

2020



Inspecteurs des Impôts Sans Frontières

RAPPORT ANNUEL

Une initiative conjointe OCDE/PNUD





Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE et de l'Administrateur du PNUD. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles de l'OCDE ou du PNUD ou des gouvernements de leurs pays membres.

© OCDE/PNUD 2020

Ce document, ainsi que les données et cartes 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 : avec l'aimable autorisation de Shutterstock.com et de l'OCDE.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE/PNUD (2020), « Rapport annuel 2020 de l'Initiative Inspecteurs des impôts sans frontières », <http://tiwb.org/fr/actualites-documentation/rapports-etudes-de-cas/inspecteurs-des-impots-sans-frontieres-rapport-annuel-2020.pdf>

Table des matières

Résumé	5
Acronymes	7
Glossaire	8
Chapitre 1. L'Initiative IISF dans son contexte	9
Chapitre 2. Activités, tendances et résultats	15
Chapitre 3. Enseignements tirés et élargissement de l'initiative	29
Chapitre 4. Ouverture internationale et communication	39
Chapitre 5. Évolutions en termes d'organisation, de gouvernance et de financement	41
Chapitre 6. Objectifs 2020 et programme de travail	45
Annexe A. Progrès accomplis au regard des objectifs de 2019	47
Annexe B. Ventilation des programmes IISF au 30 juin 2020	49
Annexe C. Participation IISF aux événements internationaux	56
Annexe D. Membres du Comité directeur de l'initiative IISF	60
Annexe E. Objectifs pour la période 2016-2019	63
Partenaires de l'IISF	67
Tableaux	
Tableau 2.1. Programmes IISF Sud-Sud	20
Tableau A.1. Progrès accomplis au regard des objectifs de 2019	47
Tableau B.1. Programmes IISF en cours	49
Tableau B.2. Programmes IISF en cours d'exécution portant sur des dossiers rendus anonymes	51
Tableau B.3. Programmes IISF-CI en cours	52
Tableau B.4. Programmes IISF à venir	52
Tableau B.5. Programmes IISF achevés	53
Tableau E.1. Objectifs assignés à l'Initiative IISF pour la période 2016-2019	63
Graphiques	
Graphique 1.1. Historique des étapes du développement de l'Initiative IISF	12
Graphique 2.1. Répartition régionale des programmes déployés chaque année	16
Graphique 2.2. Répartition régionale des demandes d'assistance reçues chaque année	16
Graphique 2.3. Programmes IISF – État des lieux au 30 juin 2020	17
Graphique 2.4. Couverture géographique des programmes IISF	17

Graphique 2.5. Administrations partenaires de l'Initiative IISF	18
Graphique 2.6. Sources d'expertise mobilisées pour mettre en œuvre les programmes IISF (programmes en cours ou achevés)	19
Graphique 2.7. Surcroît de recettes fiscales cumulées imputable à l'assistance dispensée au titre de l'Initiative IISF, par région	23
Graphique 2.8. Outils de mesure de l'impact de l'Initiative IISF	24
Graphique 2.9. Amélioration des compétences ressentie par les vérificateurs formés dans le cadre d'un programme IISF	25
Graphique 2.10. Perceptions du comportement des entreprises multinationales/grandes entreprises par les agents des services fiscaux	28
Graphique 3.1. IISF-CI Ouganda	36
Graphique 6.1. Lancement du Rapport annuel 2018/19 à New York	58
Graphique 6.2. Atelier des parties prenantes de l'IISF	59

Encadrés

Encadré 1.1. L'Initiative IISF en bref	10
Encadré 1.2. L'engagement de l'IISF avec le CREDAF	11
Encadré 2.1. Mettre à profit la coopération Sud-Sud	20
Encadré 2.2. Défis fiscaux à relever par les pays en développement dans le secteur des télécommunications	22
Encadré 2.3. Amélioration de l'évaluation des risques au sein de l'administration fiscale égyptienne	26
Encadré 2.4. Améliorations organisationnelles mises en place en 2019 en Papouasie-Nouvelle-Guinée	27
Encadré 3.1. Principales recommandations de l'état des lieux : dimensions stratégiques	31
Encadré 3.2. Principales recommandations de l'état des lieux : demande	32
Encadré 3.3. Principale recommandation de l'état des lieux : gestion des programmes	33
Encadré 3.4. Principale recommandation de l'état des lieux : gouvernance	34
Encadré 3.5. Le Modèle de maturité pour les enquêtes sur les délits à caractère fiscal	35

Résumé

Ce rapport rend compte des réalisations accomplies par l'Initiative Inspecteurs des impôts sans frontières (IISF) entre janvier 2019 et juin 2020. La publication de ce rapport s'inscrit dans le contexte d'une crise économique et sanitaire mondiale inédite et sans précédent, qui a de profondes répercussions sur la vie de chacun et sur l'activité économique. L'impact de cette crise commence déjà à se faire sentir sur la capacité des pays en développement à mobiliser des ressources intérieures.

La forte contraction des échanges nationaux et internationaux entraîne une chute proportionnelle des recettes tirées des impôts sur les produits et services. Il est probable que les pays en développement, qui sont en général davantage tributaires des impôts sur les bénéficiaires des sociétés, seront gravement touchés. Ce sont surtout les petits États insulaires en développement et d'autres économies très dépendantes du secteur du tourisme et de l'hébergement qui risquent de payer le plus lourd tribut, et subir les conséquences économiques de la pandémie pendant des années. Les entreprises multinationales (EMN) dans de nombreux secteurs, mais avant tout dans ceux les plus fortement axés sur le numérique, pourraient mieux s'en sortir, voire même prospérer, tandis que les petites et moyennes entreprises connaîtront probablement plus de difficultés. Aussi, l'Initiative IISF est plus pertinente que jamais, car elle aide les pays en développement à recouvrer auprès des entreprises multinationales tous les impôts dont elles sont redevables.

2019/20 a été une période de croissance pour l'Initiative IISF. **Au 30 juin 2020, le surcroît de recettes fiscales recouvrées par les pays en développement à la faveur des programmes IISF s'élevait à 537 millions USD, tandis que le montant total des redressements dépassait 1.84 milliard USD.** Les programmes IISF génèrent un important retour sur investissement et représentent toujours un excellent moyen d'optimiser l'utilisation des ressources. En moyenne, pour chaque dollar dépensé en frais de fonctionnement au titre de l'Initiative IISF, les administrations fiscales d'accueil ont perçu 70 USD de recettes fiscales supplémentaires entre 2012 et le 30 juin 2020.

L'essor des programmes IISF en 2019/20 s'explique par l'élargissement de leur couverture géographique, la diversification des formes d'assistance proposées et les demandes de programmes supplémentaires émanant d'administrations d'accueil satisfaites. **En juin 2020, l'Initiative couvrait 44 juridictions et était créditée de 40 programmes achevés, 39 programmes en cours d'exécution et 19 programmes en préparation.** En 2019, 23 nouveaux programmes ont été lancés et le premier semestre de 2020 a vu le démarrage de 7 programmes.

À mesure que l'Initiative gagnait en maturité, les possibilités de coopération Sud-Sud ont été encouragées en 2019/20, et le Chili et le Maroc ont rejoint l'Afrique du Sud, l'Inde, le Kenya, le Mexique et le Nigeria en qualité d'administrations partenaires volontaires pour déployer leurs agents comme experts lors de missions IISF.

L'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) ont récemment réalisé un bilan des activités de l'Initiative IISF, qui a confirmé qu'elle demeure très prisée en tant qu'outil pratique et spécialisé pour aider les administrations fiscales des pays en développement à renforcer leurs capacités de vérification des EMN. En outre, des études récentes ont montré que le modèle IISF est aussi efficace dans le domaine des enquêtes pénales, et viendra ainsi renforcer la lutte mondiale contre les flux financiers illicites (FFI). Dans ce contexte, l'Initiative poursuit son expansion, tant de son échelle que de sa portée, avec le lancement de programmes pilotes supplémentaires concernant l'utilisation effective de l'échange automatique de renseignements (EAR) et le soutien à la négociation et à l'application des conventions fiscales.

Les évolutions survenues en 2019 ont bien préparé le terrain pour relever les défis que la pandémie de COVID-19 ne manquera pas d'entraîner pour l'IISF en 2020 et au-delà. Des dispositions ont été prises pour assurer le bon fonctionnement de l'assistance à distance et répondre à la demande tout en garantissant la confidentialité des informations relatives aux contribuables.

Structure du rapport

Le chapitre 1 permet de replacer l'Initiative IISF dans un paysage de la fiscalité et du développement qui évolue rapidement. Le chapitre 2 expose de manière détaillée les activités de l'Initiative IISF, les évolutions jalonnant sa mise en œuvre et les réalisations à mettre à son actif, et donne des informations sur les résultats obtenus. Le chapitre 3 met en évidence les enseignements tirés de l'expérience acquise et expose les recommandations formulées à l'issue du récent exercice de bilan du programme. Le chapitre 4 donne un aperçu des principales activités de sensibilisation et de communication, et le chapitre 5 est consacré aux grandes évolutions d'ordre organisationnel et concernant la gouvernance. Enfin, le chapitre 6 présente le projet de programme de travail élaboré pour l'année 2020.

Acronymes

ALC	Amérique latine et Caraïbes
ATAF	Forum africain sur l'administration fiscale
ATI	Initiative fiscale d'Addis-Abeba
BEPS	Érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices
CAD	Comité d'aide au développement
CAF	Comité des affaires fiscales
CIAT	Centre interaméricain des administrations fiscales
CREDAF	Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations fiscales
EAR	Échange automatique de renseignements
EMN	Entreprise multinationale
ETA	<i>Egyptian Tax Authority</i> (Administration fiscale égyptienne)
FTA	Forum sur l'administration fiscale
FFI	Flux financiers illicites
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
IISF-CI	Programmes d'enquête pénale sur les délits fiscaux de l'IISF
IRC	<i>Internal Revenue Commission</i> (Papouasie-Nouvelle-Guinée)
KSP_{TA}	<i>Knowledge Sharing Platform for Tax Administrations</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
PITAA	<i>Pacific Islands Tax Administrators Association</i> (Association des administrations fiscales des îles du Pacifique)
PNG	Papouasie-Nouvelle-Guinée
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
URA	<i>Uganda Revenue Authority</i> (administration fiscale de l'Uganda)

Glossaire

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

Vivier d'experts – vivier d'experts accrédités de la vérification fiscale, sur laquelle figurent des experts en fonction ou d'anciens experts, présélectionnés par le PNUD pour prendre part à la mise en œuvre de programmes IISF.

Coopération Sud-Sud – coopération technique entre pays en développement, principalement des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire des régions Afrique, Asie-Pacifique, Amérique latine et Caraïbes.

