administration dans son ensemble.</p> <p>L'encadrement des projets d'analytique est coordonné, ce qui permet de hiérarchiser les projets conformément à la stratégie globale de l'administration, ce dont elle profite grandement. Les procédures sont transparentes et bien établies.</p> <p>Un cadre global pour la prise en compte des volets éthique et transparence des activités d'analytique a été mis en place et est bien appliqué.</p>	<p>Le conseil de gouvernance de l'analytique comprend des membres externes afin de garantir que les processus d'analytique de l'administration fiscale cadrent avec ceux appliqués par d'autres services publics et par les contribuables. Ce dispositif favorise la fluidité des systèmes fiscaux et l'intégration des procédures fiscales dans les systèmes naturels des contribuables.</p> <p>La stratégie mise en place en matière d'analytique et sa mise en œuvre sont régulièrement soumises à l'examen d'experts indépendants, y compris des personnes extérieures à l'administration fiscale.</p> <p>Le respect du cadre éthique fait l'objet de contrôles réguliers, y compris par le recours à l'IA, ainsi que d'examens externes et indépendants.</p>
--------------------	---	---	---	---	---

NIVEAU MATURITÉ	DE	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Culture		<p>Certaines équipes et unités opérationnelles réfléchissent activement aux moyens d'utiliser l'analytique plus efficacement. Toutefois, on note l'absence d'une culture commune, au sein de l'administration fiscale, permettant de prendre conscience des avantages de l'analytique dans l'intérêt à la fois de l'administration et des contribuables. Qui plus est, ces avantages ne sont pas activement mis en avant par la haute direction.</p> <p>Comme le niveau de compétences en matière de données est faible dans l'ensemble et que rares sont les programmes mis en place pour le relever, l'atout significatif que constituent les données et le rôle de l'analytique dans l'administration de l'impôt demeurent mal compris dans l'ensemble.</p>	<p>L'administration dans son ensemble, en particulier la haute direction, prend de plus en plus conscience des avantages de l'analytique. Cependant, les agents opérationnels demeurent en grande partie réticents à adopter des solutions analytiques ou à utiliser les résultats produits par l'analytique. En dehors de la gestion des risques et des vérifications, les bénéfices potentiels restent méconnus.</p> <p>Le niveau de compétences en matière de données s'améliore, à l'échelle de l'administration dans son ensemble, grâce à des formations de base, à l'établissement de réseaux informels d'analystes et à l'intensification de la collaboration entre les analystes et les autres agents.</p>	<p>La haute direction s'emploie activement à promouvoir les bénéfices de l'analytique, qu'elle met en avant par des exemples, par la formation du personnel et par l'intensification de la collaboration entre les analyses et les unités opérationnelles concernant les possibilités et les résultats. L'intérêt de la plupart des unités opérationnelles pour les solutions analytiques se fait de plus en plus sentir.</p> <p>À tous les niveaux, les agents mesurent bien, dans l'ensemble, l'atout significatif que constituent les données, et l'administration dans son ensemble valorise la culture du travail en réseau, de la coopération et du partage des connaissances. L'utilisation de l'analytique pour atteindre les objectifs de l'administration fiscale suscite un grand intérêt et est de mieux en mieux comprise.</p>	<p>À tous les échelons, le personnel d'encadrement se fait l'allié de la transformation numérique. Un programme est également en place pour motiver les agents et favoriser une culture d'innovation et de changement prenant appui sur le recours à l'analytique dans l'ensemble de l'administration.</p> <p>L'administration dans son ensemble a institué une véritable culture de la coopération au travers de laquelle l'analytique est considérée comme faisant partie de l'éventail d'outils permettant d'améliorer les processus d'administration de l'impôt, d'en accroître l'efficacité et de réduire la charge de travail. Les compétences en matière de données sont solides et s'appuient sur des formations à l'utilisation de l'analytique de niveau basique et avancé.</p>	<p>L'importance primordiale de l'analytique pour la fluidité de l'administration de l'impôt est ancrée dans les principes professionnels fondamentaux de l'administration. Cette prise en compte transparaît dans les comportements du quotidien ainsi que dans la culture de l'administration, axée sur l'innovation.</p> <p>Tous les niveaux de l'administration comprennent les procédures analytiques et sont en mesure de repérer les possibilités qu'offre l'analytique pour optimiser le système fiscal. Cette culture se fonde sur des programmes de formation et de perfectionnement continus qui répondent aux besoins des analystes experts, des analystes ad hoc et des utilisateurs.</p>

