

Rapport annuel 2017/2018



Inspecteurs des Impôts **Sans Frontières**

Une initiative conjointe OCDE/PNUD



*Au service
des peuples
et des nations*

© OCDE/PNUD 2018

Ce document et toute carte 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.

Crédits photo : Shutterstock.com



Cette publication a été produite avec l'assistance de l'Union Européenne. Les contenus de cette publication sont l'unique responsabilité de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques et du Programme des Nations Unies pour le développement et ne peuvent en aucun cas être utilisés comme reflet de la vision de l'Union Européenne.

Table des matières

Résumé	5
Abréviations et acronymes	7
Glossaire	8
1. L'initiative IISF dans son contexte	9
2. Activités, objectifs et évolutions	13
3. Résultats obtenus	19
3.1. Résultats en termes de recettes	19
3.2. Mesure de l'impact plus global des programmes IISF	20
4. Enseignements tirés	25
4.1. Table ronde d'experts de l'initiative IISF et atelier technique à l'intention des parties prenantes	25
4.2. Nouvelles opportunités	30
5. Collaboration et partenariats	35
5.1. Tirer parti du partenariat entre l'OCDE et le PNUD	35
5.2. Coopération avec des organisations régionales et internationales	36
6. Évolutions organisationnelles	37
6.1. Réunion du Comité directeur de l'initiative IISF en 2017	37
6.2. Changements intervenus au sein du Comité directeur en 2017	38
6.3. Atténuation des risques	39
6.4. Évolutions du Secrétariat IISF	39
6.5. Financement	40
6.6. Communication et sensibilisation	40
7. Projet de programme de travail pour 2018-2019	43
Annexe A. Objectifs pour 2016-2019	45
Annexe B. Réalisations en 2017-2018	47
Annexe C. Programmes IISF	49
Annexe D. Composition du Comité directeur	53

Tableaux

Tableau 2.1. Programmes IISF achevés	14
Tableau 2.2. Programmes IISF en cours d'exécution	14
Tableau 2.3. Programmes de soutien de type IISF sur des dossiers rendus anonymes en cours d'exécution	16
Tableau 2.4. Programmes IISF à venir	17
Tableau 2.5. Secteurs d'activité couverts par des programmes IISF	18
Tableau 3.1. Exemples d'indicateurs d'impact des programmes IISF	21
Tableau C.1. Programmes IISF en cours	49
Tableau C.2. Programmes IISF portant sur des dossiers anonymisés	50
Tableau C.3. Programmes IISF faisant intervenir des experts sectoriels	51
Tableau C.4. Programme pilote portant sur la délinquance fiscale	51
Tableau C.5. Programmes IISF à venir	51
Tableau C.6. Programmes IISF achevés	52

Graphiques

Graphique 2.1. Programmes IISF en cours d'exécution, au 30 avril 2018	13
Graphique 3.1. Supplément de recettes fiscales déclaré imputable à l'assistance dispensée au titre de l'initiative IISF, par région, au 30 avril 2018	19
Graphique 4.1. Table ronde d'experts et atelier technique à l'intention des parties prenantes – 2 et 3 novembre 2017	25
Graphique 6.1. Nouveaux utilisateurs du site Internet IISF	41

Encadrés

Encadré 1.1. Les programmes IISF en bref	9
Encadré 1.2. L'initiative IISF – Bilan à ce jour	12
Encadré 3.1. Résultats dont font état les administrations fiscales d'accueil	22
Encadré 3.2. Lesotho : Promouvoir l'autonomie pour garantir la pérennité	23
Encadré 4.1. L'engagement de la France en faveur du renforcement des capacités	27
Encadré 4.2. Le soutien institutionnel de l'Afrique du Sud à l'initiative IISF	27
Encadré 4.3. Le témoignage d'un expert IISF à l'issue d'une mission au Libéria	28
Encadré 4.4. Le programme de mentorat IISF en Ouganda	30
Encadré 4.5. L'évolution de l'assistance apportée par l'initiative IISF au Nigeria	32
Encadré 4.6. Le recouvrement des recettes fiscales dans le secteur des diamants bruts	32
Encadré 4.7. Les défis fiscaux propres à la floriculture	33
Encadré 6.1. Achim Steiner, Administrateur du PNUD et co-Président, Comité directeur de l'initiative IISF	38
Encadré 6.2. Sigrid Kaag, Ministre du Commerce extérieur et de la Coopération au développement des Pays-Bas	38

Résumé

Ce rapport annuel sur l'Initiative Inspecteurs des Impôts Sans Frontières (IISF) couvre la période allant de mai 2017 à avril 2018. L'approche pratique et axée sur les résultats de l'initiative IISF pour soutenir la mobilisation des ressources intérieures (MRI) se révèle toujours plus concluante dans un environnement international en constante évolution. L'initiative IISF concourt au financement du programme d'action pour le développement de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et aux progrès réalisés en vue d'atteindre les Objectifs de développement durable (ODD). Elle apporte également un appui aux actions entreprises pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS) puisqu'elle contribue au renforcement de la capacité des pays en développement d'imposer efficacement les entreprises multinationales tout en assurant aux contribuables davantage de certitude et de lisibilité. L'initiative IISF repose de plus en plus sur des partenariats étroits noués avec un large éventail de parties prenantes et d'intervenants.

Elle doit répondre à une demande en augmentation. 29 programmes sont actuellement en cours d'exécution et 7 ont déjà été menés à terme, de sorte que globalement, l'objectif de 35 programmes fixé par le Comité directeur pour avril 2018 est dépassé. Plus d'une vingtaine de programmes sont en projet. De nouvelles perspectives Sud-Sud s'ouvrent puisque l'Afrique du Sud, l'Inde et le Nigéria sont désormais prêts à offrir les compétences dont ils disposent. Cette évolution est due, en partie, à une participation de plus en plus active des administrations fiscales partenaires (au sein desquelles sont recrutés les experts) ; 11 pays mettent à disposition des fonctionnaires en poste au sein de leur administration fiscale et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a constitué un vivier d'experts comptant une quarantaine de spécialistes de la vérification fiscale prêts à intervenir dans le cadre d'un programme IISF.

À ce jour, on attribue le recouvrement d'un surcroît de recettes fiscales de quelques 414 millions USD à l'assistance dispensée au titre, ou sur le modèle, de l'initiative IISF, en partenariat avec le Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF) et le Groupe de la Banque mondiale (GBM). L'initiative IISF offre un excellent rendement puisque chaque dollar dépensé en coûts de fonctionnement rapporte plus de 100 USD sous forme de recettes fiscales supplémentaires. Si son impact sur les recettes fiscales est important, l'initiative IISF produit aussi d'autres résultats sur le long terme sur lesquels des données factuelles ont pu être réunies l'année dernière et qui ont pris concrètement la forme de transferts de compétences, de changements organisationnels et d'une amélioration du respect de leurs obligations par les contribuables. Le Secrétariat IISF a mis au point de nouveaux outils pour répondre au défi que représente la mesure de ces résultats.

En 2017, une table ronde d'experts et des ateliers à l'intention des parties prenantes, qui ont réuni des participants issus de 28 pays et six organisations régionales et internationales, ont offert l'occasion de tirer les enseignements de l'expérience acquise concernant les moyens d'affirmer encore l'initiative IISF dans son rôle sans équivalent et d'atteindre l'objectif d'une centaine d'experts déployés d'ici à 2020. Il est également apparu que les programmes IISF prévoyant un accès sans restriction aux renseignements sur les contribuables présentent des avantages par rapport à ceux reposant sur l'examen de dossiers rendus anonymes, et qu'ils peuvent favoriser la conduite de réformes fiscales au sens où ils permettent de mettre en lumière les lacunes éventuelles de la législation dans le domaine de la fiscalité internationale. L'attention a par ailleurs été attirée sur le fait qu'il importe que les administrations fiscales partenaires adoptent une approche à l'échelle de l'administration toute entière, laquelle, conjuguée à la mise en place de dispositifs de financement institutionnalisés, pourrait améliorer l'efficacité des procédures de déploiement d'experts.

Le partenariat entre l'Organisation de Coopération et Développement Économiques (OCDE) et le PNUD, qui est au cœur de l'initiative IISF, gagne en solidité grâce à une répartition des tâches définies d'un commun accord. Les bureaux locaux du PNUD peuvent désormais faciliter les discussions au niveau national sur la MRI, et concourent ainsi à améliorer la sensibilisation et à susciter l'adhésion aux programmes IISF à l'échelon national. Le Secrétariat de l'initiative IISF a lancé son premier bulletin d'information électronique ainsi qu'une communauté de pratiques à l'intention des experts associés au projet, et a actualisé son site Internet multilingue.

Au cours de l'année à venir, le Secrétariat de l'initiative IISF poursuivra la mise en œuvre des Objectifs fixés pour 2016-2019 (Cf. annexe A). Les priorités seront notamment la consolidation des partenariats avec des organisations fiscales régionales, l'élargissement du champ de l'initiative IISF à de nouveaux domaines tels que la délinquance fiscale, la poursuite de la mise en place de programmes Sud-Sud et la constitution d'un vivier d'experts sectoriels capables d'aider les pays en développement à relever les défis qu'ils rencontrent en matière de vérification fiscale dans certains secteurs d'activité à forts enjeux. Il est envisagé d'organiser en 2019 une grande conférence internationale consacrée à l'initiative IISF et aux orientations possibles pour l'avenir.

Abréviations et acronymes

AEAT	<i>Agencia Estatal de Administración Tributaria</i> (Administration fiscale espagnole)
ALC	Amérique latine et Caraïbes
ATAF	<i>African Tax Administration Forum</i> (Forum africain sur l'administration fiscale)
BEPS	<i>Base Erosion and Profit Shifting</i> (Érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfiques)
BIAC	<i>Business and Industry Advisory Committee to the OECD</i> (Comité Consultatif Économique et Industriel auprès de l'OCDE)
BURS	<i>Botswana Unified Revenue Service</i> (Administration fiscale unifiée du Botswana)
BZSt	<i>Bundeszentralamt für Steuern</i> (Office central fédéral des impôts - Allemagne)
CE	Commission européenne
CIAT	<i>Centro Interamericano de Administraciones</i> (Centre interaméricain des administrations fiscales)
CREDAF	Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations Fiscales
ECOSOC	<i>United Nations Economic and Social Council</i> (Conseil économique et social des Nations Unies)
DGT	<i>Dirección General de Tributación</i> (Administration fiscale du Costa Rica)
FAI	Forum sur l'administration de l'impôt
FIRS	<i>Federal Inland Revenue Service</i> (Administration fiscale du Nigeria)
G20	Groupe des vingt
GBM	Groupe de la Banque mondiale
HMRC	<i>Her Majesty's Revenue and Customs</i> (Administration fiscale du Royaume-Uni)
IISF	Inspecteurs des Impôts Sans Frontières
LRA	<i>Libéria Revenue Authority</i> (Administration fiscale du Libéria)
LRA-Lesotho	<i>Lesotho Revenue Authority</i> (Administration fiscale du Lesotho)
MRI	Mobilisation des ressources intérieures
NTCA	<i>Netherlands Tax and Customs Administration</i> (Administration fiscale des Pays-Bas)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
OSF	<i>Open Society Foundations</i>
PAA	Programme d'action d'Addis-Abeba
PCT	Plateforme de collaboration sur les questions fiscales
PEID	Petits États insulaires en développement
PMCED	Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SARS	<i>South African Revenue Service</i> (Administration fiscale de l'Afrique du sud)
SUNAT	<i>Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria</i> (Administration

	fiscale du Pérou)
TAJ	<i>Tax Administration Jamaica</i> (Administration fiscale de la Jamaïque)
UE	Union européenne
URA	<i>Uganda Revenue Authority</i> (Administration fiscale de l'Ouganda)
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> (Agence des États-Unis pour le développement international)
US-OTA	<i>United States Treasury Office of Technical Assistance</i>

Glossaire

Administration fiscale d'accueil – ministère ou institution d'un pays en développement responsable de l'établissement et/ou du recouvrement de l'impôt qui sollicite une assistance en matière de vérification fiscale et accueille l'expert IISF.

Administration fiscale partenaire – ministère ou institution d'un pays mettant à disposition un spécialiste de la vérification fiscale au titre d'un programme IISF.

Coopération Sud-Sud – processus d'assistance mutuelle entre pays en développement (quelquefois désigné par l'expression « entre pays du Sud »)



Chapitre 1

L'initiative IISF dans son contexte

L'Initiative Inspecteurs des Impôts Sans Frontières (IISF) a permis de réaliser des avancées majeures grâce aux efforts déployés pendant la période allant de mai 2017 à avril 2018 pour renforcer les capacités des pays en développement au service d'une mobilisation accrue de leurs ressources intérieures. Initiative conjointe de l'OCDE et du PNUD lancée en 2015, elle fait désormais figure de modèle reconnu en matière de coopération pour le développement à l'appui du renforcement des capacités dans le domaine de la vérification fiscale (Cf. encadré 1.1).

Encadré 1.1. Les programmes IISF en bref

Les programmes IISF favorisent le transfert à des administrations fiscales de pays en développement de savoirs et de compétences en matière de vérification fiscale et de pratiques de portée générale grâce à une approche fondée sur l'apprentissage par la pratique en temps réel. En réponse à des demandes d'administrations fiscales d'accueil, des experts qualifiés sont identifiés et déployés. Ils travaillent directement aux côtés de fonctionnaires des services fiscaux du pays d'accueil sur des dossiers de vérification fiscale en cours et des questions de fiscalité internationale en lien avec la vérification fiscale.



Souvent associée à d'autres programmes internationaux d'assistance technique, l'initiative IISF occupe un créneau étroit de l'assistance aux administrations fiscales consistant à établir un pont entre la théorie et la pratique. Le fait que les programmes IISF reposent sur une démarche didactique fondée

sur l'apprentissage par la pratique est un volet essentiel du renforcement des capacités en matière de vérification fiscale qui vient compléter les initiatives d'autres fournisseurs d'assistance technique.

