

# CAPSULE INFO>VEILLE

## Nouvelle-Zélande : audit du programme de transformation organisationnelle

En 2011, l'agence fiscale néo-zélandaise (New Zealand Inland Revenue Department – NZIRD) amorçait une réflexion pour simplifier la gestion des obligations fiscales des contribuables. À partir de 2014, elle réalisait divers travaux préparatoires comme des études de cas et des consultations auprès des particuliers, des entreprises, des investisseurs et des bénéficiaires de programmes socio-fiscaux.

En 2016-2017, le NZIRD lançait son programme de transformation organisationnelle, qui devrait se terminer en 2023-2024. Celui-ci comporte quatre étapes qui se chevauchent :

- étape 1 : Mettre en place des services numériques sécuritaires ;
- étape 2 : Simplifier le traitement des déclarations de revenus et de taxe de vente ;
- étape 3 : Simplifier le traitement des prestations sociales ;
- étape 4 : Finaliser les dernières améliorations.

Pour cette transformation organisationnelle, l'agence fiscale bénéficie d'un budget de 1,7 G\$ NZ sur une période de dix ans. Entre 2014 et 2019, elle déclarait 583,5 M\$ NZ en dépenses de fonctionnement, et 278,4 M\$ NZ en dépenses capitalisables.

En 2020, le vérificateur général de la Nouvelle-Zélande réalisait un audit sur ce programme pour les années 2014 à 2019. L'exercice visait à déterminer si le programme dispose d'un cadre rigoureux pour gérer, mesurer et rapporter les bénéfices prévus. En effet, les organismes étatiques de ce pays affichent en général un piètre bilan lorsque vient le temps de démontrer que la transformation organisationnelle produit les résultats escomptés.

En 2018-2019, soit à la moitié du parcours de transformation, un seul des indicateurs mesurés n'atteignait pas la cible fixée dans le plan d'affaires publié en 2015. Il s'agit de la proportion des contribuables qui estiment facile de se conformer à leurs obligations fiscales. Cet indicateur est mesuré par des sondages sur la satisfaction de la clientèle. Une note de 3,4 ou de 5 (sommet de l'échelle) montre que la personne répondante est satisfaite. En 2018-2019, la cible était fixée à 85 %, mais le résultat obtenu se situait à 80 %. Le tableau ci-dessous présente les buts à atteindre pour les années subséquentes.

Cible	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Proportion des contribuables qui estiment facile de respecter leurs obligations fiscales	87 %	88 %	89 %	90 %	90 %

Le vérificateur examine également les autres indicateurs mesurés par le NZIRD. Ce dernier estimait que les revenus additionnels perçus grâce au programme de transformation s'élèveraient à 90 M\$ NZ à partir de 2018-2019. Cette somme a effectivement été atteinte cette année-là. Le cumul des revenus additionnels prévus pour les années futures est précisé dans le tableau ci-dessous.

Cible	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cumul des revenus additionnels	280 M\$ NZ	570 M\$ NZ	1 110 M\$ NZ	1 860 M\$ NZ	2 880 M\$ NZ

Toutefois, le vérificateur souligne qu'au rythme où le programme se déploie, les sommes perçues en plus s'élèveront seulement à 540 M\$ NZ en 2023-2024, et non à 2,88 G\$ NZ tel qu'estimé.

Le NZIRD signale que le programme a permis de réduire ses frais d'administration de 60 M\$ NZ de 2017 à 2019, par rapport à une cible cumulée de 15 M\$ NZ. L'objectif est d'épargner 495 M\$ NZ d'ici 2023-2024.

Cible	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Réduction annuelle des dépenses administratives	5 M\$ NZ	10 M\$ NZ	80 M\$ NZ	100 M\$ NZ	100 M\$ NZ	100 M\$ NZ	100 M\$ NZ
Réduction cumulée des dépenses administratives	5 M\$ NZ	15 M\$ NZ	95 M\$ NZ	195 M\$ NZ	295 M\$ NZ	395 M\$ NZ	495 M\$ NZ

Il existe également deux indicateurs pour surveiller la diminution du fardeau administratif des petites et moyennes entreprises (PME). D'abord, le temps moyen consacré à la conformité fiscale. En 2013, les PME y passaient en moyenne 36 heures par année, contre 27 en 2018-2019. D'ici 2023-2024, le NZIRD compte réduire ce nombre d'heures à 18 par année, soit la moitié de celui de 2013.

Le NZIRD évalue également la réduction des coûts assumés par les entreprises pour remplir leurs obligations fiscales. En 2018-2019, les économies générées pour l'ensemble des PME se chiffraient à 280 M\$ NZ, nettement au-dessus de la cible établie à 160 M\$ NZ. En 2023-2024, ces économies devraient s'élever à 1 330 M\$ NZ.

En conclusion, le vérificateur juge que le NZIRD utilise des indicateurs pertinents, qu'il recueille des données fiables et qu'il se trouve en bonne position pour dégager les bénéfices espérés de son programme de transformation organisationnelle. Cependant, l'écart reste important entre les gains obtenus à ce jour et ceux attendus d'ici 2023-2024.

Certaines cibles, particulièrement celles sur les revenus additionnels, pourraient ne pas être atteintes. La pandémie pourrait avoir des effets négatifs sur les services à la population, les coûts associés à la conformité fiscale et la satisfaction des contribuables qui subissent déjà de nombreux changements dans leur quotidien. Le vérificateur recommande donc au NZIRD d'assurer un suivi de ces risques.

## RÉFÉRENCE

Controller and Auditor-General (page consultée le 24 novembre 2021). *Inland Revenue Department : Benefits management for the Business Transformation programme*, [en ligne], <https://oag.parliament.nz/2020/ird-benefits/docs/ird-benefits.pdf>