

FORUM SUR L'ADMINISTRATION FISCALE

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

Modèle de maturité de transformation numérique

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

Modèle de maturité de transformation numérique

Mis à jour en septembre 2022



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 14 décembre 2021 et mis en forme pour publication par le Secrétariat de l'OCDE. Cette version a été mise à jour et inclut des réponses supplémentaires fournies par les administrations fiscales avant le 1^{er} avril 2022.

Merci de citer cette publication comme suit :

OCDE (2022), *Modèle de maturité de transformation numérique*, Éditions OCDE, Paris.

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

Crédits photo : © Suppachok N – Shutterstock.com

© OCDE 2022

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

Au nom du Forum sur l'administration fiscale de l'Organisation de coopération et de développement économiques (FAF/OCDE), j'ai le plaisir de présenter le modèle de maturité de transformation numérique. Cet outil d'auto-évaluation doit aider les administrations fiscales à poser un diagnostic sur leur maturité numérique en vue de parvenir à une fiscalité plus fluide. L'objet du présent rapport est d'examiner les piliers de l'administration fiscale de demain de manière concrète et de tirer parti des connaissances spécialisées des administrations fiscales et des experts du FAF.

Les administrations fiscales connaîtront chacune une transformation numérique particulière, compte tenu de la disparité des situations initiales, des expériences, des systèmes et des objectifs. Pour celles qui s'y sont plus récemment attelées, le modèle de maturité de transformation numérique procure, sans caractère prescriptif, des conseils et des indications utiles sur les aspects de la gestion du changement qui entrent en ligne de compte dans l'établissement d'ambitions nationales réalistes en matière de numérique. De même, l'intégration des points de vue prospectifs de toutes les composantes de la société facilitera la planification anticipée et la mobilisation des parties prenantes.

Même les administrations fiscales déjà bien engagées dans la transformation numérique ont intérêt à réaliser des bilans de santé à intervalle régulier pour faire le point sur leurs capacités, leurs procédures et leurs priorités. Les **progrès accomplis en matière d'outils technologiques et numériques** créent des possibilités et applications nouvelles qui permettent de faire face à l'évolution des besoins. Le modèle de maturité a donc vocation, non pas à remplacer, mais à compléter les cadres existants afin d'enrichir la réflexion engagée dans les administrations fiscales et ailleurs sur la façon de procéder pour améliorer l'élaboration de feuilles de route **par itération**, hiérarchiser les projets et optimiser l'utilisation des ressources. De plus, la pandémie de COVID-19 a mis en exergue l'importance de l'**agilité organisationnelle** : en effet, nombre d'administrations fiscales ont endossé de nouveaux rôles pour soutenir les efforts de sauvetage déployés à l'échelon national.

Le modèle de maturité de transformation numérique fait partie des premiers résultats consécutifs à la publication, l'an dernier, du projet d'Administration fiscale 3.0 élaboré par le FAF de l'OCDE. Il doit servir de socle à la mise en commun des connaissances et au renforcement des capacités et sert de référence dans d'autres projets phares. À la présidence du Groupe de consultation et de rédaction, Singapour était représentée par Evelyn Khoo et son équipe (Hui Yan Au, Yi Qing Soh et Edwin Chen). Nous remercions le Secrétariat du FAF de l'OCDE, en particulier Rex Arendsen et Peter Green, ainsi que les membres du Groupe de consultation et de rédaction auprès du FAF (Canada, Danemark, Finlande, Norvège et Russie) et l'expert David Regan, pour leurs contributions et soutien. Nous avons également reçu le concours de nombreuses administrations fiscales, qui ont participé à l'exercice pilote et ont formulé des avis et remarques lors des différentes réunions.

Enfin, j'encourage vivement toutes les administrations fiscales à utiliser le modèle de maturité de transformation numérique pour réfléchir à l'avenir, pour définir ou revoir les priorités en matière de transformation et pour engager d'importantes concertations stratégiques.

Ng Wai Choong

Commissaire

Administration fiscale de Singapour

Table des matières

Préface	3
Résumé	6
1 Utiliser le modèle de maturité de transformation numérique	8
Généralités	8
Niveaux de maturité	8
Configuration du modèle de maturité de transformation numérique	9
Utiliser le modèle de maturité	11
Consignation des auto-évaluations	11
2 Résultats des auto-évaluations pilotes	13
Résultats des auto-évaluations	13
Déroulement des auto-évaluations	16
3 Le modèle de maturité de transformation numérique	18
Identité numérique	18
Points de contact avec les contribuables	23
Gestion et normalisation des données	27
Administration et application des règles fiscales	33
Nouvelles compétences	37
Cadres de gouvernance	43
Glossaire	49
Références	50
Annexe A. Modèle de maturité de transformation numérique : fiches récapitulatives d'auto-évaluation	52
Nom de la juridiction :	52
Personne à contacter :	52
Liste de contrôle du processus	52
Fiche d'auto-évaluation	52
Fiche récapitulative	54

Résumé

Généralités

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 procédant à son auto-évaluation et en examinant différents niveaux et descripteurs de maturité, une organisation peut obtenir une conception commune des types de changement susceptibles de lui permettre de gagner en maturité dans la durée.

Le modèle de maturité de transformation numérique (ci-après « le modèle de maturité ») exposé dans le présent rapport traite des piliers « trajectoires d'évolution » et « transformation » de l'Administration fiscale 3.0 (OCDE, 2020^[1]). Il vise à :

- Permettre aux administrations fiscales d'auto-évaluer leur niveau actuel de maturité numérique dans le cadre d'un exercice interne. Il n'existe pas de prescription quant au niveau optimal de maturité requis d'une administration fiscale. Son niveau de maturité dépendra de sa situation particulière, de ses objectifs d'ordre général et de ses priorités.
- Donner aux agents et au personnel d'encadrement des administrations fiscales une bonne vue d'ensemble de leur niveau de maturité à partir des éléments fournis par différentes parties prenantes. Il s'agit d'une information utile pour décider de la stratégie à suivre et recenser les domaines d'amélioration possible, notamment ceux qui requièrent le concours d'autres composantes de l'administration fiscale ou de parties prenantes extérieures, notamment d'autres instances gouvernementales. Un certain nombre d'administrations ont signalé qu'il était potentiellement utile d'inclure des échanges interorganisations dans l'autoévaluation car cela permet de réunir différents domaines d'activité et, ainsi, d'aider les acteurs à cerner les synergies possibles et à recenser les domaines de soutien mutuel.
- Permettre aux administrations fiscales de comparer leur niveau de maturité numérique avec celui de leurs homologues. 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.

Ce rapport comprend quatre parties :

- **Chapitre 1 : Utiliser le modèle de maturité de transformation numérique.** Ce chapitre contient une présentation générale du modèle ainsi que des explications sur la manière de l'utiliser et, notamment, de tirer le plus grand parti possible des discussions engagées au sein de l'administration fiscale.
- **Chapitre 2 : Résultats des auto-évaluations pilotes.** Ce chapitre contient les résultats anonymisés de l'exercice pilote réalisé dans le but d'affiner le modèle de maturité.

- **Chapitre 3 : Description complète du modèle de maturité de transformation numérique.** Ce chapitre contient une description du modèle que les administrations fiscales peuvent utiliser à des fins d'auto-évaluation et, après assemblage anonymisé des résultats, à des fins de comparaison internationale.
- L'**annexe** contient un formulaire à utiliser en interne, notamment pour faciliter une exploitation régulière du modèle, et dans la correspondance avec le Secrétariat pour les besoins de l'établissement de comparaisons internationales. (L'annexe et le modèle de maturité de transformation numérique sont disponibles sur le site web du FAF).

Ce modèle de maturité de transformation numérique a été mis au point par le Groupe de consultation et de rédaction constitué par le FAF pour définir le modèle de maturité de l'administration fiscale 3.0 (Canada, Danemark, Finlande, Norvège, Russie, Singapour), sous la houlette de l'Administration fiscale de Singapour. Il a également bénéficié de la conduite de deux exercices pilotes auxquels différents membres du FAF et quelques non-membres ont participé.

Avertissement

L'environnement dans lequel les administrations fiscales interviennent varie selon les pays et chacune gouverne 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 n'intéresseront qu'une partie des administrations fiscales en fonction de la manière dont elles abordent leur transformation numérique.

1 Utiliser le modèle de maturité de transformation numérique

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 Forum sur l'administration fiscale (FAF). 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 sur la voie de la transformation numérique mais ont encore un long chemin à parcourir. Il se caractérise 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 le numérique 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 FAF.
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 en collaboration avec les parties prenantes, sous une certaine forme.
5. **Idéale** : ce niveau est censé intégrer le moyen envisageable de parvenir à long terme à une administration fiscale plus fluide et de plus en plus réactive, telle que décrite dans la vision Administration fiscale 3.0 (OCDE, 2020^[1]). En principe, aucune administration fiscale n'a véritablement atteint ce niveau, d'autant qu'il suppose dans certains cas une vaste coopération extérieure (démarches associant toutes les composantes de la société, accès à un large éventail de sources de données, recours intensif à l'intelligence artificielle (IA), etc.).

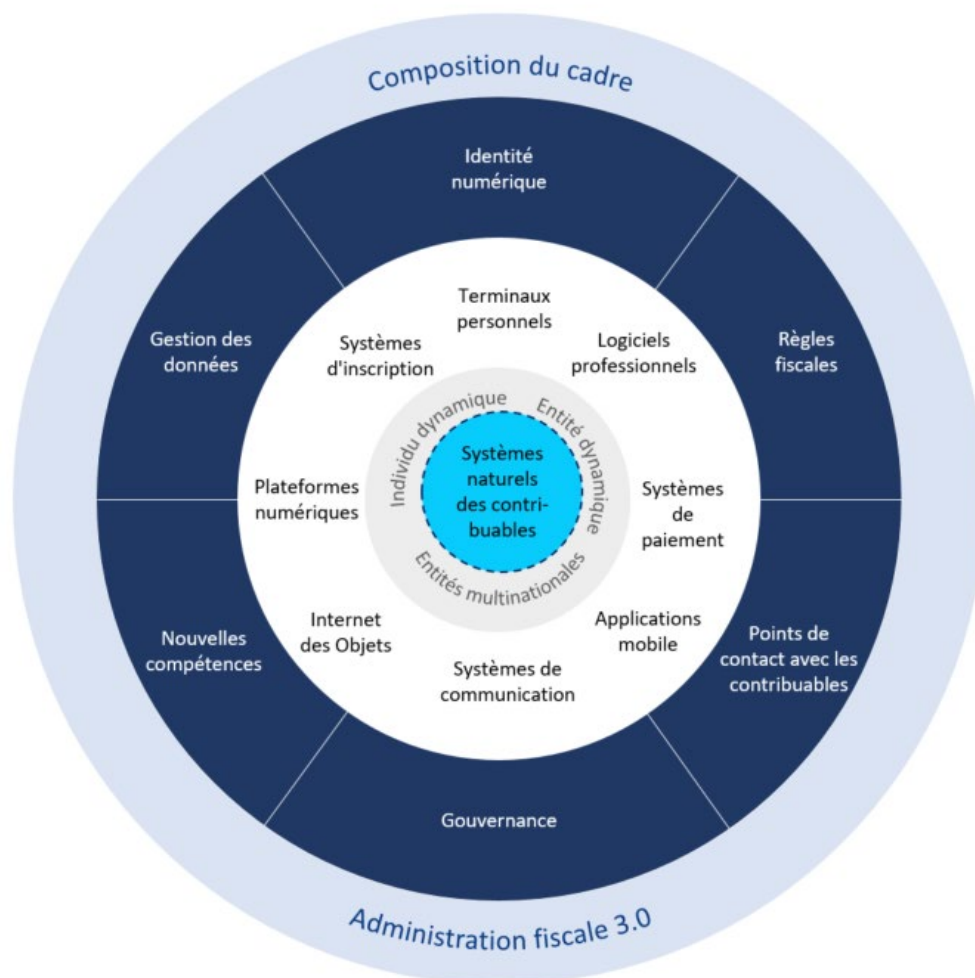
La dématérialisation et la transformation numérique occupent une place de choix dans ce modèle de maturité. La dématérialisation permet de remplacer les procédures papier par des applications de traitement des données numériques et, ainsi, d'améliorer l'efficacité générale. La transformation numérique désigne les changements plus profonds qui s'opèrent dans le fonctionnement des administrations fiscales à mesure qu'évolue la manière dont les contribuables interagissent et entretiennent des relations d'affaire entre eux. En particulier, comme décrit dans le document Administration fiscale 3.0 (AF 3.0), (OCDE, 2020^[1]), cette transformation a pour axe central la migration accrue des procédures fiscales dans les systèmes naturels des contribuables, c'est-à-dire les systèmes qu'ils utilisent au quotidien dans leur vie personnelle et professionnelle. Ces points sont abordés dans la description des maturités « Élevée » et « Idéale », en relation avec les stratégies de transformation numérique.

Configuration du modèle de maturité de transformation numérique

Le modèle de maturité de transformation numérique couvre six thématiques, qui correspondent aux piliers de l'Administration fiscale 3.0 (voir graphique 1.1 ci-dessous) :

- Identité numérique
- Points de contact avec les contribuables
- Gestion et normalisation des données
- Administration et application des règles fiscales
- Nouvelles compétences
- Cadres de gouvernance

Graphique 1.1. Les piliers de l'Administration fiscale 3.0



Source : OCDE (2020)

Chaque thème (pilier) fait l'objet d'un descripteur de haut niveau, qui figure dans la partie supérieure du tableau correspondant. Pour faciliter la compréhension du niveau de maturité considéré, les six tableaux constitutifs du modèle de maturité contiennent également un ensemble d'attributs indicatifs (habituellement au nombre de deux ou trois). Il s'agit de distinguer les éléments à prendre en considération pour déterminer le niveau global de maturité, qui revêt une dimension à la fois stratégique et pratique.

Comme leur nom l'indique, ces attributs ont une valeur indicative et non déterminative. Cela dit, 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, ils peuvent varier en nature ou être associés à un niveau d'exigence plus élevé). Par ailleurs, lorsqu'elles procèdent à une auto-évaluation, les administrations fiscales doivent garder à l'esprit que les exemples, les procédures et les résultats associés à chaque niveau de maturité ne remplacent (ou n'effacent) pas nécessairement l'ensemble des éléments et fonctionnalités rattachés au niveau inférieur. Pour bien distinguer chaque niveau de celui qui le précède, les éléments qui constituent des caractéristiques nouvelles et différences notables sont mis en exergue dans son descriptif. Il est donc possible que les administrations y retrouvent des éléments précieux hérités d'étapes antérieures.

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.

Utiliser le modèle de maturité

Le modèle de maturité de transformation numérique a été conçu à des fins d'auto-évaluation. Pour être efficace, l'exercice doit être mené de la manière la plus objective possible. L'expérience tend à montrer l'importance primordiale 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 plus d'une journée selon le degré de préparation et le niveau de détail. Les administrations fiscales peuvent également prendre le temps de se rapprocher de différents départements pour obtenir des commentaires ou la confirmation d'éléments.
- Dans l'idéal, les différents agents qui assument des tâches liées à la transformation numérique devraient participer à l'auto-évaluation, quels que soient leur grade et leurs fonctions. 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 la dématérialisation et de la transformation numérique de servir de modérateur. Il faudrait que cette personne prenne connaissance de la présente note et sache comment conduire l'auto-évaluation suivant le modèle qui y est décrit. Dans l'idéal, 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.

Consignation des auto-évaluations

L'annexe A contient le formulaire qu'il est recommandé aux administrations fiscales d'utiliser pour consigner les résultats de leur auto-évaluation.

Le modèle de maturité est conçu pour tout l'éventail des contribuables, personnes physiques et morales confondues, comme en attestent les exemples donnés dans les canevas. Pour les besoins des tests, les participants sont invités à envisager de retenir ce même périmètre. Dans la pratique, toutefois, si l'administration fiscale le juge préférable, le modèle de maturité peut ne s'appliquer qu'à un groupe particulier de contribuables.

Il est recommandé aux administrations fiscales de *réserver l'établissement de scores aux attributs indicatifs*. Les descripteurs de haut niveau des thématiques génériques doivent aider les administrations à mieux appréhender la nature et l'orientation du changement de niveau de maturité.

La plupart des attributs indicatifs sont divisés en deux ou trois canevas qu'il convient de considérer ensemble dans l'auto-évaluation du niveau de maturité atteint à l'égard de l'attribut correspondant. L'avis

global est émis en fonction de l'importance que l'administration attache aux différents éléments. Un problème peut se poser dès lors que le groupe chargé de l'auto-évaluation estime que, pour un attribut indicatif et un thème donnés, certains canevas se rapporteront à une maturité « En progrès » et d'autres à une maturité « Établie ». En pareil cas, l'administration doit retenir *le niveau de maturité qui, de son point de vue, décrit le mieux sa situation actuelle compte tenu du poids affecté au(x) canevas considéré(s)*.

Il n'existe pas de solution universelle applicable à la grande diversité des administrations. Les attributs doivent servir à guider les travaux 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 autant que possible des attributs indicatifs et canevas.