Chapitre 1

L'Initiative IISF dans son contexte

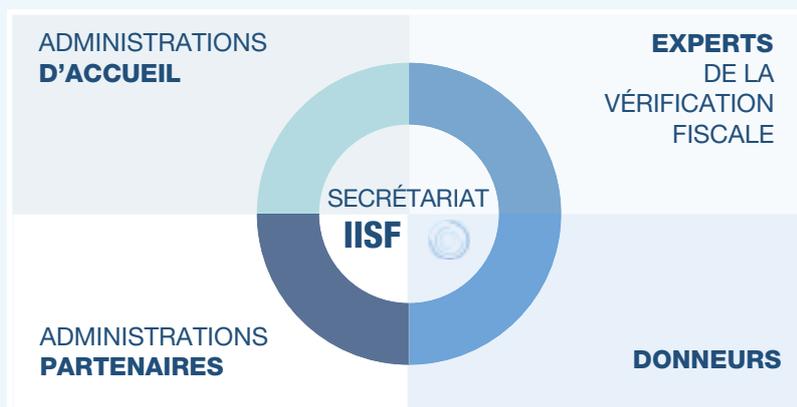
L'Initiative Inspecteurs des Impôts sans Frontières, lancée conjointement par l'OCDE et le PNUD, est un projet sans équivalent à l'appui du renforcement des capacités consistant à diligenter des spécialistes de la vérification fiscale chevronnés auprès d'administrations fiscales de pays en développement où ils ont pour mission de dispenser à des agents locaux une assistance en situation réelle sur des dossiers en cours et des questions de fiscalité internationale.

Cette initiative permet de consolider les compétences et la confiance des agents locaux afin de promouvoir la discipline fiscale. L'Encadré 1.1 ci-après donne un aperçu général de l'initiative.

La demande soutenue d'assistance au titre de l'IISF de la part des administrations d'accueil traduit l'importance que les pays en développement accordent à l'amélioration de la discipline fiscale et au recouvrement des sommes dues par les EMN. La tolérance envers la fraude et l'évasion fiscales internationales étant au plus bas, cette thématique devrait rester prioritaire dans un proche avenir. Étayée par le soutien résolu apporté par les donateurs et les administrations partenaires, l'expansion mondiale des programmes IISF devrait donc se poursuivre au-delà de 2020.

Encadré 1.1 : L'Initiative IISF en bref

Les programmes IISF reposent sur une étroite collaboration entre des acteurs complémentaires qui tous à leur manière contribuent à la réalisation de l'objectif ultime que constitue le renforcement des capacités des administrations fiscales des pays en développement en matière de vérification. Les administrations d'accueil sollicitent l'assistance d'experts étrangers, forts d'un savoir-faire et d'années d'expérience dans le domaine de la vérification de grandes entreprises, qui sont recrutés pour prendre part, en situation réelle, à des vérifications fiscales. Les administrations partenaires prêtent leur expertise et fournissent une assistance directe à l'exécution des programmes tandis que les donateurs veillent à ce que les financements nécessaires soient engagés. Enfin, le Secrétariat de l'Initiative IISF assure la coordination des programmes et des activités.



Chaque programme est conçu sur mesure et structuré autour de résultats attendus qui sont fonction des circonstances et des priorités propres à chaque administration d'accueil. Le cycle des programmes s'articule autour d'une série de missions sur place, d'une durée d'une à deux semaines chacune, destinées à permettre d'évaluer, planifier et mener à bien le programme. Un programme IISF type comporte quatre à six missions dans le pays, pendant lesquelles l'expert (dans certains cas, le Secrétariat IISF) collabore avec des responsables de l'administration d'accueil afin de définir la portée et les objectifs du programme, sélectionner des dossiers de vérification, piloter des recherches et des analyses, mener des entretiens avec le(s) contribuable(s) et établir le cas échéant un redressement fiscal. La dernière mission sur place comporte une séance de bilan avec les hauts responsables et une évaluation du programme au regard d'indicateurs à court, moyen et long termes. La plupart des programmes se déroulent sur une durée d'environ 12 à 24 mois.



Dans le cadre de l'initiative, des liens étroits continuent d'être tissés avec d'autres programmes en cours d'assistance technique et de renforcement des capacités. Mentionnons par exemple le Programme OCDE de renforcement des capacités des enquêteurs sur les délits fiscaux, qui aide les pays à détecter les délits financiers, diligenter des enquêtes, et à recouvrer le produit de ces délits, en développant les compétences des enquêteurs. Par ailleurs, l'IISF coopère avec le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales afin d'appuyer ses efforts en faveur de l'accès et de l'utilisation effective des renseignements sur les comptes financiers. Ainsi, **le Comité directeur de l'IISF a approuvé l'élargissement du programme à de nouveaux domaines d'assistance fiscale : enquêtes en matière de délinquance fiscale, utilisation effective des renseignements échangés automatiquement, vérifications conjointes, négociation et application de conventions fiscales, fiscalité et ressources naturelles, fiscalité environnementale.**

En 2019, cinq nouveaux programmes pilotes sur les enquêtes pénales ont débuté en Arménie, en Colombie, au Kenya, en Ouganda et au Pakistan. Le nouveau volet consacré à l'utilisation effective des renseignements échangés automatiquement a été lancé en novembre 2019. Le Graphique 1.1 ci-dessous décrit les principales étapes qui ont jalonné l'histoire de l'IISF.

Les pays en développement soulignent que les programmes IISF soutiennent les efforts qu'ils déploient pour appliquer les normes fiscales internationales, et favorisent leur participation au processus d'établissement de normes, mené sous l'égide du Cadre inclusif, sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéficiaires. L'IISF facilite le transfert de compétences aux vérificateurs des pays en développement grâce à l'acquisition d'une expérience en situation réelle, pour qu'ils puissent s'assurer que la législation fiscale nationale est appliquée comme il se doit dans le pays et que l'État perçoive les recettes fiscales qui lui reviennent. En outre, l'initiative contribue à façonner les programmes en faveur de la sécurité juridique en matière fiscale et du civisme fiscal, en encourageant et soutenant la mise en œuvre cohérente des normes fiscales internationales et en renforçant les compétences, la confiance et la capacité d'anticipation des administrations fiscales. Grâce à la participation directe de vérificateurs fiscaux chevronnés, les programmes IISF concourent à bâtir la confiance et la compréhension mutuelle entre administrations d'accueil et EMN, et à améliorer les processus et les relations dans l'optique de promouvoir la discipline fiscale.

L'IISF facilite le transfert de compétences aux vérificateurs des pays en développement grâce à l'acquisition d'une expérience en situation réelle, pour qu'ils puissent s'assurer que la législation fiscale nationale est appliquée comme il se doit dans le pays et que l'État perçoive les recettes fiscales qui lui reviennent.

Les partenariats avec des acteurs régionaux et internationaux, y compris le Forum sur l'administration fiscale africaine (ATAF), le Centre interaméricain des administrations fiscales (CIAT), le Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) et le Forum sur l'administration fiscale (FTA), jouent un rôle décisif pour promouvoir la coopération Sud-Sud et faire en sorte que les programmes IISF complètent les efforts plus vastes de renforcement des capacités. En l'occurrence, ces organisations facilitent les discussions et les échanges entre administrations fiscales des pays en développement, conduisant au renforcement du dialogue Sud-Sud et encourageant la collaboration future (voir l'Encadré 1.2).

Encadré 1.2. L'engagement de l'IISF avec le CREDAF

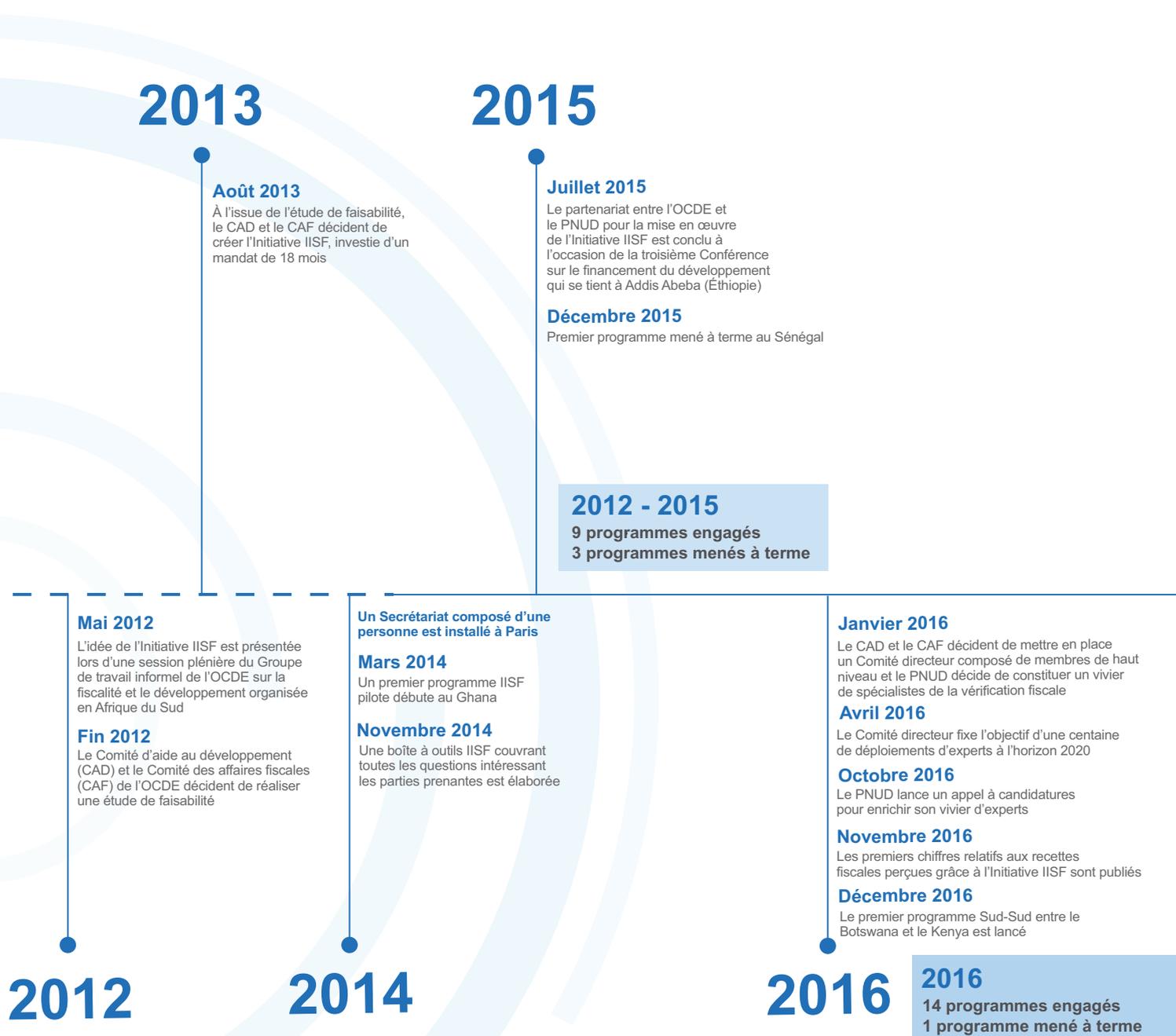
Depuis près de 40 ans, le CREDAF promeut la coopération multilatérale par la mise en commun des expériences et la confrontation des bonnes pratiques entre ses membres. Aussi, il soutient activement l'IISF qui poursuit les mêmes objectifs.