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Établissement des budgets	La planification des budgets consacrés aux investissements et aux dépenses en matière d'analytique se fait généralement au niveau des projets ou des unités opérationnelles sur la base des résultats de l'année précédente et sans vraiment tenir compte des besoins actuels ou futurs de l'administration dans son ensemble.	La coordination de la planification des budgets consacrés aux investissements et aux dépenses en matière d'analytique à l'échelle de l'administration dans son ensemble se limite le plus souvent aux projets d'envergure. Les incidences globales des changements budgétaires sont partiellement analysées.	L'équipe chargée de la gouvernance de l'analytique réalise des analyses destinées à orienter la planification budgétaire en dialoguant avec les unités opérationnelles et en tenant compte des objectifs transversaux. Les incidences des investissements et des dépenses visant à améliorer les capacités en matière d'analytique, largement axées sur des objectifs à moyen terme, sont prises en considération.	L'équipe chargée de la gouvernance de l'analytique tient compte du coût et des avantages des investissements et des dépenses stratégiques à long terme visant à renforcer les capacités en matière d'analytique. La planification budgétaire se fait en coordination avec d'autres fonctions liées à l'informatique afin de cadrer avec les objectifs à plus long terme de l'administration en matière de transformation numérique.	La planification des budgets consacrés aux investissements et aux dépenses en matière d'analytique est pleinement intégrée aux procédures d'établissement des budgets à l'échelle de l'administration dans son ensemble ; elle prend en compte et soutient l'intégration des fonctions d'analytique de la sécurité juridique en matière fiscale ancrées dans les systèmes naturels des contribuables.

Perspective opérationnelle

Cette partie du modèle vise à examiner la manière dont la direction et le personnel de l'administration décident d'agir à mesure que la stratégie et le cadre de gouvernance évoluent. Il s'agit d'étudier les conséquences que l'approche stratégique retenue a sur les activités, et ce sous l'angle de différents facteurs qui, pour l'essentiel, concernent le socle technologique de l'analytique de données ou l'utilisation qui en est faite. L'analytique de données gagne en maturité à mesure que son socle technologique s'étoffe et s'améliore sur le plan qualitatif, qu'elle bénéficie d'un concours grandissant de la part de la direction et du personnel, y compris en dehors des équipes responsables, que les activités sont organisées et leurs résultats exploités avec un professionnalisme accru et que le champ des domaines qui en bénéficient s'élargit.

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
<div>Descripteur</div> <div>Attributs indicatifs</div>	<p>Les sources de données ne sont que partiellement numérisées, l'administration est dépourvue d'une infrastructure commune de services analytiques et la qualité des données pose des problèmes récurrents. La plupart des travaux analytiques sont entrepris à l'initiative de l'analyste ou en réponse à des demandes individuelles. Les outils et techniques analytiques sont rudimentaires. En général, le personnel opérationnel ne participe pas aux projets analytiques.</p>	<p>Il existe bien une infrastructure commune de services d'analytique de données, mais sa maintenance est mal assurée et ses outils sont limités. Les données sont de qualité variable. La plupart des données internes sont numérisées et une partie se trouvent dans un référentiel centralisé. Les besoins et possibilités analytiques sont parfois pris en considération lors de l'achat ou de la mise au point de systèmes informatiques. L'analytique de données ne fait toujours pas partie des fonctions centrales de l'administration. Dans l'ensemble, les analystes possèdent de bonnes compétences de base ; des</p>	<p>La maintenance de l'infrastructure commune de services d'analytique de données est correctement assurée et les outils analytiques nécessaires sont disponibles. Toutes les sources de données importantes sont numérisées et les données exploitées à des fins analytiques sont généralement faciles d'accès, y compris celles des sources tierces, avec des niveaux de correspondance acceptables. La coopération s'intensifie en amont entre les analystes et le personnel opérationnel. Les analystes experts ont une bonne compréhension de la pensée statistique et des principales techniques de</p>	<p>Les services analytiques sont fréquemment améliorés à l'aide des technologies émergentes. Les jeux de données essentiels sont tous bien documentés. Il est de plus en plus recouru à des données non structurées et aux données massives. Les utilisateurs ont accès à des jeux de données opérationnels de qualité, complétés d'un large éventail de sources tierces. Les outils analytiques et les techniques avancées sont exploités à bon escient dans l'ensemble de l'administration. Avec les managers opérationnels, les analystes s'emploient en amont à recenser les problèmes opérationnels ainsi qu'à</p>	<p>L'administration utilise les tout derniers outils analytiques, l'ensemble des données structurées et non structurées disponibles et, le cas échéant, les techniques Agile afin de maximiser la discipline fiscale et de réduire au minimum la charge de travail. Les données, propres et pleinement étayées, sont de plus en plus disponibles en temps réel en fonction des besoins. Les capacités d'analytique et de gestion de projet sont maintenues à la pointe du progrès, surtout pour permettre aux analystes et aux utilisateurs opérationnels d'exploiter au maximum les avantages procurés par les solutions disponibles.</p>

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
		formations leur sont proposées et ils ont accès aux outils élémentaires de l'analytique des données. Cela dit, le désintérêt de la plupart des unités opérationnelles se traduit par un usage insuffisant de l'analytique de données.	modélisation.	concevoir et à diffuser des solutions concrètes, à l'aide d'un large éventail de techniques de modélisation et d'exploration. Les utilisateurs opérationnels sont pleinement associés à tous les stades des projets analytiques. L'analytique de données est utile à toutes les fonctions de l'administration fiscale, notamment du fait de l'automatisation accrue des procédés analytiques.	Les analystes experts ont suivi un enseignement de spécialisation en modélisation statistique et apprentissage automatique et ils utilisent toute la palette des outils de visualisation de données, de traitement du langage naturel et d'intelligence artificielle.

