

Synthèse de l'atelier A : améliorer le cadre organisationnel et les prérequis

Thème	Constat et difficultés rencontrées	Préconisations
La stratégie globale de l'administration ou l'office fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Le recouvrement n'est pas toujours la préoccupation des services d'assiette et de contrôle - La finalité de l'administration fiscale est le recouvrement de l'impôt 	Mettre le recouvrement au cœur de la stratégie de l'administration ou de l'office fiscal
Le pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les administrations fixent des objectifs de recouvrement et suivent les réalisations mensuelles - Ces objectifs sont le plus souvent fixés en termes de montants à recouvrer - La distinction entre recouvrement spontané et recouvrement forcé n'est pas toujours la règle - Les créances nées du contrôle fiscal ne sont pas distinguées des autres créances 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dialogue de gestion en prenant davantage en compte les spécificités des services (moyens, tissu fiscal...) - Au-delà des montants recouverts, mettre en place des indicateurs de trois types : - Indicateur de recouvrement spontané (proportion de l'impôt recouvré spontanément par rapport aux montants déclarés) - Indicateur de recouvrement forcé (pourcentage des RAR ayant fait l'objet d'un recouvrement effectif) - Indicateur de recouvrement suite à CF (recouvrement suite à contrôle fiscal à l'issue d'une période de deux ans)

<p>Les structures en charge du recouvrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les enjeux sont pris en compte à travers la DGE, qui est le modèle général - Les services de recouvrement n'ont pas toujours le temps ou le savoir-faire de traiter certaines créances - Des services spécialisés sont parfois observés (par exemple : brigades de recouvrement) 	<p>Mettre en place, dans les directions opérationnelles, des services spécialisés auxquels seraient confiées les créances complexes (critères : ancienneté de la créance, mauvaise foi ou manœuvres frauduleuses, créances importantes de contrôle fiscal,...)</p>
<p>Le statut du comptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les chefs de service en charge du recouvrement n'ont pas toujours de statut ni d'avantages particuliers - La nature même de leur activité les expose à des risques d'agression 	<p>Introduire un statut du comptable, lui conférant des devoirs (responsabilité personnelle et pécuniaire), mais aussi des droits en termes de protection et de rémunération, afin de renforcer l'attractivité de la fonction</p>
<p>La formation professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le recouvrement n'est que peu abordé ni valorisé lors de la formation initiale ou de l'entrée dans l'administration - Il n'existe pas de véritable formation en cours de carrière, sauf en ce qui concerne parfois les huissiers fiscaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser le recouvrement dès l'entrée dans l'administration ou au stade de la formation initiale - Mettre en place une véritable formation en cours de carrière, pour les cadres et agents qui intègrent les services de recouvrement, sous des formes à définir (organisme dédié, immersion dans les services, tutorat...)
<p>Le soutien</p>	<p>En l'absence d'un véritable effort de formation, les acteurs du recouvrement doivent mettre en œuvre des procédures insuffisamment documentées, issues de différentes sources (CGI, code civil,...)</p>	<p>Elaborer, sous l'égide de l'administration centrale, un guide pratique de l'action en recouvrement décrivant concrètement les actions à entreprendre pour recouvrer l'impôt</p>

<p>L'identification des redevables</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le plus souvent, l'entreprise doit être immatriculée auprès d'un centre de formalité des entreprises ou auprès de la Chambre de Commerce - Puis elle obtient un numéro d'identification à la DGI, et est répertoriée sur un fichier national - Dans certains pays, elle ne peut dédouaner des marchandises sans être immatriculée au préalable - Toutefois, les entreprises sont mobiles et un secteur informel est la règle 	<p>La lutte contre le secteur informel passe par le développement de la recherche du renseignement et par l'exploitation des recoupements.</p> <p>Il est proposé aussi de rémunérer les informateurs lorsque les enjeux sont importants.</p> <p>Plus généralement, les participants estiment qu'il faut développer et rendre obligatoires les téléprocédures, ce qui suppose une identification préalable</p>
<p>Le compte fiscal des redevables</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans tous les cas, le service est en mesure de connaître la situation d'un contribuable en ce qui concerne la nature, l'ancienneté et le montant des sommes dues - Certains pays disposent d'une application intégrée de gestion - Mais les applications existantes ne permettent pas de suivre les poursuites 	<p>Développer un module « poursuites » complétant les applications existantes pour suivre l'action en recouvrement et élaborer des statistiques en la matière</p>
<p>La compensation entre les créances et les dettes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La compensation fiscale est parfois prévue par les textes mais très peu appliquée - La compensation entre dettes fiscales et créances sur le Trésor existe mais sa mise en œuvre est très lourde 	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux services de recouvrement d'opérer une compensation dès lors qu'il existe des dettes et créances fiscales - Alléger et faciliter la compensation avec les créances sur le Trésor

<p>Les moyens de paiement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans certains pays, les entreprises peuvent encore payer en espèces ou par chèque, ce qui pose des problèmes de sécurité ou de retraitement des impayés - Le paiement dématérialisé est en cours de déploiement 	<p>Sécuriser les moyens de paiement et les services en interdisant progressivement les espèces et les chèques autres que les chèques certifiés ou les chèques de banque.</p> <p>Rendre progressivement les téléprocédures et le paiement dématérialisé obligatoire pour les entreprises, en commençant par les plus importantes.</p>
<p>Les liaisons DGI - Douane</p>	<p>En matière de recouvrement, ces liaisons restent rares, même lorsque les impôts et la Douane sont réunies au sein d'une même entité</p>	<p>Développer pour les services de recouvrement la possibilité de saisir les marchandises en cours de dédouanement afin de réduire ou de garantir la dette fiscale</p>
<p>Le contentieux d'assiette</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les contribuables ont tendance à contester systématiquement les montants mis à leur charge, pour éviter, différer ou minorer la somme à payer - Souvent, le dépôt d'une réclamation s'accompagne d'un versement provisionnel de 25 % des sommes dues - Parfois, le complément est demandé sous forme de caution bancaire 	<p>Il est donc préconisé de demander aux administrations fiscales de renforcer les moyens des services de contentieux, afin d'accélérer l'exigibilité de l'impôt contesté</p>