L'assemblée générale du CREDAF qui s'est tenue à Yaoundé en 2019 a été l'occasion d'examiner divers programmes IISF et de présenter les résultats. Cette réunion, complétée par les échanges entre responsables des vérifications fiscales lors d'un séminaire du CREDAF à Tananarive (Madagascar), a permis de déceler un certain nombre de problématiques qui suscitent une demande particulière d'expertise, et de déterminer les pays membres en mesure de détacher des experts francophones pour répondre à cette demande.

Aussi, les programmes IISF qui résulteront de ces travaux seront parfaitement en phase avec la stratégie du CREDAF de favoriser l'assistance mutuelle entre ses membres. Les membres du CREDAF s'emploieront également à décupler les avantages de la coopération Sud-Sud, qui constitue un facteur essentiel de renforcement des capacités des administrations fiscales grâce à la mise en commun des initiatives couronnées de succès et des solutions adaptées au contexte local.

Graphique 1.1. Historique des étapes du développement de l'Initiative IISF



Source : Secrétariat IISF

2017

Levée de fonds sous forme de contributions volontaires (dispositif de financement "BEPS et pays en développement") au profit de l'Initiative IISF et don de la Finlande

Juillet 2017

Premier déploiement en Ouganda d'un expert issu du vivier d'experts

Novembre 2017

Première table ronde d'experts et premier atelier à l'intention des parties prenantes à Paris

2017

10 programmes engagés
7 programmes menés à terme

2019

Février 2019

Deuxième table ronde d'experts et deuxième atelier à l'intention des parties prenantes à Paris

Avril 2019

Le Comité directeur décide d'élargir sa composition, de proroger le mandat de l'Initiative IISF et d'entreprendre des travaux pilotes dans d'autres domaines de la fiscalité

Novembre 2019

Expansion dans le nouveau domaine de l'utilisation efficace de l'EAR lancée lors de la plénière du Forum mondial

2019

23 programmes engagés
14 programmes menés à terme

2018

Février 2018

Le premier programme pilote sur la délinquance en matière fiscale débute en Namibie

Mai 2018

Le premier programme Sud-Sud entre le Botswana et le Kenya prend fin

Décembre 2018

Le 50^e programme IISF débute en Colombie

2018

16 programmes engagés
13 programmes menés à terme

2020

Mars 2020

Les missions IISF sont effectuées à distance face à la pandémie de COVID-19

Mai 2020

Le Comité directeur approuve les résultats et les recommandations de l'exercice de bilan de l'IISF

Au 30 juin 2020, le surcroît de recettes fiscales perçues grâce aux programmes IISF et aux formes de soutien de type IISF est estimé à 537 millions USD



Chapitre 2

Activités, tendances et résultats

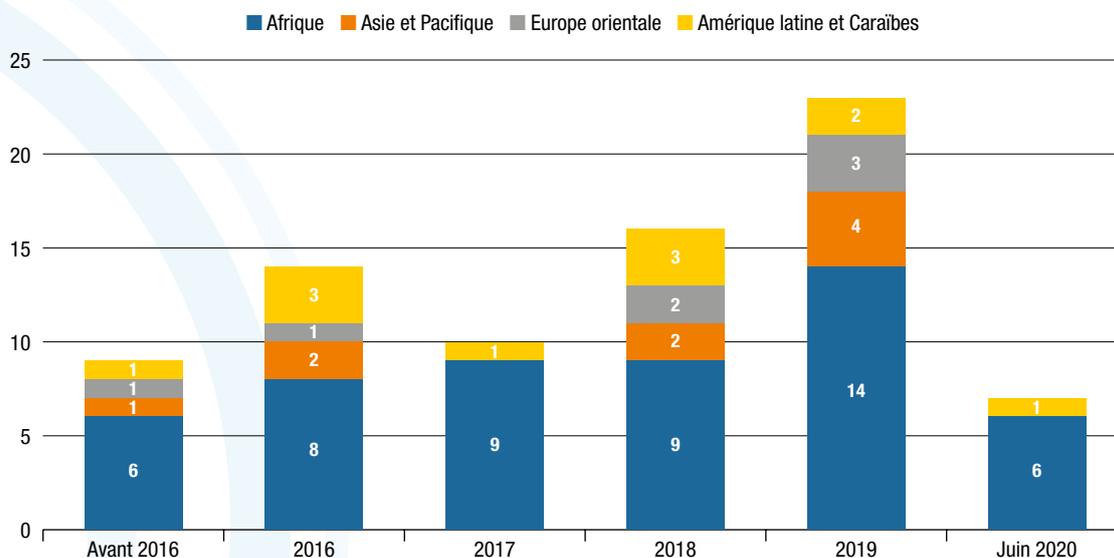
Le présent chapitre a pour objet de décrire les activités menées, les tendances observées et les résultats obtenus tant en termes de couverture et de répercussions des programmes IISF que sur le plan de l'amélioration des outils de suivi et d'évaluation. L'Annexe A fournit un tableau de correspondance détaillé entre les objectifs assignés à l'Initiative IISF et les réalisations au regard des objectifs définis par le Comité directeur pour 2018/19.

Une demande croissante pour les programmes IISF

L'élargissement de la couverture des programmes IISF à l'ensemble des régions du monde se poursuit à mesure que les administrations d'accueil intensifient leurs efforts de mobilisation des ressources intérieures. En 2019, 23 programmes au total ont été lancés, et 7 autres ont démarré au cours du premier semestre de 2020. Comme l'illustre le Graphique 2.1 ci-après, ces programmes couvrent l'Afrique, la région Asie-Pacifique, l'Europe orientale et l'Amérique latine et les Caraïbes (ALC). En 2019/2020, le nombre de programmes menés dans la région Asie-Pacifique a doublé, même si le chiffre de départ était faible. L'Afrique représente encore plus de la moitié de la demande totale de programmes IISF en 2019/2020, et ce, grâce à des réseaux solidement établis avec les partenaires régionaux et à l'assistance technique et autres activités de renforcement des capacités déployées par l'ATAF, la Commission européenne, l'OCDE et le Groupe de la Banque mondiale (GBM).

Les experts IISF ont effectué 91 missions en 2019, un chiffre en progression de 15 % par rapport à l'année précédente, et 46 missions ont eu lieu au premier semestre de 2020.

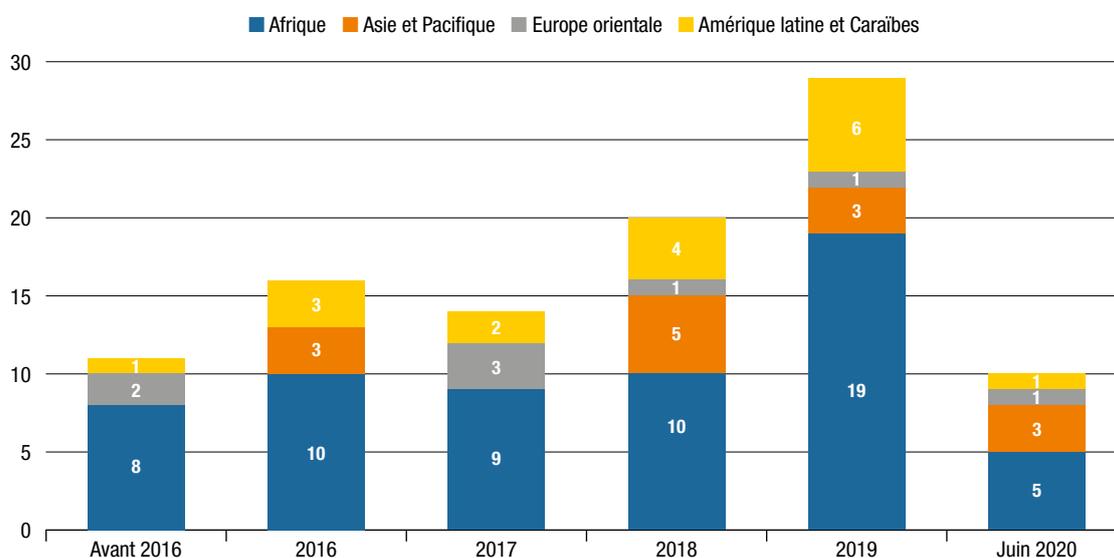
Graphique 2.1. Répartition régionale des programmes engagés chaque année



Source : Secrétariat IISF

Le nombre de demandes officielles d'assistance au titre de programmes IISF reçues par le Secrétariat est également un indicateur de la hausse de la demande. **En 2019, 29 nouvelles demandes d'assistance ont été soumises, et 10 autres ont été reçues au premier semestre de 2020** (voir Graphique 2.2). Sur ces 39 demandes, 20 ont donné lieu à des programmes qui ont été engagés au cours de la période examinée. Le resserrement de la collaboration entre l'Initiative IISF et le CIAT s'est traduit par une augmentation de 50 % du nombre de demandes émanant d'administrations d'accueil de pays de la région ALC en 2019. De même que le nombre de programmes engagés, le nombre de demandes présentées par des pays d'Afrique reste le moteur des statistiques globales et laisse augurer une croissance soutenue à l'avenir, car plus de la moitié des demandes émanent de pays ayant déjà bénéficié d'un ou plusieurs programmes IISF, chiffre attestant de la satisfaction des administrations d'accueil.