Les spécialistes de la vérification fiscale détachés au titre d'un programme IISF n'ont pas vocation à se substituer à des agents de l'administration fiscale d'accueil, ni à mener des activités en matière de

vérification auxquelles aucun membre du personnel local ne serait par ailleurs affecté. Leur mission est plutôt de trouver un équilibre entre une forme de soutien consistant à guider les agents de l'administration fiscale d'accueil pour la conduite d'activités concernant des dossiers de vérification fiscale réels et le transfert de connaissances et de compétences en matière de vérification fiscale stricto sensu.

Outre une amélioration de la qualité et de la cohérence des vérifications fiscales et un transfert de connaissances et de compétences aux administrations fiscales d'accueil, des retombées plus vastes commencent à être perceptibles, notamment la perspective de lever davantage d'impôts, d'offrir une certitude accrue aux contribuables et d'ancrer plus solidement une culture de la discipline fiscale grâce à une application plus efficace de la législation.

Le présent rapport a pour objet de faire le point sur les activités, les réalisations et l'expansion de l'initiative en mettant à profit les leçons tirées de l'expérience qui ont été dégagées et analysées dans le Rapport annuel 2016/17.

Au cours de l'année écoulée, le paysage a évolué en ce qui concerne la mobilisation des ressources intérieures et cette évolution est synonyme de difficultés et d'opportunités pour l'initiative IISF. Certaines des principales tendances qui influent sur le mode de fonctionnement de l'initiative sont décrites ci-après.

L'initiative IISF est une réponse au défi que représente le programme d'action pour le développement à l'horizon 2030. Parmi les ODD, l'objectif 17.1 est un appel à faire bénéficier les pays en développement d'une aide internationale en vue de renforcer leurs capacités de mobilisation des ressources intérieures via la fiscalité. Les recettes publiques, qui proviennent de plus en plus des impôts perçus, sont un indicateur de réussite décisif tant au regard de cet objectif que pour évaluer des initiatives ciblées telle l'IISF.

L'un des messages essentiels qu'a permis de dégager, en 2018, le processus de suivi de la Conférence des Nations unies de 2015 sur le financement du développement qui a eu lieu à Addis Abeba a été que la mobilisation de ressources publiques intérieures supplémentaires demeure primordiale dans tous les pays. Parallèlement, l'ONU appelle également de ses vœux une intensification de la coopération internationale à l'appui des efforts déployés au niveau des pays, ce qui suppose un accroissement du soutien financier au renforcement des capacités en matière fiscale ainsi que des actions destinées à s'assurer que les pays en développement bénéficient pleinement de l'application des nouvelles normes fiscales internationales. Les programmes IISF sont un exemple concret de la manière dont les pays peuvent œuvrer ensemble à l'obtention de résultats dans le domaine de la fiscalité internationale tout en s'en tenant à une démarche guidée par la demande et au respect du principe de l'appropriation par les pays.

La mise en œuvre de l'ensemble des mesures de réforme issues du Projet BEPS s'accélère dans les pays en développement. L'année passée, un grand nombre d'entre eux ont enregistré des progrès notables en direction de l'adoption de changements d'ordre législatif, réglementaire et organisationnel nécessaires pour pouvoir espérer être en conformité avec les normes minimales du Plan d'action BEPS. Ces réformes complexes mettent à rude épreuve des administrations faiblement dotées en capacités et les avantages qui en découleront ne se concrétiseront peut-être qu'à moyen terme. Dans ce contexte, l'initiative IISF a insufflé une dynamique importante, génératrice de confiance dans les chances de réaliser des objectifs de plus large portée. La production de données relatives aux effets directs de l'initiative IISF sur les recettes perçues à court terme a nourri cette dynamique et des changements institutionnels plus complexes prennent forme.



De nombreuses administrations fiscales envisagent de réformer, voire ont déjà commencé à réformer, leur système fiscal, en même temps qu'elles adoptent de nouvelles technologies. Certains pays suivent la démarche préconisée par la Plateforme de collaboration sur les questions fiscales (PCT) et élaborent des stratégies à moyen terme de mobilisation des recettes^[1], matérialisant une vision à un horizon de 5-10 ans de l'évolution de la

fiscalité d'un pays ou d'un territoire. Les stratégies de mobilisation des recettes à moyen terme et outils de planification du même ordre sont utiles aux administrations fiscales pour replacer les programmes IISF dont elles bénéficient dans un contexte plus vaste et éviter la tentation de recourir à des approches parcellaires et fragmentées qui pourraient se révéler inadéquates dans la durée.

Les acteurs du secteur privé ont pris conscience, tout au long de l'année écoulée, de la contribution qu'ils peuvent apporter à la promotion d'un comportement responsable des contribuables dans les pays en développement. Le Global Responsible Tax Project^[2] de KPMG et le B-Team group, qui réunissent des dirigeants d'entreprises soucieux de la planète et du bien-être de ses habitants, font partie des nouvelles initiatives qui ont permis de définir un ensemble de principes en matière de responsabilité fiscale^[3]. Ces initiatives positives donnent une assise au resserrement de la coopération. Le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC) est aussi engagé pour assurer la mise en place efficace de sa « Déclaration de meilleures pratiques en matière fiscale pour l'engagement des autorités fiscales au sein des pays en développement »^[4] qui vise à promouvoir stabilité, conviction et cohérence dans l'application des principes fiscaux. D'autre part, BIAC apporte le soutien pour le renforcement des compétences pour des autorités efficaces dans les pays en développement en y désignant des experts industriels et commerciaux (voir sections 4.2.4 et 6.6).

En 2017, le Groupe des vingt (G20) a piloté un processus axé sur l'amélioration de la certitude fiscale pour les contribuables comme pour les administrations. Il ressort d'une analyse de l'OCDE portant sur une enquête auprès des entreprises réalisée pour une étude du G20 sur la certitude fiscale que le caractère imprévisible et incohérent du traitement réservé à telle ou telle situation par l'administration fiscale est souvent l'un des trois sujets de préoccupation majeurs pour les entreprises exerçant des activités en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes (ALC) et en Asie. De même, le manque de maîtrise, par l'administration fiscale, des caractéristiques des entreprises internationales fait partie des dix principales préoccupations des entreprises implantées dans ces régions. Ces indicateurs sont autant de signaux utiles invitant, dans le cadre de l'initiative IISF, à promouvoir l'application d'un traitement cohérent et prévisible aux entreprises et à prendre en compte les indicateurs et les mesures d'une discipline fiscale fondée sur la coopération.

1 https://www.taxcompact.net/documents/itc-ati-tax-and-development-conference-2017/conference/day-1/Breakout%20Session%20I_B%20Aid%20Effectiveness_MTRS%20Summary.pdf

2 <https://responsibletax.kpmg.com/home>.

3 www.bteam.org/announcements/responsibletax-2/.

4 https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/platform_tax_best_practices_biacc.pdf.

Dans un domaine complexe, où de multiples acteurs interviennent, les partenariats sont la clé. Alors que de nombreux partenaires au développement cherchent à accroître leur soutien à la mobilisation des ressources intérieures conformément aux engagements pris au titre de l'Initiative fiscale d'Addis Abeba, c'est le manque de coordination et la fragmentation des efforts qui sont à craindre. Pour minimiser ces risques, la solution choisie dans le cadre de l'initiative IISF consiste à miser sur des partenariats, y compris avec des organisations fiscales régionales qui sont des acteurs de plus en plus importants dans le nouveau paysage. Le présent rapport montre bien comment fonctionne l'initiative IISF qui permet de dispenser une assistance en matière de vérification fiscale en privilégiant des partenariats étroits avec une large palette de parties prenantes et d'intervenants.

L'encadré 1.2 décrit l'évolution de l'initiative IISF à ce jour.

Encadré 1.2. L'initiative IISF – Bilan à ce jour

C'est en 2010 qu'est avancée l'idée, inspirée du modèle de Médecins sans Frontières, de déployer des fiscalistes expérimentés issus de pays du monde entier pour aider les administrations fiscales de pays en développement.

En mai 2012, le projet IISF reçoit un accueil très positif de la part de la société civile et des milieux universitaires lors d'une session plénière du Groupe de travail informel sur la fiscalité et le développement de l'OCDE organisée en Afrique du Sud.

En 2012-2013, le Secrétariat de l'OCDE entreprend une étude de faisabilité qui montre une appétence très forte des pays en développement pour ce type d'assistance.

Pendant la période 2014-2015, un Secrétariat de l'initiative IISF est créé à Paris et la mise en place de programmes IISF débute avec divers partenaires.

Le 13 juillet 2015, l'OCDE et le PNUD lancent un partenariat pour l'initiative IISF lors de la troisième Conférence sur le financement du développement organisé à Addis-Abeba (Éthiopie).

En avril 2016, lors de sa réunion inaugurale, le Comité directeur de l'initiative IISF se fixe comme objectif une centaine de déploiements d'experts d'ici à 2020.

En octobre 2016, le PNUD lance un appel à candidatures afin de constituer un nouveau vivier de spécialistes de la vérification fiscale prêts à prendre part à des programmes IISF. Le but est d'élargir l'éventail de compétences utilisables pour alimenter en ressources humaines les programmes IISF.

En novembre 2016, le lancement du premier programme IISF Sud-Sud, en vertu duquel l'administration fiscale du Kenya (*Kenya Revenue Authority*) s'engage à apporter son soutien à l'administration fiscale du Botswana (*Botswana Unified Revenue Service*), est annoncé à Nairobi. Le site Internet de l'initiative IISF (<http://www.tiwb.org/fr>), accessible en anglais, en français et en espagnol, est créé.

En novembre 2017, ont lieu la première table ronde d'experts, destinée à informer les experts en prévision des déploiements à venir au titre des programmes IISF dans divers pays du monde, et le premier atelier à l'intention des parties prenantes, qui offre aux participants une occasion de partager les fruits de l'expérience acquise grâce aux programmes IISF.

En février 2018, un nouveau programme pilote sur la délinquance fiscale débute.

En avril 2018, le surcroît de recettes fiscales perçues, directement imputable à des programmes IISF ou à des formes de soutien inspirées de ces programmes, y compris à des initiatives relevant de programmes d'assistance technique délivrés par l'ATAF, l'OCDE et le GBM, est estimé à plus de 414 millions USD.

Au 30 avril 2018, 7 programmes IISF ont été menés à leur terme et 29 sont en cours d'exécution. L'initiative est sur la bonne voie pour atteindre l'objectif d'une centaine d'experts déployés d'ici à 2020 et tous les autres éléments figurant dans le Programme de travail 2017-2018 sont par ailleurs réunis (Cf. annexe B).

Le soutien des administrations fiscales partenaires aux programmes IISF prend également de l'ampleur puisque de nouveaux partenaires tels l'Afrique du Sud, la Belgique et l'Inde s'engagent à présent dans le sillage de l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie, le Kenya, le Nigeria, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Au 30 avril 2018, 29 programmes IISF étaient en cours d'exécution, 7 avaient été menés à leur terme et 20 programmes étaient en projet (Cf. tableaux ci-après). Les experts inscrits sur le vivier géré par le PNUD qui ont été recrutés, ont été affectés à quatre des programmes en cours d'exécution (Égypte, Géorgie, Nigeria et Ouganda). Pour plus de détails sur les programmes IISF, se reporter à l'annexe C.

Tableau 2.1. Programmes IISF achevés

Pays ou territoire	Administration fiscale d'accueil	Administration fiscale partenaire / Partenaire(s) international(ux)	Expert(s)
Albanie	<i>Drejtoria E Përgjithshme E Tatimeve</i>	<i>Agencia delle Entrate (Italie)</i>	Agent des services fiscaux en activité
Colombie	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia</i>	ND	Anciens agents des services fiscaux
Costa Rica	<i>Dirección General de Tributación</i>	<i>Agencia Estatal de Administración Tributaria (Espagne)</i>	Agents des services fiscaux en activité
Géorgie (1)*	Georgia Revenue Service	ND	Agent des services fiscaux retraité
Ghana	Ghana Revenue Authority	<i>Belastingdienst (Pays-Bas)</i>	Agents des services fiscaux en activité
Malawi	Malawi Revenue Authority	Forum africain sur l'administration fiscale/ Her Majesty's Revenue and Customs (Royaume-Uni)	Agents des services fiscaux en activité
Sénégal	<i>Direction Générale des Impôts et des Domaines</i>	<i>Direction Générale des Finances Publiques (France)</i>	Agent des services fiscaux en activité

Note : * Les chiffres entre parenthèses correspondent à un identifiant unique pour les pays/territoires bénéficiant de plusieurs programmes IISF.