L'annexe A contient également une liste des points à prendre en considération pour que l'auto-évaluation se déroule avec succès, tel que décrit ci-dessus. Le formulaire se termine par des questions ouvertes pour faire évoluer le modèle. Lorsqu'elles utilisent le modèle, les administrations sont priées :

- d'indiquer si, à leur avis, certains des attributs indicatifs sont injustifiés ou erronés ou si des attributs importants font défaut ;
- de définir les changements qu'il conviendrait d'apporter aux descriptions contenues dans le modèle de maturité (soit en notant les observations indiquées dans les champs prévus à cet effet, soit en incorporant directement les changements dans le modèle à l'aide de la fonction « suivi des modifications ») ;
- de recenser les éventuels points d'imprécision entourant la différence à opérer entre les niveaux de maturité consécutifs ;
- de recenser les éléments de terminologie qui manquent de clarté ou sont ambigus ou qu'il conviendrait d'ajouter dans le glossaire.

Pour que les administrations puissent se positionner par rapport à leurs pairs, les résultats des auto-évaluations communiqués au Secrétariat lors de la phase de test à grande échelle figureront de manière anonymisée dans une carte thermique consultable sur le site web du FAF, qui sera régulièrement actualisée à partir des nouveaux formulaires reçus par le Secrétariat. Les administrations y sont identifiées par une lettre (et pourront se reconnaître d'après le contenu de leur formulaire).

L'anonymisation des résultats vise à garantir que les administrations utilisent scrupuleusement le modèle de maturité sans se préoccuper des perceptions extérieures afin qu'il serve véritablement d'outil d'auto-évaluation pour étayer une stratégie future. Les administrations désireuses d'échanger des connaissances (par exemple, lorsqu'elles affichent une maturité « Élevée » ou « Idéale ») peuvent demander au Secrétariat de prendre contact avec leurs homologues concernées afin d'obtenir leur accord pour être mises en relation.

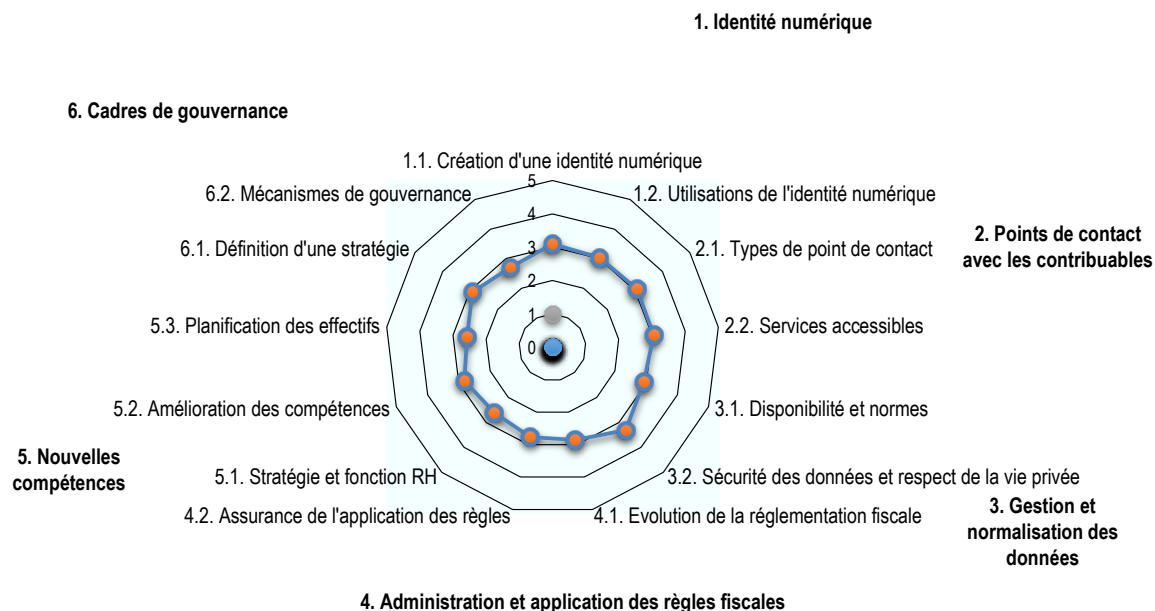
2 Résultats des auto-évaluations pilotes

Le modèle de maturité de transformation numérique a été testé dans le cadre d'un projet pilote auquel ont participé les administrations fiscales de pays membres et non membre du FAF. Le modèle a été retouché sur la base des retours d'expérience, avec l'ajout d'un terme dans le glossaire et la reformulation de plusieurs attributs indicatifs. Les résultats de ces auto-évaluations sont résumés dans la section qui suit.

Résultats des auto-évaluations

Il ressort des formulaires d'auto-évaluation reçus de 55 administrations fiscales que la majorité jugeant « Établie » la maturité des fonctions de transformation numérique. En témoigne le graphique 2.1, qui illustre le score moyen obtenu par chacun des 13 attributs indicatifs du modèle de maturité (le chiffre « 3 » y désigne le niveau « Établie », et « 5 » le niveau « Idéale »).

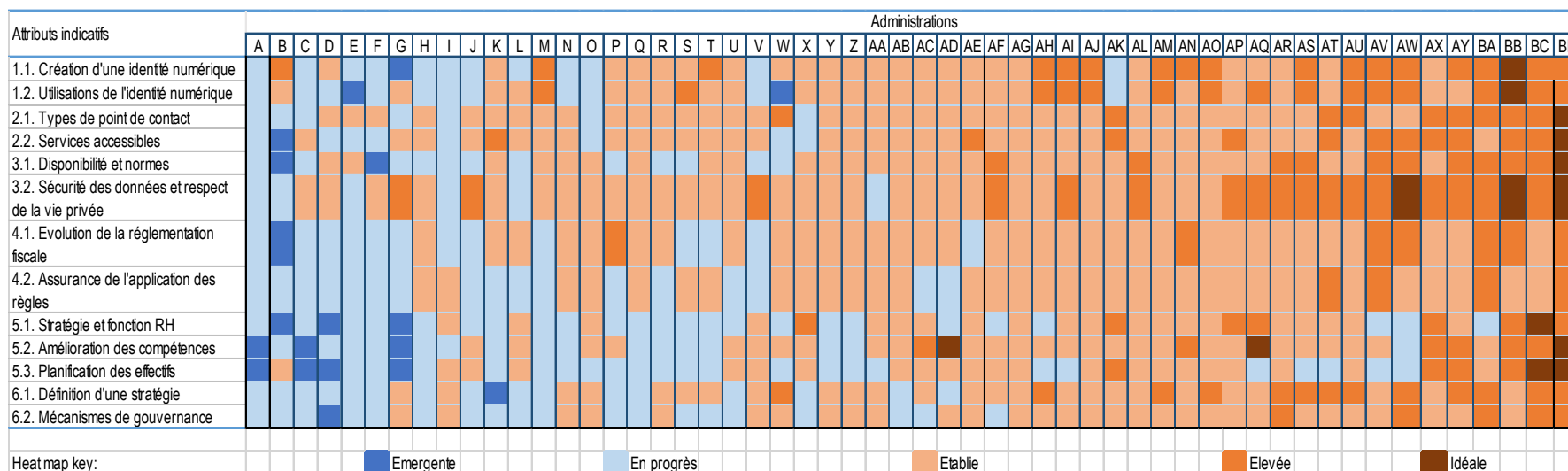
Graphique 2.1. Résultats de l'auto-évaluation pilote concernant les 13 attributs indicatifs du modèle



Source: analyse réalisée par le Secrétariat de l'OCDE à partir des auto-évaluations des participants du projet pilote.

Les scores assignés aux différents attributs indicatifs par chacune des administrations fiscales sont indiqués dans la carte thermique correspondante (tableau 2.1). 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 participantes seront toutefois en mesure de se reconnaître d'après le contenu de leur formulaire.

Graphique 2.2. Résultats de l'auto-évaluation pilote concernant les 13 attributs indicatifs du modèle



Source: analyse réalisée par le Secrétariat de l'OCDE à partir des auto-évaluations des participants du projet pilote.

Il ressort de la carte thermique que 52% des administrations fiscales ont jugé leur maturité « Établie », 26% « Élevée », 17% « En progrès » et seulement 3% « Émergente » et seulement 2% « Idéale ».

Ces résultats cadrent avec la concentration attendue dans la catégorie « Établie » lors de la mise au point du modèle de maturité. Il n'est donc pas nécessaire de le modifier pour le moment. Cela dit, des participants ont proposé d'apporter certains changements aux versions ultérieures, concernant par exemple l'agilité opérationnelle et la culture organisationnelle. Un grand nombre d'administrations ayant entrepris de se doter ou de mettre à niveau leur fonction et leurs capacités de transformation numérique, il y a tout lieu de penser que leur auto-évaluation feront apparaître une progression de leur maturité dans un avenir proche. Tel qu'actuellement calibré, le modèle de maturité peut donc être conservé en l'état à moyen terme. Cependant, dès lors que les administrations fiscales seront plus nombreuses à revoir à la hausse leur niveau de maturité, il faudra probablement le calibrer à nouveau et l'adapter à la nouvelle donne.

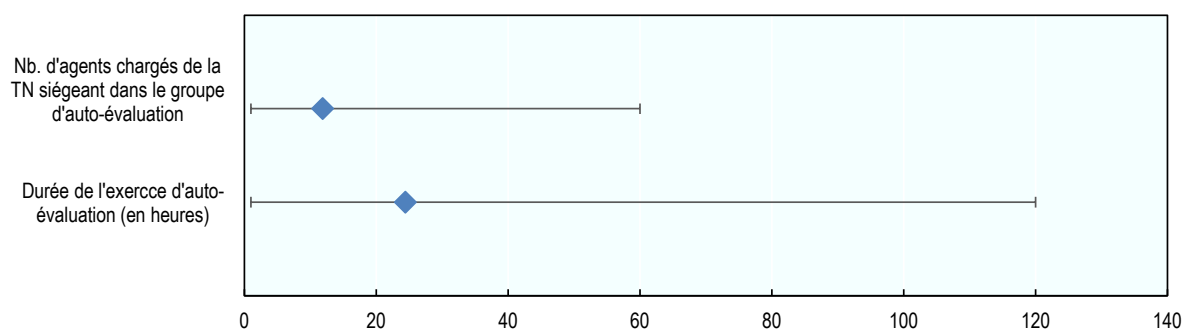
Déroulement des auto-évaluations

D'après les retours d'expérience communiqués pendant la phase pilote, la majorité des participants jugent le modèle facile d'emploi, son champ d'étude approprié et la graduation de la maturité suffisamment discrète et compréhensible. Des participants ont déclaré avoir eu du mal à noter certains attributs indicatifs, en particulier lorsqu'ils avaient l'impression que le niveau de leur administration fiscale n'était pas homogène pour l'intégralité de la définition. Le chapitre 1 fournit des indications sur la façon de procéder pour attribuer le score idoine. Les quelques modifications qu'il a été proposé d'apporter au libellé d'un petit nombre d'attributs indicatifs transparaissent dans la version définitive du modèle qui fait l'objet du chapitre 3.

Comme indiqué dans le chapitre 1, l'expérience tend à montrer que les administrations pourraient juger utile d'envisager de prendre un certain nombre de dispositions pour mener à bien l'auto-évaluation, notamment associer des responsables de la transformation numérique et de la gestion du changement de différents niveaux hiérarchiques ainsi que des personnes chargées d'autres fonctions, telles que la gestion des ressources humaines, ou encore des experts techniques.

D'après les formulaires retournés par les administrations fiscales, les auto-évaluations ont été conduites de manières très diverses. Comme on le voit sur le graphique 2.3, les groupes chargés de l'exercice ont compris entre une (1) et soixante (60) personnes responsables de la transformation numérique, soit douze (12) en moyenne. Plus de 91% des administrations ont fait état d'une bonne répartition des grades au sein du groupe et 93% de la participation d'un ou plusieurs responsables d'autres services de l'administration fiscale. En outre, près des deux-tiers (62%) des administrations ont déclaré avoir fait appel à un modérateur pour conduire les débats.

Graphique 2.3. 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 auto-évaluations des participants du projet pilote.

Le graphique 2.3 indique le temps consacré à l'auto-évaluation dans les pays membres du FAF, y compris aux préparatifs des travaux du groupe. Là encore, le tableau est très disparate: entre cinq heures et 120 heures, soit en moyenne 24 heures.

Beaucoup d'administrations ayant fait participer un très grand nombre de leurs agents et consacré de longues heures à débattre au sein d'un groupe, il sera intéressant d'étudier, en temps utile, leur déclaration concernant l'incidence du modèle de maturité sur leur processus de transformation numérique.

3 Le modèle de maturité de transformation numérique

Le modèle de maturité de transformation numérique couvre six thématiques (piliers), dont on trouvera dans ce chapitre une présentation détaillée. Chaque section s'ouvre par une brève description de la thématique abordée, ainsi que par une définition des caractéristiques de la trajectoire d'évolution. Suit une matrice qui présente l'articulation des différents canevas.

Identité numérique

L'identification sécurisée des contribuables est indispensable à un fonctionnement efficient des administrations fiscales modernes, car cela permet d'adapter les procédures administratives (communications, dépôt des déclarations fiscales, intégration d'autres sources de données, téléservices, etc.) aux contribuables, particuliers et professionnels.

Pour faciliter l'identification des personnes physiques et des entreprises qui sont ou peuvent être soumises à des obligations fiscales, les administrations fiscales mettent en place des procédures d'enregistrement et des bases de données, également appelées « registres ». Afin de garantir l'exactitude des registres et simplifier les procédures internes dématérialisées à l'échelle de l'administration, notamment en rapprochant les données sur les contribuables, les juridictions ont entrepris d'émettre des numéros d'identification fiscale (NIF) ou des identifiants uniques ayant la même fonction.

Du fait des progrès technologiques, un nombre croissant de contribuables souhaitent accéder à des services dématérialisés, et les administrations fiscales doivent par conséquent réfléchir à la manière de sécuriser leur identification à l'ère du numérique. À cet effet, les administrations fiscales ont entrepris de concevoir des identités numériques plus complexes afin de permettre aux contribuables d'avoir accès à un éventail de services numériques, par exemple par l'intermédiaire de leurs espaces personnels en ligne.

Les identités numériques ouvrent des possibilités qui dépassent le seul périmètre de l'administration fiscale. Elles permettent à différents services de l'administration publique et à des tiers de travailler ensemble au sein d'un environnement sécurisé, pratique et fiable. Une même identité numérique peut également être utilisée lors d'échanges à l'échelon national comme international. De ce fait, un nombre croissant d'États mettent en place des

stratégies d'identité numérique à l'échelle de l'administration toute entière, recouvrant un large éventail de services publics, et les administrations fiscales ont à cet égard un rôle important à jouer.

Reflet de la vision exposée dans le rapport sur l'Administration fiscale 3.0 (OCDE, 2020^[1]), la **trajectoire d'évolution de l'identité numérique** présentée dans la matrice ci-dessous peut être définie comme suit :

- Adoption croissante du principe « Dites-le nous une fois », consistant à substituer aux méthodes d'identification moins sécurisées et propres à l'administration fiscale, des identités numériques hautement personnalisées et riches en informations qui peuvent être utilisées dans le cadre de procédures sécurisées à l'échelle de l'administration et, à terme, de la société dans son ensemble.
- Soutien accru à l'agencement des procédures centrées sur les contribuables (déclarations, dépôt, etc.), et conception écosystémique des paiements, des avantages et des remboursements du point de vue des citoyens et des entreprises.
- Interopérabilité renforcée entre les solutions et les fournisseurs de solutions, permettant une identification unique et sécurisée des contribuables et des citoyens de façon uniformisée, et contribuant à alléger les contraintes et à intégrer les procédures, en connectant les systèmes naturels des contribuables.