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Infrastructure informatique, développement de systèmes et outils	<p>L'administration est dépourvue d'une infrastructure commune de services d'analytique de données ; la plupart des systèmes de données sont dissociés les uns des autres et il n'existe pas de référentiel central pour l'exploration de données. Les nouvelles potentialités offertes par les technologies émergentes sont ignorées. En général, les systèmes informatiques sont mis au point sans prise en compte des besoins et possibilités analytiques.</p>	<p>Il existe une infrastructure commune et un référentiel central pour les services d'analytique de données, mais les pannes sont fréquentes pour cause d'incompatibilité avec les autres systèmes informatiques. Les possibilités d'améliorer les services analytiques au gré des progrès technologiques ne sont généralement pas exploitées. Les besoins et possibilités analytiques sont parfois pris en compte dans les décisions d'achat et de mise au point des systèmes informatiques opérationnels et administratifs, mais généralement avec un faible degré de priorité.</p>	<p>L'infrastructure commune de services d'analytique de données est judicieusement conçue et sa maintenance est correctement assurée. Les modifications apportées aux systèmes sources sont synchronisées selon une procédure officielle, qui permet d'en saisir la majeure partie. L'administration fiscale tire parti de certaines des nouvelles possibilités offertes par les technologies émergentes. Les autres systèmes informatiques ne sont modifiés qu'après prise en compte des besoins et possibilités analytiques, même s'il ne leur est pas nécessairement accordé un degré élevé de priorité.</p>	<p>L'infrastructure commune de services d'analytique de données comporte des solutions architecture de pointe (par exemple, infonuagiques) et est fréquemment améliorée à l'aide des technologies émergentes. Les informations sur les changements sont transmises de manière automatisée par les systèmes source à l'infrastructure de services d'analytique de données, ce qui garantit leur implémentation en temps voulu. Les besoins et possibilités analytiques constituent un facteur de premier plan dans les décisions relatives au développement des systèmes informatiques.</p>	<p>L'infrastructure de services d'analytique de données fait partie intégrante du vaste réseau interne et externe qui forme le système naturel des contribuables, exécute les procédures fiscales et évolue conjointement avec les autres systèmes.</p>
	<p>L'accès aux outils analytiques est limité. Les tâches d'analyse sont pour l'essentiel réalisées dans des tableurs après extraction manuelle des données.</p>	<p>Des outils permettant de regrouper et de visualiser les données sont disponibles, mais n'offrent qu'une flexibilité et des possibilités de reproduction limitées.</p>	<p>Les utilisateurs ont accès à un éventail limité d'outils analytiques. Lorsque cela est possible, ceux-ci sont évalués au regard des meilleures options les plus proches.</p>	<p>Les utilisateurs ont accès à toute la panoplie d'outils analytiques, y compris ceux d'analyse de réseau.</p>	<p>En collaboration avec des partenaires extérieurs, l'administration teste les technologies analytiques émergentes.</p>

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Gestion des données	<p>Un nombre non négligeable de sources de données ne sont toujours pas numérisées. Une grande partie relèvent de systèmes distincts et l'absence d'un référentiel central rend difficiles l'appariement et l'exploration.</p> <p>L'importance de disposer d'une ontologie commune est méconnue et il n'existe pas de système unique ou procédure commune de création et d'administration des métadonnées.</p>	<p>Les données de la plupart des sources sont numérisées et une partie est disponible dans un référentiel central aux fins des déclarations. Certaines sont accessibles au moyen d'un seul et même identifiant de contribuable. Des données sont disponibles auprès d'une poignée de sources tierces, mais posent d'importants problèmes d'appariement et de qualité.</p> <p>L'administration est consciente de la nécessité de disposer d'une ontologie commune qui décrive et uniformise les concepts, termes et structures spécifiques aux systèmes sources de l'analytique de données, mais celle-ci n'est pas systématiquement appliquée. La création de métadonnées n'est pas systématique.</p>	<p>Les données des principales sources sont toutes numérisées. Un référentiel centralise l'essentiel des données utiles aux travaux d'analytique, données tierces incluses ; il permet des niveaux d'appariement acceptables et repose sur une solution d'identité numérique sécurisée commune à toutes les sources internes. La fréquence de chargement et les niveaux de préparation répondent largement aux besoins des analystes.</p> <p>L'administration s'est dotée d'une ontologie commune pour les systèmes de base. Des procédures sont en place pour créer et tenir à jour le catalogue d'ontologies et elles sont largement appliquées. Le catalogue d'ontologies est partiellement coordonné avec le référentiel central d'analytique de données et les données analytiques.</p>	<p>Les jeux de données opérationnels sont bien documentés. Les utilisateurs ont de plus en plus accès en temps réel à un large éventail de sources tierces et de données non structurées, grâce à l'identité numérique utilisée dans l'ensemble de la société. Des jeux de données représentatifs sont disponibles pour les besoins des activités de développement. La fréquence de chargement et les niveaux de préparation répondent aux besoins des analystes.</p> <p>La gestion de l'ontologie commune à la plupart des systèmes internes est en grande partie automatisée. Des améliorations sont observées dans l'intégration du catalogue d'ontologies, du référentiel central et des outils analytiques.</p>	<p>Le référentiel central de données à vocation analytique est partagé avec un nombre grandissant d'organismes. Les analystes peuvent, quasiment en temps réel, accéder aux données contenues dans les systèmes des contribuables et sources tierces en tant que de besoin et de vastes ensembles de données représentatifs sont disponibles à des fins de développement. Les procédures fiscales sont toutes facilitées par l'utilisation d'une identité numérique internationalement compatible.</p> <p>La gestion de l'ontologie commune à l'ensemble des systèmes internes est entièrement automatisée et il existe des règles de traduction applicables à tous les systèmes externes pour les besoins de l'analytique de données. Le catalogue d'ontologies est coordonné avec le référentiel central d'analytique de données et les données analytiques.</p>