Tableau 2.2. Programmes IISF en cours d'exécution

Pays ou territoire	Administration fiscale d'accueil	Administration fiscale partenaire / Partenaire(s) international(ux)	Expert(s)
Botswana (2)*	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	Kenya Revenue Authority	Agents des services fiscaux en activité
Botswana (3)	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	ND	Expert du secteur du diamant
Botswana (5)	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	ATAF	Ancien agent des services fiscaux
Cameroun	Direction Générale des Impôts	Direction Générale des Finances Publiques (France)	Agent des services fiscaux en activité
République du Congo	Direction Générale des Impôts et des Domaines	Direction Générale des Finances Publiques (France)	Agent des services fiscaux en activité
Égypte	<i>Egyptian Tax Administration, Ministry of Finance</i>	Union européenne	Expert issu du vivier et expert en fiscalité égyptienne

Pays ou territoire	Administration fiscale d'accueil	Administration fiscale partenaire / Partenaire(s) international(ux)	Expert(s)
Éthiopie	<i>Ethiopian Revenues and Customs Authority</i>	<i>Her Majesty's Revenue and Customs (Royaume-Uni)</i>	Agents des services fiscaux en activité
Géorgie (2)	<i>Georgia Revenue Service</i>	ND	Expert issu du vivier
Jamaïque (1)	<i>Tax Administration Jamaica</i>	ND	Ancien agent des services fiscaux
Jamaïque (2)	<i>Tax Administration Jamaica</i>	<i>Bundeszentralamt für Steuern (Allemagne)</i>	Agent des services fiscaux en activité
Lesotho	<i>Lesotho Revenue Authority</i>	<i>Her Majesty's Revenue and Customs (Royaume-Uni)</i>	Agents des services fiscaux en activité
Libéria (1)	<i>Liberia Revenue Authority</i>	<i>Open Society Foundations / Groupe de la Banque mondiale</i>	Ancien agent des services fiscaux
Libéria (2)	<i>Liberia Revenue Authority</i>	<i>Federal Inland Revenue Service (Nigeria)</i>	Agent(s) des services fiscaux en activité
Libéria (3)	<i>Liberia Revenue Authority</i>	ND	Expert du secteur des industries extractives
Namibie	<i>Inland Revenue Department</i>	ND – programme pilote	Agents des services fiscaux en activité et ancien agent des services fiscaux
Nigeria	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	ND	Expert issu du vivier
Ouganda	<i>Uganda Revenue Authority</i>	<i>United States Agency for International Development**</i>	Expert issu du vivier et ancien agent des services fiscaux
Rwanda	<i>Rwanda Revenue Authority</i>	<i>Belastingdienst (Pays-Bas)</i>	Agents des services fiscaux en activité
Sénégal	Direction Générale des Impôts et des Domaines	Direction Générale des Finances Publiques (France)	Agent des services fiscaux en activité
Sri Lanka	<i>Inland Revenue Department</i>	<i>Her Majesty's Revenue and Customs (Royaume-Uni)</i>	Agents des services fiscaux en activité

Note : * Les chiffres entre parenthèses correspondent à un identifiant unique pour les pays/territoires bénéficiant de plusieurs programmes IISF.

** Le bureau du PNUD en Ouganda apporte également une contribution partielle au financement.

Les formules de soutien de type IISF portant sur des dossiers de vérification rendus anonymes constituent un complément concret aux programmes IISF à proprement parler. Un certain nombre de pays ou territoires en développement continuent de bénéficier de versions simplifiées des programmes IISF dans le cadre desquelles les travaux sur des dossiers rendus anonymes sont menés lors d'ateliers dirigés par des spécialistes de la vérification fiscale. Ces programmes IISF allégés ont vocation à compléter les programmes IISF classiques. Ils constituent une solution pragmatique et souple pour les pays ou territoires en développement qui ont besoin de davantage de temps pour se conformer aux obligations en matière de confidentialité ou autres exigences d'ordre pratique auxquelles est subordonnée la possibilité de bénéficier de programmes IISF à part entière.

En 2017-2018, des programmes portant sur des dossiers rendus anonymes se sont poursuivis dans neuf pays (Cf. tableau 2.3). Convaincus par le succès rencontré par ces programmes au sein de leur administration fiscale, certains pays ont par la suite demandé à bénéficier de programmes IISF

stricto sensu à l'instar du Botswana, du Malawi, de l'Ouganda, du Pérou, du Sri Lanka et de la Zambie.

Tableau 2.3. Programmes de soutien de type IISF sur des dossiers rendus anonymes en cours d'exécution

Pays ou territoire	Administration fiscale d'accueil	Administration fiscale partenaire / Partenaire(s) international(ux)	Expert(s)
Botswana (1)*	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	ATAF / OCDE	Ancien agent des services fiscaux
Cambodge	Direction générale des impôts	GBM / OCDE / UE	Anciens agents des services fiscaux
Kenya	<i>Kenya Revenue Authority</i>	ATAF / GBM / OCDE	Anciens agents des services fiscaux
Ouganda	<i>Uganda Revenue Authority</i>	ATAF / GBM / OCDE	Anciens agents des services fiscaux
Pérou	<i>Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria</i>	GBM / OCDE	Anciens agents des services fiscaux
Sri Lanka	<i>Inland Revenue Department</i>	OCDE	Ancien agent des services fiscaux
Viet Nam	Direction générale des impôts	GBM / OCDE / UE	Anciens agents des services fiscaux
Zambie	<i>Zambia Revenue Authority</i>	ATAF / OCDE	Ancien agent des services fiscaux
Zimbabwe	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>	ATAF / GBM / OCDE	Ancien agent des services fiscaux

Note : * Les chiffres entre parenthèses correspondent à un identifiant unique pour les pays/territoires bénéficiant de plusieurs programmes IISF.

La demande demeure forte et un nombre non négligeable d'administrations fiscales d'accueil cherchent à mettre en place de nouveaux programmes IISF. L'Afrique demeure la région du monde dont émane une forte proportion de demandes d'assistance. Cela étant, les administrations fiscales des pays d'autres régions sont de plus en plus nombreuses à solliciter une assistance au titre d'un programme IISF. Le Secrétariat de l'initiative IISF a entamé des pourparlers avec de nombreuses administrations fiscales partenaires en vue de répondre à ces demandes.

Tableau 2.4. Programmes IISF à venir

Pays ou territoire	Administration fiscale d'accueil
Bénin	Direction Générale des Impôts
Botswana (4)*	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>
Colombie (1)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>
Colombie (2)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>
Costa Rica	<i>Dirección General de Tributación</i>
Côte d'Ivoire	Direction Générale des Impôts
Ghana (2)	<i>Ghana Revenue Authority</i>
Ghana (3)	<i>Ghana Revenue Authority</i>
Ile Maurice	<i>Mauritius Revenue Authority</i>
Kosovo**	<i>Tax Administration of Kosovo</i>
Malawi	<i>Malawi Revenue Authority</i>
Maldives	<i>Maldives Inland Revenue Authority</i>
Nigeria	<i>Federal Inland Revenue Service</i>
Pérou	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)
Swaziland	<i>Swaziland Revenue Authority</i>
Tchad	Direction générale des impôts
Ukraine	<i>State Fiscal Service of Ukraine</i>
Viet Nam	Direction générale des impôts
Zambie	<i>Zambia Revenue Authority</i>
Zimbabwe	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>

Note : * Les chiffres entre parenthèses correspondent à un identifiant unique pour les pays/territoires bénéficiant de plusieurs programmes IISF.

** Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis consultatif de la Cour internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

Compte tenu des besoins spécifiques de chaque administration fiscale d'accueil, les programmes IISF couvrent un large éventail de sujets techniques et de secteurs d'activité.

Les programmes en cours sont axés sur la sélection des dossiers de vérification en fonction des risques, sur les procédures de vérification fiscale et sur la négociation des accords préalables en matière de prix de transfert. Les vérifications portent essentiellement sur différents aspects des prix de transfert et de la fiscalité internationale telles la notion d'établissement stable, la validation des frais de gestion et des commissions au titre de service rendu et la valorisation de la propriété intellectuelle. Elles embrassent une large palette de secteurs d'activité, comme le montre le tableau 2.5 ci-après.

Tableau 2.5. Secteurs d'activité couverts par des programmes IISF

Secteur	Programmes couvrant le secteur	Description détaillée
Agriculture	4	Café, fleurs et autres produits de l'horticulture
Construction	4	Construction de centrales hydrauliques, développement de projets
Secteur hôtelier	5	Hôtellerie, tourisme
Secteur manufacturier	6	Câbles et fils électriques, produits pharmaceutiques
Secteur minier	7	Diamants, minerai de fer, or, pétrole et gaz, services de forage
Services financiers	6	Assurance, banque
TIC	7	Technologies de l'information, télécommunications
Vente & distribution	8	Acier, appareils, ciment, denrées alimentaires, engrais, parfums, produits pharmaceutiques, sucre

Note : Plusieurs secteurs d'activité peuvent être couverts par un seul et même programme IISF.

Chapitre 3

Résultats obtenus

3.1. Résultats en termes de recettes

L'initiative IISF continue de produire des résultats immédiats chiffrables impressionnants. Au 30 avril 2018, l'assistance dispensée, y compris grâce à des travaux sur des dossiers rendus anonymes réalisés lors d'ateliers ATAF/OCDE/GBM, avait déjà rapporté un supplément de recettes fiscales cumulées depuis 2012 d'environ 414 millions USD, soit 136 millions USD de plus que le chiffre annoncé par le Secrétariat de l'initiative IISF dans le précédent rapport annuel. En raison des délais nécessaires à l'achèvement des procédures de vérification fiscale et à la notification des données, certains résultats obtenus en 2017 ne sont pas encore pris en compte dans le graphique. Au niveau régional, c'est en Afrique que l'augmentation des recettes fiscales perçues est la plus marquée (Cf. graphique 3.1).

414 millions USD
Supplément de recettes fiscales
cumulées déclaré au 30 avril 2018

136 millions USD
Supplément de recettes fiscales en
2017-2018

Graphique 3.1. Supplément de recettes fiscales déclaré imputable à l'assistance dispensée au titre de l'initiative IISF, par région, au 30 avril 2018



**+100
USD**

*Retour sur
investissement pour
chaque dollar dépensé
au titre des
programmes IISF*

L'initiative IISF continue de produire d'excellents résultats au regard des ressources mobilisées et d'offrir un retour sur investissement très satisfaisant. En moyenne, chaque dollar consacré à des activités IISF entre 2013 et le 30 avril 2018

a permis d'accroître de plus d'une centaine^[5] de dollars le montant des recettes perçues par les administrations fiscales d'accueil. En outre, pour chaque dollar alloué au financement de programmes IISF en Afrique, une hausse des recettes fiscales recouvrées de plus de 140 USD^[6] a été enregistrée.

3.2. Mesure de l'impact plus global des programmes IISF

Le recours à une panoplie équilibrée de mesures de l'impact des programmes IISF facilitera de plus en plus le suivi des progrès et l'évaluation des effets à long terme de ces programmes, indépendamment de leurs retombées sur les recettes. Le Rapport annuel 2016/2017 a mis en lumière le défi que représente la transition d'une quête de gains immédiats, en termes de recettes, vers la recherche de résultats s'inscrivant davantage dans la durée et se concrétisant notamment par un développement des compétences, par le respect de l'équité dans les procédures de vérification fiscale, par une amélioration du cadre législatif et par des changements de comportement de la part des contribuables. En 2017-2018, le Secrétariat a honoré l'engagement qu'il avait pris de veiller à ce que les nouveaux programmes IISF mis en place prévoient des indicateurs d'impact. Ces indicateurs seront utilisés pour évaluer l'incidence à court, moyen et long termes de ces programmes.

Le tableau 3.1 présente un récapitulatif des indicateurs d'impact sélectionnés par la Jamaïque et le Cameroun.



5 À partir d'estimations du Secrétariat de l'initiative IISF.

6 À partir d'estimations du Secrétariat de l'initiative IISF.

Tableau 3.1. Exemples d'indicateurs d'impact des programmes IISF

Pays	Indicateurs d'impact choisis		
	<i>Court terme</i>	<i>Moyen terme</i>	<i>Long terme</i>
Cameroun	<ul style="list-style-type: none"> Recensement de méthodes et de critères précis d'analyse et de sélection des risques pour les secteurs dans lesquels des vérifications sont conduites. Utilisation de formulaires normalisés pour la notification des ajustements fiscaux et les rapports de vérification fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité d'accéder aux informations relatives aux vérifications effectuées et menées à terme au titre de l'initiative IISF. Accroissement des recettes fiscales. Capacité des agents d'appliquer les connaissances et les compétences récemment acquises sur la démarche et les techniques à suivre en matière de vérification. Capacité des agents d'appliquer les principes de la gestion des risques de non-observation de leurs obligations. Hausse du nombre de demandes d'échange de renseignements fiscaux. Effets de synergie entre les programmes IISF et d'autres initiatives engagées au niveau du pays en matière de vérification fiscale. 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration du respect de leurs obligations fiscales par les entreprises ayant fait l'objet d'une vérification. Meilleure communication entre les contribuables et les agents des services fiscaux. Évolution dans le comportement des contribuables qui se montrent plus disposés à communiquer des données et des renseignements. Application des principes de la gestion des risques de non-observation de leurs obligations par les contribuables
Jamaïque	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise des principes de la gestion des risques de non-observation de leurs obligations par les contribuables. Définition d'une approche stratégique en matière de vérification. Recensement de méthodes et de critères d'analyse et de sélection des risques. Définition d'orientations à usage interne pour la sélection des dossiers de vérification. Rédaction de manuels et d'orientations à usage interne concernant les procédures et techniques à appliquer en matière de vérification. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité des agents d'appliquer les principes de la gestion des risques de non-observation de leurs obligations par les contribuables. Capacité des agents d'appliquer les connaissances et les compétences récemment acquises sur la démarche et les techniques à suivre en matière de vérification. Exécution et achèvement des vérifications dans les délais prévus par les procédures internes. 	<ul style="list-style-type: none"> Application par les agents des principes de la gestion des risques de non-observation de leurs obligations par les contribuables. Amélioration du respect de leurs obligations fiscales par les entreprises ayant fait l'objet d'une vérification. Augmentation du nombre d'accords anticipés sur des questions fiscales et amélioration de la qualité de ces accords. Identification et évaluation quantitative des risques fiscaux secteur par secteur.

3.2.1. Premiers résultats

Les administrations fiscales de pays en développement ayant bénéficié d'un soutien au titre de l'initiative IISF et d'une assistance en matière fiscale de la part d'autres intervenants (l'ATAF notamment) font d'ores et déjà état de divers résultats (Cf. encadré 3.1). En dehors d'un accroissement des recettes fiscales perçues, elles ont constaté :

- une amélioration de l'aptitude à conduire des vérifications fiscales de qualité ;
- un perfectionnement des outils, procédures et processus ;
- une évolution sur le plan organisationnel ; et
- une amélioration de la discipline fiscale en général.