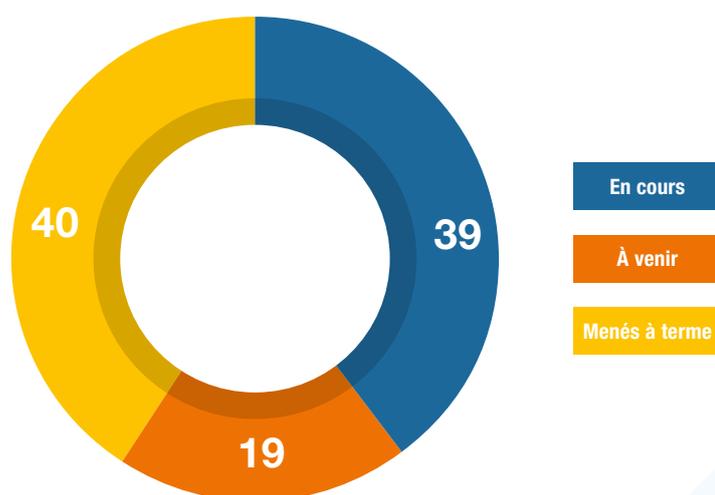
Graphique 2.2. Répartition régionale des demandes d'assistance reçues chaque année



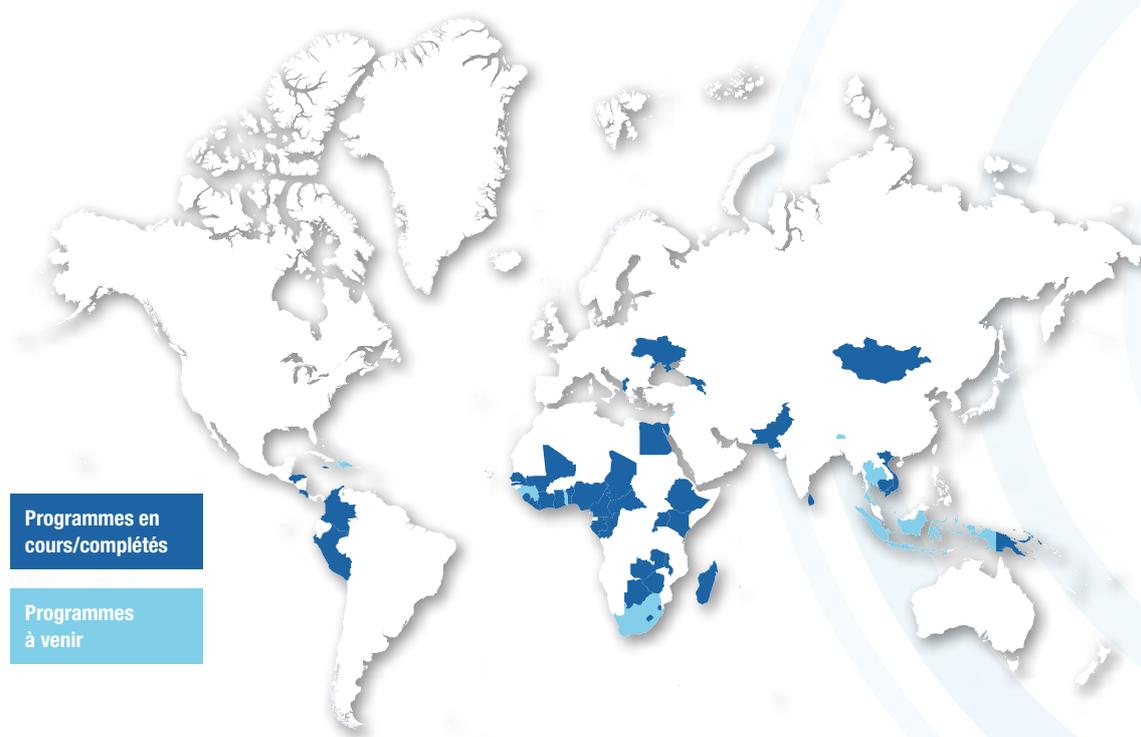
Source : Secrétariat IISF

Fin juin 2020, on dénombreait 40 programmes IISF menés à terme, 39 programmes en cours d'exécution et 19 programmes en projet se répartissant entre 44 juridictions fiscales différentes. Le Graphique 2.3 ci-après représente l'état des lieux des programmes IISF au 30 juin 2020 et le Graphique 2.4 illustre la répartition géographique de ces programmes.

Graphique 2.3. Programmes IISF – État des lieux au 30 juin 2020



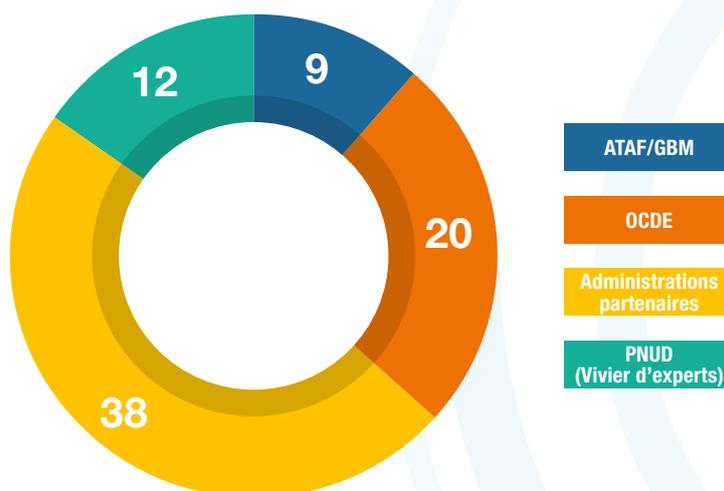
Graphique 2.4. Couverture géographique des programmes IISF



Note : 30 juin 2020

Les administrations partenaires constituent la première source d'expertise, suivies de l'OCDE, et du PNUD, qui gère un vivier d'experts IISF. Le Graphique 2.6 ci-après fait apparaître la répartition, en fonction du canal par lequel ils ont été recrutés, des experts ayant participé à 79 programmes IISF en cours ou ayant déjà pris fin.

Graphique 2.6. Sources d'expertise mobilisées pour mettre en œuvre les programmes IISF (programmes en cours ou achevés)



Vivier d'experts géré par le PNUD

Figurent sur le vivier de spécialistes de la vérification fiscale géré par le PNUD des experts venus d'Afrique du Sud, d'Australie, du Canada, des États-Unis, du Ghana, d'Inde, du Kenya, du Nigéria et du Pérou. En 2019, le PNUD s'est attaché à recruter des experts francophones et hispanophones afin d'être en mesure de répondre aux besoins spécifiques, sur le plan linguistique, auxquels devront satisfaire les programmes à venir. Pour accompagner l'élargissement de la portée de l'Initiative IISF, le processus d'alimentation du vivier d'experts sera réactivé au deuxième semestre de 2020 de façon à multiplier les candidats possédant des qualifications dans de nouveaux domaines d'expertise et à diversifier les compétences linguistiques. Parallèlement, le PNUD s'emploie à automatiser la gestion du vivier d'experts afin de faciliter la connexion entre les experts et le Secrétariat de l'Initiative IISF et une mise en correspondance plus rapide et plus précise entre les profils des experts et les qualifications demandées par les administrations d'accueil.

Coopération Sud-Sud

En 2019, l'objectif ciblé d'expansion des programmes Sud-Sud a été atteint grâce au lancement de cinq nouveaux programmes, et de trois supplémentaires au premier semestre de 2020. Le Tableau 2.1 ci-après présente une liste des programmes Sud-Sud existant à ce jour.

Tableau 2.1. Programmes IISF Sud-Sud

	Administration d'accueil	Administration partenaire
1	Botswana	Kenya
2	Botswana	Expert sectoriel venant d'Afrique du Sud
3	Cameroun	Maroc
4	Colombie	Mexique
5	Eswatini	Inde
6	Eswatini	Ancien agent des services fiscaux sud-africains
7	Ghana	Afrique du Sud
8	Honduras	Expert de la liste venant du Venezuela
9	Kenya	Inde
10	Libéria	Nigéria
11	Sierra Leone	Inde
12	Ouganda	Inde
13	Ouganda	Expert de la liste venant d'Afrique du Sud
14	Zambie	Afrique du Sud
15	Zimbabwe	Afrique du Sud

Note : les programmes lancés en 2020 apparaissent en gras.

En 2020, l'OCDE et le PNUD vont s'employer de concert à encourager les pays, y compris les pays du Sud, à faire de leurs administrations des administrations partenaires dans le cadre de programmes IISF. Ils délivrent à cet effet des messages efficaces démontrant les avantages que l'ensemble des parties peuvent retirer des programmes IISF, en insistant en particulier sur les perspectives d'enrichissement des compétences des experts déployés au titre de ces programmes. **Une politique active de promotion des dispositifs de mentorat et de coopération triangulaire est menée pour encourager davantage de pays en développement à offrir à leurs experts la possibilité d'apprendre aux côtés d'experts plus expérimentés.** Ceci dans le but d'acquérir des compétences, de l'expérience et une confiance en eux accrue, et de devenir, à leur tour, des experts totalement indépendants mobilisables dans le cadre de programmes IISF. Les coûts de ces dispositifs de mentorat seront à la charge de l'Initiative IISF. L'Encadré 2.1 présente quelques-uns des avantages de la coopération Sud-Sud pour l'ensemble des acteurs.

Encadré 2.1. Mettre à profit la coopération Sud-Sud

La coopération Sud-Sud permet aux pays qui partagent des caractéristiques historiques, économiques, géographiques ou sociales communes d'œuvrer ensemble à un développement durable. Dans le contexte de l'Initiative IISF, ce type de coopération peut intensifier les transferts de connaissances et de compétences, grâce à la compréhension mutuelle des difficultés rencontrées par les administrations fiscales des pays en développement, et des enseignements tirés de l'expérience. Les experts des administrations partenaires sont en mesure de proposer une assistance technique tout à fait adaptée et fondée sur l'expérience acquise et des recommandations concrètes tout en transmettant leur savoir-faire.

Ces dispositifs peuvent être profitables non seulement aux experts des administrations d'accueil, mais aussi à ceux des administrations partenaires car ils reposent sur une conception du renforcement des capacités privilégiant l'apprentissage entre pairs et sur l'ouverture à une palette plus large d'expériences propice à

l'acquisition d'une plus grande confiance en soi. Les administrations fiscales du Kenya et du Nigéria, qui toutes deux sont des administrations partenaires, ont auparavant reçu une assistance technique en tant qu'administrations d'accueil. Depuis 2012, l'administration fiscale du Kenya (*Kenya Revenue Authority*) bénéficie d'un programme IISF « allégé » (assistance sur des dossiers rendus anonymes) et cette expérience lui a permis d'offrir son expertise en matière de vérification fiscale au Botswana de 2017 à 2018, inaugurant ainsi le premier programme de coopération Sud-Sud relevant de l'Initiative IISF. En outre, l'administration fiscale (*Federal Inland Revenue Service*) du Nigéria, bénéficiaire d'un programme IISF qui a débuté en 2016, a commencé en 2017 à partager ses compétences en matière de vérification fiscale avec le Libéria dans le cadre d'un programme IISF.