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
	L'organisation prise dans son ensemble n'a guère conscience de l'importance de disposer de données de qualité. De manière générale, la documentation sur les données est sommaire et de qualité variable. Les données exploitées dans les activités d'analytique comportent de nombreuses lacunes et erreurs.	Des parties de l'organisation sont conscientes de l'importance que revêt la qualité des données, mais celle-ci ne fait pas l'objet d'un suivi systématique et les erreurs sont généralement corrigées manuellement, au cas par cas.	L'importance de disposer de données de qualité est généralement admise dans différentes parties de l'organisation. Le contrôle de la qualité des données est en grande partie automatisé. La correction des erreurs, quoique bien organisée, s'effectue pour l'essentiel manuellement.	La qualité des données fait de plus en plus partie intégrante de la stratégie globale des activités. Le contrôle de la qualité des données et la correction des erreurs sont en grande partie automatisés.	La qualité des données est au cœur de la stratégie opérationnelle globale et son importance est admise par le plus grand nombre. Le contrôle de la qualité des données et la correction des erreurs sont entièrement automatisés et interviennent en temps réel.

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
	La gestion de la sécurité des données laisse souvent à désirer, ce qui accroît le risque de fuite ou d'altération.	Des mesures de sécurité sont en place et il est généralement possible d'identifier les personnes à l'origine des accès et des modifications apportées aux données. Toutefois, les transferts non autorisés de données (par exemple vers un disque externe) ne sont pas automatiquement empêchés ou repérés.	La solution de protection des données permet de restreindre les accès aux seules personnes autorisées et de garantir la bonne application du droit relatif au respect de la vie privée. Des normes, des réglementations et des politiques de divulgation sont mises en place pour garantir la bonne gestion des risques liés à la sécurité et aux données et permettre la détection rapide des incidents de violation de données ou de toute menace liée à la cybersécurité.	La solution détaillée de protection des données permet un partage des données flexible et sécurisé entre les analystes. Tout accès aux données ou utilisation de celles-ci contrevenant aux autorisations est signalé en temps réel à la direction et aux responsables de la protection des données afin de les alerter sur la possibilité d'une violation ou d'un risque pour l'intégrité des données.	La gestion des risques liés à la protection des données est assurée en temps réel par des applications de l'IA qui empêchent l'accès aux données ou leur utilisation sans les autorisations nécessaires, limitent automatiquement l'accès aux données et signalent à la direction, en temps réel, tout risque d'utilisation abusive des données.

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Gestion des talents	<p>Des postes d'analystes sont parfois à pourvoir, mais seules des compétences analytiques élémentaires sont exigées à l'étape du recrutement et des dispositions sont prises de manière systématique pour améliorer les capacités analytiques de l'administration ou offrir une évolution de carrière aux analystes.</p> <p>La formation en analytique de données repose généralement sur le mentorat et l'apprentissage personnel. S'il arrive que des unités opérationnelles envoient ponctuellement des analystes en formation, la procédure officielle de recensement des déficits de compétences et le programme d'amélioration des qualifications des analystes laissent à désirer, quand ils existent.</p>	<p>Les compétences essentielles à posséder pour occuper un poste d'analyste ont été définies et le recrutement est de plus en plus ciblé de manière à renforcer les capacités analytiques de l'administration. Cela dit, le déroulement de carrière des analystes est imprécis, ce qui rend difficile de retenir les analystes hautement qualifiés.</p> <p>Les analystes ont peu de possibilités de formation pour acquérir les compétences qui leur font défaut, même si la direction encourage leur montée en compétences. Les réseaux informels d'analystes sont encouragés.</p>	<p>Les analystes sont généralement recrutés dans le cadre d'une procédure particulière (éventuellement commune à d'autres organismes publics) et il existe une stratégie d'information anticipative. Les capacités analytiques pèsent de plus en plus dans le recrutement le cas échéant.</p> <p>Les analystes bénéficient officiellement de possibilités de formation et sont encouragés à les exploiter. L'équipe chargée de la gouvernance des services d'analytique organise des réseaux d'analystes, ce qui renforce la mise en commun des compétences et expériences des différentes unités.</p>	<p>L'administration s'est forgée une réputation d'employeur populaire auprès des analystes et les évolutions de carrière sont définies dans les unités opérationnelles concernées. Des liens ont été noués avec des universités et entités assimilées et les compétences requises des analystes sont bien comprises au sein des RH.</p> <p>Un dispositif structuré de formation existe pour les analystes et le personnel est encouragé à suivre une démarche d'apprentissage personnel guidé qui repose sur les technologies et outils les plus modernes. Une forme de soutien existe pour les stages de perfectionnement proposés à l'extérieur et la culture managériale est favorable à la formation continue et au développement professionnel.</p>	<p>L'administration est considérée comme un grand employeur d'analystes et offre de réelles possibilités de carrière aux agents aptes à accéder aux grades de manager. Une relation étroite est entretenue avec des universités et entités assimilées afin de donner accès à une carrière dans la fonction publique.</p> <p>Des possibilités de formation professionnelle sont régulièrement proposées aux analystes, qui s'ajoutent aux multiples formes de formation continue dans d'autres domaines d'activité.</p>