Encadré 3.1. Résultats dont font état les administrations fiscales d'accueil

Qualifications et compétences

- L'évaluation des risques et les prix de transfert sont mieux maîtrisés et mieux gérés d'après les auto-évaluations effectuées par les vérificateurs avant et après le programme.
- Les vérificateurs ont davantage confiance en eux lorsqu'ils appliquent ce qu'ils ont appris et lorsqu'ils s'entretiennent avec des contribuables.
- L'organisation de sessions de formation ciblées a facilité l'interprétation et l'analyse des rapports de la documentation sur les prix de transfert.
- Le partage de connaissances et l'apprentissage entre pairs se sont intensifiés grâce aux mécanismes permettant de faire remonter des informations et au travail en équipe.

Amélioration des outils, procédures et processus

- Les demandes de documentation sur les prix de transfert ont permis d'accroître l'efficacité des analyses menées à des fins de vérification fiscale.
- Le nombre de dossiers relatifs aux prix de transfert qui ont été traités a augmenté.
- L'élaboration d'orientations et de manuels a favorisé la normalisation des processus et contribué à la transparence des procédures.
- Des notes pratiques relatives aux vérifications fiscales portant sur les prix de transfert ont été rédigées.
- Des règles relatives aux accords préalables en matière de prix de transfert et aux procédures amiables ont été élaborées.
- Des recommandations ont été formulées en vue d'une révision de la législation compte tenu des lacunes constatées à l'occasion des vérifications fiscales.

Changements organisationnels

- Le nombre de vérificateurs affectés au traitement de dossiers concernant des prix de transfert a augmenté.
- Des unités spécialisées dans les prix de transfert ont été créées.
- Sensibilisation accrue de la part des administrations fiscales afin d'éviter la perte de vérificateurs spécialisés par la mise en place de mécanismes d'accélération de progression de carrière et/ou de salaires basés sur la performance.

Comportement des contribuables

- Parce que les demandes de documentation qui leur ont été adressées étaient précises, les contribuables ont été plus enclins à communiquer des données à l'administration fiscale.
- Le succès rencontré dans le traitement de certains dossiers a conforté la crédibilité des vérificateurs aux yeux des contribuables et de leurs conseillers.

Ces résultats sont actés dans les rapports de mission des experts, les formulaires d'auto-évaluation des vérificateurs, les rapports d'avancement des programmes IISF et les formulaires d'évaluation des programmes IISF.

3.2.2. Amélioration de la mesure des résultats

Il faut œuvrer encore davantage à l'amélioration du suivi et de l'évaluation des indicateurs de résultats à moyen et long terme pour pouvoir mesurer les progrès accomplis et acter l'aboutissement des efforts entrepris. Le Secrétariat de l'initiative IISF a mis à jour les boîtes à outils ciblées qu'il avait élaborées, à l'intention des administrations fiscales d'accueil, des experts, des administrations fiscales partenaires et des donateurs, pour leur donner des orientations concrètes sur divers aspects de la mise en place et de l'exécution des programmes IISF. Les bureaux locaux du PNUD apporteront une contribution toujours plus intense au suivi à plus long terme et à la notification des résultats obtenus.

De nouveaux outils ont été mis au point pour améliorer le recueil de données à l'appui de la mesure des indicateurs sur les programmes. Figurent notamment parmi ces outils les versions modifiées de certains documents tels le modèle de rapport de mission, le formulaire d'auto-évaluation des vérificateurs et le modèle de rapport de synthèse des programmes IISF. Les versions révisées des modèles de rapport d'avancement des programmes IISF et de rapport d'évaluation des programmes IISF diffusées en ligne à l'intention des administrations fiscales d'accueil et des experts faciliteront le recueil d'informations précises sur le déroulement des programmes IISF. L'encadré 3.2 montre comment l'administration fiscale du Lesotho (LRA-Lesotho) appréhende, au moment de la définition des objectifs, la question de l'inscription dans la durée des transferts de compétences.

Encadré 3.2. Lesotho : Promouvoir l'autonomie pour garantir la pérennité

Depuis décembre 2015, le Royaume-Uni déploie périodiquement des experts des services de *Her Majesty's Revenue & Customs* (HMRC) pour travailler aux côtés de vérificateurs de LRA-Lesotho. Ce programme IISF a pour objectif global de faire en sorte que les agents de LRA-Lesotho soient en mesure de mener à bien des vérifications de qualité portant sur les prix de transfert et sur des questions de fiscalité internationale, y compris lorsque le programme IISF aura pris fin. C'est dans le cadre de ce programme que des travaux sur des dossiers de vérification relevant du secteur bancaire, du secteur du bâtiment, des secteurs manufacturier ou minier, du secteur de la vente et de la distribution ou encore du secteur des télécommunications ont été engagés. Le programme IISF comporte une assistance dans les domaines de la fiscalité internationale, des prix de transfert et de l'évaluation des risques sur des dossiers réels qui sont traités par l'équipe de vérificateurs faisant partie de la division de l'administration fiscale du Lesotho en charge des grandes entreprises. L'ATAF apporte son concours et un complément au programme IISF en organisant des ateliers de formation portant sur les prix de transfert. L'application pratique de ces formations à des dossiers réels est expérimentée dans le cadre du programme IISF.

L'assistance dispensée au titre de l'initiative IISF a permis de mieux appréhender les risques et les pratiques propres à tel ou tel secteur et de donner aux agents de LRA-Lesotho chargés de conduire des vérifications fiscales les moyens de repérer et de traiter les problématiques de prix de transfert en collaboration avec des experts IISF et en autonomie. C'est là un élément important attestant que les notions enseignées et les connaissances partagées par les experts IISF ont été mises en pratique. Les vérificateurs déclarent en outre qu'ils ont désormais davantage confiance en eux lorsqu'ils ont des entretiens avec des contribuables et leur présentent les conclusions de la vérification fiscale.

LRA-Lesotho a procédé, sur des dossiers présentant un risque élevé en matière de prix de transfert, à des ajustements non négligeables, dans le cadre du programme IISF. Les impôts recouverts à ce titre se chiffrent à environ 1.6 million USD.

Chapitre 4

Enseignements tirés

4.1. Table ronde d'experts de l'initiative IISF et atelier technique à l'intention des parties prenantes

La table ronde réunissant des experts de l'initiative IISF, organisée à l'OCDE le 2 novembre 2017, a permis le partage des expériences acquises dans la mise en œuvre des programmes IISF. Elle a été suivie, le 3 novembre 2017, par un atelier technique auquel ont participé différentes parties prenantes à l'initiative, issues de 28 pays et de 6 organisations internationales ou régionales. Les principaux enseignements de ces deux événements sont résumés ci-après.

Graphique 4.1. Table ronde d'experts et atelier technique à l'intention des parties prenantes – 2 et 3 novembre 2017



Source : OCDE

4.1.1. Témoignage des administrations fiscales d'accueil

Les administrations fiscales d'accueil ont indiqué que l'approche fondée sur l'apprentissage par la pratique retenue par l'initiative IISF a permis de renforcer la confiance de leurs vérificateurs, grâce à une connaissance accrue des méthodes de sélection des dossiers avant contrôle et de gestion des contrôles des entreprises multinationales, en particulier aux fins de l'évaluation de transactions internationales complexes. L'administration fiscale de la Jamaïque (*Tax Administration Jamaica, TAJ*) a notamment souligné l'apport de l'initiative IISF en ce qui concerne le renforcement des capacités en matière de vérifications des prix de transfert et du cadre institutionnel d'ensemble, et également en ce qui concerne le renforcement de l'autonomie des vérificateurs qui peuvent s'approprier les pratiques exemplaires recensées à travers le monde pour lutter contre les mécanismes de BEPS. L'expert IISF qui représente l'Office central fédéral des impôts de l'Allemagne (*Bundeszentralamt für Steuern*) a présenté plusieurs méthodes intéressantes aux fins de contrôle.

Les programmes IISF ont contribué à renforcer la confiance et la coopération entre les contribuables et l'administration. Ce résultat a notamment pu être obtenu en augmentant la confiance des contribuables à l'égard des processus de vérification, en faisant en sorte que les vérificateurs ciblent des problématiques précises, en limitant les inefficacités ainsi qu'en réduisant les coûts de mise en conformité supportés par les contribuables.

Dans certains cas, l'initiative a également permis d'améliorer la compréhension des enjeux liés aux prix de transfert au sein de l'administration fiscale d'accueil et parmi les responsables des politiques publiques, conduisant à l'augmentation des ressources allouées au contrôle des prix de transfert.

L'initiative IISF, qui est fondée sur une approche pratique en matière de renforcement des capacités et s'inscrit en complément d'autres programmes d'assistance technique, a facilité la conduite des réformes fiscales, en faisant apparaître les éventuelles lacunes du droit applicable aux questions de fiscalité internationale.

Le renforcement de la confiance entre l'administration fiscale d'accueil et les experts de l'initiative IISF, qui repose sur le principe d'une participation ouverte, est déterminant pour dissiper les possibles préoccupations (initiales) concernant la confidentialité des données des contribuables ou d'éventuels conflits d'intérêts. Cette confiance a conduit de nombreux pays en développement à aller au-delà de l'étude de dossiers rendus anonymes pour conduire des programmes IISF en conditions réelles, durant lesquels l'expert et les agents de l'administration fiscale d'accueil collaborent sur le traitement de contrôles en cours.

Les administrations fiscales d'accueil ont souligné l'utilité de l'assistance fournie à distance par les experts IISF entre deux missions, qui aide leurs agents à poursuivre l'examen des dossiers en cours et à limiter les retards dans les vérifications fiscales.

4.1.2. Témoignage des administrations fiscales partenaires

Les administrations fiscales partenaires considèrent l'initiative IISF comme l'une des composantes de leurs relations bilatérales de coopération avec les pays en développement. Plusieurs administrations fiscales partenaires ont souligné l'importance des programmes IISF qui s'inscrivent en complément d'autres missions d'assistance menées auprès de l'administration

fiscale. L'encadré 4.1 ci-dessous décrit les objectifs et l'engagement de la France en matière d'accompagnement des pays francophones, tandis que l'encadré 4.2 résume l'engagement de l'administration fiscale d'Afrique du Sud (*South African Revenue Service, SARS*) auprès d'autres pays africains par l'intermédiaire de programmes IISF.

Encadré 4.1. L'engagement de la France en faveur du renforcement des capacités

En tant qu'administration fiscale partenaire, la France s'est engagée dans plusieurs programmes IISF conduits dans des pays d'Afrique francophone pour renforcer les capacités dans le champ de la fiscalité internationale et relever les défis propres aux opérations de vérification fiscale. Le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères finance actuellement les missions d'agents de la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) qui interviennent en tant qu'experts IISF au Cameroun, en République du Congo et au Sénégal, et s'est engagé à compléter ce dispositif en ajoutant un quatrième programme dans un pays d'Afrique francophone. Ces programmes IISF s'inscrivent dans le cadre plus général de l'aide bilatérale de la France en faveur de ces pays dans le domaine de la fiscalité.

Les administrations fiscales partenaires ont mis en valeur le rôle central joué par le Secrétariat IISF, en particulier concernant les procédures de contrôle de la qualité, le suivi du déroulement des missions et la facilitation du rapprochement avec les administrations fiscales d'accueil. Les boîtes à outils élaborées par l'initiative IISF (disponibles en anglais, français et espagnol) ont été mentionnées comme étant particulièrement utiles.

La motivation des agents a été renforcée par la transparence du processus de recrutement des experts qui participent aux programmes IISF. À titre d'exemple, 80 agents de l'administration fiscale espagnole ont demandé à prendre part au programme IISF conduit par leur administration auprès de l'administration fiscale du Costa Rica (*Dirección General de Tributación*). Le processus de sélection des intervenants a de fait permis de récompenser des agents hautement qualifiés tout en motivant d'autres agents à renforcer leurs compétences.

Une approche élargie à tous les niveaux de l'administration destinée à mobiliser des ressources en faveur des programmes IISF peut améliorer les processus de déploiement. Plusieurs administrations fiscales partenaires, telles la France, les Pays-Bas ou le Royaume-Uni, ont appliqué une approche intégrée pour le déploiement de leurs experts, notamment grâce à des accords de financement mis en place avec les services en charge de la coopération au développement.

Les administrations fiscales partenaires souhaitent que le Secrétariat IISF étende ses évaluations d'impact en mettant l'accent sur l'amélioration de la discipline volontaire et le renforcement des institutions.

Encadré 4.2. Le soutien institutionnel de l'Afrique du Sud à l'initiative IISF

L'administration fiscale d'Afrique du Sud (*South African Revenue Service, SARS*) a récemment communiqué au Secrétariat son appréciation des avantages retirés de sa participation aux programmes IISF :

« ... [SARS] se félicite du partenariat mis en place avec l'initiative IISF. La participation de SARS aux missions IISF renforce l'engagement de l'Afrique du Sud en faveur de la coopération internationale, et promeut une vision partagée sur des problématiques communes des pays africains tout en contribuant au développement des compétences en matière de fiscalité internationale.

SARS salue la possibilité ainsi offerte d'intervenir auprès d'autres administrations fiscales de la région pour apporter ses conseils et son expertise dans des domaines de connaissance spécialisés touchant aux vérifications fiscales. En particulier, nous nous félicitons de l'intérêt que la Zambie a manifesté récemment pour bénéficier de notre grande expérience dans le secteur des industries extractives.

SARS voit par ailleurs dans l'initiative IISF un instrument de renforcement des capacités de ses agents en matière de prix de transfert et dans d'autres domaines, grâce aux collaborations et partenariats mis en place avec d'autres experts de la région ».