Par ailleurs, un expert sud-africain inscrit sur le vivier IISF, qui avait été encadré par un agent de l'administration fiscale du Royaume-Uni (HMRC) au titre d'un programme IISF « allégé » mis en œuvre en Ouganda, a par la suite assuré le pilotage du programme IISF complet mené dans ce pays de 2017 à 2019. Il a aidé l'administration fiscale ougandaise (*Uganda Revenue Authority - URA*) à traiter neuf dossiers de vérification fiscale, en guidant les agents de l'URA dans toutes les étapes de la vérification, depuis l'évaluation des risques et la sélection des dossiers jusqu'au calcul du redressement et au recouvrement de l'impôt.

Conformément aux recommandations de l'expert IISF, les hauts responsables de l'URA s'emploient actuellement à revoir la grille de rémunération de l'unité chargée de la fiscalité internationale afin de fidéliser les agents. Leur démarche illustre les effets plus durables de ce programme, perceptibles au niveau de l'organisation tout entière de l'URA. L'URA a salué l'approche IISF, fondée sur un apprentissage par la pratique, qui non seulement facilite les transferts de connaissances et d'expérience, mais améliore également la confiance en général des agents des services fiscaux.

Défis à relever pour répondre à la demande

Langues

À mesure que l'Initiative IISF prend une ampleur mondiale, **la multiplication des demandes entraîne une diversification des besoins en termes de langues de travail**. Or, les spécialistes de la vérification fiscale ayant une pratique courante de certaines langues (comme l'arabe, le mongol, le portugais ou l'ukrainien, par exemple) sont rares. Le Secrétariat tente actuellement de résoudre cette difficulté en adjoignant à chaque spécialiste de la vérification fiscale un second expert (pas nécessairement spécialiste de la vérification fiscale) possédant les compétences linguistiques requises et connaissant le contexte local, et en recrutant des interprètes et des traducteurs qualifiés. Cette stratégie a porté ses fruits en Égypte, en Mongolie et en Ukraine.

Faire appel à des experts sectoriels

Le fait que les administrations d'accueil demandent de plus en plus à bénéficier de programmes de portée sectorielle a rendu difficile la recherche d'experts ayant une expérience correspondant aux besoins couverts par le programme. La demande est particulièrement forte dans les secteurs des industries extractives, des industries manufacturières, des télécommunications ainsi que dans le secteur financier et celui du tourisme (voir Encadré 2.2).



Encadré 2.2. Défis fiscaux à relever par les pays en développement dans le secteur des télécommunications

L'évolution rapide du secteur des télécommunications en Afrique a entraîné un essor considérable des investissements, du chiffre d'affaires et du nombre d'abonnés. Les entreprises du secteur fournissent des services de téléphonie, des services Internet et, de plus en plus, toute une gamme de services financiers connexes.

Fin 2018, on dénombrait 456 millions d'abonnés mobiles uniques en Afrique sub-saharienne, soit un taux de pénétration de la téléphonie mobile de 44 %. Ces chiffres devraient être portés respectivement à 600 millions et 50 % de la population d'ici à 2025^[1]. Les chercheurs ont confirmé l'existence d'un lien entre la pénétration de la téléphonie mobile et la croissance économique dans les pays en développement, la corrélation entre les deux étant deux fois plus forte dans ces pays que dans les pays développés^[2].

Selon le cabinet McKinsey^[3], au Moyen-Orient et en Afrique, le secteur des télécommunications affiche une progression du taux de pénétration et de la rentabilité bien supérieure à la moyenne mondiale, contribuant à hauteur de près de 20 % au potentiel de création de profit du secteur au niveau mondial et alimentant un parc d'abonnés à des services mobiles à large bande de beaucoup plus d'un milliard. Malgré la hausse du chiffre d'affaires et du volume d'activité du secteur des télécommunications, les acteurs de la sphère publique se préoccupent peu des risques fiscaux qu'il présente pour les pays en développement. Les éléments dont on commence à disposer montrent que les administrations fiscales des pays d'Afrique et d'autres régions du monde s'efforcent de réagir face au risque de transferts de bénéfices résultant de manipulations des prix de transfert, de mesures visant à éviter artificiellement le statut d'établissement stable ou du recours à des paiements ayant pour effet d'éroder la base d'imposition, qu'il s'agisse de charges d'intérêt ou de frais de gestion. Certains pays font également état des difficultés rencontrées dans la vérification du chiffre d'affaires des entreprises de télécommunications qui doit permettre de s'assurer que tous les principaux flux de recettes ont été déclarés comme il se doit. Il sera primordial de comprendre les risques et de combler le manque à gagner fiscal dans le secteur des télécommunications pour endiguer l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices et lever les ressources nécessaires pour financer les programmes de développement des pays à faible revenu.

En 2019, dix administrations d'accueil ont sollicité une assistance au titre de programmes IISF dans le secteur des télécommunications. Une assistance en matière de vérification dans ce secteur est dispensée aux administrations fiscales de cinq pays d'Afrique.^[4]

Mobiliser davantage d'administrations partenaires

Le Secrétariat aura besoin du concours d'administrations partenaires pour mettre en œuvre les programmes prévus. Les 18 partenaires qui prennent actuellement part à l'Initiative IISF ont été très sollicités, mais l'augmentation des demandes exige la mobilisation d'un plus grand nombre de pays.

1 www.gsma.com/r/mobileeconomy/sub-saharan-africa/.

2 The Impact of Telecoms in Economic Growth in Developing Countries, Leonard Waverman, Meloria Meschi et Melvyn Fuss, Vodafone Policy Paper Series, N° 2, mars 2005.

3 www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/winning-the-rush-for-data-services-in-the-middle-east-and-africa.

4 Voir également Annexe C pour plus de détails sur la manifestation consacrée au secteur des télécommunications qui s'est tenue pendant la septième Conférence panafricaine sur les flux financiers illicites et la fiscalité organisée à Nairobi (Kenya) en octobre 2019.

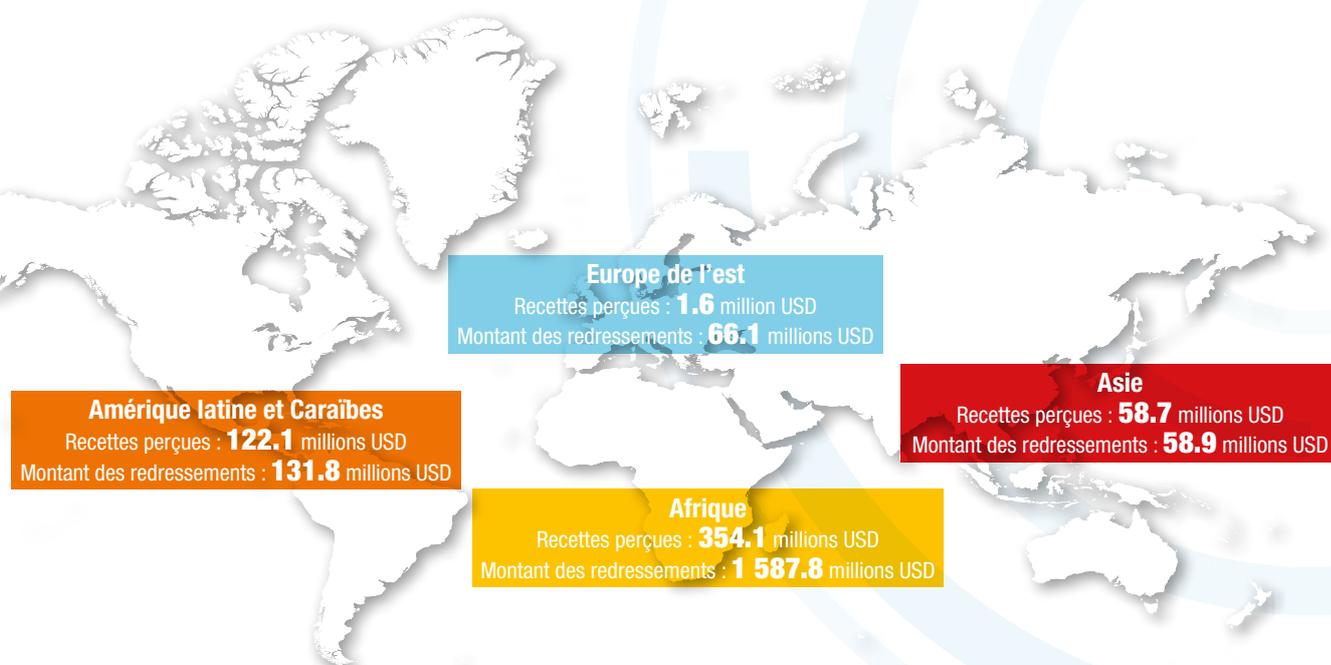
Recettes supplémentaires et optimisation des ressources

L'Initiative IISF continue d'avoir des retombées immédiates et non négligeables. **L'assistance en matière de vérification au titre de l'Initiative IISF, notamment les examens de dossiers rendus anonymes menés à bien pendant des ateliers organisés depuis 2012 sous l'égide de l'ATAF, l'OCDE et du Groupe de la Banque mondiale, a rapporté, au 30 juin 2020, un surcroît de recettes fiscales de plus de 537 millions USD** et permis d'opérer des redressements fiscaux d'un montant de **1.84 milliard USD**. Au fur et à mesure que des programmes IISF seront menés à terme, ces chiffres sont appelés à continuer d'augmenter sensiblement. Il importe de noter qu'en raison d'un décalage dans le temps entre la clôture des dossiers et la communication des données, certains résultats des vérifications au cours de la période examinée 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 marquante ; les répercussions de l'Initiative IISF dans la région sont fortes (voir Graphique 2.7 ci-après).

En dehors des données relatives aux recettes fiscales perçues, des informations sur le montant total des redressements effectués dans des dossiers de vérification ayant donné lieu à une assistance au titre de programmes IISF sont aussi désormais recueillies. Le rapport entre les montants mis en recouvrement et les recettes effectivement perçues est un nouvel indicateur utile pour évaluer la qualité des vérifications menées à bien à l'avenir.