Identité numérique	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Descripteur	L'identité d'un contribuable est établie par l'administration fiscale par la vérification de pièces justificatives. Un NIF est créé afin d'identifier le contribuable à l'appui des procédures internes de l'administration fiscale, procédures qui demeurent dans une large mesure cloisonnées. L'offre de téléservices est très restreinte, bien que de plus en plus d'administrations permettent le dépôt des formulaires par voie électronique.	L'administration crée des identités numériques de base associées à des NIF qui sont utilisés comme attributs d'authentification pour la majorité des contribuables. Munis de leurs identifiants (un NIF et un mot de passe le plus souvent), les contribuables peuvent accéder à des téléservices de base (télédéclaration et télépaiement notamment), et communiquer avec l'administration. L'administration fiscale utilise les NIF afin d'améliorer l'intégration numérique des données au sein de ses services, et	Les administrations fiscales conçoivent des identités numériques plus complexes qui permettent l'accès à des services en ligne. Le NIF et le mot de passe ne sont plus les seuls attributs d'authentification des contribuables. Un nombre croissant d'attributs sont combinés pour garantir un accès plus sécurisé à l'identité numérique, ce qui permet à l'administration d'élargir son offre de téléservices. L'identité numérique constitue désormais un élément clé de l'intégration des procédures des services fiscaux et des	Les personnes physiques peuvent utiliser leur identité numérique pour débloquent des services à différents titres et dans différents contextes (professionnels). Il existe une vision commune de l'identité numérique à l'échelle de l'administration, et une collaboration accrue avec des partenaires du secteur privé. L'identité numérique permet de fournir un large éventail de services publics et privés, et de partager des données. Si l'administration fiscale centralise encore certaines données, les procédures fiscales sont de plus en plus	L'identité numérique à l'échelle de la société dans son ensemble est en cours d'élaboration et de mise en œuvre, ce qui permet une totale intégration entre les secteurs public et privé. L'identité numérique facilite les procédures fiscales, notamment la création de comptes fiscaux sécurisés (quasi) en temps réel, lesquels sont intégrés dans les systèmes naturels des contribuables. Le système d'identité numérique est conçu pour favoriser l'interopérabilité au niveau international, et permet une utilisation transparente de
Attributs indicatifs					

Identité numérique	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
		<i>communiquée avec d'autres administrations sur les possibilités de partage des données.</i>	<i>autres administrations, ainsi que des téléservices proposés aux contribuables.</i>	<i>intégrées dans les systèmes naturels de certains contribuables, ce qui contribue à rendre les opérations plus commodes et de plus en plus fluides, grâce à l'identité numérique sécurisée.</i>	<i>l'identité numérique dans différents contextes publics/privés et dans différentes fonctions.</i>
Création de l'identité numérique et déblocage des services.	L'enregistrement du contribuable et la délivrance d'un NIF nécessitent en général le dépôt préalable de formulaires appropriés, ainsi que la fourniture d'une preuve d'identité par le contribuable. Les formulaires d'enregistrement sont disponibles au format papier, même si certains peuvent être téléchargés sur le site internet de l'administration fiscale. L'enregistrement s'effectue en principe en personne ou par courrier, bien que certaines catégories de contribuables aient la possibilité de s'enregistrer en ligne. La délivrance d'un numéro d'identification fiscale (NIF) peut nécessiter plusieurs jours. Les NIF ne servent en général qu'à l'administration fiscale dans le cadre de ses procédures et de ses communications avec le contribuable. Les autres administrations et le secteur	L'identification de certains contribuables passe de plus en plus par l'envoi de documents d'identité numérisés, mais une vérification manuelle par les agents de l'administration reste nécessaire. Les particuliers et les entités sont de plus en plus incités à s'enregistrer auprès de l'administration fiscale lorsque certains événements déclencheurs se produisent (immatriculation d'une entreprise, recrutement, etc.), et ils bénéficient d'un accompagnement à cet effet. Il est de plus en plus fréquent que l'administration communique un NIF et un mot de passe le même jour. Des échanges ont commencé avec d'autres administrations sur la question de savoir sous quelle forme et dans quels domaines il pourrait être envisagé de mieux intégrer les procédures d'enregistrement et la délivrance (et l'utilisation) de numéros d'identification (par	L'enregistrement auprès de l'administration fiscale et la création d'une identité numérique sont des procédures généralement dématérialisées pour les personnes occupant un emploi, et de plus en plus un prérequis à l'immatriculation des entreprises. L'administration fiscale collabore avec des plateformes en ligne, des associations professionnelles et d'autres administrations publiques afin de promouvoir et d'encourager l'enregistrement auprès de ses services. La vérification des documents électroniques et la délivrance d'une identité numérique sont possibles presque en temps réel. Les procédures de création d'identités numériques sont de plus en plus intégrées entre les différents organismes publics, ce qui permet de regrouper les informations détenues par l'État (issues des registres d'état civil, de la	La création d'identités numériques par d'autres organismes publics peut être déclenchée par divers événements de la vie. Ces identités peuvent être utilisées par l'administration pour des raisons fiscales. La procédure d'enregistrement se déroule de plus en plus de manière transparente pour les contribuables, par exemple lorsqu'ils effectuent pour la première fois des opérations imposables, trouvent un emploi, immatriculent une entreprise ou entrent sur le territoire d'une juridiction pour des raisons professionnelles. L'administration fiscale est pleinement associée à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie relative à l'identité numérique à l'échelle de l'ensemble de l'administration, ce qui s'avère essentiel pour permettre toute une série d'échanges numériques entre les	Le système d'identité numérique contribue progressivement à la création d'un écosystème complet offrant un ensemble de services relatifs à la gestion des identités (authentification, récupération des informations, signature électronique, etc.). À mesure que l'identité numérique gagne du terrain dans toutes les composantes de la société, un système d'identité numérique à l'échelle de l'ensemble de l'administration se met en place, ce qui permet d'intégrer les procédures fiscales dans les systèmes naturels des contribuables. Cette identité numérique (ou les identités numériques compatibles) peut également être utilisée par des organisations du secteur privé autorisées et fonctionner de manière transparente dans un contexte international, sous réserve de l'adoption par les organisations partenaires de

Identité numérique	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>privé utilisent des numéros d'identification différents.</p> <p>Les échanges avec l'administration fiscale s'effectuent toujours pour l'essentiel sur support papier et, selon le niveau de risque de fraude, il peut être demandé au contribuable de confirmer son identité, par exemple en envoyant des documents certifiés ou des justificatifs.</p>	<p>exemple, en utilisant des bases de données communes, ou en connectant des registres existants).</p> <p>Certains services numériques sont accessibles au moyen d'un NIF et d'un mot de passe, mais ne permettent pour la plupart que de transmettre des informations à l'administration fiscale. Il n'est toutefois pas possible d'effectuer en ligne certaines démarches présentant un risque plus élevé — demandes de remboursements, modification des données personnelles, délégation de pouvoir. Les demandes d'accréditation de l'intermédiaire désigné par le contribuable peuvent être soumises en ligne.</p>	<p>sécurité sociale ou des passeports, par exemple) de façon dématérialisée et encadrée par la loi.</p> <p>Le NIF et le mot de passe ne constituent plus un identifiant numérique unique, et un ensemble plus vaste d'attributs (identifiants, caractéristiques et justificatifs connectés) sont associés pour représenter en toute sécurité l'identité numérique d'une personne ou d'une entité. Cela permet aux contribuables d'accéder directement à un large éventail de services électroniques. Il est de plus en plus possible d'effectuer en ligne les demandes visant à se faire représenter par des personnes physiques (proches ou fiscalistes par exemple) pour certaines démarches ou formalités.</p>	<p>contribuables et l'administration fiscale ainsi qu'avec des tiers (intermédiaires financiers, par exemple).</p> <p>Les attributs associés à l'identité numérique peuvent être utilisés par des organismes publics et privés de confiance. Ces attributs peuvent être notamment des mesures de sécurité renforcées, comme des informations biométriques, et sont transparents pour les contribuables. Un cadre de contrôle public/privé est mis en place pour permettre aux contribuables de gérer leur identité numérique, y compris les délégations auprès de représentants autorisés et des exploitants de systèmes naturels.</p>	<p>normes compatibles au niveau international en matière d'identité numérique.</p> <p>Les contribuables conservent un niveau de contrôle élevé sur leur identité numérique. Ils peuvent notamment choisir quelles données de leur profil numérique ils acceptent de communiquer, vérifier leurs documents d'identité, autoriser le partage de leurs données, y compris pour mettre à jour leurs attributs en temps réel, et effectuer des opérations en toute sécurité et de manière plus fluide. Les contribuables peuvent facilement changer de fonction (privée et professionnelle) au sein du système fiscal, en utilisant la même identité numérique personnelle. Cet identifiant numérique sécurisé permet d'insérer les démarches sociétales dans une expérience client sans encombre.</p>
Utilisation de l'identité numérique au sein de l'administration et par les contribuables	Les NIF sont utilisés pour identifier les contribuables au sein des différents services de l'administration fiscale, même si les données fiscales restent d'une manière générale	Les NIF sont de plus en plus utilisés pour regrouper les renseignements sur les contribuables détenus par différents services de l'administration, ce qui permet	Les données sur les contribuables associées à l'identité numérique sont instantanément consultables par tous les services de l'administration fiscale (sous	Les identités numériques sont utilisées par un nombre croissant d'organismes publics et par certains acteurs du secteur privé, et permettent de fusionner un nombre croissant	L'administration fiscale est pleinement intégrée au sein d'un système d'identité numérique à l'échelle de l'ensemble de la société (identités numériques uniques

Identité numérique	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>cloisonnées. Les données peuvent être consultées par d'autres fonctions, sur demande, à l'aide du NIF (qui est l'identifiant utilisé à l'échelle de l'administration). Cette dispersion des informations sur les contribuables peut entraîner des retards pour ces derniers, en ce qui concerne les remboursements et la clôture des positions fiscales par exemple, ainsi que la duplication des déclarations dans certains cas.</p>	<p>une plus grande efficacité des opérations de l'administration, et contribue à améliorer l'usage de l'analytique et la gestion des risques de conformité. Les systèmes ne sont cependant pas tous totalement intégrés, de sorte que les différents services de l'administration fiscale ne disposent pas tous en temps réel d'une vision globale d'un contribuable.</p>	<p>réserve des éventuelles restrictions légales concernant leur utilisation, et des contrôles internes relatifs à l'accès aux données). Les identités numériques permettent de plus en plus de faire le lien entre les contribuables lorsqu'ils agissent à différents titres (pour eux-mêmes ou pour le compte d'entités, par exemple), et ainsi de dresser un tableau plus complet des risques en se fondant sur les liens avec d'autres contribuables.</p>	<p>de données fiscales au sein de l'administration. Ces données sont de plus en plus souvent disponibles en temps réel, et non à l'issue des cycles de déclaration. L'intégration de ces fonctions associées à l'identité numérique permet aux administrations fiscales de fournir des services aux contribuables dans une perspective plus globale.</p>	<p>ou compatibles). L'administration fiscale a une vision globale et en temps réel du contribuable, des faits générateurs de l'impôt et des points de contact avec les systèmes naturels, ce qui lui permet également de localiser et d'imposer de manière adéquate les entités et les particuliers basés à l'étranger, et de leur fournir les services voulus. Lorsque les procédures fiscales sont intégrées dans les systèmes naturels des contribuables, l'administration fiscale peut utiliser les technologies numériques pour mettre en place des processus d'assurance proactifs, personnalisés, et étayés par l'utilisation de l'intelligence artificielle.</p>
	<p>Certains téléservices, accessibles au moyen d'un NIF et d'un mot de passe, ne permettent généralement que de consulter des informations de base relatives à l'identité du contribuable. Le contribuable peut dans certains cas consulter ses informations par voie électronique, mais il n'a pas la possibilité de les modifier directement. L'administration a entrepris d'élaborer une stratégie permettant aux</p>	<p>L'identification numérique de base donne aux contribuables l'accès à un portail ou à une plateforme leur permettant de consulter des informations personnelles ou de prendre connaissance de notifications de l'administration. Ils peuvent également communiquer de plus en plus avec l'administration fiscale par voie électronique (déclarations, paiements, vérifications, etc.). Les mots de passe permettant</p>	<p>L'utilisation des identités numériques et de procédures d'authentification plus sécurisées, comme l'authentification multifactorielle, permet aux contribuables de débloquent un large éventail de services numériques (remboursements, mise à jour des données personnelles, etc.). Un cadre juridique a été adopté pour permettre un partage d'informations entre</p>	<p>L'identité numérique contribue à l'intégration des procédures fiscales dans les systèmes naturels de certains contribuables, en particulier pour certains éléments de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de l'impôt sur les petites entreprises, mais l'administration continue de centraliser de grandes quantités de données pour le traitement des obligations</p>	<p>Les procédures fiscales en temps réel sont de plus en plus intégrées dans les systèmes naturels de tous les contribuables, l'identité numérique permettant l'échange de renseignements en temps réel entre toutes les parties concernées. Les données fiscales pertinentes sont transmises par les systèmes naturels des contribuables à l'administration lorsque des faits générateurs</p>

Identité numérique	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	contribuables de recourir plus largement à l'identification numérique et d'accéder à une offre de téléservices enrichie.	d'accéder au portail sont envoyés par courrier à l'adresse enregistrée par le contribuable, et doivent être utilisés en association avec le NIF. Pour des raisons de sécurité, des limitations ou des exclusions sont prévues pour que certaines démarches et formalités ne puissent pas être effectuées en temps réel, comme la modification de données, les remboursements ou la consultation de certains documents.	l'administration et certains acteurs du secteur privé, mais il n'est pas encore pleinement opérationnel en raison du manque de compatibilité entre les identités numériques.	fiscales et l'évaluation des risques. Les contribuables peuvent utiliser leurs identités numériques pour accéder à des informations actualisées sur de nombreuses plateformes publiques et privées. Les contribuables peuvent de plus en plus utiliser des données biométriques et d'autres méthodes d'authentification intégrées dans leurs systèmes naturels.	de l'impôt se produisent, ce qui permet au contribuable d'avoir une vision actualisée de sa situation fiscale présente. D'une manière générale, c'est la confiance qui incite les contribuables à adopter et à utiliser des services intégrés/décloisonnés reposant sur l'identité numérique.

Points de contact avec les contribuables

Communiquer, échanger et faciliter les relations avec les contribuables sont des aspects essentiels au bon fonctionnement des administrations fiscales. Celles-ci peuvent s'appuyer à cette fin sur un certain nombre de points de contact, qui peuvent prendre différentes formes : échanges directs, conversations téléphoniques, sites internet multifonctionnels, services électroniques, systèmes de gestion d'entreprise, etc. Ces points de contact permettent de régler les éventuels désaccords, résultant par exemple d'un manque de connaissance, de circonstances inhabituelles qui nécessitent des échanges approfondis avec l'administration, de procédures défectueuses, ou autres. Les progrès dans le domaine de la numérisation permettent aux administrations fiscales d'améliorer les points de contact existants avec les contribuables ou d'en créer de nouveaux. De nombreuses administrations fiscales membres du FAF ont mis en place de nouveaux services électroniques au cours des dernières années : espaces personnels intégrés, boîtes aux lettres numériques, applications mobiles, etc. Les points de contact peuvent également être intégrés dans les systèmes naturels des contribuables, ce qui leur offre une expérience plus fluide, grâce à une intégration plus poussée des procédures fiscales dans le quotidien des particuliers comme des entreprises. Les échanges entre les contribuables et leur administration fiscale s'en trouvent profondément transformés. Les interfaces de programmation d'applications (ouvertes), ou API, constituent des vecteurs essentiels de cette intégration, en ceci qu'elles permettent une connectivité numérique, mais sans accès direct, entre des applications développées par des tiers et les systèmes de l'administration fiscale.

Reflétant la vision exposée dans le rapport sur l'Administration fiscale 3.0, la **trajectoire d'évolution des points de contact avec les contribuables** présentée dans la matrice ci-dessous peut être définie comme suit :

- Abandon des procédures et formalités sur support papier par l'entremise des sites web et portails internet, au profit d'une intégration sans rupture dans les systèmes naturels des contribuables.
- Passage d'une assistance sur demande, à un soutien dynamique et préventif.
- Amélioration continue de la sensibilisation et des capacités en faveur de l'inclusion et de l'accessibilité.