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Retour d'expérience et évaluation	Les résultats des exercices d'analytique de données sont occasionnellement évalués. Lorsque les retours des utilisateurs sont sollicités, la démarche ne s'inscrit pas dans un cadre officiel, mais intervient de manière ponctuelle et informelle : il est donc rare que des enseignements en soient tirés et appliqués dans les projets ultérieurs.	Les résultats des exercices d'analytique de données sont évalués ex post, mais pas de façon systématique. Les utilisateurs formulent des exigences formelles en début de projet. Les utilisateurs font officiellement part de leur avis, mais ces retours ne sont pas nécessairement pris en compte dans les projets ultérieurs à des fins d'amélioration.	Les résultats des exercices d'analytique de données sont vérifiés et examinés par les utilisateurs au fur et à mesure de leur réalisation. L'examen des retours d'expérience fait partie intégrante de l'exécution des projets. En général, les enseignements à tirer sont définis selon les procédures de gouvernance prévues et pris en compte dans les projets futurs à des fins d'amélioration.	Les résultats des exercices de l'analytique de données sont vérifiés et évalués selon des protocoles prédéfinis à intervalles réguliers. Les utilisateurs rendent en temps utile des avis structurés et approfondis sur les aspects qualitatifs et quantitatifs de chaque projet. Les résultats sont systématiquement pris en compte dans les projets ultérieurs à des fins d'amélioration. Une partie du travail analytique est soumise à l'examen d'experts extérieurs.	L'IA est employée pour distinguer les effets de l'analytique de données de ceux imputables à d'autres facteurs. Les modèles analytiques font l'objet d'un suivi constant en temps réel et, s'il y a lieu, des recommandations sont faites sur les ajustements à apporter.
Processus analytiques et gestion de projet	Chaque exercice analytique se déroule différemment, en fonction de l'expérience des analystes et des moyens dont ils disposent, selon de rares procédures officielles.	Bien qu'une partie des travaux fasse l'objet d'un accord avec les utilisateurs opérationnels, les projets d'analytique de données sont souvent entrepris sans engagement opérationnel régulier faute de ressources et de moyens.	Les utilisateurs opérationnels sont impliqués dans le projet, mais leur rôle est souvent plus réactif que pro-actif.	Les utilisateurs opérationnels sont pleinement associés à tous les stades du projet d'analytique de données avancée : ils proposent de nouvelles idées et veillent à ce que les résultats répondent véritablement aux besoins du terrain.	Les utilisateurs opérationnels, les experts chargés de la gestion du projet et les analystes collaborent au sein d'une même équipe.

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
	En général, les projets d'analytique de données sont menés par des analystes et impliquent rarement la partie opérationnelle, malgré une forme d'engagement officieux. Il n'est pas systématiquement entrepris de corriger l'organisation des tâches et les procédures.	Certains aspects de la gestion de projet font parfois l'objet d'un suivi.	La participation et la collaboration des entreprises, la gestion de projet et la vérification sont l'objet de procédures uniformisées. Les projets mêlent méthodes Waterfall et Agile. Des normes élevées de programmation sont en place.	À tous les égards, les travaux analytiques sont exécutés suivant des principes bien définis et les analystes possèdent l'expérience et le savoir-faire nécessaires pour les appliquer en fonction du contexte. Le cas échéant, les projets reposent sur une méthodologie agile ou similaire, à caractère itératif et flexible.	Des procédures rigoureuses sont en place à l'égard de toutes les applications de l'analytique de données (IA, programmation en langage naturel, déploiement en temps réel, etc.). Le processus prévu pour l'exécution de bout en bout des projets analytiques est régulièrement examiné et validé par des pairs indépendants, mais aussi comparé à ceux d'autres organisations de premier plan.

