

# CAPSULE INFO>VEILLE

## OCDE : Degré de maturité des organisations fiscales dans la gestion du recouvrement

En mars 2019, le Forum sur l'administration fiscale (FTA) de l'OCDE a créé un outil de mesure de la gestion des créances fiscales. Ce nouvel instrument vise à donner aux organisations du domaine la possibilité d'évaluer par des discussions internes leur degré de maturité dans la gestion de la dette fiscale.

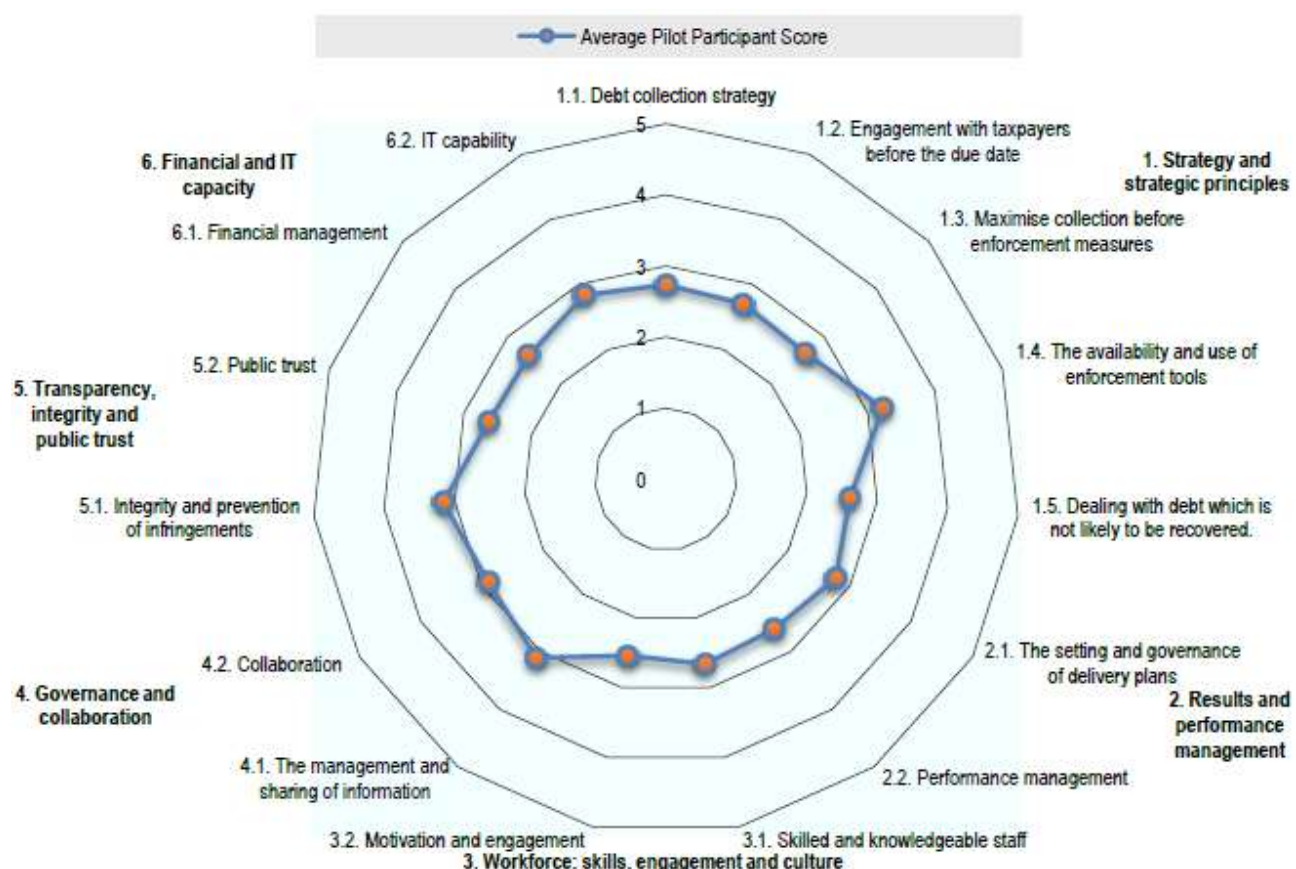
Dans un récent rapport, le FTA présente cet outil de façon détaillée. Il indique le degré de maturité des 21 organisations qui ont participé à son projet-pilote, dont certaines proviennent de pays émergents. Il publie également une carte thermique (heat map) produite à partir de ces données anonymisées.

L'outil diagnostique compte cinq degrés de maturité : en émergence, en progression, bien établi, dominant ou exemplaire. Il évalue divers aspects généraux de l'organisation qui peuvent influencer le recouvrement des créances fiscales :

- Principes directeurs en matière de recouvrement des créances fiscales
- Établissement d'une stratégie de recouvrement des créances
- Communication avec les contribuables avant la date d'échéance
- Capacité de maximiser le recouvrement avant le recours à des mesures d'exécution
- Existence et utilisation des mesures d'exécution
- Gestion des créances peu susceptibles d'être recouvrées
- Gouvernance et gestion de la performance
- Établissement d'un cadre de gestion de la performance
- Application de la gestion de la performance
- Culture organisationnelle et compétences du personnel
- Capacité à développer les compétences et à offrir de la formation continue
- Examen de la motivation et de l'engagement des employés
- Collaboration et partage d'informations
- Gestion du partage de l'information et protection des données
- Collaboration à l'interne et avec les autres entités gouvernementales
- Transparence, intégrité et confiance du public
- Capacité à renforcer l'intégrité du système fiscal
- Mesures mises en place pour assurer la confiance du public

- Capacités financière et technologique
- Capacité financière de l'organisation fiscale
- Capacité technologique de l'organisation fiscale

Le score moyen sur le diagramme de Kiviati (voir la figure ici-bas) pour chacun des aspects tourne autour de « bien établi », soit une note légèrement inférieure à trois sur cinq. La moyenne dépasse le score de trois dans les aspects suivants : présence et utilisation des mesures d'exécution, gestion du partage de l'information et capacité à renforcer l'intégrité du système fiscal.



Encore plus détaillée que le diagramme proposé ci-dessus, la carte thermique permet de comparer les organisations fiscales entre elles. En effet, pour chacun des 21 aspects, il existe des sous-catégories, ce qui porte à 39 le total des éléments. Par exemple, l'établissement d'une stratégie de recouvrement des créances comprend les éléments suivants : processus, contenu et communication.

Les éléments évalués sont regroupés par couleur : bleu clair, bleu foncé, rose, orange et rouge. Plus la couleur est chaude, plus le degré de maturité est élevé. Voici quelques-uns des constats effectués :

- En moyenne, les organisations fiscales affichent un degré de maturité tendant vers le rose (bien établi) pour les principes directeurs en matière de recouvrement des créances fiscales ainsi que la gestion de la performance;
- En matière de culture organisationnelle et de compétence du personnel, la performance demeure disparate. Un tiers des organisations affirment être en progression à ce sujet; un autre tiers se range parmi les leaders. Ce constat

est similaire pour les éléments touchant à la collaboration et au partage d'informations ainsi qu'à l'intégrité du système fiscal;

- Environ le quart des organisations participantes n'ont pas répondu aux questions sur leur capacité financière. Trois organisations estiment être des modèles « exemplaires » sur le point des capacités technologiques. Pour les autres aspects évalués, seulement une organisation ou deux avance un tel degré de maturité.

## Référence

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (page consultée le 9 avril 2020). Tax Debt Management Maturity Model, [en ligne], <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-debt-management-maturity-model.pdf>