Points de contact avec les contribuables	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
<p>Descripteur</p> <p>Attributs indicatifs</p>	<i>Des informations générales et des formulaires téléchargeables sont mis à disposition sur le site internet de l'administration fiscale, mais la navigation sur le site peut s'avérer difficile et celui-ci peut ne pas être mis à jour régulièrement. Un grand nombre de démarches et de formalités ne peuvent être effectuées que par l'intermédiaire des centres des impôts et/ou nécessitent un support papier.</i>	<i>Les principaux canaux d'échanges avec l'administration fiscale sont un site web conçu par des professionnels, et des centres d'appel. Certaines démarches et formalités peuvent être effectuées en libre-service (télédéclarations, paiement de l'impôt, par exemple), mais un grand nombre nécessite toujours un support papier ou que le contribuable se déplace physiquement dans les locaux de l'administration.</i>	<i>Les espaces personnels en ligne des contribuables et les connexions directes avec les systèmes de gestion d'entreprise sont de plus en plus utilisés, et les principales démarches et formalités peuvent être effectuées électroniquement. Les communications individualisées avec les contribuables passent de plus en plus par le canal électronique, et l'utilisation des téléservices se développe.</i>	<i>Les espaces personnels des contribuables et les fonctions intégrées dans les logiciels de gestion d'entreprise sont de plus en plus souvent regroupés au sein de guichets uniques d'échange avec l'administration fiscale. Le nombre de procédures fiscales et de points de contact associés pouvant être intégrés dans les systèmes naturels des contribuables augmente grâce au développement d'une suite d'API.</i>	<i>Dans la plupart des cas, les points de contact avec les contribuables sont pleinement intégrés dans les systèmes naturels des contribuables, et le recours à l'IA est de plus en plus fréquent pour dissiper les incertitudes et remédier aux anomalies. On constate une utilisation croissante des points de contact avec les contribuables dans un contexte transfrontalier.</i>
Types de points de contact et utilisations	Le site web de l'administration fiscale contient des informations d'ordre général sur les obligations fiscales des contribuables, mais celles-ci ne sont pas toujours mises à jour régulièrement. De plus en plus de formulaires sont disponibles	Le site internet de l'administration fiscale et les centres d'appels sont les principaux points de contact avec les contribuables. Le site est conçu de manière professionnelle, et contient tous les formulaires courants	Le site web de l'administration reste le principal point de contact avec les contribuables. L'envoi de communications individualisées au moyen de courriers et de messages électroniques, ainsi que par le biais des portails web destinés	Les principaux points de contact sont intégrés dans l'espace personnel du contribuable, accessible également à partir de guichets uniques (applications mobiles, systèmes de gestion d'entreprise hébergés dans le	Les points de contact avec les contribuables sont intégrés dans les systèmes naturels des contribuables. Les contacts entre le contribuable et l'administration fiscale sont de plus en plus fluides. Les procédures fiscales sont pour

Points de contact avec les contribuables	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>pour le téléchargement. Il est possible d'obtenir des renseignements par téléphone, mais le centre des impôts demeure pour les contribuables le principal canal d'échanges, notamment pour le dépôt de la plupart des déclarations fiscales et le paiement de l'impôt. La communication avec les contribuables se fait par l'envoi de courriers, par téléphone ou lors de rendez-vous en présentiel.</p>	<p>dont les contribuables ont besoin. Ceux-ci peuvent être téléchargés sur le site ou leur être envoyés par voie électronique. Les contribuables ont accès sur le site à de nombreuses informations. Des capacités numériques permettant le dépôt en nombre de déclarations électroniques depuis les systèmes de gestion d'entreprise sont désormais disponibles. Toutefois, dans certains cas plus rares, il est nécessaire de communiquer avec l'administration sans passer par le site internet.</p>	<p>aux contribuables et de web chats, est cependant de plus en plus fréquent. Dans la plupart des cas, les entreprises peuvent déposer leurs déclarations de TVA et d'impôt sur les salaires au format numérique, généralement par l'entremise d'interfaces avec les systèmes de gestion (comme les API). Les centres d'appels restent en service, malgré une stratégie visant à inciter les contribuables à se tourner vers les canaux en libre-service. La plupart des démarches et des formalités courantes, qu'il s'agisse du dépôt des déclarations, du paiement de l'impôt et des requêtes adressées à l'administration, peuvent être réalisées en ligne.</p>	<p>cloud, etc.), et utilisent de plus en plus souvent les fonctionnalités natives des appareils utilisés (appareil photo, lecteur de QR codes et de données biométriques). L'espace personnel du contribuable contient des informations actualisées relatives au calcul de l'impôt, ainsi que des communications individualisées et à caractère général. Les administrations recourent de plus en plus à des canaux en libre-service offrant une assistance en temps réel (par l'entremise de robots conversationnels par exemple), et parfois dotés de technologies d'intelligence artificielle.</p>	<p>l'essentiel automatisées, y compris dans un contexte international. Il s'agit notamment des mises à jour relatives à la situation du contribuable, comme une hausse ou une baisse de ses revenus, un changement de son statut fiscal, des taux ou des règles d'imposition le concernant. Les contribuables peuvent payer la plupart de leurs impôts en temps réel. Il est toujours possible de communiquer avec un agent de l'administration fiscale, de manière transparente et aisée.</p>
	<p>La conception du site web de l'administration et la gestion du contenu sont assurées non pas à l'échelle de l'administration fiscale, mais par les différents services opérationnels. Le site et les informations diffusées ne font par conséquent pas systématiquement l'objet d'une mise à jour régulière ou d'une vérification croisée.</p>	<p>La stratégie de l'administration consiste à accroître le nombre de formulaires électroniques pouvant être traités en ligne. Certains sont d'ailleurs déjà disponibles. Des modules d'échange électronique avec les banques sont de plus en plus pris en charge. L'administration fiscale élabore et diffuse des normes permettant d'établir une connexion numérique avec les</p>	<p>La stratégie de l'administration fiscale consiste à mieux comprendre les points de contact avec les contribuables, et à les améliorer, en s'appuyant sur l'analyse et les retours d'information des groupes de contribuables. Quelques téléservices et solutions permettant de préremplir les déclarations ont été mis au point par l'administration fiscale ou des</p>	<p>L'administration fiscale publie une bibliothèque d'API concernant un large éventail de fonctions de gestion, permettant une intégration croissante des procédures fiscales et des points de contact associés dans les systèmes naturels des contribuables (environnement multicanal). Cela permet également un découplage des services entre les sites web</p>	<p>La conception et la mise en œuvre des points de contact entre les contribuables et l'administration fiscale font partie intégrante des processus d'élaboration des systèmes sociétaux (environnement omnicanal). Les points de contact avec les contribuables intègrent de plus en plus souvent des algorithmes d'intelligence artificielle qui envoient des rappels et des</p>

Points de contact avec les contribuables	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
		systèmes de gestion des entreprises.	développeurs externes s'appuyant sur quelques API fournies par l'administration, notamment pour le dépôt des déclarations d'impôt sur le revenu, d'impôt sur les bénéfices, de TVA, ainsi que pour l'envoi de messages aux contribuables.	et les applications des autres administrations, et de prendre en charge des solutions de traitement des opérations en temps réel, en s'appuyant sur les enseignements tirés de la cartographie du parcours de l'utilisateur à l'échelle de l'ensemble de l'administration.	recommandations concernant les actions que le contribuable pourrait souhaiter entreprendre ou les informations qu'il pourrait vouloir examiner ; ils permettent aussi de mettre en évidence d'éventuelles erreurs, et les solutions envisageables pour obtenir des informations complémentaires dans des cas complexes.
Services accessibles	Les contribuables peuvent généralement accéder aux services dont ils ont besoin, solliciter une assistance ou prendre conseil auprès des agents par l'intermédiaire des centres des impôts. L'administration propose peu de services pour les contribuables qui ne savent pas lire ou qui ne disposent pas d'un ordinateur connecté à Internet. L'assistance est en grande partie informelle, et n'est pas toujours cohérente ni de qualité.	Tous les services numériques restent disponibles par le biais de procédures manuelles. Aucune mesure spécifique d'accessibilité numérique n'est par conséquent mise en œuvre. Le site web n'est pas conçu pour être accessible aux personnes déficientes visuelles. Les contribuables qui n'ont pas accès aux canaux numériques ou qui font face à des circonstances particulières peuvent bénéficier d'une assistance à distance, en contactant un centre d'appels ou leur centre des impôts. La culture de l'administration	L'accessibilité numérique fait désormais partie de la stratégie de l'administration fiscale en ce qui concerne les points de contact avec les contribuables. Les cadres administratifs et sociétaux influent sur la conception de services numériques conviviaux et accessibles, même si les exigences ne sont pas toujours satisfaites. Une attention particulière est accordée à certains groupes de contribuables qui peinent à utiliser les services numériques, par un maintien des procédures papier, et une mobilisation des centres publics d'information, de la société civile et des réseaux informels.	L'accessibilité numérique est une pierre angulaire de la stratégie de l'administration pour la mise en œuvre des services numériques. Les contribuables professionnels ont accès à un ensemble de téléservices (comme des applications conviviales, des outils logiciels et des formulaires en ligne). Tous les services numériques sont conformes aux normes internationales ouvertes en matière d'accessibilité. Ils sont dispensés à certains groupes d'intérêts particuliers en étroite collaboration avec les acteurs publics et privés, ce qui garantit un alignement croissant avec les systèmes naturels des contribuables, y compris ceux de nature non numérique.	Le fait que la majorité des services soient intégrés dans les systèmes naturels des contribuables permet d'une manière générale d'assurer une accessibilité dès la phase de conception. Lorsqu'il n'est pas encore possible d'intégrer tous les points de contact dans les systèmes naturels des contribuables, des analyses avancées et des données comportementales sont utilisées pour accélérer et faciliter la circulation des informations pertinentes en fonction de la situation et des préférences des contribuables.

Points de contact avec les contribuables	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>Bien que l'essentiel des services soit assuré dans les centres des impôts par les agents de l'administration fiscale, il n'existe pas de culture centrée sur l'usager à proprement parler, et les agents ne disposent que d'une marge de manœuvre limitée pour traiter les cas complexes. En cas de litiges ou d'irrégularités dans les procédures, les contribuables peuvent rencontrer des difficultés à exercer leurs droits reconnus par la loi.</p>	<p>est de plus en plus axée sur l'assistance aux contribuables. Les procédures de règlement des litiges et de traitement des plaintes des contribuables ne sont pas dématérialisées. Les erreurs dans les formulaires transmis par voie électronique doivent généralement être corrigées manuellement. Les administrations fiscales ont entrepris de faciliter la mission des conseillers fiscaux dans l'environnement numérique, en leur permettant de communiquer avec leurs services par messagerie électronique, et en leur offrant un accès dédié aux centres d'appels.</p>	<p>L'administration fiscale a adopté une approche axée sur le client, même si les contribuables n'en ont pas toujours conscience. La majorité des procédures d'appel et d'objection peuvent se faire en ligne, et les contribuables ont accès à des informations sur les dossiers et leur avancement depuis leurs espaces personnels. Les contribuables qui souhaitent aborder des questions spécifiques et complexes peuvent se heurter à des problèmes quant aux procédures numériques normalisées relatives à l'impôt sur le revenu des personnes physiques et à la TVA. Les conseillers fiscaux peuvent s'appuyer sur un ensemble de services numériques.</p>	<p>L'administration fiscale fonctionne selon le principe d'une conception centrée sur le contribuable. Le modèle consistant à placer « l'humain dans la boucle » est un principe clé qui est au cœur de la conception de tous les services numériques mis en œuvre. Les solutions de conformité par défaut contribuent à réduire les erreurs et les litiges. Les cas plus complexes sont identifiés et traités à un stade précoce, et résolus par une intervention humaine si nécessaire.</p> <p>Les conseillers fiscaux demeurent des intermédiaires importants pour certains services de l'administration fiscale, bien que le nombre de documents préremplis et de systèmes d'entreprise intégrés hébergés dans le cloud soit en augmentation.</p>	<p>L'administration fiscale, comme d'autres composantes de l'administration, s'attache à réduire les contraintes qui pèsent sur les citoyens en déployant des services et des procédures intégrés, en se conformant aux normes d'accessibilité ou en les dépassant. En toutes circonstances, les contribuables peuvent intervenir et remettre en question les procédures et décisions de l'administration fiscale, dans la plupart des cas, par l'entremise des systèmes naturels, des points de contact et des tiers de confiance. Les systèmes enrichis par l'IA aident à la fois les contribuables et les administrations fiscales à créer conjointement une sécurité juridique en matière fiscale en amont, et à prévenir et régler les différends.</p>

Gestion et normalisation des données

L'administration fiscale consiste, fondamentalement, en une opération de traitement des données fortement tributaire de la disponibilité et de la qualité de ces dernières. Avec l'essor du numérique, les administrations fiscales sont amenées à collecter et à traiter de plus en plus de données de nature fiscale provenant des contribuables et de tiers (factures électroniques, caisses enregistreuses en ligne et renseignements sur les comptes financiers, par exemple). Pour exploiter au mieux la valeur des données dont elles disposent, les administrations fiscales doivent par ailleurs s'interroger sur les

modalités de leur communication, de manière efficace et responsable, à d'autres organismes et partenaires de l'écosystème. L'emplacement des données (qui peuvent se trouver dans le système des entreprises, dans le nuage, chez des tiers, etc.) évolue : il est déterminé par le souci d'utiliser les systèmes naturels des contribuables plutôt que d'avoir à créer de nouveaux systèmes. Plus les interconnexions entre les systèmes naturels des contribuables se multiplient, plus il devient possible d'y intégrer les procédures fiscales.

Reflet de la vision exposée dans le rapport sur l'administration fiscale 3.0, **la trajectoire d'évolution de la gestion et de la normalisation des données** présentée dans la matrice ci-dessous peut se définir comme suit :

- abandon progressif du traitement en masse centralisé des données au profit d'un traitement plus centré sur le contribuable, détaillé et en temps réel ;
- évolution de la pratique de gestion et de stockage des données pour privilégier la gestion de la disponibilité, de la qualité et de l'exactitude des données, extraites à distance des vastes systèmes naturels des contribuables moyennant l'accord de ces derniers ;
- renforcement de la sensibilisation à la sécurité des données et aux atteintes à la vie privée par le suivi et la prévention ;
- adoption de normes ouvertes et mondiales pour faciliter l'interopérabilité et la réutilisation des données.

Gestion et normalisation des données	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Descripteur	Les procédures de gestion des données sont mises en œuvre au sein des services de l'administration fiscale plutôt que de manière centralisée, ce qui entraîne des incohérences dans l'utilisation et la normalisation des données, ainsi que des problèmes de qualité des données. Certains services de l'administration utilisent davantage les données numériques, mais le traitement sur papier reste très répandu. Des formations sur la protection des	Les procédures de gestion des données sont définies au niveau central et la plupart des données sont stockées sous forme numérique, y compris certaines données provenant de tiers. Tous les systèmes fonctionnels, au sein de l'administration, ne sont pas en mesure d'accéder à l'ensemble des bases de données de l'administration, ce qui engendre un certain niveau de fragmentation et des problèmes de qualité des données. Le recours à l'analytique de données pour	L'administration dispose d'un système de gestion des données intégré que tous les services administratifs peuvent consulter et mettre à jour. Des normes d'échange de données ont été établies et l'administration dispose d'un accès à des sources de données publiques et tierces de plus en plus nombreuses, y compris des données en masse. Un cadre pour la qualité des données a été mis en place. L'analytique est de plus en plus utilisée à l'appui des capacités de l'administration. Les	Les sources de données de l'administration recouvrent la plupart des renseignements fiscaux et sont de plus en plus souvent saisies directement dans les systèmes de l'administration via des processus automatisés tels que les API. Bien que l'administration utilise encore des données en masse dans certains processus, elle s'intéresse davantage à l'intégration des processus fiscaux dans les systèmes naturels des contribuables. L'IA est de plus en plus mobilisée à	Les procédures fiscales sont de plus en plus souvent intégrées aux systèmes naturels des contribuables et des tiers, qui comportent des processus d'assurance et permettent aux administrations fiscales d'effectuer des vérifications à distance au moyen de l'IA. Le recours accru à des normes ouvertes mondiales entraîne une réduction des coûts pour les contribuables et permet de fluidifier davantage les procédures fiscales transfrontières. Les contribuables font davantage

Gestion et normalisation des données	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Attributs indicatifs	<i>données sont dispensées, mais leur application dans la pratique est inégale.</i>	<i>étayer les évaluations des risques et les vérifications est de plus en plus important. La question de la protection des données est prise au sérieux par l'ensemble de l'administration, mais on observe quelques faiblesses dans son application.</i>	<i>principaux aspects de la sécurité des données sont numérisés, les accès aux données et leur utilisation étant partiellement enregistrés et contrôlés.</i>	<i>l'appui des processus analytiques. L'accès aux données sur les contribuables et leur utilisation sont contrôlés en permanence par des systèmes d'administration fiscale numérisés qui signalent les problèmes en temps réel.</i>	<i>confiance à l'exploitation de leurs données, car ils peuvent comprendre l'utilisation qui en est faite ainsi qu'autoriser ou restreindre les accès à celles-ci. L'IA est de plus en plus utilisée pour empêcher l'utilisation ou la consultation non autorisées des données en temps réel.</i>
Disponibilité et normalisation des données	La gestion des données se fait habituellement au sein de chaque service de l'administration fiscale, en fonction de ses besoins et des ressources disponibles, mais l'identification de haut niveau et les informations sur le montant final de l'impôt dû sont généralement consolidées au sein d'une base de données centrale. Des quantités significatives de données restent au format papier, même si certains services utilisent des bases de données numériques. Souvent, les agents de l'administration fiscale mettent à jour et croisent différentes bases de données manuellement lorsqu'ils ont à traiter des aspects centrés sur les contribuables (tels que l'enregistrement, la tenue des dossiers et les vérifications). La	Un système commun de gestion des données a été mis au point, mais tous les systèmes n'y sont pas reliés et des échanges ad hoc de données individuelles et d'ensembles de données restent nécessaires dans certains domaines, ce qui entraîne des problèmes de qualité des données au niveau de l'organisation dans son ensemble (en particulier, des informations obsolètes dans certains systèmes) et, partant, des difficultés de mise en correspondance. Les services utilisent différents systèmes ou programmes informatiques, ce qui peut donner lieu à des problèmes de portabilité des données. Des normes de qualité et de disponibilité des données ont été élaborées, mais elles ne sont pas encore	Les données relatives aux contribuables, qu'elles soient générées en interne ou en externe, sont contenues dans une base de données centrale ou dans des bases de données interconnectées ; les services concernés de l'administration fiscale peuvent y accéder sous forme numérique afin d'appuyer les prestations de services, les vérifications et les procédures répressives, le cas échéant. L'ajout de nouvelles informations entraîne une mise à jour automatique de la ou des bases de données et les modifications sont enregistrées de manière à pouvoir récupérer les informations antérieures. Un ensemble transparent de normes d'échanges de données (spécifiques au type d'impôt) a été mis en place et les données relatives aux	La plupart des revenus imposables sont déclarés à l'administration fiscale, avec l'appui d'une série d'API, et les données peuvent de plus en plus être saisies directement dans les systèmes de l'administration fiscale concernés, ce qui permet, dans de nombreux cas, de disposer d'un tableau à jour et global des contribuables et des impôts dus. Si l'administration continue de traiter des données en masse afin de déterminer les impôts dus et d'évaluer les risques, de plus en plus de processus d'administration fiscale sont intégrés dans les systèmes naturels des contribuables.	Des quantités significatives de données intéressantes pour l'administration fiscale proviennent d'informations en temps réel issues des systèmes naturels des contribuables (moyennant l'accord de ces derniers). En ce qui concerne ces données, l'administration exerce avant tout une fonction de surveillance et d'assurance : de plus en plus, elle assure la cogestion du cadre régissant la disponibilité, la qualité et l'exactitude des systèmes des contribuables dans le cadre d'un partenariat public/privé. Les échanges de données en masse (sur les transactions) à partir des systèmes naturels des contribuables restent possibles dans des cas spécifiques où la charge est minimale. La nécessité de