4.1.3. Témoignage des experts



Les programmes IISF apportent une contribution inégalée dans un domaine précis de l'assistance technique, en permettant de mettre la théorie en pratique par l'analyse de cas réels. Les experts ont souligné que l'initiative IISF se distingue particulièrement par sa capacité à intégrer des experts étrangers dans les équipes de l'administration fiscale d'accueil tout en assurant la confidentialité des données des contribuables. L'encadré 4.3 présente le témoignage d'un expert IISF qui participe au programme IISF au Libéria.

Les experts ont mis en exergue l'importance que revêt un environnement de confiance et de respect mutuel entre les intervenants IISF et l'administration fiscale d'accueil. Les

résultats des missions d'assistance technique sont améliorés dès lors que les intervenants ont une bonne compréhension des enjeux politiques, sociaux, culturels et économiques d'un pays ou d'une juridiction. Dans de nombreux cas, avant le démarrage d'une mission, le PNUD organise des exposés détaillés sur le pays d'accueil à l'intention des experts. Les experts IISF considèrent en outre que les compétences interpersonnelles et la sensibilité à la diversité culturelle représentent deux atouts essentiels.

Encadré 4.3. Le témoignage d'un expert IISF à l'issue d'une mission au Libéria

Un ancien vérificateur de l'administration fiscale britannique (*HM Revenue and Customs*, HMRC) dresse le bilan d'une mission conduite au Libéria :

« C'est un privilège que de pouvoir collaborer avec l'administration fiscale du Libéria (*Libéria Revenue Authority*, LRA) en ayant accès aux éléments des dossiers, ce qui témoigne d'un niveau de confiance élevé. Plus important encore, j'ai pu constater l'efficacité réelle de l'approche suivie par l'initiative IISF pour renforcer la confiance et résoudre des problèmes techniques grâce au travail de groupe.

J'ai observé ce qu'impliquent le contrôle des grandes entreprises multinationales et la mise en œuvre des mesures BEPS pour les administrations fiscales qui disposent de capacités limitées, et je peux témoigner de l'importance de solutions conçues sur mesure à l'intention des pays en développement.

Je suis convaincu qu'à plus long terme, les programmes IISF contribueront à une amélioration globale de la discipline fiscale, en adressant à tous les contribuables qui sont des entreprises multinationales un message sans équivoque : la LRA a renforcé ses capacités pour assurer l'application effective des règles, et continuera sur cette voie. »

Les missions d'assistance technique sont plus efficaces si les experts ont accès à toutes les données concernant les contribuables. À cet égard, les programmes IISF conduits en conditions réelles présentent un avantage significatif par comparaison avec l'examen de cas rendus anonymes.

4.1.4. Facteurs de succès des programmes IISF

Différents intervenants ont par ailleurs mis en avant les facteurs de succès suivants :

Les compétences et la détermination des responsables de haut niveau des administrations fiscales d'accueil peuvent protéger les vérificateurs des pressions extérieures susceptibles d'apparaître à mesure que ceux-ci adoptent des approches plus fermes durant les contrôles fiscaux auxquels sont soumises des entreprises de premier plan.

L'existence d'une équipe de vérificateurs dédiée aux dossiers de dimension internationale ou concernant des entreprises multinationales est une autre condition du succès des programmes IISF. En effet, la mise en place d'une équipe stable de référence assure la continuité dans les travaux, contribue au développement des compétences et à l'apprentissage par les pairs, tout en augmentant les chances de voir des pratiques exemplaires institutionnalisées. Cette continuité est particulièrement importante dans le cas de dossiers internationaux complexes, dont l'examen s'étale dans le temps, et pour lesquels tous les contrôles fiscaux ne se soldent pas nécessairement par le recouvrement de recettes à court terme.

L'efficacité des contrôles fiscaux de dimension internationale est accrue lorsque la législation interne a été mise à jour pour y inclure les meilleures pratiques internationales, et lorsqu'un réseau d'accords d'échange de renseignements a été mis en place.

Il est essentiel pour les pays et les juridictions de mettre en œuvre des mesures appropriées pour prévenir les risques de manipulation des prix de transfert et d'érosion des bases d'imposition. De nombreux pays et juridictions ont également signé et ratifié des instruments juridiques internationaux conçus pour faciliter l'échange d'informations sur demande et automatique, afin de renforcer la transparence à des fins de vérification fiscale. En Afrique, les programmes d'assistance technique conduits conjointement par l'ATAF, l'OCDE et/ou le GBM, et le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales ont posé les fondements pour l'adoption de cadres juridiques et administratifs solides, ce qui renforce l'efficacité des programmes IISF et conduit à l'application de procédures de vérification fiscale plus efficaces.



Les approches qui associent des outils efficaces pour améliorer l'éducation des contribuables et un engagement accru en faveur de la discipline fiscale des entreprises multinationales mené dans le cadre d'une coopération avec l'administration et ces entreprises, conduisent à des résultats positifs. L'éducation des contribuables est une condition importante pour améliorer les

pratiques de tenue de livres et de comptes ainsi que la discipline fiscale, ce dont les programmes IISF soulignent l'importance chaque fois que nécessaire. Les activités de sensibilisation et d'ouverture renforcent la sécurité juridique et la lisibilité des règles pour les contribuables, par exemple pour ce qui concerne les principes applicables aux prix de transfert et les exigences de documentation y afférentes.

4.2. Nouvelles opportunités

Cette section décrit les différents axes de réflexion que les intervenants ont mentionnés comme des possibilités de nouveaux travaux pour le Secrétariat IISF durant l'année à venir.

4.2.1. Coopération Sud-Sud



Parfois considérée par les administrations fiscales d'accueil comme coulant davantage de source, **la coopération Sud-Sud est bien souvent l'approche privilégiée pour le renforcement des capacités en matière de vérification fiscale.** Les experts d'une même région peuvent en effet avoir une compréhension plus fine de l'environnement de travail dans la mesure où ils peuvent rencontrer des défis similaires au sein de leur administration d'origine.

À ce jour, la coopération Sud-Sud existe dans les programmes IISF suivants : le Kenya apporte son soutien au Botswana, le Nigeria intervient auprès du Libéria et l'Afrique du Sud a mis à la disposition du Botswana un expert sectoriel. Les nouvelles coopérations Sud-Sud prévues pour 2018 devraient inclure la participation de l'Inde et de l'Afrique du Sud en qualité d'administrations fiscales partenaires au titre de nouveaux programmes IISF. En réponse à cette demande, l'initiative IISF accélérera les travaux en cours avec ses partenaires régionaux comme l'ATAF.

4.2.2. Renforcer les dispositifs de mentorat grâce à la coopération triangulaire

L'initiative IISF examine les approches possibles pour associer à ses projets davantage d'experts basés dans les pays du Sud en misant sur une coopération « triangulaire ». Il s'agit de créer des binômes qui réunissent un vérificateur expérimenté et un vérificateur « junior » dans la mise en œuvre des programmes IISF, de manière à étoffer les effectifs des experts IISF. En 2017, l'initiative IISF a conduit un projet pilote prometteur en Ouganda, au travers d'un accord de coopération triangulaire (Cf. encadré 4.4) et continuera à rechercher activement, durant l'année à venir, d'autres opportunités de ce type. Un programme de mentorat à plus grande échelle est actuellement en cours d'évaluation et de préparation.

Encadré 4.4. Le programme de mentorat IISF en Ouganda

Un accord de coopération triangulaire novateur a vu le jour dans le cadre d'un programme conjoint de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et de l'initiative IISF pour l'assistance

en matière de vérification fiscale, au terme duquel un expert sud-africain intervient, aux côtés d'un agent australien retraité, auprès de l'administration fiscale de l'Ouganda (Uganda Revenue Authority, URA).

L'objectif de ces opérations de mentorat est de permettre aux futurs experts issus de pays en développement de conduire des missions d'assistance Sud-Sud.

Dressant le bilan de cette mission, l'expert sud-africain a indiqué :

« Je continue à bénéficier du mentorat tant sur le plan professionnel que personnel. J'ai acquis de nouvelles compétences, notamment des approches innovantes, pour évaluer les risques fiscaux et résoudre les problèmes rencontrés dans le cadre des contrôles. Plus important encore, cette mission a produit des résultats positifs et des solutions concrètes pour l'Ouganda. »

4.2.3. L'initiative IISF au service du renforcement des capacités pour la mise en œuvre des mesures issues du Projet BEPS

L'initiative IISF apporte une contribution croissante à la mise en œuvre des mesures issues du Projet BEPS dans les pays en développement. Elle est de plus en plus souvent mentionnée dans les feuilles de route élaborées pour mettre en œuvre ces mesures, dans la mesure où elle permet d'obtenir des résultats rapides tandis que les travaux se poursuivent sur d'autres approches impliquant des mesures plus complexes. L'analyse des problématiques et des pratiques de BEPS aide à identifier les domaines sur lesquels l'initiative IISF doit mettre l'accent. À titre d'exemple, une analyse récente des risques de BEPS dans les îles du Pacifique et la Papouasie-Nouvelle-Guinée a souligné l'importance de la compréhension des enjeux propres à chaque secteur d'activité, citant notamment, pour le Pacifique, les secteurs tourisme/hôtellerie et télécommunications, et pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée, l'exploitation minière, les hydrocarbures et la foresterie. Dans le même esprit, l'initiative IISF a organisé en avril 2018, dans les locaux des Nations unies, une session de formation mettant l'accent sur le tourisme, secteur qui représente une part non négligeable du PIB de nombreux petits États insulaires en développement et dans lequel les entreprises multinationales sont prédominantes⁷.

4.2.4. Répondre aux besoins d'une compréhension fine des différents secteurs et modèles d'affaires

L'initiative IISF répondra à l'évolution des demandes émanant des administrations fiscales d'accueil, qui dépassent aujourd'hui les problématiques générales de la vérification fiscale et mettent l'accent sur les spécificités sectorielles, en expliquant les modèles d'affaires et les chaînes de valeur complexes.

En particulier, les demandes d'expertise des administrations fiscales d'accueil sont croissantes dans les domaines suivants : agriculture, construction, distribution, minerais et autres produits de base, pétrole et gaz, produits pharmaceutiques, secteur industriel, services financiers, télécommunications et tourisme. L'exemple du Nigeria, présenté dans l'encadré 4.5, illustre cette évolution, puisque la demande d'une assistance spécialisée dans les secteurs pétrolier et gazier s'est substituée aux demandes plus générales.



⁷ www.tiwb.org/fr/actualites-documentation/evenements/sun-sea-sand-ou-l-envers-du-decor.htm.

Encadré 4.5. L'évolution de l'assistance apportée par l'initiative IISF au Nigeria

Depuis juin 2016, cinq missions ont été effectuées au titre du programme IISF mis en œuvre au Nigeria. Ce programme a fourni aux agents du service de la fiscalité internationale de l'administration fiscale du Nigeria (*Federal Inland Revenue Service, FIRS*) un accompagnement en matière de vérification des prix de transfert.

Le FIRS a observé une amélioration des procédures d'évaluation des risques fiscaux et de contrôle des prix de transfert sous l'effet conjoint des conseils apportés à ses agents, durant les ateliers ATAF/OCDE/GBM et les missions d'assistance technique IISF, et de l'implication de ses agents. Les montants mis en recouvrement suite à des contrôles fiscaux portant sur les prix de transfert, les problématiques de BEPS et grâce à la mise en application effective de la législation fiscale interne ont ainsi affiché une nette progression entre 2016 et 2017.

En 2018, le FIRS a sollicité l'intervention d'un expert spécialisé dans la vérification des prix de transfert des entreprises multinationales opérant dans les secteurs pétrolier et gazier.

En 2018, l'initiative IISF s'attache, avec notamment l'aide du BIAC, à constituer une équipe d'experts issus du monde de l'entreprise. En 2017, deux experts issus du monde de l'entreprise ont accompagné des actions de l'initiative IISF qui concernaient des secteurs spécifiques, en complétant les données disponibles en matière fiscale par leurs connaissances des modèles d'affaires et des chaînes de valeur propres à ces secteurs. À titre d'exemple, les autorités fiscales des pays en développement récoltent déjà les premiers fruits de leur compréhension plus fine des mécanismes complexes de la fixation du prix des diamants (Cf. encadré 4.6). L'encadré 4.7 décrit la demande croissante d'assistance concernant la floriculture, notamment la production de fleurs coupées.

Encadré 4.6. Le recouvrement des recettes fiscales dans le secteur des diamants bruts

Les activités de production de diamants bruts posent d'importants problèmes de mobilisation des ressources intérieures à de nombreux pays en développement, en particulier en Afrique. Si l'évaluation du prix des diamants bruts et polis exportés depuis les pays africains est difficile, sa précision est essentielle pour permettre au pays producteur de percevoir une fraction appropriée du prix acquitté par l'acheteur final. Tandis que les acheteurs du produit fini en évaluent le prix en fonction des « 4 C » (en anglais : *carat, clarity, color et cut*, à savoir : carat, pureté, couleur et taille), l'évaluation de diamants bruts donne davantage de place au potentiel de la pierre brute et au prix qu'elle pourra atteindre une fois taillée et polie. D'autres facteurs sont également importants, comme la forme de chaque pierre, qui influe sur la manière dont celle-ci pourra être taillée pour obtenir le meilleur rendement possible. La détermination de la valeur des diamants bruts à des fins fiscales présente des difficultés uniques en leur genre – les négociants de diamants bruts peuvent ainsi consulter jusqu'à 11 000 indices de prix, qui peuvent varier au jour le jour.

Les échanges directs organisés entre des experts de ce secteur et les administrations fiscales des pays en développement peuvent aider à surmonter cette complexité tout en produisant des avantages pour les deux parties : la sécurité juridique est renforcée pour les contribuables lorsque l'administration fiscale comprend les enjeux et les mécanismes de création de valeur dans leur entreprise, tandis que les autorités fiscales sont davantage assurées d'imposer les activités économiques locales dans le respect des principes définis par le Projet BEPS.