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Capacités en matière d'analytique de données	L'essentiel de la tâche consiste à analyser des données à partir d'hypothèses, ce qui limite le champ de l'exercice et les résultats potentiels au risque d'entraîner des conclusions inexactes ou non fondées.	Les travaux mêlent analyse à partir d'hypothèses, exploration de données et modélisation élémentaire, ce qui permet aux analystes de déceler des schémas inattendus ou auparavant inconnus.	L'essentiel des travaux reposent sur l'exploration de données et la modélisation à l'aide d'une panoplie de techniques statistiques ; les analystes vérifient systématiquement la fiabilité des codes et des données. La fiabilité des conclusions est vérifiée par validation croisée ou à l'aide d'une méthode analogue.	Les analystes mêlent données structurées et non structurées (données massives incluses), utilisent un large éventail de techniques statiques et, pour certains, recourent à l'apprentissage automatique et autres applications de l'intelligence artificielle.	Les analystes exploitent une panoplie complète d'outils de visualisation, de traitement du langage naturel, d'apprentissage automatique et autres applications d'intelligence artificielle. Des parties importantes du processus sont automatisées.
	Les analystes font principalement appel aux compétences élémentaires de manipulation et de visualisation des données et laissent de côté une grande partie des méthodes statistiques et techniques avancées de modélisation, ce qui limite les possibilités d'obtenir de nouveaux éclairages.	Forts de certaines compétences en modélisation et d'une connaissance générale du système fiscal, les analystes experts ont une idée de la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter à l'administration.	Les analystes experts ont une bonne connaissance de la pensée statistique et de certaines des principales techniques de modélisation, qui s'ajoutent à des compétences solides en matière de manipulation et visualisation des données. Ils savent apprécier la manière dont ils peuvent soutenir les décisions opérationnelles en général.	Les analystes experts ont acquis de solides compétences en matière de pensée statistique, manient avec aisance un large éventail de techniques de modélisation, continuent de développer leurs compétences en matière d'analyse de données par graphes et sont hautement qualifiés pour créer des éléments de visualisation utiles à l'exploration de données et à la présentation des informations. Par anticipation et en coopération avec les managers opérationnels, les analystes s'emploient à cerner les problèmes opérationnels ainsi qu'à concevoir et à diffuser des solutions concrètes.	Tous les analystes experts maîtrisent la théorie statistique ainsi que les tenants et aboutissants d'un large éventail de techniques avancées (IA, traitement du langage naturel et analyse avancée par graphes, par exemple). Ils sont hautement qualifiés pour cerner et résoudre les problèmes opérationnels à l'aide des techniques statistiques et ont une connaissance approfondie de la stratégie et des défis opérationnels.

NIVEAU DE MATURITÉ	ÉMERGENTE	EN PROGRÈS	ÉTABLIE	ÉLEVÉE	IDÉALE
Domaines d'utilisation	L'analytique de données touche un nombre limité de domaines et n'est que partiellement adaptable à l'environnement changeant de l'administration fiscale.	Si l'administration offre un tableau hétérogène, dans certaines unités, les professionnels de l'analytique de données combinent plusieurs sources de données pour aider l'administration fiscale à s'acquitter de sa mission, par exemple en définissant les profils de risque des contribuables aux fins de la vérification et de la détection des anomalies majeures.	Une analyse détaillée des données permet à l'administration de détecter les anomalies, les risques et les problèmes sous-jacents éventuels posés par le droit fiscal, grâce à l'utilisation croissante de l'automatisation pour repérer les aspects qui requièrent des investigations plus poussées.	L'analytique de données fait partie intégrante d'un large éventail de processus opérationnels instaurés au sein de l'administration fiscale qui reposent de plus en plus sur les applications de l'intelligence artificielle, permettant ainsi à l'administration de cerner les enjeux et d'effectuer des actions automatiques (par exemple, envoi de lettres de rappel à des contribuables) ou de formuler des recommandations d'action à l'intention des agents des services fiscaux.	L'analytique de données est devenue une composante des systèmes naturels des contribuables, ce qui simplifie le respect des obligations et réduit le coût supporté par l'administration fiscale et les contribuables.

5

Glossaire des termes

Technologie avancée : La réalité que recouvre le concept de technologie avancée variera au fil du temps et en fonction du contexte ; au moment de la publication de ce document et dans le contexte de l'analytique de données dans les administrations fiscales, l'apprentissage automatique et d'autres formes d'intelligence artificielle peuvent être considérés comme des technologies avancées.

Méthodologie de gestion de projet agile : Une méthodologie, souvent basée sur le Manifeste pour le développement Agile³, qui entre autres différences par rapport à la méthodologie classique s'attache davantage à réagir au changement qu'à suivre un plan prédéfini.

Analyste avancé : Personne qui utilise l'analytique de données avancée à titre professionnel.

Analytique de données avancée : Analyse de données au moyen de techniques et de pratiques statistiques visant à obtenir un éclairage et à acquérir une compréhension, à établir des prévisions et à dégager des liens de cause à effet.

Analyste : Personne qui utilise l'analytique de données à titre professionnel.

Analytique de données : Recherche, interprétation et communication de constantes pertinentes dans des données. Ce concept recouvre l'établissement de rapports, la modélisation des risques, l'analytique avancée et d'autres variantes de l'utilisation de données pour mieux les comprendre. Toutes ces variantes dépendent des services d'analytique de données proposés par l'administration fiscale à ses agents.

Résultats de l'analytique de données : Résultats des travaux d'analytique de données. Ils peuvent être aussi divers que la discipline elle-même ; citons entre autres exemples un tableau de bord et une notation de risque pour un contribuable. Les utilisateurs des résultats de l'analytique de données peuvent évaluer l'utilité des résultats et en informer l'analyste.

Infrastructure de services d'analytique de données : Infrastructure informatique, logiciel et données utilisés à des fins d'analytique. Les données sont souvent préparées en vue d'une utilisation immédiate.

Services d'analytique de données : La combinaison d'une infrastructure de services d'analytique de données, de capacités de gestion, de procédures de hiérarchisation et de personnels de soutien techniques et commerciaux qui permettent aux analystes d'accomplir leur travail de façon efficace et efficiente.