Gestion et normalisation des données	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>qualité des données n'est pas contrôlée de manière cohérente au sein de l'administration ni assurée de manière centralisée.</p> <p>Bien que les renseignements provenant des grands employeurs sur les revenus des salariés et certaines autres déclarations de tiers soient communiqués dans des formats normalisés, il n'existe pas de processus systématique de saisie des données dans les systèmes des administrations fiscales, et la vérification et la saisie des données nécessite un travail manuel important. De premiers échanges avec certains organismes publics nationaux commencent à avoir lieu, dans la plupart des cas sur une base ad hoc ou dans le cadre d'une vérification, par exemple en ce qui concerne l'identité des personnes et des entreprises ainsi que l'enregistrement des biens.</p>	<p>appliquées de manière cohérente.</p> <p>Tous les employeurs sont tenus de communiquer à l'administration des données sur les revenus de leurs salariés. Certains échanges de données tierces, dans des formats normalisés, ont lieu avec des banques et des organismes publics. Une stratégie a été mise en place pour accroître la disponibilité des données tierces. La gestion des données est en cours de normalisation, ce qui permet une intégration généralement fluide des données externes dans les systèmes de l'administration fiscale et l'identification des problèmes de qualité des données, dont la correction nécessite encore souvent une intervention manuelle.</p>	<p>déclarations des contribuables peuvent, dans la plupart des cas, être directement intégrées dans les bases de données de l'administration fiscale.</p> <p>Outre les données communiquées par les employeurs, un nombre croissant d'informations provenant de tiers et d'autres administrations publiques sont transmises dans des formats normalisés, ce qui permet à l'administration de préremplir davantage d'éléments des déclarations fiscales. Certains échanges réguliers de données en masse ont lieu dans le cadre de normes internationales, mais ces renseignements concernent avant tout l'évaluation des risques et ne peuvent pas être intégrés dans les processus de calcul de l'impôt. Il existe certains problèmes de qualité des données (par exemple, données incohérentes, champs incomplets, erreurs humaines, etc.) et des activités de nettoyage des données sont réalisées, de plus en plus souvent de manière</p>	<p>Lorsque c'est possible, les normes déterminées par l'administration fiscale sont de plus en plus remplacées par des normes sectorielles, s'agissant de la saisie des données et de l'assurance qualité, ce qui facilite l'intégration des processus dans les systèmes naturels et limite les problèmes de qualité des données. Un réseau de bases de données publiques génériques interdépendantes favorise la prestation de services centrés sur le contribuable, par exemple le préremplissage, les programmes relatifs aux prestations, les transitions professionnelles et la gestion des dettes. La transparence publique est assurée quant aux sources de données utilisées par chaque organisme.</p>	<p>disposer de bases de données internes centralisées, au-delà des informations extraites des systèmes naturels des contribuables et des renseignements relatifs à l'identité numérique, a beaucoup diminué.</p> <p>L'administration fiscale fait désormais partie intégrante des services et procédures publics dans la mesure où elle utilise et gère des sources de données communes. Les contribuables peuvent interroger et vérifier l'origine et l'exactitude des données utilisées, ainsi qu'autoriser ou refuser l'accès aux sources de données personnelles qui ne sont pas nécessaires à des fins fiscales. Le recours à des normes ouvertes mondiales est de plus en plus fréquent pour réduire les charges administratives pesant sur les entreprises.</p>

Gestion et normalisation des données	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
			automatique.		
Sécurité des données et respect de la vie privée	<p>Les systèmes informatiques de l'administration ne sont pas à jour des derniers protocoles et normes de sécurité. Une grande partie des échanges de données avec les contribuables et du stockage des informations sur les contribuables se font sur papier. La protection des données figure dans les programmes de formation technique dispensés aux spécialistes des TIC et aux gestionnaires de bases de données. Des mesures d'atténuation des risques de sûreté et de sécurité sont intégrées aux processus papier et postaux.</p> <p>La gestion de la sécurité des données laisse souvent à</p>	<p>Les risques de violation des données électroniques sont plus importants du fait que la plupart des données sur les contribuables sont disponibles sous forme numérique et que l'échange de données est également ouvert à des parties externes. Les mesures d'atténuation des risques liés à la sécurité des données portent essentiellement sur la journalisation et les autorisations d'accès aux équipements et aux bases de données. La sensibilisation aux risques liés à la confidentialité et à la sécurité des données figure dans les programmes de formation. Une culture de la protection des données se met en place, portée par l'importance croissante des données et des fonctions de gestion des données, tant en interne qu'au sein des administrations publiques au sens large.</p> <p>Les obligations et les procédures d'identification et</p>	<p>Les obligations réglementaires et procédurales régissent la manière dont la sécurité des données est gérée, tant sur le plan structurel que sur celui de la gestion des incidents. La confidentialité et la sécurité des données constituent un volet important des programmes d'intégration, de la gestion et de la formation à la gestion des risques. Les responsables de la confidentialité et de la sécurité des données promeuvent la sensibilisation et favorisent le développement d'une culture de la sécurité. Les violations de données doivent faire l'objet d'un signalement à la direction générale et aux autorités compétentes en matière de données, accompagné de propositions visant à traiter les causes du problème et à en tirer des enseignements.</p> <p>Des mesures de contrôle et de gestion permettant la</p>	<p>L'intégration de la question de la protection de la vie privée et des données dès la phase de conception permet de garantir la qualité et l'intégrité des données ainsi que de réduire les risques de fuite au minimum. Toute atteinte à la protection des données doit faire l'objet d'un audit interne et, si nécessaire, les systèmes doivent être adaptés en urgence. La mise en place d'une véritable culture de la protection des données ainsi que de mécanismes de transparence concernant l'utilisation des données et la protection de la vie privée permet de renforcer la confiance du public dans la (ré)utilisation et les échanges de données. Ces éléments doivent être complétés par des systèmes privés facilitant la gouvernance des données des particuliers et des entreprises ainsi que la gestion des autorisations.</p> <p>Des outils et des bonnes pratiques en matière de</p>	<p>Le fait de privilégier davantage le recours à des données fiables plutôt qu'à des données en masse issues des systèmes des contribuables réduit les risques de fuite dans les échanges de données, même si l'administration continuera de conserver les informations relatives aux impôts payés par les contribuables (telles qu'elles figurent dans les comptes personnels des de ces derniers). Il règne une forte culture de la protection des données à tous les niveaux de l'administration ainsi que dans l'ensemble de l'écosystème. L'existence de cadres d'assurance régissant la propriété des données et la protection de la vie privée, ainsi que de mécanismes de transparence et d'autorisation, renforce la confiance du grand public. Cette approche s'accompagne également d'un solide cadre éthique d'utilisation de l'IA, accepté au niveau international, afin de faciliter toute expérimentation avec des partenaires internationaux, le cas échéant.</p> <p>La gestion des risques liés à la protection des données est</p>

Gestion et normalisation des données	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>désirer, ce qui accroît le risque de fuite ou d'altération des données. Par exemple, la formation peut être insuffisante, de même que le suivi des problèmes de sécurité en cours, ce qui conduit à communiquer des mots de passe régulièrement, à ne pas surveiller des fichiers ou à ne pas verrouiller les ordinateurs durant les pauses. Il peut donc y avoir des fuites de données tant accidentelles que ciblées qui sont difficiles à signaler et à repérer.</p>	<p>de gestion des accès sont consignées par écrit et communiquées aux membres du personnel concernés, mais il peut y avoir des faiblesses dans la supervision et une observation inégale des normes. 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.</p>	<p>sécurisation du stockage et la journalisation des accès aux données garantissent la confidentialité et l'intégrité des données. Celles-ci font l'objet de contrôles réguliers et sont soumises à des tests complets par les professionnels de la protection des données. 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. Certaines faiblesses peuvent toutefois subsister, notamment lorsque le personnel travaille à distance (par exemple, utilisation de courriers électroniques non sécurisés, documents papier non sécurisés).</p>	<p>cybersécurité ont été adoptés afin de contrôler en permanence l'utilisation des données, ainsi que l'identité et les autorisations des utilisateurs, afin de prévenir les violations de données. Les tests de sécurité ont été renforcés de manière à englober l'évaluation de l'efficacité de la sécurité et l'identification rapide des vulnérabilités des systèmes afin d'améliorer la détection des activités anormales. 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. Des procédures opérationnelles standard (par exemple, rapports d'incidents, mesures d'atténuation, plans de continuité des activités) permettent des réponses rapides et des mises à jour adéquates.</p>	<p>assurée en temps réel par des systèmes fondés sur l'intelligence artificielle 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.</p> <p>Les contrôles et principes de sécurité sont intégrés à plusieurs niveaux de l'architecture technologique afin de renforcer la résilience de la cybersécurité au-delà de la prévention des incidents. Ces démarches sont complétées par des actions de collaboration avec diverses parties prenantes publiques, privées et internationales afin de sécuriser le cyberspace encore davantage.</p>

Administration et application des règles fiscales

Actuellement, l'administration et l'application des règles fiscales repose essentiellement sur des processus pilotés ou accompagnés par l'administration fiscale. Ces processus comportent généralement un certain nombre d'étapes, à savoir notamment : la communication d'informations concernant le respect de la législation fiscale et les délais à respecter, l'envoi de formulaires imprimés ou électroniques que le contribuable doit remplir en portant les informations précises demandées à des fins fiscales, et enfin la bonne exécution de la procédure correspondante par l'administration (par exemple, l'enregistrement du contribuable, le calcul du montant final de l'impôt dû, la réception des paiements, etc.). La transformation numérique de l'administration fiscale sera la clé d'une organisation plus décentralisée et d'une meilleure répartition des tâches nécessaires à l'application des règles, favorisant la discipline fiscale en amont et offrant une assurance de sécurité juridique en matière fiscale à un stade plus précoce. Concevoir et diffuser une législation fiscale déclinée en formats administrables et vérifiables est un moyen de permettre aux parties prenantes d'intégrer les règles fiscales dans leurs propres systèmes, y compris au fur et à mesure de leur évolution, tout en offrant à l'administration la possibilité d'être rassurée par des dispositifs solides, fonctionnant de plus en plus à distance.

Reflet de la vision exposée dans le rapport sur l'administration fiscale 3.0, **la trajectoire d'évolution de l'administration et de l'application des règles fiscales** présentée dans la matrice ci-après peut être décrite comme suit :

- la conception et la rédaction des règles fiscales devient de plus en plus le fruit d'un effort de co-crédation entre experts de la politique fiscale et de l'administration de l'impôt et acteurs des sphères gouvernementale et privée ;
- un basculement s'opère, signant le passage de la simple transposition de règles fiscales en version imprimée dans la conception des systèmes au stade de l'intégration d'un codage des règles grâce à la mise en place de cadres de transparence et de contrôle ;
- une migration s'opère d'une application centralisée des règles fiscales par les services de l'administration fiscale vers la constitution d'un réseau plus décentralisé d'« agents fiscaux » au sens où l'administration fiscale énonce les règles techniques et communique les informations nécessaires pour que les différentes étapes du traitement de l'impôt se déroulent à l'intérieur des systèmes naturels des contribuables.

Administration et application des règles fiscales	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
<p>Descripteur</p> <p>Attributs indicatifs</p>	<p><i>L'administration fiscale n'est généralement pas associée à l'élaboration de la législation fiscale bien qu'elle fasse part des informations recueillies en aval aux responsables de l'action publique. La législation fiscale est souvent difficile à appliquer et les fréquentes modifications qu'elle subit représentent une charge pour les contribuables et entraînent une incertitude juridique en matière fiscale. L'administration fiscale donne des instructions sur l'application de la législation fiscale dans les conditions couramment observées. L'assurance est principalement le produit de vérifications individuelles et de l'observation des tendances mises en évidence dans les différents domaines fonctionnels relevant de la compétence de l'administration fiscale.</i></p>	<p><i>L'administration fiscale est de plus en plus associée à l'élaboration de la législation fiscale de façon à contribuer à garantir que celle-ci est administrable et à permettre de recenser les principaux problèmes que son application pose aux contribuables. L'administration produit en amont des instructions détaillées et se rapproche des représentants des contribuables pour étudier les améliorations possibles des systèmes d'administration de l'impôt. L'analytique est de plus en plus utilisée, en dehors des vérifications individuelles et de l'observation des tendances, pour obtenir un niveau d'assurance élevé quant à l'application des règles fiscales.</i></p>	<p><i>L'administration fiscale est étroitement associée à l'élaboration de la législation fiscale et s'emploie à traiter en amont les aspects ayant trait à la mise en application, à la charge administrative et à la sécurité juridique en matière fiscale. L'administration a recours à l'analytique sophistiquée pour détecter les cas de non-respect des règles fiscales et elle évalue les performances globales de l'administration fiscale ainsi que les situations et les comportements des contribuables. La co-création, avec des concepteurs de logiciels d'application de la législation, est une solution de plus en plus fréquemment envisagée, de même que l'accès à certains interfaces de programmation d'applications (API) de l'administration fiscale.</i></p>	<p><i>La co-création de la législation fiscale par les responsables publics et d'autres parties prenantes est désormais la norme. La loi prévoit de plus en plus une normalisation accrue de certains processus, y compris au sein des systèmes naturels des contribuables, pour l'obtention de résultats et l'organisation d'interactions plus fluides. L'analytique avancée de données est de plus en plus couramment employée aux fins d'assurer l'application de la législation fiscale. Un cadre pour l'élaboration d'une législation lisible par la machine reposant sur un codage des règles est actuellement à l'étude.</i></p>	<p><i>La législation fiscale est de plus en plus conçue selon le principe d'un codage des règles de façon à permettre une importation directe dans les systèmes naturels des contribuables. Il existe un cadre de transparence et de contrôle, reposant sur l'utilisation de l'intelligence artificielle. L'assurance que les systèmes des contribuables ont permis d'appliquer la législation fiscale correctement est de plus en plus souvent donnée par des processus à distance reposant sur l'intelligence artificielle qui offrent aussi la possibilité d'identifier les domaines dans lesquels une incertitude juridique en matière fiscale subsiste, et de lever cette incertitude.</i></p>
Évolution de la réglementation fiscale	La législation fiscale est généralement élaborée par les responsables publics et souvent, l'administration fiscale ne prend guère part au	L'administration fiscale est de plus en plus souvent consultée sur des projets de loi relevant de son domaine de compétence, ce qui lui permet	La législation fiscale est généralement élaborée en concertation avec l'administration fiscale afin d'améliorer la précision de la	La législation fiscale est de plus en plus élaborée avec la participation de parties prenantes. Pour favoriser une application fluide, la législation	L'administration œuvre, en étroite collaboration avec les responsables publics et les parties prenantes, à la rédaction des dispositions