Graphique 2.7. Surcroît de recettes fiscales cumulées imputable à l'assistance dispensée au titre de l'Initiative IISF, par région



Secrétariat IISF

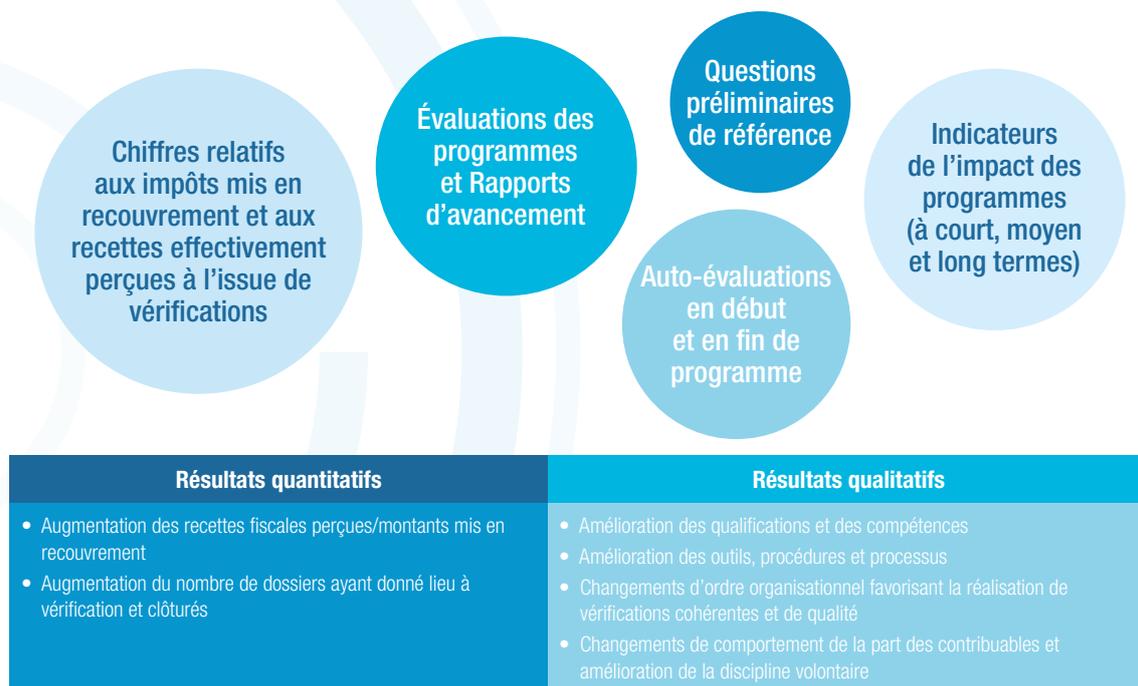
Note : de 2012 au 30 juin 2020

Les programmes IISF génèrent un important retour sur investissement et représentent toujours un excellent moyen d'optimiser l'utilisation des ressources. En moyenne, pour chaque dollar dépensé en frais de fonctionnement au titre de l'Initiative IISF, les administrations d'accueil ont perçu 70 USD de recettes fiscales supplémentaires⁵⁾ entre 2012 et le 30 juin 2020. Le repli constaté par rapport à la moyenne précédente, soit plus de 100 USD de recettes fiscales supplémentaires par dollar dépensé, est essentiellement dû à une augmentation des coûts des programmes résultant d'une hausse notable du nombre de programmes et de l'existence d'un délai non négligeable entre le démarrage des programmes et l'établissement du redressement et la perception de l'impôt dû par les contribuables. En particulier, les procédures de réclamation et de recours au niveau national peuvent être longues.

Effets plus marqués au-delà des impôts mis en recouvrement

Les outils de suivi et d'évaluation permettant de mesurer l'impact des programmes se sont progressivement améliorés. Les premières recommandations formulées dans le bilan établi récemment sont également prises en compte (voir chapitre 3) en vue d'améliorer l'efficacité et d'intensifier l'homogénéité des processus. Le Graphique 2.8 contient un inventaire des outils utilisés par le Secrétariat de l'Initiative IISF pour mesurer les résultats quantitatifs et qualitatifs en dehors des recettes supplémentaires perçues.

Graphique 2.8. Outils de mesure de l'impact de l'Initiative IISF



Source : Secrétariat IISF

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

Les administrations fiscales 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 autres que l'accroissement des recettes perçues, à savoir :

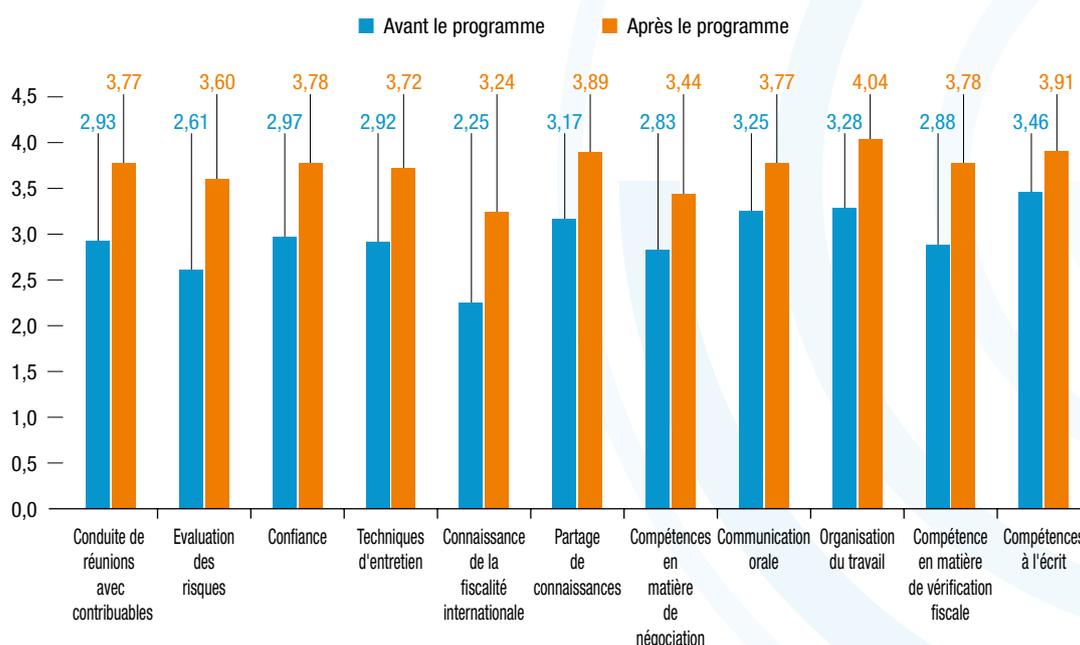
- une amélioration de l'aptitude à conduire des vérifications de meilleure qualité ;
- un perfectionnement des outils, procédures et processus ;
- des améliorations d'ordre organisationnel ; et
- une amélioration de la discipline fiscale en général des contribuables.

Ces résultats ont été tirés des rapports de mission des experts, des formulaires d'auto-évaluation établis par des vérificateurs, des rapports sur l'avancement de l'Initiative IISF et des formulaires d'évaluation des programmes.

Renforcement des compétences des agents participant à l'Initiative IISF

Un grand nombre d'administrations d'accueil ayant bénéficié de programmes IISF qui ont pris fin font état d'une amélioration des qualifications et des compétences des agents qui y ont participé. **Les retours d'information de la part des administrations d'accueil donnent à penser que les vérificateurs gagnent de la confiance en leur capacité de conduire des vérifications fiscales internationales.** Ces éléments concordent généralement avec ceux ressortant des auto-évaluations établies par les 52 vérificateurs en début et en fin de programme. Dans les auto-évaluations, les vérificateurs des services fiscaux locaux évaluent leur propre niveau de compétences, avant et après la mise en œuvre du programme, sur une échelle de 1 (faible) à (excellent) appliquée à 11 critères. Une analyse des résultats montre une amélioration ressentie de 33 % en moyenne, pour l'ensemble des compétences, celles pour lesquelles l'amélioration est la plus nette étant la connaissance de la fiscalité internationale (+ 56 %) et l'évaluation des risques (+ 52 %). Voir Graphique 2.9 ci-après.

Graphique 2.9. Amélioration des compétences ressentie par les vérificateurs formés dans le cadre d'un programme IISF



Source : Secrétariat IISF

Amélioration des processus

C'est un des aspects faisant partie intégrante des finalités de l'Initiative IISF en matière de renforcement des capacités à long terme, les experts IISF dispensent un soutien et des conseils sur les méthodes, les processus et les procédures utilisés par les administrations d'accueil dans le domaine de la vérification. L'expérience et le recul des experts peuvent être des atouts pour la recherche et la mise en œuvre d'améliorations opportunes des processus et la diffusion de pratiques exemplaires.

L'expérience acquise en travaillant sur des dossiers de vérification réels, avec l'accompagnement d'un expert IISF, peut amener à mettre au point de nouvelles procédures ou de nouveaux outils, ou à améliorer ceux qui existent, notamment les manuels de vérification des prix de transfert et les outils d'évaluation des risques, de même que les documents d'orientation et notes pratiques sur l'interprétation des législations fiscales nationales, dont celles relatives à la documentation des prix de transfert (voir Encadré 2.3). Ces manuels et processus ont contribué à améliorer la cohérence, à renforcer la sécurité juridique en matière fiscale et la transparence des procédures, et à faciliter la gestion des connaissances au sein des administrations fiscales d'accueil.

Encadré 2.3. Amélioration de l'évaluation des risques au sein de l'administration fiscale égyptienne

Le premier programme IISF conduit en Égypte visait principalement à bâtir un socle solide pour la réalisation de vérifications portant sur les prix de transfert (évaluation des risques, définition d'une stratégie en matière de vérification, analyse et méthodologie) au sein de l'administration fiscale égyptienne, laquelle ne possédait aucune expérience en la matière. L'équipe responsable des prix de transfert au sein de l'administration fiscale égyptienne a accompli des progrès considérables sur le plan de la maîtrise des méthodologies, de la documentation et de la stratégie en matière de vérification pendant toute la durée du premier programme IISF qui s'est déroulé de 2017 à 2019. Les travaux se sont concrétisés par la rédaction d'un manuel sur les prix de transfert avec le soutien des experts IISF. Ce manuel décrit les processus d'établissement de rapports sur les prix de transfert et de sélection des dossiers au moyen d'évaluations des risques normalisées et contient des orientations sur la conduite d'analyses des prix de transfert à des fins de vérification. Ces améliorations ont contribué à une systématisation et une cohérence accrues, et a aussi renforcé les aptitudes des vérificateurs à mener à bien avec succès des vérifications portant sur des prix de transfert.

En application des nouveaux processus, les agents de l'administration fiscale égyptienne ont ensuite entrepris un exercice d'évaluation des risques afin de sélectionner, avec le concours d'experts IISF, 24 dossiers de vérification.

Améliorations d'ordre organisationnel

Dans divers pays de toutes les régions du monde, les administrations fiscales ont pris conscience de la nécessité de mettre en place des équipes spécialisées dans les prix de transfert, en raison de la présence de nombreuses entreprises multinationales exerçant des activités à l'échelle mondiale, mais aussi de la complexité des transactions intra-groupe et des risques qu'elles présentent pour l'intégrité du système fiscal.