Gouvernance des services d'analytique de données : La gestion des services d'analytique de données en vue d'optimiser les avantages et de concilier les besoins des différentes équipes ayant recours à ces services.

Intelligence artificielle (IA) : La capacité d'ordinateurs d'acquérir et d'appliquer des connaissances, y compris en accomplissant des tâches telles que la détection, la reconnaissance de constantes, l'apprentissage et la prise de décision. L'apprentissage automatique est une sous-catégorie de l'IA dans laquelle les algorithmes utilisés peuvent être modifiés par l'ordinateur. Le traitement du langage naturel

³ <http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

est une branche de l'IA qui cherche à doter les ordinateurs des moyens de traiter et d'interpréter le langage humain comme le font les humains.

Données massives : Ce concept désigne généralement des jeux de données trop volumineux ou trop complexes pour être traités au moyen des méthodes et des outils traditionnels. On a souvent recours aux quatre V pour décrire les données massives :

- **Volume** : La quantité de données est beaucoup plus importante que d'habitude
- **Vitesse** : Le rythme de production ou de réception des données est beaucoup plus rapide que d'habitude
- **Variété** : Les jeux de données contiennent des données en différents formats, de type audio, diffusion en flux et images.
- **Véracité** : La possibilité de vérifier que les données sont correctes peut être très variable, voire très faible.

Unités opérationnelles : Les composantes d'une administration fiscale qui accomplissent des tâches opérationnelles telles que les interventions de mise en conformité, le service client ou la gestion de la dette. La structure et les responsabilités des unités opérationnelles varieront en fonction des circonstances locales.

Concept du champion/challenger : Ce concept repose sur l'identification de l'approche principale actuelle (« champion ») et l'élaboration d'un ensemble d'approches alternatives (« challenger ») qui diffèrent de l'approche principale selon des critères mesurables et définis afin de produire des résultats différents. En appliquant ces approches à des transactions réelles, on détermine si l'une ou l'autre des approches alternatives donne de meilleurs résultats que l'approche principale⁴.

Validation croisée : Contrôle de l'exactitude d'un résultat au moyen de jeux de données différents.

Compétences en matière de données : Ce concept désigne la capacité d'utiliser des données et d'en comprendre l'utilité.

Exploration de données : Ce terme est souvent employé pour désigner le processus de recherche de constantes dans des jeux de données volumineux.

Solution détaillée de protection des données : Mesures de protection des données qui régulent l'accès aux différents jeux de données ou à certaines parties d'entre eux. Par exemple, un utilisateur peut accéder à la totalité du jeu de données, tandis qu'un autre utilisateur n'a accès qu'à certaines colonnes ou lignes.

Apprentissage automatique : Voir Intelligence artificielle.

Métadonnées : Informations relatives à des éléments de données. Les métadonnées peuvent inclure, par exemple, des informations structurelles telles que le type de données et le nombre d'enregistrements ; des informations qualitatives telles que les règles de validation, la qualité et la densité des données⁵ ; des informations relationnelles telles que l'intégration possible avec des données d'autres systèmes.

Modélisation : Les administrations utilisent ce terme de diverses façons, mais en règle générale, dans le contexte de l'analytique de données, la modélisation implique l'utilisation d'un logiciel pour créer un modèle mathématique ou une autre forme de modèle représentatif d'un aspect de la réalité et qui peut servir à répondre à des questions, à tester des concepts et à repérer de nouvelles informations.

⁴ Définition inspirée de <https://www.fico.com/blogs/adaptive-control-championchallenger>.

⁵ La densité des données décrit si un champ dans un enregistrement est rarement, parfois ou presque toujours renseigné. Par exemple, la présence d'un champ correspondant à une catégorie d'activité dans le dossier décrivant une entreprise est utile à des fins d'analyse uniquement s'il est presque toujours renseigné.

Traitement du langage naturel : Voir Intelligence artificielle.

Ontologie : Aperçu des concepts, termes et structures (métadonnées) habituellement utilisés par l'administration fiscale. Par exemple, les agents et les systèmes informatiques de l'administration fiscale devraient utiliser une définition unique du contribuable, laquelle figure dans l'ontologie.

Manager opérationnel : Tout manager responsable d'opérations (gestion de la conformité, gestion de la dette, service client, par exemple).

Utilisateur opérationnel : Dans ce contexte, un utilisateur qui utilise les résultats de l'analytique de données à des fins opérationnelles. Par exemple, un auditeur peut soumettre une entreprise à un audit parce que les résultats de l'analytique de données révèlent un risque élevé de fraude.

Régulière : Dans le contexte des activités accomplies, cet adjectif signifie que l'activité est planifiée et a lieu de façon répétée à certains intervalles prédéfinis, par opposition aux activités ponctuelles.

Administration fiscale intégrée : Une administration fiscale qui agit pour que la perception de l'impôt s'inscrive dans des processus intégrés et fluides qui demandent peu ou pas d'effort de la part du contribuable⁶.

Haut dirigeant : La terminologie employée varie d'une administration à l'autre, mais un 'haut dirigeant' désigne généralement le directeur ou le directeur adjoint de l'administration fiscale, un chef de division, un directeur de site et des fonctions similaires ainsi que leurs subordonnés directs.