Administration et application des règles fiscales	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>processus d'élaboration, ou n'intervient qu'après l'entrée en vigueur de la législation. De fait, les questions relatives à la capacité de faire respecter la loi ne sont appréhendées qu'une fois que celle-ci est entrée en vigueur, ce qui peut créer de l'incertitude et conduire à des modifications supplémentaires de la législation.</p> <p>L'administration fiscale donne sur son site web ou en version imprimée quelques instructions relatives à la manière de respecter les obligations légales. Les contribuables doivent prendre contact en amont avec l'administration lorsqu'ils ne comprennent pas comment la loi s'applique dans leur situation précise même s'il arrive souvent qu'ils n'obtiennent pas un avis définitif et qu'ils assument en fin de compte le risque juridique.</p>	<p>d'apporter quelques modifications utiles aux textes pour fluidifier l'application de la législation et résoudre les principaux problèmes d'administration du droit ainsi que pour pallier les principales lacunes et combler les zones d'incertitude juridique en matière fiscale. L'administration a créé en son sein un groupe qui a pour mission d'émettre des avis sur les propositions relevant de la politique fiscale et mettre au point des stratégies de mise en application.</p> <p>L'administration fiscale, en concertation avec les groupes représentant les contribuables, donne sur son site web des instructions détaillées sur l'application de la loi à différents scénarios. Les directives de l'administration sont fréquemment mises à jour en fonction des questions et des situations nouvelles apparues alors qu'elles n'avaient pas été envisagées au moment de l'élaboration de la législation.</p>	<p>rédaction et de résoudre en amont les questions ayant trait à la capacité de faire appliquer la loi et à la charge pesant sur le contribuable. La législation n'a généralement pas de caractère prescriptif en ce qui concerne la fonctionnalité des systèmes utilisés par les contribuables pour se conformer à leurs obligations en dehors des exigences spécifiées concernant la tenue de la comptabilité, la présentation des informations financières et les processus d'assurance des contribuables.</p> <p>Un processus de consultation ouvert et transparent sur le projet de législation fiscale et sur les directives connexes destinées à réduire le plus possible la charge administrative et l'incertitude juridique en matière fiscale est en place. Dans des circonstances plus complexes, il reste possible que des différends surgissent à propos de la lecture qui doit être faite de la loi, et la loi elle-même, ou les directives y afférentes, font parfois l'objet de révisions faisant suite à des décisions rendues en cas de recours.</p>	<p>fiscale prévoit davantage de prescriptions relatives aux fonctions devant être intégrées dans certains systèmes en réseau légalement obligatoires (comme les systèmes de facturation électronique ou de caisses enregistreuses en ligne) pour garantir l'exactitude, l'intégrité, la compatibilité et la vérifiabilité. Ces fonctionnalités peuvent être intégrées dans les API déployées par l'administration pour accompagner l'intégration dans les systèmes naturels des contribuables.</p> <p>Parce que certains éléments de la législation fiscale prennent un caractère plus prescriptif sur certains aspects de l'application, chaque texte de loi est de plus en plus souvent soumis à une lecture préalable, voire à une expérimentation préalable, avant son entrée en vigueur, et peut généralement être modifié rapidement lorsque des problèmes se posent. Cela réduit les possibilités de litige du fait que le champ des interprétations du droit est plus restreint.</p>	<p>fiscales à l'aide d'un logiciel de codage des règles permettant de les écrire dans un format lisible par la machine pour favoriser leur intégration directe dans les systèmes naturels des contribuables. Ce processus agile comporte une phase complète de développement et de test à laquelle sont associées les parties prenantes, y compris au niveau international le cas échéant, pour veiller à ce que le code soit complet et fonctionne comme prévu.</p> <p>Un cadre est défini pour la création de textes de loi normalisés, lisibles par la machine, selon un processus agile destiné à garantir la transparence sur l'application de la loi souhaitée dans de multiples scénarios ainsi que sur les processus de mise à l'essai et de correction. Les ambiguïtés qui subsistent dans les textes sont de plus en plus mises en évidence à l'aide de l'intelligence artificielle, tant au niveau de l'administration que des systèmes naturels des contribuables, et des recommandations sont</p>

Administration et application des règles fiscales	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>S'il n'existe pas de mécanisme systématique de repérage des difficultés d'application de la législation fiscale rencontrées par les contribuables, lorsque l'administration prend conscience d'interrogations majeures à ce stade, elle s'efforce de rechercher, en collaboration avec les représentants des contribuables, des solutions de contournement possibles. L'administration fiscale partage également les réactions des contribuables avec les responsables de la politique fiscale.</p>	<p>L'administration fiscale travaille, en collaboration avec des associations de contribuables, sur des questions importantes ayant trait à l'application de la législation et sur des domaines dans lesquels il est possible de simplifier les règles. Un processus de consultation a été établi pour mener une réflexion sur les adaptations possibles des systèmes d'administration de l'impôt qui faciliteraient les interactions électroniques avec les contribuables.</p>	<p>La co-crédation avec les concepteurs de logiciels pour la transposition de certaines règles fiscales simplifiées en langage de programmation en est à ses débuts. L'administration fiscale intègre des règles fiscales simples dans les API qu'elle a déployées de façon à permettre l'automatisation de certains processus d'application des règles fiscales. L'administration peut également certifier ou valider certaines applications développées par le secteur privé.</p>	<p>L'administration a commencé à étudier, avec les responsables publics et les parties prenantes, les processus jalonnant l'élaboration de dispositions légales qui soient lisibles par la machine, soit sous la forme d'algorithmes, soit sous la forme d'un code logiciel. Quelques exemples ont été mis au point à des fins de tests et pour nourrir le débat, notamment sur le rôle de l'intelligence artificielle dans l'assurance des systèmes.</p>	<p>formulées pour les lever.</p> <p>L'intelligence artificielle est intégrée dans les systèmes utilisés pour l'élaboration, la vérification, la mise à l'essai et le perfectionnement des règles fiscales dans le respect de la transparence sur les difficultés rencontrées et les changements recommandés. Les règles fiscales peuvent être actualisées sans difficulté dans les systèmes naturels à chaque fois qu'une modification est apportée (dans le respect des mêmes cadres de contrôle).</p>
Assurance de l'application des règles fiscales	<p>Les déclarations sont saisies manuellement dans le système informatique de l'administration fiscale qui calcule automatiquement l'impôt dû. En fonction de marqueurs de risque prédéterminés, une sélection des déclarations qui vont faire l'objet d'une intervention manuelle des agents des services fiscaux (y compris d'une vérification) est opérée. En dehors de ces calculs automatisés, la majorité des processus, en matière d'imposition, repose sur des</p>	<p>Des systèmes informatiques spécifiques à un type d'impôt permettent d'assurer le traitement numérique de la plupart des déclarations fiscales de personnes physiques et d'entreprises. Si les données sont quelque peu disparates selon les services de l'administration, dans certains domaines, les professionnels de l'analyse de données associent des sources de données internes et quelques sources de données externes pour faciliter</p>	<p>Les mécanismes de retenue à la source et, dans certains cas, les déclarations pré-remplies assurent une application fluide des règles fiscales dans certains domaines de la fiscalité. Les systèmes de gestion des entreprises sont au cœur de la gestion fiscale et de l'information financière et ouvrent des perspectives pour l'adoption de solutions favorisant intrinsèquement la discipline fiscale grâce à la communication de données sur les transactions réalisées. Des</p>	<p>En dehors des entreprises traditionnelles, les plateformes numériques sont aussi des agents de recouvrement de l'impôt et, que ce soit en appliquant des retenues à la source ou en mettant en place des dispositifs favorisant intrinsèquement la discipline fiscale, elles aident les contribuables à respecter leurs obligations. On commence à utiliser des outils reposant sur l'intelligence artificielle et des algorithmes pour caractériser et évaluer l'impôt dû et ceux-ci</p>	<p>L'analytique de données est devenue une composante des systèmes naturels et des processus des contribuables qui représente en outre une assurance constante pour l'administration fiscale. L'intelligence artificielle a sa place dans le processus d'assurance puisqu'elle sert à formuler des recommandations sur les problèmes à traiter ou sur les procédés coercitifs éventuellement requis. Les contribuables sont en outre informés en amont des</p>

Administration et application des règles fiscales	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	supports papier. La plupart des décisions relatives à l'application des règles sont prises par des agents des services fiscaux qui s'appuient sur leurs connaissances et leur expérience (lesquelles ne sont pas toujours les mêmes d'un service à l'autre de l'administration).	l'évaluation des profils de risque des contribuables et les vérifications, et aussi pour mettre au jour les principales anomalies à relever dans l'application globale des règles fiscales. Les entreprises sont devenues des agents importants de l'administration fiscale, en particulier pour ce qui concerne la TVA et pour les premières expériences de mise en œuvre de solutions s'inspirant du modèle de la retenue à la source.	techniques sophistiquées d'analyse de données facilitent l'intégration et l'exploration des séries de données internes et externes dont disposent les administrations fiscales au service de la détection d'anomalies, de risques et de problèmes sous-jacents éventuels posés par la législation fiscale grâce à l'utilisation croissante de l'automatisation pour repérer les aspects devant faire l'objet d'investigations plus poussées.	facilitent de plus en plus la prise de décisions au sein des systèmes des contribuables. L'analytique de données fait partie intégrante d'un large éventail de processus opérationnels instaurés au sein de l'administration fiscale qui font de plus en plus appel à l'intelligence artificielle pour mettre en évidence des difficultés et entreprendre des actions automatiques (comme l'envoi de lettres de rappel à des contribuables) ou pour formuler des recommandations d'action à l'intention des agents des services fiscaux.	conséquences fiscales de leurs décisions et du montant des impôts exigibles, et dès lors, ne peuvent ignorer quelles règles ont été appliquées à quelles données en fonction des faits et circonstances. Le recours à des solutions intelligentes s'apparentant à des formules quasi-contractuelles, intégrées dans les systèmes naturels, est de plus en plus fréquent pour le règlement des dettes fiscales en temps réel.

Nouvelles compétences

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

Au stade idéal du projet Administration fiscale 3.0, ces procédures seront normalement automatisées (et intégreront l'IA) au sein de l'administration fiscale — y compris au moyen de données en provenance d'autres organisations — ou des systèmes naturels des contribuables. Il faudra alors des compétences davantage axées sur l'accompagnement du fonctionnement et de l'évolution du système d'administration fiscale dans sa globalité. Par exemple, le développement des ressources et des capacités en lien avec l'élaboration de stratégies, les technologies de l'information, l'analytique de données et les connaissances comportementales. Les fiscalistes continueront de jouer un rôle très important puisqu'ils contribueront à la définition de

règles nationales et internationales, à l'identification d'éventuelles irrégularités, et à la prise en charge de problématiques plus complexes, dont celles posées à l'échelle internationale par des divergences dans les règles fiscales ou dans leur application.

La description du modèle de maturité porte principalement sur la marche à suivre pour intégrer les nouvelles compétences en planification, recrutement et perfectionnement des effectifs. Reflet de la vision exposée dans le rapport sur l'Administration fiscale 3.0, la **trajectoire d'évolution des nouvelles compétences** présentée dans la matrice ci-dessous peut être définie comme suit :

- Transition de procédures *ad hoc* et décentralisées vers des procédures intégrées et fluides pour la planification et le recrutement des effectifs, guidée par une analyse et un repérage des tendances approfondis ; se greffe sur cette transition un souci accru de la réactivité organisationnelle et individuelle.
- Passage de l'exécution réactive des procédures d'administration fiscale à la co-crédation et à la co-gouvernance proactives, enrichies par l'IA, de la performance et de la résilience globales du système fiscal.
- Évolution du recours à l'autoformation et à la formation sur le tas vers des modes de formation organisationnelle plus structurés et continus.

Nouvelles compétences	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Descripteur	La planification des effectifs est généralement décentralisée. Le personnel d'encadrement a souvent une bonne intelligence des niveaux de compétence et des qualifications exigés pour chaque poste dans l'administration fiscale, lesquels sont toutefois rapportés davantage à la situation actuelle qu'aux besoins futurs. La correction de ces lacunes est généralement laissée à l'appréciation des cadres individuels sans suivi ni évaluation centralisés. Quelques formations de base sont proposées, mais les nouvelles compétences sont	Une partie de la planification des effectifs est centralisée ; elle concerne les déficits de compétences connus et les vacances de poste attendues dans tel ou tel domaine d'activité. Les compétences essentielles requises dans l'administration fiscale sont généralement recensées au niveau central, puis communiquées au personnel. Certaines correspondent aux évolutions attendues, par exemple le recours accru à l'analytique. Les agents et le personnel d'encadrement sont solidairement responsables de repérer et de combler les déficits de	Les déficits de compétences actuels et prévus sont évalués avec le concours de la fonction RH. Cette évaluation sur le moyen terme concerne les déficits dans les différents domaines d'activité et dans l'ensemble de l'administration fiscale. Des plans sont établis pour combler d'éventuelles lacunes et suivre les retombées, bien qu'il s'agisse souvent pour l'administration de plus ou moins préserver la forme actuelle des domaines d'activité. Le partenariat noué entre agents, personnel d'encadrement et RH permet de mieux adapter l'offre de	L'évolution probable des besoins de compétences sur le long terme est évaluée périodiquement, avec le concours de la fonction RH à titre de partenaire stratégique. Cette évaluation prend en compte les changements attendus dans l'utilisation des technologies et de l'analytique de données ainsi que certains aspects de la transformation numérique, dont ses répercussions sur le fonctionnement de l'administration fiscale. L'administration fiscale anticipe les caractéristiques des postes dont elle aura probablement besoin à l'avenir ainsi que les	Une démarche de développement des effectifs est adoptée dans l'évaluation des besoins de compétences présents et futurs des procédures fiscales (au sein de l'administration comme à l'extérieur). Cette évaluation porte sur une période pluriannuelle, fait intervenir des parties prenantes externes et tient compte des modifications prévues nécessaires en réponse à l'évolution des systèmes naturels des contribuables. Un cadre stratégique et multidimensionnel de stratégies, méthodes et outils fondés sur l'IA est en place pour le développement

Attributs indicatifs	<i>en grande partie acquises par autoformation.</i>	<i>compétences. Un programme de formation de portée générale couvre une série de compétences de base et quelques compétences plus pointues. Les agents sont encouragés à suivre des formations.</i>	<i>formations en fonction des exigences professionnelles et de l'évolution des besoins de compétences.</i>	<i>compétences auxquelles ces postes feront appel. Des politiques variées, une structure organisationnelle solide et une suite d'applications d'analytique de données sont en place pour évaluer les agents et les motiver à devenir les acteurs d'un renforcement en amont des compétences et des connaissances dans l'ensemble de l'administration.</i>	<i>continu des compétences et des connaissances, et aidera l'administration à se préparer et à s'adapter aux évolutions futures. L'administration est en mesure de se procurer les compétences idoines en adoptant différentes modalités contractuelles selon les besoins.</i>
Stratégie et fonction RH	<p>La fonction RH a conscience des capacités cruciales des technologies de l'information. Elle se préoccupe cependant avant tout de documenter les procédures RH de base (embauche, mesure des performances, questions d'ordre disciplinaire, etc.) et de respecter les obligations légales.</p> <p>Dans de nombreux cas, la fonction RH n'intervient dans la planification des effectifs qu'au moment de la notification officielle d'un nouveau recrutement, des suppressions de postes, des redéploiements,</p>	<p>La fonction RH commence à prendre conscience des effets de rupture du numérique sur les effectifs. La stratégie de ressources humaines a une visée principalement interne ; elle établit les priorités pour l'amélioration de l'efficacité, de l'efficacité et de la cohérence des services RH centraux.</p> <p>En fonction des attentes formulées, la fonction RH épaulera les services en programmant des recrutements et des formations sur l'année. Il arrive toutefois que des postes restent vacants pendant de</p>	<p>La fonction RH a conscience des effets de rupture du numérique sur les effectifs et définit en conséquence ses ambitions de haut niveau et ses stratégies en appui de la réalisation des objectifs de l'administration à moyen terme. Les stratégies des différents services de l'administration fiscale sont en grande partie indépendantes et négligent les changements organisationnels possibles en réponse à la transformation numérique.</p> <p>La fonction RH dresse un bilan des besoins en matière de planification des effectifs, à savoir à la fois des résultats recherchés et des améliorations à apporter aux procédures RH. Elle établit ensuite un plan opérationnel détaillant la marche à suivre</p>	<p>La fonction RH assume un rôle à la fois d'agent du changement et de partenaire stratégique, et collabore étroitement avec la direction générale à la définition des stratégies de ressources humaines qui accompagneront la mutation de l'environnement de l'administration fiscale. La stratégie et les sous-stratégies RH pour un accompagnement proactif traduisent les priorités et les enjeux stratégiques de l'administration tout entière au lieu d'être axées sur des services individuels.</p> <p>La fonction RH, en concertation avec les domaines d'activité individuels, établit un plan opérationnel de développement de son effectif</p>	<p>La fonction RH étant un aspect à part entière de la direction de l'organisation, les stratégies de gestion des ressources humaines et de conduite du changement font partie intégrante d'une stratégie globale d'administration. Cette stratégie, dynamique par définition, s'adapte à l'environnement changeant de l'administration fiscale, et contribue à le modeler.</p> <p>Un plan opérationnel dynamique et pluridimensionnel est établi. Il porte à la fois sur les améliorations à apporter aux procédures internes pour satisfaire les exigences futures</p>