En 2017, le Secrétariat IISF a associé des experts du secteur des diamants à différentes sessions de formation, ce qui a permis aux agents des administrations fiscales participantes de mieux comprendre les processus de triage et classification des diamants bruts destinés à la vente ainsi que la nature des droits de propriété intellectuelle applicables.

Encadré 4.7. Les défis fiscaux propres à la floriculture

Un pays d'Afrique de l'Est a sollicité l'OCDE pour obtenir une assistance spécifique en matière de floriculture, un secteur dynamique, en forte croissance, et fortement tourné vers les exportations.

En termes de production, les Pays-Bas demeurent un acteur incontournable, et conservent d'importantes parts de marchés en Europe et dans d'autres continents. Cependant, la production augmente dans d'autres pays qui présentent un climat favorable et de faibles coûts de production et de main-d'œuvre, comme la Colombie, l'Équateur, l'Éthiopie et le Kenya, qui représentaient conjointement 44 % des exportations mondiales de fleurs coupées en 2015^{6]}.

Une compréhension fine de la chaîne de valeur et du calcul précis du prix des fleurs destinées à l'exportation sont indispensables pour que les entreprises multinationales qui dominent la chaîne d'approvisionnement de la filière ne puissent transférer indûment des bénéfices vers d'autres juridictions et acquittent une juste part d'imposition dans le pays où les fleurs sont cultivées. Plusieurs pratiques de planification fiscale agressive et d'évasion fiscale de la part d'entreprises multinationales ont été recensées dans ce secteur, comme la facturation aux entités locales de prix abusivement élevés au titre de frais de gestion ou de redevances de propriété intellectuelle concernant les variétés cultivées.

4.2.5. Fiscalité et délits : la contribution de l'initiative IISF

Au titre de la contribution de l'initiative IISF aux travaux sur les enquêtes fiscales qui touchent des questions pénales, un nouveau programme pilote a été lancé pour évaluer de quelle manière l'approche retenue par les programmes IISF pourrait s'appliquer dans ce domaine.

Depuis 2013, l'Académie internationale de l'OCDE pour les enquêtes en matière de délinquance fiscale a en effet reçu plusieurs demandes d'assistance de la part d'administrations fiscales pour les enquêtes pénales qu'elles conduisent. Un programme-pilote de formation a été lancé, qui s'appuie sur des études de cas rendus anonymes, et permet aux experts enquêteurs de travailler directement auprès d'agents issus de l'administration fiscale locale et d'autres autorités concernées afin de partager les connaissances, compétences et meilleures pratiques en matière d'enquête. Les possibles difficultés et défis juridiques seront examinés avec soin, et l'on retiendra des enseignements précieux sur l'importance de mettre en place des partenariats non seulement avec les administrations fiscales, mais aussi avec les services de la police financière et/ou les procureurs, nouveaux partenaires d'intérêt pour l'initiative IISF.

8 Base de données des statistiques sur le commerce des produits de base (Comtrade) des Nations unies, Royal FloraHolland, Rabobank, 2016.



Chapitre 5

Collaboration et partenariats

5.1. Tirer parti du partenariat entre l'OCDE et le PNUD

La collaboration étroite entre l'OCDE et le PNUD est indispensable pour garantir la bonne exécution des programmes IISF. Les bureaux locaux du PNUD sont en effet en contact avec des décideurs et des parties prenantes incontournables, à même de mobiliser, au plan local, un soutien politique à l'appui des programmes IISF. Ils contribuent également à faire avancer les réformes nationales et peuvent permettre de limiter les risques susceptibles d'entraver la mobilisation des ressources intérieures.

Les bureaux locaux du PNUD peuvent nourrir les débats au niveau national autour de la mobilisation des ressources intérieures et des questions ayant trait à la fiscalité internationale, qui sont indispensables pour atteindre les Objectifs de développement durable. L'Ouganda, par exemple, cherche à accroître ses ressources nationales afin de concrétiser son objectif d'accéder à la catégorie des pays à revenu intermédiaire^[9] de la tranche inférieure d'ici à 2020. Pour appuyer les efforts du pays, le bureau local du PNUD travaille en étroite coopération avec les partenaires du programme IISF en cours d'exécution dans le but d'identifier les grands défis internationaux en matière de mobilisation des ressources intérieures. Ces défis sont ensuite pris en compte en intégrant l'appui à l'action publique et à la sensibilisation sur les questions de fiscalité dans la stratégie d'assistance aux pays du PNUD, en plus des travaux sur les dossiers réels menés au titre du programme IISF.

L'OCDE et le PNUD sélectionnent et déploient des experts IISF. Le vivier d'experts compte aujourd'hui 40 spécialistes en vérification fiscale, dont 10 issus de pays en développement, qui sont qualifiés et disponibles pour participer à l'un des programmes IISF. Quatre experts issus du vivier ont été déployés dans le cadre des programmes IISF en cours en Égypte, en Géorgie, au Nigeria et en Ouganda. Le PNUD a aussi facilité les déplacements, dans le cadre des programmes Sud-Sud, de deux experts fiscaux kényans et d'un expert sectoriel sud-africain au Botswana, ainsi que d'un expert nigérian au Libéria.

9 <https://blogs.worldbank.org/opendata/fr/nouvelle-classification-des-pays-en-fonction-de-leur-revenu-actualisation-2017-2018>.

5.2. Coopération avec des organisations régionales et internationales

Au cours de l'année écoulée, l'initiative IISF a renforcé ses relations avec plusieurs organisations régionales et internationales en vue d'étendre la couverture des programmes IISF. Le Secrétariat IISF a notamment développé des partenariats avec les organisations régionales et internationales, suivantes :

- **L'ATAF** : En 2017-2018, l'initiative IISF a consolidé son partenariat étroit avec l'ATAF pour la mise en œuvre de programmes d'assistance IISF portant sur des dossiers rendus anonymes au Kenya, au Malawi, au Nigeria, en Ouganda, en Zambie et au Zimbabwe. Elle a également facilité le déploiement de nouveaux programmes complets à l'île Maurice, au Libéria, au Malawi, en Ouganda, au Swaziland, en Zambie et au Zimbabwe. Un nombre significatif de pays membres de l'ATAF attestent des retombées positives du soutien de l'ATAF en matière de renforcement des capacités fiscales internationales, en complément des programmes IISF (Cf. encadrés 3.2 et 4.5).
- **Centro Interamericano de Administraciones (CIAT)** : En 2017-2018, l'initiative IISF a poursuivi sa collaboration avec le CIAT dans le cadre du programme IISF au Costa Rica qui s'est achevé fin 2017. Suite au succès rencontré par ce programme, le Costa Rica a sollicité un deuxième programme IISF. Le CIAT continue à jouer un rôle déterminant en encourageant ses membres à participer aux programmes IISF et à bénéficier de ce type d'assistance.
- **Le Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF)** : En 2017-2018, le CREDAF s'est associé à l'initiative IISF en vue de sélectionner une administration fiscale partenaire afin d'appuyer la mise en œuvre de nouveaux programmes au Bénin et en Côte d'Ivoire. Le CREDAF diffuse également des informations auprès de ses membres, suscitant un intérêt accru pour les programmes IISF en Afrique de l'Ouest francophone. De nouveaux programmes seront lancés au Burkina Faso et au Tchad courant 2018-2019.
- **Le Forum sur l'administration de l'impôt (FAI) de l'OCDE** : Au cours de la 11^{ème} réunion plénière du Forum sur l'administration de l'impôt, qui s'est tenue à Oslo (Norvège) le 29 septembre 2017, 48 responsables d'administrations fiscales ont salué les efforts des administrations fiscales à l'appui de l'initiative IISF. Le 5 avril 2018, l'initiative IISF a instauré une communauté de pratiques destinée aux experts IISF, en s'appuyant sur la plateforme de partage des connaissances mise en place par l'Agence du revenu du Canada.
- **L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)** : Un partenariat avec l'OIF est à l'étude.
- **L'UE et la Commission européenne (CE)** : En 2017-2018, l'UE a cofinancé des détachements d'experts IISF en Égypte dans le cadre de son programme global d'assistance intitulé « Amélioration de la mobilisation des ressources intérieures en Égypte grâce à une fiscalité et à un système d'échange de renseignements plus efficaces ». L'initiative IISF travaille en étroite collaboration avec la Commission européenne sur un projet (en partenariat avec l'ATAF) destiné à l'administration fiscale du Rwanda.

Par ailleurs et en plus de ces engagements avec des organisations régionales et internationales, l'initiative IISF se réjouit d'un nouveau partenariat avec le Bureau de l'assistance technique du Trésor américain (US-OTA), ayant pour objectif la mise en œuvre conjointe des programmes IISF. Un premier programme doit démarrer en Colombie en 2018.

Chapitre 6

Évolutions organisationnelles

6.1. Réunion du Comité directeur de l'initiative IISF en 2017

La deuxième réunion annuelle du Comité directeur de l'initiative IISF s'est tenue au Centre OCDE de Washington (Washington D.C.) le 22 avril 2017. Les membres du Comité directeur se sont déclarés globalement satisfaits des progrès accomplis à ce jour et ont réaffirmé leur soutien à l'initiative IISF. Le Comité a salué les résultats remarquables des programmes IISF à court terme, tout en soulignant qu'il conviendrait aussi d'évaluer avec soin les retombées à plus long terme. À cet effet, le Secrétariat IISF a pris un ensemble de mesures destinées à évaluer les répercussions de plus large portée, comme indiqué à la section 3.2.



Pour le Comité directeur, les relations bilatérales entre les administrations fiscales partenaires doivent rester au cœur des programmes IISF, car elles sont synonymes d'une approche cohérente, d'assurance qualité et d'apprentissage au-delà des frontières. D'autres approches, telles que le déploiement de fonctionnaires retraités, doivent être considérées comme complémentaires.

Le Comité directeur a salué le soutien apporté par le Forum sur l'administration fiscale à l'initiative IISF et encouragé le Secrétariat IISF à coordonner, en tant que de besoin, les mesures de renforcement des capacités avec un large éventail de parties prenantes, y compris des instances régionales et le milieu des affaires. Au cours de la réunion, il a été noté l'accueil

positif reçu par les programmes IISF en Afrique, de même que l'importance de les rendre plus accessibles à d'autres régions.

6.2. Changements intervenus au sein du Comité directeur en 2017

En 2017, M. Achim Steiner, Administrateur du PNUD, a succédé à Mme Helen Clark en qualité de co-Président du Comité directeur IISF. En janvier 2018, Mme Sigrid Kaag, Ministre du Commerce extérieur et de la Coopération au développement des Pays-Bas a également rejoint le Comité directeur de l'initiative IISF, succédant à Mme Liliane Ploumen, ministre sortante en charge du même portefeuille (Cf. encadrés 6.1 et 6.2). La composition complète du Comité directeur figure à l'annexe D.

Encadré 6.1 Achim Steiner Administrateur du PNUD et co-Président, Comité directeur de l'initiative IISF



M. Achim Steiner a été nommé Administrateur du PNUD le 19 juin 2017 pour un mandat de quatre ans. Sa nomination par le Secrétaire général des Nations Unies, M. António Guterres, a été confirmée le 19 avril 2017 par l'Assemblée générale des Nations Unies.

M. Steiner est un leader mondial en matière de développement durable, de coopération internationale et de résilience aux changements climatiques depuis près de trois décennies. Il plaide activement pour les Objectifs de développement durable et travaille sans relâche à la promotion de la durabilité, de la croissance économique et de l'égalité en faveur des personnes vulnérables.

Encadré 6.2. Sigrid Kaag Ministre du Commerce extérieur et de la Coopération au développement des Pays-Bas



Entre 1994 et 2017, Mme Sigrid Kaag a occupé différentes fonctions internationales de premier plan au sein des Nations Unies et du PNUD, notamment en tant que sous-secrétaire générale du PNUD à New York, rattachée à l'Administrateur du PNUD de l'époque, Mme Helen Clark. À ce titre, elle était responsable des relations extérieures stratégiques, de la communication et des activités de plaidoyer du PNUD, ainsi que de la mobilisation des ressources. En 2015, elle s'est vue décerner un doctorat honoris causa par l'Université d'Exeter.

Elle est honorée, en 2016, du prix Wateler pour la paix de la Fondation Carnegie, en récompense de son action au Moyen-Orient. Le 26 octobre 2017, Mme Sigrid Kaag a été nommée Ministre du Commerce extérieur et de la Coopération au développement des Pays-Bas sous le troisième gouvernement Rutte.

6.3. Atténuation des risques

Au cours de la dernière année, le Secrétariat IISF s'est concentré sur le suivi et la gestion des risques dans le cadre des déploiements d'experts au titre des programmes IISF. Les avancées notables en matière de gestion des risques sont détaillées ci-après.

6.3.1. Sécurité/Sûreté et santé

Une nouvelle obligation a été introduite afin d'atténuer les risques liés à la sécurité dans le cadre des déploiements au titre des programmes IISF. Les experts IISF sont désormais tenus de participer à des cours en ligne sur la sécurité dispensés par l'ONU pour obtenir, avant chaque mission, un certificat d'habilitation de sécurité délivré par les Nations Unies. Les deux modules de formation portent sur (a) les notions de base relatives à la sécurité du personnel en mission pour le premier et sur (b) les principes avancés en matière de sécurité en mission pour le second. Ces cours permettent aux experts de disposer d'informations vitales en matière de sécurité.

Avant d'effectuer leur première mission IISF, les experts reçoivent également d'autres informations importantes et bénéficient d'une assistance, notamment au regard des obligations vaccinales. Le plus souvent, les bureaux locaux du PNUD fournissent des informations de première importance sur la situation politique, économique et sociale locale, ainsi que des conseils en matière de sécurité ou de déplacements, le cas échéant.