Systèmes naturels des contribuables : Ensembles (parfois appelés « écosystèmes ») de systèmes interconnectés que les contribuables utilisent pour gérer leurs activités, entreprendre des transactions et communiquer, y compris par exemple les solutions comptables, services financiers, plateformes de l'économie du partage et à la demande.

Donnée non structurée : Une donnée qui n'est pas structurée de manière prédéfinie. Citons en exemples les fichiers image, les fichiers audio, les fichiers vidéo et les fichiers texte.

Méthodologie de gestion de projet Waterfall : Le nom de cette méthodologie (« en cascade ») vient du fait que lorsqu'une phase d'un projet est achevée, on ne peut plus revenir en arrière : l'eau qui descend une cascade ne peut pas remonter. Avec cette méthode, le représentant de l'utilisateur valide un cahier des charges pour le logiciel à développer. Les développeurs conçoivent, développent et testent le logiciel en interne selon l'interprétation qu'ils font du cahier des charges. Ensuite, les utilisateurs testent le logiciel pour s'assurer qu'il répond bien aux exigences définies, après quoi le logiciel entre en production. Si la phase de conception, de développement et de test met en évidence la nécessité de changements, ceux-ci devront faire l'objet d'une demande formelle donnant lieu à un ajustement budgétaire correspondant (généralement une majoration).

⁶ Définition inspirée de <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm>

Annex A. Fiche récapitulative d'auto-évaluation

Veuillez ne mettre qu'une croix par ligne dans la fiche d'auto-évaluation (en choisissant la case qui correspond le mieux au niveau de maturité de votre administration).

Veuillez adresser la fiche récapitulative d'auto-évaluation dûment complétée au Secrétariat du Forum sur l'administration de l'impôt à l'adresse suivante : fta@oecd.org.

Questions relatives aux processus

Voir les Recommandations pour le processus d'auto-évaluation pour plus d'informations.

Nom de la juridiction	
Personne à contacter :	
Nomination d'un facilitateur (O/N) ?	
Nombre d'agents utilisant l'analytique de données ou les services connexes au sein du groupe chargé de l'auto-évaluation	
Composition adéquate des agents impliqués dans les discussions (O/N) ?	
Participation d'un(de plusieurs) agent(s) d'autres secteurs de l'administration fiscale (O/N) ? Veuillez commenter.	
Temps consacré, en nombre d'heures, à la réalisation de l'auto-évaluation	

Fiche d'auto-évaluation

Perspective stratégique

Attribut indicatif / Niveau de maturité	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Stratégie					
Gouvernance					
Culture					
Établissement des budgets					

Perspective opérationnelle

Attribut indicatif / Niveau de maturité	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Infrastructure informatique, développement de systèmes et outils					
Gestion des données					
Gestion des talents					
Retour d'expérience et évaluation					
Processus analytiques et gestion de projet					
Capacités en matière d'analytique de données					
Domaines d'utilisation					

Considérations supplémentaires

1. Y a-t-il des éléments particuliers dans un ou plusieurs attributs indicatifs pour lesquels, selon vous, votre administration se situe à un niveau de maturité sensiblement inférieur ou supérieur à votre évaluation globale de l'attribut en question ?

2. Y a-t-il des domaines dans lesquels une certaine imprécision entoure, selon vous, la différence entre des niveaux de maturité consécutifs ?

3. Y a-t-il des domaines dans lesquels les éléments de terminologie manquent de clarté ou sont ambigus ?

4. Souhaitez-vous proposer l'ajout de termes supplémentaires dans le glossaire ?

Série de l'OCDE sur les modèles de maturité pour l'administration fiscale

Modèle de maturité de l'analytique de données

La série sur les modèles de maturité pour l'administration fiscale de l'OCDE décrit les capacités et les performances des administrations fiscales dans certaines fonctions ou ensembles d'activités, selon cinq niveaux de maturité distincts. L'objectif de cette série est de fournir aux administrations fiscales du monde entier un outil leur permettant d'auto-évaluer leur niveau de maturité actuel et de faciliter la réflexion sur la stratégie future, en fonction des circonstances et des priorités propres à chaque administration fiscale.

L'analytique devient de plus en plus une partie commune et intégrée des administrations fiscales à travers le monde, dans les pays développés comme dans les pays en développement, étant utilisée dans des domaines d'utilisation stratégiques et opérationnels. La communauté d'intérêts analytiques du Forum sur l'administration fiscale (FAF) et le secrétariat FAF ont donc développé le modèle de maturité analytique. Le modèle peut aider les administrations fiscales à évaluer leur utilisation et leur capacité d'analyse, en fournissant un aperçu de la situation actuelle et en identifiant les points faibles ainsi que les points forts.

Le modèle est organisé autour des perspectives stratégiques et opérationnelles de l'analytique. Pour aider à comprendre ce que signifie un niveau de maturité donné, un ensemble d'attributs indicatifs est contenu sous chaque niveau de maturité. En plus du modèle lui-même, le rapport propose des conseils sur la manière d'effectuer une auto-évaluation basée sur le modèle. Il résume également les résultats anonymisés de plus de quarante administrations qui ont participé au processus pilote, afin d'aider à comprendre l'état actuel de l'utilisation et des capacités d'analyse dans les administrations fiscales.