		etc. Il lui arrive de peiner à réagir en temps utile lorsque des requêtes en grand nombre lui parviennent en même temps et l'assistance est généralement limitée à un traitement administratif réactif.	longues périodes en raison d'imprévus, si bien que les heures supplémentaires et/ou les retards s'accumulent.	pour atteindre ces objectifs, avec définitions des rôles respectifs des différents services, du personnel d'encadrement, des agents et de la fonction RH. L'amélioration de l'offre future de main-d'œuvre est examinée, en s'intéressant surtout aux moyens de cultiver une vision favorable de l'administration et des emplois proposés.	futur, en opérant des améliorations internes (recrutement et maintien en poste, gestion des carrières et des talents, programmes de formation générale et spécialisée, etc.) et en contribuant à attirer des éléments talentueux (en élargissant les liens avec l'extérieur, en nouant des partenariats externes, en facilitant différents modes de travail, etc.). S'agissant de l'évolution de l'éventail de compétences, des résultats ciblés sont recherchés.	des effectifs (diversification des modalités de travail, programmes d'apprentissage tout au long de la vie, etc.) et sur les meilleurs moyens de surmonter les contraintes externes (différentes façons d'élargir les effectifs potentiels par la diversification des modalités contractuelles).
Amélioration des compétences	des	Les compétences globales du personnel de l'administration fiscale sont le reflet de l'ensemble stable de tâches et de productions organisationnelles. L'expertise et les compétences dans les domaines juridique et administratif sont considérées comme des ingrédients essentiels de la qualité de service. Le déploiement de l'informatique et l'amélioration des compétences informatiques sont organisés séparément.	Les compétences numériques deviennent un élément plus visible et plus intégré de certains services et certaines fonctions de l'administration fiscale, dont les services à la clientèle et l'échange d'informations. Dans certains domaines, les fiscalistes s'associent aux vérificateurs du traitement électronique des données pour le calcul des impôts. Des services informatiques importants encadrent le développement de systèmes numériques souvent cloisonnés mis au service des fiscalistes et de leurs procédures.	Les professionnels du numérique et les compétences dans ce domaine sont reconnus en tant que leviers de la performance et de la qualité globales de l'administration fiscale. Bien qu'une partie du développement de l'informatique continue d'être confiée à des services spécialisés, les agents de l'administration fiscale sont associés à la création de téléservices qui favorisent la discipline fiscale. Les unités d'analytique de données collaborent avec les départements de l'administration fiscale au développement de produits et	Les fiscalistes s'associent aux spécialistes du numérique et de la gestion pour créer ensemble et de manière agile des outils d'aide destinés aux acteurs internes et externes. Ces solutions sont de plus en plus en adéquation avec les principaux systèmes employés par les contribuables. Les procédures des administrations fiscales s'appuient sur des outils enrichis par l'IA dans certains domaines, comme la prise de décision et l'évaluation des risques. Dans l'ensemble de l'administration, une importance primordiale est accordée aux nouvelles compétences (dématérialisation des procédures métier liées aux	L'adaptation des procédures et des systèmes d'administration fiscale à un environnement en constante évolution est en cours. Une équipe de professionnels de l'administration fiscale se charge de la conduite du changement, en co-crédation avec des tiers dans la majorité des cas. Les agents de l'administration fiscale disposent d'une panoplie d'outils et de systèmes intelligents continuellement actualisés et perfectionnés. Des équipes intégrées d'experts (comportement, numérique, organisation) concourent à l'optimisation des performances des systèmes. Une importance particulière est

	<p>L'existence de déficits de compétences peut être observée lors de discussions individuelles avec les agents, dans les objectifs et/ou les évaluations, mais aucun plan centralisé n'est en place pour combler ces déficits. Par ailleurs, les solutions sont principalement laissées au soin des agents et des cadres individuels. L'importance de la formation et de l'amélioration des compétences se dégage clairement des objectifs de niveau supérieur, mais elle n'est pas pleinement concrétisée.</p>	<p>Le besoin de combler les déficits de compétences est formulé dans des objectifs individuels, avec descriptions des mesures à prendre. Cela ne débouchera toutefois pas systématiquement sur une offre de formations et aucune conséquence ne sera à craindre si les formations ne sont pas suivies. La direction encourage la formation (formelle et informelle) et le perfectionnement, notamment en incitant les agents à réserver des plages de temps à effet.</p>	<p>de connaissances.</p> <p>Les axes d'amélioration seront établis dans les objectifs individuels et feront l'objet de discussions périodiques entre les agents et le personnel d'encadrement. La procédure d'évaluation examinera les résultats rapportés aux objectifs de développement. Le personnel d'encadrement encourage une culture de formation active. On sait que la formation et le perfectionnement sont appréciés à l'échelon organisationnel, notamment parce qu'elles contribuent à l'évolution professionnelle et/ou à la progression salariale.</p>	<p>règles fiscales et aux risques de non-respect des obligations fiscales, utilisation des données), mais aussi aux sciences du comportement, à la cybersécurité et à la protection des données.</p> <p>Des plans individuels de formation sont établis pour tous les agents, en partenariat avec le personnel d'encadrement, et sont reliés aux évaluations. Ils déterminent la voie à suivre pour parvenir aux améliorations recherchées (formation formelle ou informelle). Des outils analytiques intelligents facilitent, entre autres, la détection des talents et la connaissance des principaux leviers de motivation des salariés. La direction générale a fixé des objectifs mesurables de formation et de valorisation des agents ; elle prône la valeur des compétences et s'érige en modèle à suivre dans ce domaine.</p>	<p>en outre accordée aux compétences en matière de vérification des systèmes, mais aussi à la capacité d'orienter différents écosystèmes, d'accompagner les acteurs de ces écosystèmes, de faciliter leurs innovations et de co-développer des solutions.</p> <p>Un inventaire des besoins en compétences actuels et futurs à l'échelle de l'organisation est effectué. Cet inventaire est pluriannuel et il tient compte des changements attendus, dont l'introduction de nouvelles technologies et des mutations dans la nature de l'administration fiscale. Une culture de la formation continue et de la transmission des connaissances et des compétences est activement encouragée à tous les échelons de l'administration fiscale. Elle est appuyée par des outils d'analytique de données et d'IA. Les performances et les retombées sont mesurées efficacement par un suivi-évaluation périodique des résultats tangibles.</p>
	<p>Des sessions d'initiation permettent de se familiariser avec les compétences et les pratiques professionnelles</p>	<p>Des stages d'initiation sont prévus à intervalle régulier pour familiariser les agents venant d'intégrer l'administration</p>	<p>Des formations et des cours de perfectionnement portant sur les compétences de l'administration fiscale sont</p>	<p>Un catalogue des formations internes et externes proposées régulièrement aux agents et au personnel d'encadrement</p>	<p>La formation et le perfectionnement sont abordés dans une optique pluridimensionnelle :</p>

	générales, et donnent une idée globale des responsabilités des agents de l'administration fiscale. Ces sessions ne sont pas forcément régulières ou obligatoires.	fiscale avec les exigences et les attentes du poste. Les formations sont pour l'essentiel limitées aux domaines fonctionnels.	proposés. Ils contribuent à la mobilité des agents au sein d'autres composantes de l'administration, tout en leur permettant d'enrichir leur connaissance quant au fonctionnement et à la stratégie de l'administration.	permet d'établir des plans individuels de formation, d'en assurer le suivi et de les évaluer. La qualité et la diversité des formations et des possibilités d'apprentissage en externe sont en adéquation avec les besoins de compétences de l'organisation.	formations accélérées en informatique, « hackathons », projets interfonctionnels et systèmes de rotation, par exemple, s'inscrivent tous dans un programme complet de formation continue en appui de l'apprentissage interactif. Des retours d'expérience dynamiques de la part des participants guident les améliorations futures.
Planification des effectifs	La planification des effectifs, y compris d'un point de vue numérique, les déficits de compétences à combler et la formation, relève avant tout de chaque service. Certains éléments connus (vacances de postes ou nouveaux rôles prévus) sont parfois communiqués aux RH à des fins de planification, mais souvent de manière trop fragmentaire et hétéroclite.	Les services communiquent leurs attentes pour l'année aux RH selon une procédure de prévision annuelle de haut niveau. La planification des effectifs a avant tout vocation à combler les déficits connus, y compris les déficits de compétences, ainsi qu'à répondre aux mouvements de personnel attendus en s'appuyant sur l'expérience des années précédentes (démissions, licenciements, congés de maternité/paternité, etc.).	La fonction RH définit les besoins de main-d'œuvre avec chaque service, y compris les besoins de nouvelles compétences, pour le cycle budgétaire convenu. Elle aborde également avec eux les éventuelles préoccupations majeures suscitées par les procédures RH. Grâce à l'homogénéité du format suivi, la fonction RH est en mesure de recenser les déficits de compétences actuels et prévus dans différents domaines d'activité, les besoins de formation et de recrutement, les problèmes d'équilibre des effectifs, etc. à l'échelle de l'administration.	Les effectifs sont planifiés en fonction des besoins actuels, mais aussi à plus long terme à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Des hypothèses convenues sur les besoins d'effectifs futurs sont utilisées à cette fin. Une analyse complémentaire de la position courante est réalisée : déficits de compétences organisationnelles, efficacité actuelle des outils de recrutement, de formation et de maintien en poste, évolution de la pyramide des âges, équilibre des effectifs, etc. Les principaux obstacles concernant l'offre, actuelle et future, de main-d'œuvre sont également pris en compte.	La planification des effectifs est intégrée dans l'élaboration du plan stratégique de l'administration. C'est ainsi que sont mis en évidence les domaines dans lesquels les problèmes de main-d'œuvre sont susceptibles de retentir sur les possibilités transformationnelles, et que se dégagent les solutions permettant d'y remédier, par le renforcement de l'agilité organisationnelle et des interventions actives, y compris en s'attaquant aux obstacles actuels (simplification de la politique fiscale, rémunération, dispositions contractuelles autorisées, recours à l'intelligence artificielle, etc.). La planification stratégique des effectifs est appuyée par un travail d'analytique approfondi.

Cadres de gouvernance

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

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

Reflet de la vision exposée dans le rapport sur l'Administration fiscale 3.0, la **trajectoire d'évolution des cadres de gouvernance** présentée dans la matrice ci-dessous peut être définie comme suit :

- Élargissement de l'approche du numérique, de la simple stratégie informatique (abordée dans le cadre d'une stratégie de dématérialisation) à la transformation de l'activité d'administration fiscale (abordée dans le cadre d'une stratégie de transformation numérique).
- Transformation d'une bureaucratie hiérarchique solitaire en un partenaire au sein d'un « système de systèmes (fiscaux) ».
- Évolution d'une organisation réactive à une organisation proactive et dans le sens d'une assurance intrinsèque du système fiscal.

Cadres de gouvernance	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Descripteur	Le développement des outils et technologies numériques de l'administration est généralement délégué aux différents services, qui se préoccupent surtout de mieux utiliser les systèmes et outils en place et moins de mettre au point de nouvelles méthodes. La gouvernance du système fiscal tout entier	La stratégie de dématérialisation cherche surtout à améliorer l'efficacité des procédures internes de l'administration fiscale, notamment autour de la gestion du risque de non-respect des obligations fiscales. La priorité est donnée au développement de services et de moyens de	Les cadres stratégiques et de gouvernance visent avant tout à améliorer les échanges avec les contribuables et les services qui leur sont proposés. Il s'agit, par exemple, d'accroître l'utilisation de quantités croissantes de données tierces afin de préremplir certaines déclarations	Une stratégie de transformation numérique de l'ensemble de l'administration fiscale est en place. L'administration a de plus en plus recours aux données massives pour l'analyse des performances du système fiscal, pour les procédures de contrôle du respect des obligations	Le rôle de l'administration fiscale consiste avant tout à garantir l'ensemble du système fiscal, lequel s'appuie désormais dans une large mesure sur des procédures fiscales intégrées dans les systèmes naturels des contribuables. C'est ce qui permet de mettre au point plus de procédures

Cadres de gouvernance	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Attributs indicatifs	<i>repose en grande partie sur un socle d'informations de haut niveau concernant les revenus globaux des contribuables et la ponctualité de leurs actes. Le contact avec les contribuables est en grande partie limité à un petit nombre de parties prenantes au lieu de s'étendre à la communauté des contribuables au sens large.</i>	<i>communication en ligne afin de favoriser la discipline fiscale volontaire et la réduction des coûts. L'administration analyse l'environnement des contribuables et cherche à instaurer avec eux un climat de plus grande confiance par la mise en place notamment de cadres de concertation, de transparence et de responsabilité.</i>	<i>fiscales, de mieux cibler les procédures de gestion des risques, et de dégager les tendances et caractéristiques comportementales plus générales des contribuables. Les nouveaux systèmes numériques intègrent une dose de co-conception et de co-gouvernance, y compris à l'échelon international. L'analyse des mutations de l'environnement des contribuables qui se dessinent s'inscrit dans un cadre structuré et transparent.</i>	<i>fiscales, et pour comprendre l'environnement du contribuable au sens large. Un partenariat public/privé est chargé de créer un cadre pour une meilleure intégration des procédures fiscales dans les systèmes naturels des contribuables. Il s'intéresse en particulier aux problématiques soulevées par les nouvelles méthodes de participation, la co-création, la transparence, la responsabilité et les questions de garantie.</i>	<i>avec contrôle intégré de la conformité, dans le contexte d'un écosystème numérique élargi. On observe des procédures décloisonnées et plus fluides entre l'administration fiscale, les autres administrations, le secteur privé et la société civile dans divers pans de la société. Ces procédures prennent en compte des préoccupations sociétales relatives à l'accès aux données et à leur utilisation, mais aussi des mécanismes de responsabilité et de contrôle.</i>
Définition d'une stratégie : contexte et méthode	Un plan annuel est établi en vue d'améliorer le fonctionnement des procédures propres aux technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de certains domaines fonctionnels de l'administration fiscale. Cet exercice est motivé par l'objectif de l'administration d'améliorer la collecte des impôts dans certains domaines où elle est jugée insatisfaisante, plutôt que d'impulser sa stratégie de dématérialisation (le cas échéant). En général, les améliorations des TIC ne sont pas abordées sous l'angle du	Une stratégie de dématérialisation de l'ensemble de l'administration est en place. Elle est axée avant tout sur l'amélioration de l'efficacité des procédures internes de l'administration fiscale en dématérialisant les procédures papier et en introduisant la collecte électronique de données tierces. Cela permet de mieux rapprocher les données des contribuables, d'améliorer l'évaluation des risques, ainsi que le suivi de l'application et le contrôle du respect des obligations fiscales.	La stratégie de dématérialisation porte essentiellement sur la mise en œuvre d'un modèle d'administration électronique ayant vocation à améliorer la discipline volontaire : éventail complet de téléservices, élargissement des canaux de communication numériques, amélioration du contact avec les contribuables pour les aider à comprendre leurs obligations. La stratégie prévoit en outre une utilisation de plus en plus fine de l'analytique et des connaissances comportementales pour repérer, influencer et lutter	L'administration continue d'améliorer certains aspects du modèle d'administration électronique, dont le décloisonnement sur l'ensemble des administrations publiques et l'élargissement des fournisseurs de données tierces (y compris à l'échelon international). Elle vise ainsi à renforcer la discipline fiscale et à réduire la charge administrative. Parallèlement, l'administration poursuit et concrétise de plus en plus une stratégie de transformation numérique dans la durée. Celle-ci porte sur le transfert d'un plus grand nombre de	Les procédures fiscales étant largement intégrées dans les systèmes naturels des contribuables, le plan stratégique de l'administration fiscale s'inscrit désormais dans une stratégie public-privé plus globale, visant à tirer pleinement parti des technologies et outils numériques afin de créer d'autres procédures fluides au service des contribuables et des citoyens sur l'ensemble des administrations publiques et du secteur privé. Il s'agit principalement de combler les lacunes restantes dans le système d'intégration de la