6.3.2. Conflit d'intérêts

Les règles relatives à la prévention des conflits d'intérêts ont été renforcées, avec la recommandation d'annexer aux termes de référence du programme IISF une attestation sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêts. Cette attestation doit être signée par les experts IISF avant le début de chaque programme IISF.

6.3.3. Confidentialité des renseignements sur le contribuable

La confidentialité des informations obtenues par un agent des services fiscaux durant l'exercice de ses fonctions est un sujet majeur pour les administrations fiscales. En 2017-2018, le Secrétariat IISF a pris des mesures permettant aux experts IISF de prêter serment plus facilement en vue d'assurer la confidentialité des données des contribuables avant le début de chaque programme IISF. Sur le plan pratique, les boîtes à outils ont été révisées afin de s'assurer que toutes les parties à un programme IISF comprennent la nature et la portée des obligations en matière de confidentialité et définir la réponse appropriée des autorités en cas de violation.

6.4. Évolutions du Secrétariat IISF

Le Secrétariat IISF a vu ses effectifs augmenter et compte désormais cinq membres. Trois de ces membres sont basés au Secrétariat IISF de l'OCDE à Paris et deux au siège du PNUD à New York. Le Secrétariat IISF bénéficie également de l'appui d'autres membres du personnel de l'OCDE et du PNUD dans un large éventail de domaines, notamment en matière de gestion, ainsi que sur les plans technique, administratif et logistique.

6.5. Financement

L'initiative IISF est financée par des contributions volontaires des donateurs ainsi que par des contributions en nature des administrations fiscales partenaires. Pour la période allant de mai 2017 à avril 2018, les contributions volontaires destinées au financement des actions engagées au titre de l'initiative IISF ont été les suivantes :

- PNUD – La Finlande a versé une contribution volontaire de 853 000 USD au profit de l'initiative IISF, dont 291 000 USD ont été utilisés (décaissements effectifs et engagements). Le solde, soit 562 000 USD, a fait l'objet d'un report sur la période suivante.
- OCDE – L'initiative IISF est financée par des contributions volontaires des pays membres de l'OCDE dans le cadre d'un fonds de financement commun au titre du projet « BEPS et pays en développement ». En 2017, l'Allemagne, la Finlande, l'Irlande, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède et l'Union européenne ont contribué à ce fonds. Sur la période considérée, les coûts directs^[10] se sont élevés à 495 000 EUR (décaissements effectifs) au total.

6.6. Communication et sensibilisation

En 2017-2018, l'intérêt des médias n'a pas faibli, contribuant à donner une plus grande visibilité aux activités entreprises dans le cadre de l'initiative IISF. Plusieurs événements marquants ont notamment ponctué cette année :

- Depuis décembre 2017, le Directeur du Secrétariat IISF figure au classement « Global Tax 50 2017 » du magazine International Tax Review, en tant que personnalité influente dans le secteur fiscal.
- Lors de la première conférence internationale de la Plateforme de collaboration sur les questions fiscales, qui s'est tenue en février 2018 à New York, le Secrétariat IISF a organisé un événement^[11] mettant en lumière les spécificités de l'extraction et de l'évaluation des diamants en Afrique, ainsi que le rôle important des experts techniques à l'appui des administrations fiscales dans le cadre des dossiers de vérification fiscale portant sur des secteurs spécifiques.
- L'initiative IISF a participé à l'atelier pour l'engagement du Partenariat mondial pour une coopération efficace au développement (19-20 mars 2018), ainsi qu'à la session plénière du



10 Les coûts indirects liés à la gestion des contributions volontaires ont été imputés à l'ensemble du projet « BEPS et pays en développement », et pas spécifiquement à la composante IISF.

11 www.tiwb.org/fr/actualites-documentation/Evenements/diamants-non-abreges-les-enjeux-lies-a-la-base-d-imposition-et-aux-transferts-de-benefices.htm

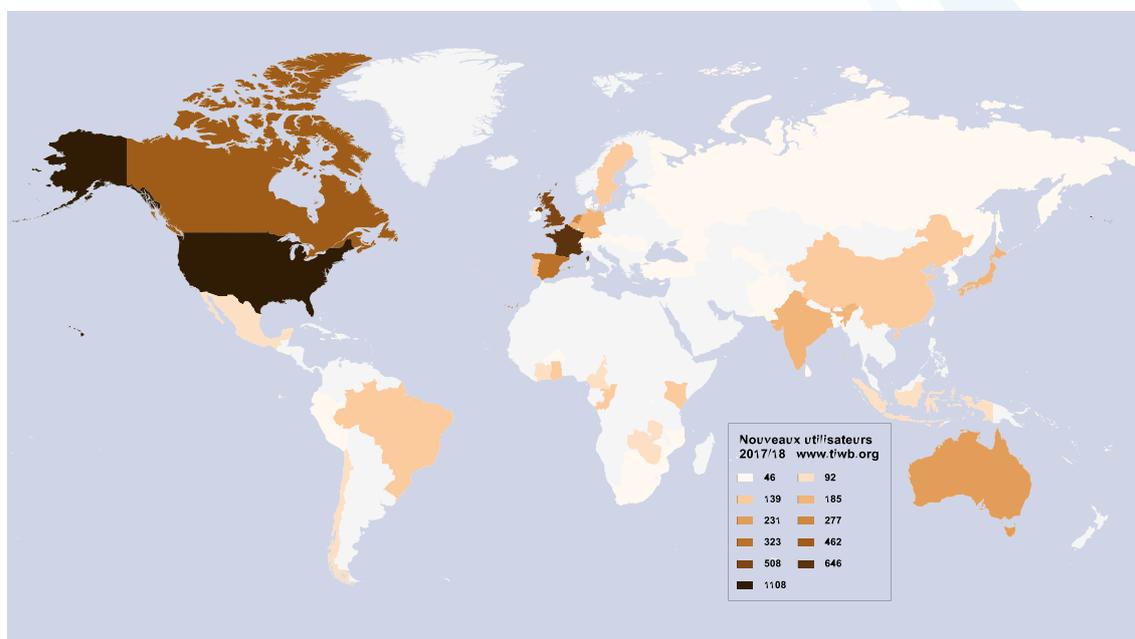
Festival mondial en faveur de l'action pour le développement durable (21-23 mars 2018), deux événements qui se sont tenus à Bonn (Allemagne).

- Le Secrétariat IISF a publié son premier bulletin électronique^[12] en mars 2018 afin de communiquer des informations sur ses activités et ses réalisations.
- À l'occasion du Forum du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) sur le suivi du financement du développement qui s'est tenu en avril 2018 à New York, le Secrétariat IISF a organisé une manifestation^[13] portant sur les enjeux spécifiques auxquels les petits États insulaires en développement font face concernant l'imposition des entreprises opérant dans le secteur de l'hôtellerie. Le BIAC a mis à la disposition du Secrétariat IISF un expert sectoriel pour cette manifestation qui a présenté les modèles d'entreprises du secteur hôteliers.

6.6.1. Site Internet et médias sociaux

Le site Internet de l'IISF (www.tiwb.org/fr), dont l'architecture a été améliorée, est un vecteur essentiel d'information sur l'initiative. Il contient désormais des données sur des études de cas ainsi que des récits des bureaux locaux du PNUD. D'avril 2017 à mars 2018, près de 7 500 visiteurs uniques ont été comptabilisés. Plus de 58 % des connexions provenaient de visiteurs anglophones, 8 % de francophones et 6.8 % d'hispanophones. Le graphique 6.1 présente la répartition régionale des nouveaux utilisateurs qui se connectent au site.

Graphique 6.1. Nouveaux utilisateurs du site Internet IISF



Note : Nombre de nouveaux utilisateurs qui se sont connectés au site Internet de l'initiative IISF pour rechercher des informations en 2017-2018

Source : Google Analytics

12 www.tiwb.org/fr/actualites-documentation/medias/bulletin-d-information-numerique-iisf-vol-1.pdf

13 www.tiwb.org/fr/actualites-documentation/evenements/sun-sea-sand-ou-l-envers-du-decor.htm.



Chapitre 7

Projet de programme de travail pour 2018-2019

Des objectifs généraux ambitieux ont été assignés à l'initiative IISF pour la période allant de 2016 à 2020 afin de promouvoir une coopération internationale plus efficace en matière de vérification fiscale au service du renforcement de la mobilisation des ressources intérieures des pays en développement et de l'avènement de conditions d'investissement plus prévisibles pour les contribuables. L'initiative IISF se fixe pour objectif de faciliter l'exécution d'une centaine de déploiements sur la période 2016-2020. Un cadre d'objectifs complet est présenté à l'annexe A.

À cette fin, en 2018-2019, l'initiative IISF envisage la mise en place de 30 nouveaux programmes en coopération avec des organisations régionales et internationales.

Le Secrétariat prévoit en outre d'entreprendre, au cours de l'année à venir, les activités suivantes :

- Lancement de cinq nouveaux programmes Sud-Sud, bilatéraux ou trilatéraux, afin d'encourager les possibilités de mentorat ;
- Organisation de deux manifestations en marge de grandes manifestations internationales, afin de promouvoir l'initiative IISF et la mise en commun des compétences ;
- Élargissement de la couverture géographique des programmes IISF à travers la mise en place de mécanismes de collaboration/coopération en Amérique latine, en Asie et dans la région du Pacifique ;
- Suivi et évaluation des résultats et réalisations imputables aux programmes IISF en cours d'exécution et achevés, à partir de critères d'impact à court, moyen et long termes ;

- Exploitation et enrichissement du vivier d'experts du PNUD, et création d'un nouveau vivier d'experts sectoriels en vue de répondre à la demande ;
- Partage et diffusion de deux bulletins d'information contenant des études de cas sur les programmes IISF ;
- Finalisation d'un programme pilote sur les délits à caractère fiscal afin de réfléchir aux possibilités d'inclure, à l'avenir, des programmes de répression de la délinquance fiscale dans le champ d'intervention de l'initiative IISF ;
- Analyse, avec des partenaires, de la possibilité d'organiser un atelier technique dans les Caraïbes, réunissant les petits États insulaires en développement en vue de contribuer à l'identification des risques liés aux pratiques de BEPS dans la région ;
- Organisation d'une grande conférence internationale sur l'initiative IISF afin d'examiner les enseignements qui ont été tirés des activités de ces dernières années et une éventuelle extension du modèle IISF.

Annexe A

Objectifs

pour 2016-2019

Objectifs	Indicateurs provisoires	Apports/Activités
<p>Incidence :</p> <p>a) Renforcement de la mobilisation des ressources intérieures dans les pays en développement</p> <p>b) Instauration de conditions d'investissement plus sûres et prévisibles pour les contribuables</p>	<p>Enquêtes post-projets (menées au cas par cas) portant notamment sur :</p> <p>a) les ajustements des prix de transfert proposés, les avis d'imposition établis par l'administration fiscale et acceptés ;</p> <p>b) la réduction du retard dans le traitement des dossiers de contestation des avis d'imposition ainsi que les avis positifs recueillis lors d'enquêtes auprès des entreprises ; et</p> <p>c) l'accroissement des recettes recouvrées.</p>	
<p>Résultat :</p> <p>Capacité des pays en développement de soumettre des contribuables à des vérifications fiscales équitables et efficaces.</p>	<p>Reconnaissance du renforcement des capacités par les administrations fiscales partenaires et les ministères des Finances (attesté par divers indicateurs et outils d'évaluation et de diagnostic)</p>	

Objectifs	Indicateurs provisoires	Apports/Activités
<p>Résultat 1 :</p> <p>L'initiative IISF facilite l'exécution, aux côtés de pays en développement, d'une centaine d'évaluations des risques/de vérifications fiscales pendant la période 2016-2020.</p>	<p>Chaque programme sera assorti d'indicateurs spécifiques issus de la liste des indicateurs à court, moyen et/ou long termes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Établissement d'un vivier d'experts qualifiés spécialisés dans la vérification fiscale et disposés à être déployés au titre d'un programme IISF ; - Création d'une liste de pays d'accueil intéressés grâce aux contacts établis par le PNUD avec ses bureaux locaux ; - Mise à jour du site Internet de l'initiative IISF, des boîtes à outils IISF et des supports de promotion disponibles ; - Mise à disposition de ressources suffisantes pour financer les déploiements d'experts ainsi que les interventions du Secrétariat/du Comité directeur et des bureaux locaux du PNUD ; et - Assistance complète se concrétisant par : <ul style="list-style-type: none"> 15 déploiements en 2016 20 déploiements en 2017 30 déploiements en 2018 35 déploiements en 2019
<p>Résultat 2 :</p> <p>L'Initiative IISF permet de transférer à des fonctionnaires des services fiscaux de pays en développement un savoir-faire et des compétences en matière d'évaluation des risques aux fins de vérification, de traitement des dossiers de vérification et d'établissement de l'imposition.</p>	<p>Rapports sur le déroulement des vérifications établis par les experts, l'OCDE/le PNUD et les administrations fiscales.</p> <p>Rapport des administrations fiscales d'accueil sur les résultats concrets des déploiements.</p>	<p>Les déploiements d'experts répondent au souci de faciliter les transferts de compétences et de savoir-faire.</p>
<p>Résultat 3 :</p> <p>L'initiative IISF recouvre des travaux d'analyse et l'enrichissement des connaissances utiles pour favoriser une coopération internationale plus efficace en matière de vérification fiscale</p>	<p>Études et documents analytiques sur les enseignements tirés des programmes IISF et sur les retombées plus vastes de ce genre d'initiatives sur les débats relatifs à la coopération en matière fiscale qui se déroulent au niveau international.</p>	<p>On dispose de nombreux éléments d'information sur les programmes IISF, et les résultats qu'ils ont permis d'obtenir font l'objet de rapports et sont diffusés par d'autres voies.</p> <p>Des travaux de recherche et d'analyse des conclusions dégagées de l'exécution des programmes IISF sont réalisés et publiés.</p>

Source : tableau extrait du *Rapport d'étape et calendrier 2016*, approuvé par le Comité directeur le 16 avril 2016.
 Note : Les déploiements au titre de l'année 2019 seront pleinement pris en compte en 2020, dernière année du cycle de 100 déploiements.



