

CAPSULE INFO>VEILLE

OCDE: Planification stratégique pour soutenir les entreprises

Le Forum sur l'administration fiscale de l'OCDE a publié à la fin de 2020 le premier rapport d'une nouvelle série, *Supporting SMEs to Get Tax Right Series*, qui vise à faciliter les relations entre les agences fiscales et les petites et moyennes entreprises (PME). Le Forum prévoit publier des notes sur divers sujets, tels que :

- la planification stratégique pour soutenir les PME ;
- les services numériques offerts aux PME et les échanges avec les contribuables qui souffrent d'inhabileté numérique ;
- la confiance et la collaboration entre l'agence fiscale et les PME ;
- l'intégration des affaires fiscales dans des logiciels de comptabilité (fiscalité en temps réel).

Cette capsule de veille résume le premier rapport de la série, qui explique comment les organisations fiscales peuvent concevoir et implanter des approches stratégiques pour aider les PME à se conformer à leurs obligations et à saisir les occasions de réduire leur fardeau administratif.

La première partie montre comment mettre en œuvre une approche stratégique et mesurer son efficacité avec des exemples de bonnes pratiques provenant d'autres agences fiscales. C'est ce thème qui sera abordé dans les paragraphes ci-dessous. La seconde partie présente deux études de cas provenant de l'Indonésie et de Singapour.

Élaboration du plan stratégique

Ce chapitre, le plus étoffé du rapport, cerne quatre piliers pour élaborer un plan stratégique. Pour effectuer des changements systémiques qui vont au-delà des préoccupations immédiates, les auteurs invitent les organisations fiscales à procéder de la façon suivante :

- énoncer et décrire brièvement les objectifs généraux, comme enrichir l'expérience client, réduire le fardeau administratif des PME et améliorer la conformité fiscale. Les objectifs doivent suivre le concept SMART, c'est-à-dire être **spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis**.
- contextualiser leur approche stratégique afin :
 - d'examiner le fardeau administratif des PME et les défis auxquels elles sont confrontées en réalisant des recherches à l'interne, des parcours clients, des sondages et des rencontres avec des PME et des associations d'entrepreneurs ;

- d'établir les risques de conformité selon le secteur dans lequel les PME évoluent, soit en mesurant le fardeau fiscal, comme en Australie et au Royaume-Uni, soit en établissant une direction de la gestion du risque, comme en Australie, au Canada ou aux États-Unis ;
 - de mieux comprendre la relation entre les intermédiaires fiscaux et les entreprises.
- Déterminer des mesures pour mieux gérer le risque dans certains secteurs et réduire le fardeau administratif dans d'autres. Cela peut être :
 - de recourir à l'intelligence d'affaires pour cibler les vérifications fiscales à effectuer dans les secteurs ou auprès des contribuables à risque. L'objectif serait de réduire les interventions chez les PME qui observent les règles afin de tisser une relation de confiance avec elles;
 - d'intégrer les processus fiscaux dans les *natural systems* des contribuables, c'est-à-dire dans les outils qu'ils utilisent quotidiennement pour gérer leurs affaires ou leur entreprise. Cela peut signifier, par exemple, de proposer un logiciel de comptabilité capable de déclarer la taxe de vente en temps réel, les retenues à la source ou les revenus d'affaires enregistrés. L'Australie, le Royaume-Uni et l'Espagne possèdent déjà ce genre d'outil. L'objectif est d'évoluer vers un système où la conformité fiscale devient une expérience plus fluide (*seamless taxation*).
- Mesurer l'impact de l'approche stratégique à l'aide d'indicateurs pertinents afin de démontrer que les mesures adoptées génèrent les résultats souhaités.

Implantation de l'approche stratégique

Ce rapport du Forum détermine quatre éléments clés pour mettre en œuvre l'approche stratégique :

- regrouper les services aux PME dans une direction spécialisée pour ce segment de clientèle. Si l'organisation fiscale choisit de ne pas le faire, elle doit s'assurer que les directions impliquées ne travaillent pas en silo ;
- Mettre en place un plan de communication à l'interne, et un autre qui s'adresse directement aux PME. Modifier les façons de faire peut entraîner des frais pour les PME. Il importe donc de montrer les avantages à court et à long terme des nouvelles mesures déployées ;
- prendre en compte les ressources financières et humaines disponibles. Les mesures pour réduire le fardeau administratif peuvent exiger des innovations technologiques coûteuses ainsi que du personnel hautement qualifié en technologies de l'information (programmeurs, spécialistes des données ou experts en sciences comportementales) ;
- développer une véritable culture du service axée sur l'expérience client, car les PME poseront leur lot de questions à l'agence fiscale.

Évaluation de l'approche stratégique

Mesurer l'efficacité de la nouvelle approche stratégique implique de suivre quatre étapes :

- déterminer des indicateurs pour suivre l'implantation du projet et mesurer la qualité du nouveau service (mesure de la satisfaction), son efficience (hausse des déclarations transmises dans les délais prescrits) ainsi que ses résultats (amélioration de la conformité, réduction de l'écart fiscal) ;

- colliger les données pertinentes en sondant la clientèle ou procédant à des analyses à l'interne (proportion des PME qui utilisent le nouveau service) ;
- analyser les données afin de repérer les domaines qui pourraient avoir besoin d'un ajustement et comprendre les causes des problèmes sous-jacents ;
- faire le suivi des résultats obtenus avec les employés impliqués dans le processus et les PME afin de mettre à jour la stratégie au besoin.

RÉFÉRENCE

OCDE (page consultée le 9 février 2021). *Supporting SMEs to Get Tax Right Series : Strategic Planning*, [en ligne], <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/supporting-smes-to-get-tax-right-strategic-planning.htm>