L'expérience a montré que dans de nombreux pays, la constitution d'une équipe de spécialistes des prix de transfert et la création d'une unité spécialisée dans les prix de transfert favorisent les transferts de connaissances ainsi que la cohérence dans l'application de la législation et améliorent les pratiques suivies en matière de prix de transfert. Les unités spécialisées permettent d'inscrire dans un cadre unique la présentation des résultats des vérifications portant sur les prix de transfert et la gestion des risques en matière de prix de transfert. L'Encadré 2.4 ci-après présente un exemple de changement d'ordre organisationnel se traduisant par la création d'une unité spécialisée dans les prix de transfert en Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG).

Encadré 2.4. Améliorations d'ordre organisationnel mises en place en 2019 en Papouasie-Nouvelle-Guinée

Ces dernières années, la PNG a engagé un effort considérable de mise en œuvre des mesures issues du Projet BEPS et autres mesures ayant trait à la fiscalité internationale. Une grande partie de cet effort a été concentré sur le renforcement de la capacité du pays à combattre les utilisations abusives des prix de transfert.

Pendant une mission IISF effectuée en 2019 à Port Moresby, des experts IISF ont œuvré, en collaboration avec l'administration fiscale locale (l'Internal Revenue Commission - IRC) à la mise en place d'une unité spécialisée dans les prix de transfert, notamment à la définition de ses missions et fonctions, de sa composition et de ses modes d'interaction avec d'autres services de l'IRC. L'IRC estime que la création d'une équipe et d'une structure spécialisées dans les prix de transfert est un axe essentiel de leur réaction face aux comportements des entreprises multinationales qui portent atteinte à l'intégrité du système fiscal en recourant à des structures de BEPS fondées sur les prix de transfert.

Parce que la question des prix de transfert est au cœur de ces deux programmes, la création d'une unité spécialisée dans les prix de transfert en PNG a été décidée, à juste titre, au tout début du programme IISF axé sur le secteur de la sylviculture et du nouveau programme sur le secteur minier bénéficiant du soutien de l'OCDE et du Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière, les minéraux, les métaux et le développement durable.

Respect de leurs obligations par les contribuables

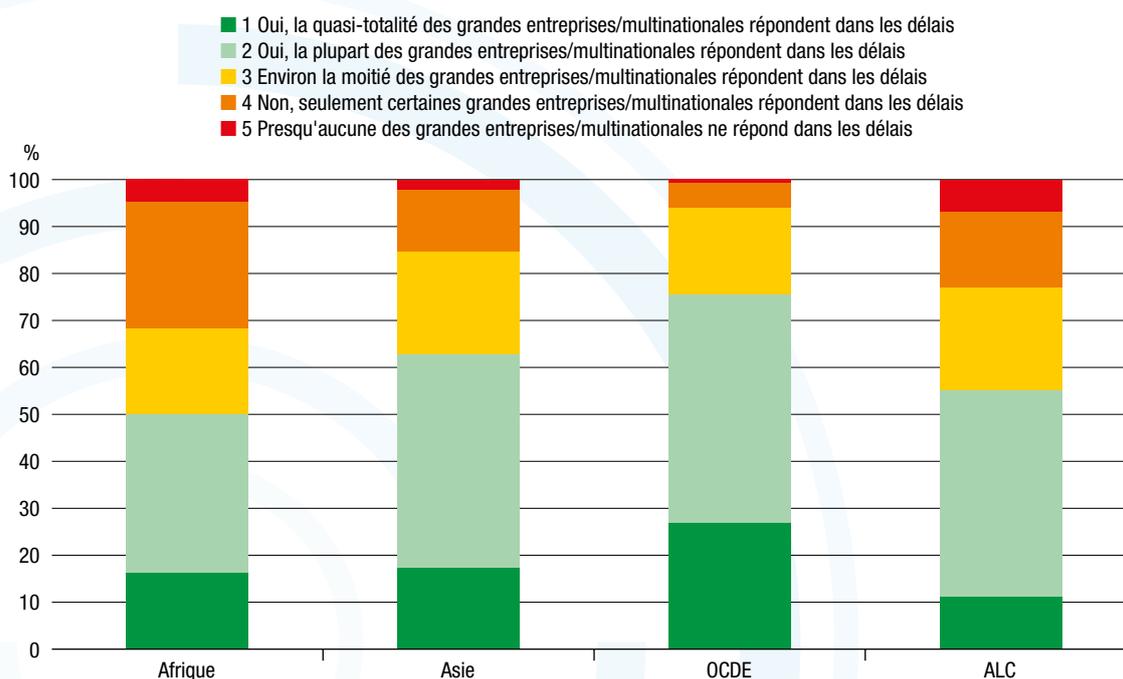
Le Secrétariat dispose de quelques éléments concrets communiqués par certains pays attestant que la **discipline fiscale des contribuables s'est améliorée grâce aux programmes IISF**, et que les entreprises multinationales répondent plus volontiers aux demandes d'informations de l'administration fiscale. Un effort est désormais engagé pour mettre en évidence de façon plus systématique ce type de retombées. Si les méthodes les plus rigoureuses pour suivre l'évolution de la discipline fiscale exigeraient la réalisation d'enquêtes auprès des entreprises sur leurs perceptions et un suivi détaillé de leurs échanges avec l'administration fiscale, elles présentent l'inconvénient d'imposer une charge très lourde au stade du recueil des données. Une autre stratégie commence à être employée, consistant à enquêter auprès des agents des services fiscaux.

Cette démarche prend appui sur les travaux entrepris récemment par l'OCDE, au titre de l'axe de travail portant sur le civisme fiscal, pour lequel une enquête générale sur la perception qu'ont les agents des services fiscaux du comportement des entreprises multinationales/grandes entreprises a été conduite pendant plusieurs mois entre fin 2019 et début 2020. Cette enquête comportait des questions sur la perception du comportement des entreprises dans divers domaines, y compris sur des aspects pour lesquels les données concrètes donnent à penser que l'Initiative IISF peut avoir un impact, notamment sur la réactivité aux demandes

de l'administration fiscale ou encore sur l'ouverture et l'honnêteté des entreprises dans leurs échanges avec l'administration fiscale et leur volonté de coopérer avec elle. Le Graphique 2.10 ci-après présente des résultats agrégés au niveau régional concernant la perception du temps de réaction aux demandes, montrant que les possibilités d'amélioration sont vastes, en particulier en Afrique et en Amérique latine, où l'Initiative IISF est activement déployée.

Graphique 2.10. Perceptions du comportement des entreprises multinationales/grandes entreprises par les agents des services fiscaux

Réponses à l'affirmation "les grandes entreprises/multinationales répondent aux requêtes émanant de l'administration fiscale dans les délais impartis"



Note : établi à partir de 1240 réponses émanant de 139 pays, résultats agrégés par région

Source : enquête réalisée par l'OCDE auprès des agents des services fiscaux en 2019/20

Dans certains pays, lorsque l'enquête a permis de recueillir suffisamment de données, les informations peuvent être utilisées comme référence pour les programmes IISF en cours. Dans d'autres pays, des études de référence peuvent être effectuées au démarrage du programme IISF, et les progrès suivis au moyen d'enquêtes réalisées en fin de programme, voire, idéalement, à des échéances fixées à l'avance par la suite.

Chapitre 3

Enseignements tirés et élargissement de l'initiative

Ce chapitre rend compte du bilan de l'Initiative IISF qui s'est achevé récemment, et livre des informations sur l'élargissement de l'initiative à de nouveaux domaines de la fiscalité internationale.

Bilan de l'Initiative IISF

En mai 2019, de hauts responsables de l'OCDE et du PNUD se sont réunis pour faire le bilan des progrès de l'Initiative IISF depuis 2015, constater ce qui fonctionne bien, repérer les lacunes existantes et convenir d'un plan d'action pour l'avenir.

Les deux partenaires ont reconnu que l'année 2019 représentait un virage important pour l'Initiative, depuis son lancement au cours de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement qui s'est tenue à Addis Abeba en juillet 2015. Ils sont convenus de la nécessité de réfléchir aux processus spécifiques de mise en œuvre des programmes qui étaient adaptés pendant la phase de déploiement expérimental, mais qui le sont moins pour passer à une échelle plus ambitieuse.

C'est pourquoi, en octobre 2019, un état des lieux de l'Initiative IISF a été entrepris afin d'aider l'OCDE et le PNUD à avoir une compréhension complète de l'initiative en tant que produit, ainsi qu'à en préciser la philosophie, en rationaliser les processus et en professionnaliser le déploiement, à définir comment elle fonctionne et à formuler des conseils sur la phase suivante de son développement.

Le Comité directeur IISF a approuvé le rapport décrivant les résultats de cet état des lieux le 5 mai 2020.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour établir ce rapport repose sur une évaluation qualitative et quantitative fondée sur des enquêtes et des entretiens avec des représentants des principales parties prenantes, notamment des administrations d'accueil, des administrations partenaires, des donateurs, des experts et des bureaux pays du PNUD ; des analyses des documents décrivant les processus et procédures internes ; et l'examen des instruments d'évaluation et de suivi existants.

Dimensions stratégiques : progrès réalisés au regard des objectifs définis initialement au stade de la conception de l'Initiative

L'état des lieux a révélé que l'objectif d'un renforcement des capacités des pays en développement en matière de vérification fiscale reposant sur l'apprentissage en situation réelle a été partiellement atteint : des fonctionnaires d'administrations d'accueil ayant participé à des programmes IISF ont déclaré que la procédure de vérification contribue en soi à renforcer les capacités.

Le rapport préconisait d'adopter une méthode plus rigoureuse d'évaluation de l'impact pour déterminer dans quelle mesure l'assistance de l'IISF a permis de renforcer les capacités.

Des progrès notables ont été accomplis pour accroître les recettes fiscales grâce aux programmes IISF. Le montant des recettes fiscales supplémentaires est certes modeste dans le contexte des besoins de financement globaux des pays en développement, mais il donne une indication importante pour de nombreuses parties prenantes, y compris les donateurs partenaires de l'Initiative IISF (qui exigent de plus en plus des indications chiffrées sur l'utilisation des ressources). Bien que l'Initiative IISF soit un instrument qui, par nature, devrait continuer d'occuper un créneau très étroit, elle ne recèle pas moins un potentiel considérable d'augmentation des recettes, à condition d'être judicieusement exploitée.



Pour ce qui concerne la question essentielle de la confidentialité, **l'IISF a mis en place des outils et des protocoles rigoureux garantissant que les dispositifs appliqués pour protéger la confidentialité des renseignements sur les contribuables sont appropriés.** Les clauses de confidentialité dans les termes de référence des programmes IISF sont des dispositions standards, et les experts IISF signent habituellement des accords de confidentialité. Toutefois, la fuite de données sensibles est un risque réel

pour l'initiative IISF dans le contexte de la communication d'informations confidentielles par messagerie électronique et sur d'autres plateformes en ligne. Ce risque doit être soigneusement

évalué et géré, surtout du fait que les programmes IISF impliquent généralement un transfert à distance de données entre les administrations d'accueil et les experts.