Annexe B

Réalisations en 2017-2018

Objectif	Statut
1. Soutien à la mise en place d'une vingtaine de déploiements d'experts supplémentaires, soit 35 déploiements au total conformément aux objectifs pour la période 2016-2019 (Cf. annexe A), en coopération avec des organisations régionales et internationales, incluant le lancement d'au moins trois nouveaux programmes Sud-Sud.	En 2017, le Secrétariat a dépassé l'objectif qu'il s'était fixé de porter à 36 le nombre total de programmes IISF en cours d'exécution et achevés, dont 3 nouveaux programmes Sud-Sud (Cf. sections 2 et 4.2.1 pour de plus amples informations).
2. Organisation de deux événements en marge de grands forums internationaux pour promouvoir l'initiative IISF et le partage des compétences entre pays du Sud, notamment une rencontre à l'occasion du Forum des Nations Unies sur le suivi du financement du développement du 23 au 27 mai 2017.	Le Secrétariat a organisé trois sessions de formation IISF (Cf. section 6.6 pour de plus amples informations) en marge de conférences internationales à New York. Deux de ces événements se sont tenus les 25 mai 2017 et 23 avril 2018 en marge du Forum annuel de l'ECOSOC sur le financement du développement, et le troisième a eu lieu le 15 février 2018 dans le cadre de la conférence de la Plateforme de collaboration sur les questions fiscales.
3. Renforcement des mécanismes de collaboration en place avec l'ATAF et le CIAT en vue d'élargir la couverture des programmes IISF en Afrique et en Amérique latine, et exploration, en parallèle, de nouveaux modes de collaboration dans d'autres régions, telles les Îles du Pacifique.	Cet objectif a été atteint par une collaboration plus étroite avec l'ATAF et le CIAT, grâce à des échanges sur les avantages et les perspectives avec leurs membres.
4. Organisation, à destination des experts ayant déjà mené des travaux de vérification fiscale au titre de l'initiative IISF, d'un atelier portant sur le partage des enseignements tirés de l'expérience et la mise à profit de ces enseignements pour la poursuite de l'initiative IISF (report d'une activité prévue dans le Programme de travail 2016-2017).	Le Secrétariat a organisé deux événements consécutifs, à savoir une table ronde des experts et un atelier IISF, les 2 et 3 novembre 2017 à Paris (Cf. section 4.1 pour de plus amples informations).

Objectif	Statut
5. Suivi et évaluation des résultats et réalisations imputables aux programmes IISF en cours d'exécution, à partir de critères de mesure et d'impact révisés, comme indiqué dans le Rapport annuel IISF 2016-2017.	Les résultats et les progrès en matière de suivi sont présentés à la section 3.2.
6. Exploitation et enrichissement du vivier d'experts du PNUD, et notamment appui au PNUD pour lui permettre d'assumer sa nouvelle mission, consistant à sélectionner des experts.	Le PNUD a déployé des experts en Égypte, Géorgie, Nigeria et Ouganda (Cf. annexe C).
7. Intensification de la communication externe sur l'initiative IISF et ses résultats, notamment grâce à la publication d'articles dans des médias autorisés et la diffusion de récits sur le déroulement des programmes IISF et les enseignements susceptibles d'en être dégagés.	Le Secrétariat a amélioré le site Internet de l'initiative IISF, lancé son premier bulletin d'information électronique et continué à utiliser les médias sociaux pour communiquer des informations sur les programmes IISF (Cf. section 6.6.1).
8. Actions visant à encourager cinq nouveaux pays partenaires à apporter directement leur soutien au déploiement de leurs experts, en particulier ceux issus de pays en développement.	En 2017-2018, cinq pays (Afrique du Sud, Allemagne, Belgique, Inde, et Nigeria) ont fait part de leur intérêt pour des programmes IISF et/ou y ont participé en tant qu'administration fiscale partenaire.
9. Levée de fonds supplémentaires, si besoin est, pour couvrir le coût des déploiements d'experts prévus sur la période 2017-2018.	En 2017-2018, le financement du Secrétariat IISF a été assuré grâce aux contributions volontaires des partenaires de développement effectuées au titre du projet « BEPS et pays en développement » de l'OCDE, qui sont les suivants : Commission européenne, Allemagne, Finlande, Irlande, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède. Des contributions en nature ont également été fournies par l'ensemble des administrations fiscales partenaires de l'initiative IISF, sous la forme de financement des déploiements.
10. Remise d'un rapport d'étape au Comité directeur début 2018.	Le Secrétariat a informé le Comité directeur des progrès accomplis.



Annexe C

Programmes IISF

Tableau C.1. Programmes IISF en cours

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Semaines passées dans le pays
Botswana	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	F2016-0006	Agents des services fiscaux en activité	2016	5	5
Botswana	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	F2018-0012	Agent des services fiscaux retraité	2017	4	2.5
Cameroun	Direction Générale des Impôts	F2017-0002	Agent des services fiscaux en activité	2017	3	3
République du Congo	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2016-0012	Agent des services fiscaux en activité	2017	3	3
Égypte	<i>Egyptian Tax Administration</i>	F2016-0011	Expert issu du vivier et expert en fiscalité égyptienne	2017	4	4
Éthiopie	<i>Ethiopian Revenues and Customs Authority</i>	F2016-0016	Agents des services fiscaux en activité	2015	7	10
Géorgie	<i>Georgia Revenue Service</i>	F2017-0013	Expert issu du vivier	2018	1	1
Jamaïque	<i>Tax Administration Jamaica</i>	F2016-0004	Agent des services fiscaux retraité	2016	4	4
Jamaïque	<i>Tax Administration Jamaica</i>	F2016-0013	Agent des services fiscaux en activité	2017	4	7
Lesotho	<i>Lesotho Revenue Authority</i>	F2015-0003	Agents des services fiscaux en activité	2015	8	9

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Semaines passées dans le pays
Libéria	<i>Liberia Revenue Authority</i>	F2016-0002	Agent des services fiscaux retraité	2016	7	7.5
Libéria	<i>Liberia Revenue Authority</i>	F2017-0009	Agents des services fiscaux en activité	2017	1	1
Nigeria	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	F2016-0003	Expert issu du vivier	2016	5	5
Ouganda	<i>Uganda Revenue Authority</i>	F2016-0010	Expert issu du vivier	2017	4	8
Rwanda	<i>Rwanda Revenue Authority</i>	F2016-0014	Agents des services fiscaux en activité	2017	3	2.5
Sénégal	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2016-0007	Agent des services fiscaux en activité	2017	3	3
Sri Lanka	<i>Inland Revenue Department</i>	F2017-0003	Agents des services fiscaux en activité	2018	1	0.5

Tableau C.2. Programmes IISF portant sur des dossiers anonymisés

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Semaines passées dans le pays
Botswana	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	L2015-0003	Agent des services fiscaux retraité	2015	4	3
Cambodge	Direction générale des impôts	L2016-0003	Agent des services fiscaux retraité	2016	1	1
Kenya	<i>Kenya Revenue Authority</i>	L2012-0002	Agent des services fiscaux retraité	2012	13	12.5
Ouganda	<i>Uganda Revenue Authority</i>	L2016-0001	Agents des services fiscaux retraités	2016	4	4
Pérou	<i>Superintendencia Nacional de Administracion Tributaria</i>	L2017-0001	Agent des services fiscaux retraité	2016	2	1.5
Sri Lanka	<i>Inland Revenue Department</i>	L2016-0005	Agent des services fiscaux retraité	2016	4	4
Viet Nam	Direction générale des impôts	L2016-0006	Agent des services fiscaux retraité	2015	4	3
Zambie	<i>Zambia Revenue Authority</i>	L2015-0001	Agent des services fiscaux retraité	2016	2	1
Zimbabwe	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>	L2015-0002	Agent des services fiscaux retraité	2016	3	3

Tableau C.3. Programmes IISF faisant intervenir des experts sectoriels

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Semaines passées dans le pays
Botswana	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	IE2017-01	Expert(s) sectoriel(s)	2017	1	0.5
Libéria	<i>Liberia Revenue Authority</i>	IE2016-01	Expert(s) sectoriel(s)	2016	7	7.5

Tableau C.4. Programme pilote portant sur la délinquance fiscale

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Semaines passées dans le pays
Namibie	<i>Inland Revenue Department</i>	TC2018-0001	Agents des services fiscaux en activité et retraités	2018	1	1*

Note : Lors de la première mission, l'assistance à l'équipe de la Namibie a été fournie dans les locaux de l'Académie internationale de l'OCDE pour les enquêtes en matière de fraude fiscale, basée à Nairobi (Kenya).

Tableau C.5. Programmes IISF à venir

Pays ou juridiction de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme.	Expert(s)	Début du programme
Bénin	Direction Générale des Impôts	F2017-0010	Agent des services fiscaux en activité	2018
Botswana	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	F2018-0008	À déterminer	2018
Colombie	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>	F2018-0001	À déterminer	2018
Colombie	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>	F2018-0002	Agent des services fiscaux retraité	2018
Costa Rica	<i>Dirección General de Tributación</i>	F2018-0011	À déterminer	2018
Côte d'Ivoire	Direction Générale des Impôts	F2017-0005	Agent des services fiscaux en activité	2018
Ghana	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2018-0005	À déterminer	2018
Ghana	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2018-0006	À déterminer	2018
Ile Maurice	<i>Mauritius Revenue Authority</i>	F2018-0003	À déterminer	2018
Kosovo	<i>Tax Administration of Kosovo</i>	F2017-0008	Expert issu du vivier	2018
Malawi	<i>Malawi Revenue Authority</i>	F2018-0007	À déterminer	2018
Maldives	<i>Maldives Inland Revenue Authority</i>	F2018-0004	À déterminer	2018
Nigeria	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	F2017-0011	À déterminer	2018
Pérou	<i>Superintendencia nacional de administracion tributaria</i>	F2017-0006	À déterminer	2018
Swaziland	<i>Swaziland Revenue Authority</i>	F2017-0004	À déterminer	2018

Pays ou juridiction de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme.	Expert(s)	Début du programme
Tchad	Direction Générale des Impôts	F2018-0010	À déterminer	2018
Ukraine	<i>State Fiscal Service of Ukraine</i>	F2017-0012	À déterminer	2018
Viet Nam	Direction générale des impôts, Ministère des Finances	F2017-0007	À déterminer	À déterminer
Zambie	<i>Zambia Revenue Authority</i>	F2018-0009	Agent des services fiscaux en activité	2018
Zimbabwe	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>	F2017-0001	À déterminer	À déterminer

Tableau C.6. Programmes IISF achevés

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme.	Expert(s)	Durée	Missions effectuées à ce jour	Semaines passées dans le pays
Albanie	Direction des impôts albanaise	F2015-0001	Agent des services fiscaux en activité	2015	1	47
Colombie	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>	L2012-0001	Agents des services fiscaux retraités	2012 - 2014	9	9
Costa Rica	<i>Dirección General de Tributación</i>	F2016-0005	Agents des services fiscaux en activité	2016 - 2017	5	5
Géorgie	<i>Georgia Revenue Service</i>	F2016-0008	Agent des services fiscaux retraité	2016 - 2017	3	3
Ghana	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2014-0001	Agents des services fiscaux en activité	2013 - 2018	9	8.5
Malawi	<i>Malawi Revenue Authority</i>	L2016-0002	Agents des services fiscaux en activité et retraités	2016	5	5
Sénégal	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2015-0002	Agent des services fiscaux en activité	2014 - 2015	6	6

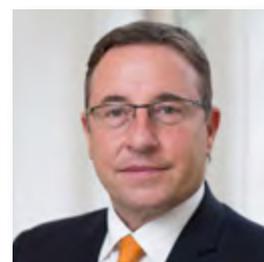
Annexe D

Composition du Comité directeur



Angel Gurría

(Secrétaire général de l'OCDE, co-Président)



Achim Steiner

(Administrateur du PNUD, co-Président)



Mauricio Cárdenas Santa María

(Ministre des Finances et du Crédit public de la Colombie)



John Christensen

(Président du Comité de direction du Réseau pour la justice fiscale)



Sir Paul Collier

(Professeur, Université d'Oxford)



Bob Hamilton

(Commissaire de l'Agence du revenu du Canada)



Sigrid Kaag

(Ministre du Commerce extérieur et de la Coopération
au développement des Pays-Bas)



Ngozi Okonjo-Iweala

(ancienne Ministre des Finances du Nigeria)

Inspecteurs des Impôts Sans Frontières

Rapport annuel 2017/2018

Ce rapport du Secrétariat IISF couvre les activités menées dans le cadre de l'initiative IISF de mai 2017 à avril 2018, soit pendant la deuxième année complète de mise en œuvre de l'accord de partenariat conclu entre l'OCDE et le PNUD. Le chapitre 1 permet de mettre en perspective l'initiative IISF dans un paysage de la fiscalité et du développement qui évolue rapidement. Le chapitre 2 fournit une description détaillée de toute la palette d'activités entreprises pour mettre sur pied les programmes IISF. Le chapitre 3 donne des précisions sur les résultats obtenus et la mesure de ces résultats, tandis que le chapitre 4 donne une vue d'ensemble des enseignements dégagés à l'occasion de la Table ronde des experts et de l'Atelier IISF en novembre 2017. Le chapitre 5 fait la synthèse des partenariats et collaborations à l'échelle internationale. Le chapitre 6 décrit les évolutions organisationnelles et le chapitre 7 définit le projet de programme de travail élaboré pour l'année à venir.