Cadres de gouvernance	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>contribuable, et la mise au point de téléservices n'est pas considérée comme une priorité stratégique.</p>	<p>L'administration devient par ailleurs de plus en plus centrée sur le contribuable ; elle cherche à faciliter ses démarches en améliorant l'offre de téléservices.</p>	<p>contre les situations de non-respect des obligations fiscales. Elle fait une place importante à la collecte et au traitement interne des données tierces, y compris d'autres administrations, utilisées pour préremplir les déclarations d'impôt dans la mesure du possible.</p>	<p>procédures fiscales vers les systèmes naturels des contribuables. Il sera dès lors possible d'intégrer la conformité dans les systèmes et de réduire considérablement la charge administrative en veillant à une plus grande fluidité entre les procédures fiscales et les systèmes naturels des contribuables.</p>	<p>conformité, notamment dans le cas des multinationales complexes, et d'examiner les tendances qui se dessinent pour que l'administration puisse s'adapter aisément aux mutations qui interviendront au fil du temps, y compris à l'évolution des usages des technologies, des préférences des citoyens (concernant, par exemple, la confidentialité des données) et des politiques publiques. Le plan stratégique prévoit le développement de la co-crédation de solutions internationales.</p>
	<p>Un travail de collaboration entre les différents services, le département des TIC et les fournisseurs de logiciels recense les améliorations des procédures numériques les plus utiles en fonction des problèmes établis et détermine leur ordre de priorité. Outre la recherche par la fonction TIC d'éventuelles synergies entre les requêtes des différents services, la planification est très peu centralisée. Un grand nombre de changements consistent à introduire ou à adapter des logiciels disponibles sur le marché plutôt qu'à développer de nouveaux systèmes.</p>	<p>La stratégie de dématérialisation est définie selon une démarche descendante, et contient les objectifs de réforme de haut niveau. Des groupes de travail sont mis en place dans les domaines fonctionnels pour aider la fonction TIC à cerner les priorités de réforme, y compris dans certains systèmes communs à l'ensemble de l'administration. Les représentants des contribuables sont consultés dans une certaine mesure, notamment par le biais de sondages, mais l'essentiel du travail d'analyse se fait en interne ou avec le concours de</p>	<p>Un groupe de haut niveau représentant l'ensemble de l'administration et en mesure de puiser dans l'expertise et dans les idées de toutes les fonctions selon les besoins, assure la transversalité de la stratégie de dématérialisation, y compris des recommandations quant à la chronologie des activités. La stratégie est étayée par une analyse interne détaillée des principaux problèmes de conformité et de charge administrative liée à la conformité, dont ceux causés par les systèmes d'administration et les lacunes dans les données tierces.</p>	<p>Les stratégies de dématérialisation et de transformation numérique sont définies en parallèle pour veiller à ce que les améliorations progressives s'inscrivent si possible dans le droit fil des objectifs à long terme. La stratégie combinée repose sur l'analyse et l'observation détaillées du parcours client, y compris son contact avec les divers services publics, ainsi que sur l'identification, avec les parties prenantes, des obstacles à une administration fiscale plus fluide. Les éléments importants de cette stratégie sont la création d'une culture de changement et</p>	<p>Les retombées de la stratégie sont transparentes, et sa mise à jour est assurée avec le concours d'un groupe représentant d'autres pans de l'administration publique ainsi qu'un large éventail de la société. Ce groupe de parties prenantes lance des débats sur des sujets horizontaux (protection de la vie privée, gouvernance, responsabilité et transparence), et veille à ce que des décisions éclairées et fondées sur les faits puissent être prises dans l'objectif commun de mettre des solutions fluides au service des contribuables et des citoyens.</p>

Cadres de gouvernance	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
		consultants (dont les fournisseurs de TIC actuels).		l'étude de nouvelles méthodes de dialogue avec les parties prenantes privées.	
Modèles et mécanismes de gouvernance	<p>Même si certaines équipes réfléchissent aux moyens de mieux utiliser les outils numériques, on note l'absence d'une volonté commune au sein de l'administration fiscale de tirer pleinement parti de la dématérialisation, dans l'intérêt à la fois de l'administration et des contribuables. Qui plus est, cette volonté n'est pas activement encouragée par la direction générale.</p> <p>La responsabilité de la mise en œuvre des projets de dématérialisation incombe généralement aux différents services. L'administration centrale intervient en cas de problème majeur influençant l'opinion que le public se fait de ses services : dépassements budgétaires importants, pannes des systèmes déjà en place, problèmes d'ordre juridique ou niveau élevé de plaintes des contribuables. Aucune procédure structurée n'est en place pour mieux faire connaître l'environnement dans</p>	<p>L'administration et les contribuables prennent de plus en plus conscience des avantages de la dématérialisation, que la direction générale en particulier s'attache à valoriser. La culture dominante de l'administration demeure en grande partie guidée par des considérations de conformité à court terme, de rendement et de frais de fonctionnement.</p> <p>La responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie incombe en grande partie à l'équipe de direction générale de l'administration dans le périmètre de cadres de responsabilité interne et externe établis. L'administration a engagé l'analyse de l'environnement dans lequel évoluent les contribuables, y compris de l'usage qu'ils font des technologies, et dresse un inventaire des principales possibilités d'amélioration des interactions. Les incidences de l'administration fiscale sur les</p>	<p>La direction générale encourage activement l'utilisation efficace de la dématérialisation et des outils technologiques. Une culture centrée sur la clientèle est promue à tous les échelons de l'administration fiscale.</p> <p>L'administration établit des plans de mise en œuvre en étroite collaboration avec les représentants des contribuables, les autres administrations publiques et les fournisseurs de données tierces. À la faveur de son travail d'analyse et d'échanges poussés, l'administration a une bonne intelligence de l'environnement général dans lequel les contribuables évoluent et des principales difficultés qu'ils rencontrent, y compris des charges que représente le respect des</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.</p> <p>L'élaboration de méthodes et normes en appui des priorités, et la concertation à ce sujet, font partie intégrante du travail de mise en œuvre de la stratégie combinée de dématérialisation et de transformation numérique mené par l'administration. Cette stratégie s'attache également à développer des relations de confiance avec un large éventail de parties prenantes externes susceptibles de l'éclairer face aux problèmes de mise en œuvre. Il s'agit, par exemple,</p>	<p>À tous les échelons, l'administration est animée par la volonté de parvenir à un système fiscal fluide, et d'explorer les possibilités de contribuer à la transformation numérique de la société au sens large.</p> <p>La mise en œuvre de la stratégie est un processus continu mené par l'administration au moyen de partenariats public/privé, et de plus en plus à l'échelon international, visant à assurer l'interaction de systèmes connectés qui facilitent des procédures socialement acceptables d'intégration de la conformité dans les systèmes naturels des contribuables. L'administration a une intelligence fine de l'environnement national et international dans lequel évoluent différents groupes de</p>

Cadres de gouvernance	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	<p>lequel les contribuables évoluent, y compris l'usage qu'ils font des nouvelles technologies et leurs charges administratives.</p> <p>L'instauration d'un climat de confiance ne fait pas partie des priorités de l'administration fiscale, mais on observe davantage de contacts avec les très grandes entreprises et les associations de contribuables. L'efficacité est mesurée par les impôts perçus et par les quelques facteurs comportementaux des contribuables que l'administration fiscale est en mesure de suivre, dont le respect des délais de dépôt des déclarations et de paiements, et le nombre de redressements rapportés aux années précédentes. En dehors des performances des systèmes en place, le rôle de la dématérialisation n'est pas pris en considération. En règle générale, les contribuables ne</p>	<p>contribuables sont elles aussi davantage analysées.</p> <p>En sus des obligations légales, les attentes des contribuables et les engagements de l'administration fiscale sont inscrits dans des chartes du contribuable, élaborées en tenant compte des retours des contribuables. On observe également un recours plus fréquent aux gestionnaires des relations pour certains contribuables. Les contrôles sont de plus en plus ciblés grâce à une plus grande utilisation de solutions numériques d'évaluation des risques. L'utilisation accrue de données en provenance d'un nombre limité d'administrations publiques et de fournisseurs de données tierces est régie par des cadres juridiques et par des relations de coopération avec les fournisseurs de</p>	<p>obligations fiscales. De ce fait, dans certains domaines, la mise en œuvre associe progressivement administrations publiques, fournisseurs de données tierces, représentants des contribuables et développeurs de logiciels.</p> <p>Un certain nombre de bonnes pratiques non contraignantes et d'interactions de soutien sont en place pour réduire les risques de contrôle, dont les programmes d'éducation des contribuables, les régimes de discipline fiscale coopérative, les cadres de contrôle fiscal et les attentes en matière de transparence. Les procédures de l'administration fiscale identifient les risques d'indiscipline et y réagissent de façon plus anticipée. Il en est de même pour les charges involontaires. L'administration collabore étroitement avec les parties prenantes à la conception et à la gouvernance des systèmes de déclaration numériques nationaux et internationaux, y compris dans le cadre de projets de co-</p>	<p>de définir certains aspects fondamentaux en matière de responsabilité concernant la coopération public-privé sur des éléments constitutifs de la transformation numérique, mais aussi certains sujets horizontaux d'actualité qui intéressent la société, comme la protection des données, le rôle de l'intelligence artificielle, la transparence et le consentement.</p> <p>Les procédures traditionnelles de gestion des risques d'indiscipline sont renforcées par le recours aux données massives et à l'analytique avancée, lesquelles livrent également plus d'informations sur le fonctionnement du système fiscal tout entier. Parallèlement, l'administration fiscale collabore de plus en plus avec des parties prenantes nationales et internationales à l'élaboration d'un cadre pour la garantie des procédures fiscales intégrées et pour la vérification numérique des systèmes. Ce cadre concourt à l'intégration accrue des procédures fiscales dans les systèmes naturels des contribuables. L'administration fiscale applique également de nouveaux cadres de</p>	<p>contribuables, et des mutations de cet environnement dans le temps. Cela lui permet, ainsi qu'aux responsables de la politique fiscale, d'anticiper et de s'adapter au gré des nouvelles évolutions.</p> <p>Les procédures analytiques, intégrées dans les systèmes naturels des contribuables, ont vocation à établir et à faire avancer les mesures de correction des faiblesses dans le fonctionnement et les interactions des systèmes, y compris leurs vulnérabilités aux actes non autorisés. Elles servent en outre à déterminer si les systèmes produisent les résultats attendus. Ces procédures bénéficient d'un ample usage de l'intelligence artificielle et de la transparence en temps réel des procédures et des retombées aux yeux des contribuables et des tiers. Au niveau des transactions, la qualité est assurée par l'application complète des règles fiscales par code. L'administration fiscale</p>

Cadres de gouvernance	Émergente	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
	sont pas considérés comme des clients. Les outils technologiques sont parfois utilisés pour orienter la sélection des contrôles fiscaux, mais cette sélection est encore très souvent aléatoire.	données. Outre les audits, les retours des représentants des contribuables et des contribuables eux-mêmes constituent un élément important de l'assurance qualité du système fiscal dans sa globalité.	création.	transparence et de prise de décision pour cultiver la confiance des contribuables.	concentre ses contrôles sur les systèmes des contribuables et sur l'application des règles plutôt que sur les données de sa clientèle.

Glossaire

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

Analytique de données : Processus consistant à analyser des données brutes afin d'apporter des réponses à des questions et de dégager des tendances et des constantes. Cette analyse est étayée par des méthodes et techniques statistiques particulières (généralement de nature scientifique ou avancée).

Attributs indicatifs : Éléments d'identification exposant et qualifiant les descripteurs de haut niveau associés au thème du modèle de maturité. Chaque attribut indicatif renferme plusieurs canevas illustrant le processus d'évolution et caractérisant les jalons de la maturité.

Canevas : Récit décrivant les attributs indicatifs du modèle de maturité, souvent à propos d'un aspect particulier afin d'aider à spécifier et à cerner la nature et les caractéristiques du processus d'évolution.

Co-crédation : Processus de conception collaborative (co-conception) dans lequel différentes parties prenantes travaillent côte à côte en confrontant leurs idées et en améliorant conjointement leurs résultats.

Codage des règles : Processus consistant à écrire en langage exploitable par la machine (code, formats lisibles par la machine) les règles énoncées dans les textes législatifs, réglementaires et politiques de façon à les rendre déchiffrables et exploitables par ordinateur.

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

Descripteurs de haut niveau : Blocs de texte concis qualifiant les niveaux de maturité. Selon la thématique du modèle de maturité, les descripteurs distinguent cinq états de maturité.

Données massives : Ensembles de données caractérisés par un volume, une variété et une vitesse tels que leur conversion en informations et connaissances requiert des technologies et méthodes analytiques particulières.

Fiscaliste : Personne possédant les connaissances, les références et l'expérience pratique nécessaires pour assister les contribuables dans la préparation et l'établissement de leurs déclarations. En général, cette personne représente une société qui propose des services professionnels de conseil fiscal. Synonyme de représentant fiscal ou de conseiller fiscal.

Identité numérique (IDN) : Ensemble d'attributs attestant l'existence, dans l'environnement en ligne, d'une entité (individu, organisation ou appareil électronique), utilisés, par exemple, pour

le déblocage de services numériques grâce à une authentification unique par SMS ou pour des passeports électroniques intégrant des empreintes digitales.

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

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

Piliers : Dans le présent modèle de maturité, les piliers désignent les six composantes principales du concept et de l'architecture de l'Administration fiscale 3.0 telle qu'envisagée par le FAF. Les six thèmes retenus dans le modèle de maturité correspondent à ces six piliers.

Plateforme numérique (en ligne) : Service numérique facilitant les interactions sur l'internet entre au moins deux ensembles d'utilisateurs interdépendants mais distincts (sociétés ou particuliers).

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

Représentant fiscal : Organisation exécutant des tâches et procédures auprès de l'administration fiscale, par exemple entreprise participant au traitement de la TVA et de la retenue à la source.

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

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

Traitement en temps réel : Expression désignant le moment effectif auquel un contribuable effectue une opération. Du point de vue du contribuable, ses demandes de règlement ou de modification sont exécutées instantanément et il est informé du résultat presque instantanément, ce qui contribue à la fluidité de son expérience utilisateur. Le décalage éventuellement observé dans certaines procédures administratives internes n'influe pas nécessairement sur la qualité de l'intervention du contribuable.

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

Références

OCDE (2020), *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*, <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm>.

[1]

Annexe A. Modèle de maturité de transformation numérique : fiches récapitulatives d'auto-évaluation

Nom de la juridiction :

Personne à contacter :

Liste de contrôle du processus

Veillez cocher comme il convient les cases concernant le processus :

Nomination d'un facilitateur	Cochez la bonne réponse : Oui / Non
Nombre de personnes membres du groupe chargé de l'auto-évaluation	
Répartition adéquate en fonction des grades	Cochez la bonne réponse : Oui / Non
Participation d'un(de plusieurs) agent(s) de différents secteurs de l'administration fiscale	Cochez la bonne réponse : Oui / Non (Veuillez ajouter un commentaire)
Temps consacré, en nombre d'heures, à la réalisation de l'auto-évaluation	

Fiche d'auto-évaluation

Veillez :

- procéder à une auto-évaluation de la maturité du programme de transformation numérique de votre organisation à l'aide du modèle de maturité susmentionné.
- compléter les tableaux ci-après en mettant une croix dans les cases voulues en fonction de votre auto-évaluation. Veuillez ne mettre qu'une croix par ligne (en choisissant la case qui correspond le mieux à votre niveau de maturité).
- Veuillez adresser les tableaux dûment complétés au Secrétariat du Forum sur l'administration fiscale à l'adresse suivante : FTA@oecd.org.

Veillez aussi ne pas oublier les questions ouvertes figurant à la fin du document. Vos avis et réactions apporteront une contribution précieuse au perfectionnement du Modèle de maturité.



Veillez adresser la fiche récapitulative d'auto-évaluation dûment complétée au Secrétariat du Forum sur l'administration fiscale à l'adresse suivante : FTA@oecd.org.

Fiche récapitulative

Transformation numérique	Émergent	En progrès	Établie	Élevée	Idéale
Descripteur de l'identité numérique					
<i>Création de l'identité numérique et déblocage des services proposés.</i>					
<i>Utilisation de l'identité numérique au sein de l'administration et par les contribuables</i>					
Descripteur des points de contact avec les contribuables					
<i>Types de points de contact et utilisations</i>					
<i>Services accessibles</i>					
Descripteur de la gestion et de la normalisation des données					
<i>Disponibilité et normalisation des données</i>					
<i>Sécurité des données et respect de la vie privée</i>					
Descripteur de l'administration et de l'application des règles fiscales					
<i>Évolution de la réglementation fiscale</i>					
<i>Assurance de l'application des règles fiscales</i>					
Descripteur des nouvelles compétences					
<i>Stratégie et fonction RH</i>					
<i>Amélioration des compétences</i>					
<i>Planification des effectifs</i>					
Descripteur des cadres de gouvernance					
<i>Définition d'une stratégie : contexte et processus</i>					
<i>Modèles et mécanismes de gouvernance</i>					

Autres questions

Question 1. Certains des attributs indicatifs ou descripteurs sont-ils, selon vous, injustifiés ou erronés, ou y a-t-il des attributs indicatifs importants qui, à votre avis, font défaut ?

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

Question 3. Y a-t-il des domaines dans lesquels les éléments de terminologie manquent de clarté ou sont ambigus ? Si oui, veuillez suggérer des modifications précises.

Question 4. Avez-vous des commentaires supplémentaires à formuler sur le modèle de maturité de transformation numérique, y compris sur l'utilité des discussions ayant eu lieu pendant l'auto-évaluation ?

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

Modèle de maturité de transformation numérique

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.

Le *Modèle de maturité de la transformation numérique* couvre les principaux éléments constitutifs de l'administration fiscale future. Ce modèle constitue l'un des premiers résultats suivant la publication en 2020 de la vision de l'*Administration fiscale 3.0* par le Forum sur l'administration fiscale (FAF) de l'OCDE. La transformation numérique fait référence aux changements fondamentaux dans la façon dont les administrations fiscales fonctionnent, en réponse aux changements dans la manière dont les contribuables interagissent et mènent les affaires ensemble. En particulier, cette transformation s'articule autour de la migration croissante des processus fiscaux vers les systèmes naturels des contribuables, c'est-à-dire les systèmes qu'ils utilisent dans le cadre de leur vie quotidienne et/ou leurs activités commerciales. Le modèle a été développé par un groupe de membres du Forum sur l'administration fiscale (FAF) et affiné dans le cadre d'un projet pilote mené par près de trente membres et non-membres du FAF. Ce rapport présente également les résultats de ce pilote qui permet aux administrations utilisant le modèle de comparer leur propre maturité dans les différents aspects de la transformation numérique à celle de leurs pairs.