La philosophie assumée de l'Initiative IISF, conduisant au déploiement périodique, pour de courtes durées, d'experts IISF, n'a pas été remise en cause. En moyenne, un programme dure 20 mois. Toutefois, l'Initiative doit faire un meilleur usage des possibilités d'assistance à distance, en déployant des outils sécurisés de travail à distance permettant d'assurer la continuité entre chaque mission sur place. Cette nécessité est devenue impérieuse avec l'imposition de restrictions notamment sur les voyages, du fait de la crise du COVID-19 (voir Encadré 3.1 ci-après).

Encadré 3.1. Principales recommandations de l'état des lieux : dimensions stratégiques

- (i) Il est essentiel à la réussite de l'Initiative IISF de disposer d'indicateurs lisibles de l'efficacité de l'assistance dispensée. Il y a lieu de mettre au point un système solide de suivi et d'évaluation permettant de déterminer si les capacités ont été renforcées par la procédure de vérification fiscale et de mesurer l'incidence de l'initiative autrement que par les recettes recouvrées.
 - Un manuel de suivi et d'évaluation (tableau de bord, indicateurs d'impact) est actuellement en cours d'élaboration et sera mis en application d'ici fin 2020.
- (ii) Pour atténuer le risque de fuite de données confidentielles relatives aux contribuables et promouvoir une assistance à distance plus active entre les missions sur place, un outil sûr de partage des données devrait être adopté.
- (iii) Il conviendrait d'assurer de façon plus systématique une mise en œuvre soumise à une assurance-qualité des programmes IISF sur le terrain. Des agents de l'OCDE et du PNUD peuvent être diligentés pour effectuer des évaluations périodiques destinées à s'assurer que les experts IISF dispensent une assistance de qualité et à prévenir tout risque de remplacement de vérificateurs de l'administration d'accueil par des experts étrangers.
- (iv) L'offre IISF devrait recouvrir des formations ou l'accès à des plateformes de formation existantes (apprentissage en ligne) pour des experts IISF - en particulier des experts en retraite - en amont de leur déploiement à l'appui de la mise en œuvre d'un programme.

La demande de programmes IISF

Si l'on regarde vers l'avenir, la demande potentielle est forte à l'échelle mondiale. Jusqu'ici, elle émanait principalement de pays à faible revenu et de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, généralement membres du Cadre inclusif sur le BEPS. La fidélisation des administrations d'accueil ayant déjà participé à des programmes IISF a également été un puissant moteur de la demande. À titre d'illustration, notons qu'au 1^{er} janvier 2020, 12 pays en développement qui avaient déjà pris part à des programmes IISF se trouvaient à un stade ou un autre du processus à suivre pour demander à bénéficier d'un autre programme. Néanmoins, on dénombre une quarantaine de pays figurant sur la liste établie par le Comité d'aide au développement (pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure/pays les moins avancés) qui ne prennent pas part actuellement à des programmes IISF (voir Encadré 3.2 ci-après).

Les autres paramètres à prendre en compte, du côté de la demande, sont notamment les suivants :

- La politique suivie actuellement consiste à répondre positivement à la plupart des pays et territoires qui sollicitent une assistance. Le Secrétariat a certes établi des critères spécifiques pour vérifier si les conditions d'acceptation des demandes d'assistance sont satisfaites, mais il conviendra de formaliser le processus et de le rendre plus transparent.
- Il est nécessaire d'évaluer l'engagement des administrations d'accueil qui doit être une des conditions de la poursuite du soutien dispensé au titre de l'Initiative IISF, et de veiller, en prévoyant une stratégie de sortie, à ce que les programmes IISF aient des effets qui se prolongent après qu'ils ont pris fin.

Encadré 3.2. Principales recommandations de l'état des lieux : demande

- (v) Il conviendrait de formaliser (publier) les critères d'accès aux programmes qui sont appliqués de fait afin que le processus d'éligibilité soit transparent et fondé sur des règles.
- Les critères d'éligibilité sont les suivants : la demande doit
 - a. avoir pour objet que des experts travaillent sur des dossiers de vérification réels en cours ;
 - b. présenter une dimension internationale ;
 - c. donner lieu à une assistance périodique sur place, et non au remplacement d'agents locaux par des experts ;
 - d. être présentée par un pays figurant sur la liste des bénéficiaires de l'APD établie par le CAD ;
 - e. mentionner qu'aucune restriction légale n'empêche que les vérifications soient conduites par un expert étranger ou avec sa participation.
- (vi) Le Secrétariat de l'IISF devrait instituer un suivi rigoureux après l'achèvement du programme. Il conviendrait de vérifier systématiquement que les recommandations formulées à l'issue des déploiements d'experts antérieurs ont été prises en compte par les administrations d'accueil.
- (vii) Il conviendrait de prévoir une stratégie de sortie claire afin de s'assurer que les effets des programmes IISF perdurent après qu'ils ont pris fin et d'œuvrer à l'appropriation par les administrations d'accueil.
- (viii) Il conviendrait que le Secrétariat adopte, compte tenu des résultats de l'évaluation qualitative d'impact (conduite dans les deux ans), une politique exigeant un engagement de l'administration d'accueil qui s'inscrive dans la durée. Il pourrait notamment être demandé aux administrations d'accueil d'assumer une part des coûts des programmes après le déploiement d'un nombre déterminé de programmes dans leur pays.

Des contraintes du côté de l'offre d'experts IISF

L'offre d'experts qualifiés pour les programmes IISF est restreinte. **L'offre actuelle d'experts - un réseau d'experts issus de 18 administrations partenaires qui compte 52 experts figurant sur le vivier géré par le PNUD et 9 experts du CPAF (OCDE) - ne suffit pas pour satisfaire la future demande.** Le Secrétariat manque en particulier d'experts qualifiés hispanophones, francophones et lusophones. Bien qu'il existe des contraintes de marché systémiques, liées notamment à la rareté en général des spécialistes des prix de transfert disponibles pour des activités de développement, des actions sont possibles. Elles peuvent notamment consister à étoffer le vivier d'experts du PNUD (sur lequel figure actuellement une quarantaine d'experts qui ne sont plus en activité) et à adopter une démarche plus volontariste vis-à-vis des administrations partenaires potentielles.

Les autres paramètres à prendre en compte, du côté de l'offre, sont notamment les suivants :

- Les processus en place de recherche de ressources, de sélection, d'assurance-qualité et de recrutement d'experts pourraient être renforcés. Il est en particulier indispensable d'envisager, dans une optique stratégique, la sélection de fonctionnaires de haut niveau en activité et d'adopter des procédures de vérification plus lisibles, notamment pour s'assurer que les experts n'ont pas seulement la capacité de transmettre un contenu technique, mais qu'ils ont en outre le profil adéquat pour œuvrer au renforcement des capacités dans des contextes institutionnels délicats.
- Les administrations d'accueil sont demandeuses d'experts sectoriels pour accompagner les vérifications bénéficiant d'une assistance au titre de l'Initiative IISF, et sept experts spécialisés dans un secteur ont été déployés à ce jour. Les administrations d'accueil considèrent que l'éclairage apporté par des experts sectoriels sur le fonctionnement global d'une filière et sur des questions de chaîne d'approvisionnement est fondamental pour la conduite des vérifications. Les risques de conflits d'intérêts associés à la présence d'experts sectoriels (notamment le risque que le spécialiste d'un secteur ayant travaillé pour une entreprise ou ayant des liens directs avec l'entreprise qui fait l'objet d'une vérification fiscale ne signale pas un conflit d'intérêts) exigent beaucoup de maîtrise.
- La coopération Sud-Sud peut optimiser les avantages de l'assistance en forgeant une meilleure compréhension commune. En outre, les administrations d'accueil font valoir que l'assimilation des connaissances dispensées par un expert est plus facile lorsque celui-ci partage avec les fonctionnaires locaux une langue et une culture communes.

Gestion des programmes : processus et financement

Les programmes IISF sont actuellement gérés par le Secrétariat dans un classeur Excel complexe. **Un système de gestion de projets plus automatisé et plus complet permettrait d'améliorer considérablement l'efficacité et l'efficacité de l'ensemble du processus (voir Encadré 3.3 ci-après).**

Le PNUD a alloué une enveloppe suffisante à la gestion de l'Initiative IISF, financée par des dons de la Norvège et de la Finlande. L'OCDE assure la continuité du financement du Secrétariat et des activités/du fonctionnement de l'Initiative IISF grâce aux ressources affectées par l'Organisation au projet intitulé « Le BEPS et les pays en développement ».

Encadré 3.3. Principale recommandation de l'état des lieux : gestion des programmes

- (ix) Pour assurer la mise en œuvre effective des programmes IISF et améliorer les processus de suivi et d'évaluation, il faudrait mettre en place des outils spécialisés de gestion de projet.
- MS dynamics et Non-Profit Accelerator du CIC (qui sont des outils électroniques de gestion de programmes) seront adoptés en 2020.

Gouvernance : surveillance et partenariats

Le mécanisme de gouvernance externe de l'initiative est efficace, approprié et proportionné. En 2019, les co-présidents du Comité directeur ont pris conscience de la nécessité d'élargir le Comité directeur tout en conservant une composition préservant la parité et l'équilibre régional. Les nouveaux membres ont rejoint le Comité directeur début 2020.

Le partenariat entre l'OCDE et le PNUD repose sur une répartition adéquate des tâches, doublée de dispositifs de financement et de gouvernance interne séparés. Il n'est pas nécessaire à ce stade d'installer en un lieu unique un seul Secrétariat, financé conjointement et totalement intégré (voir Encadré 3.4 ci-après).

Encadré 3.4. Principale recommandation de l'état des lieux : gouvernance

(x) Maximiser le potentiel offert par le réseau des bureaux pays du PNUD en faisant mieux le lien entre les programmes IISF et les autres programmes, au niveau de ces bureaux, et le programme de portée plus vaste de financement des Objectifs de développement durable (ODD).

Conclusion du bilan de l'Initiative IISF 2019/2020

Le bilan a conclu que l'Initiative IISF occupe une place extrêmement privilégiée dans un environnement international complexe. Ses caractéristiques font qu'elle n'a pas d'équivalent et ont jusqu'ici orienté de façon satisfaisante sa mise en œuvre. Néanmoins, l'état des lieux a montré qu'en partie parce qu'elle a connu une expansion rapide, elle repose, au regard de certains aspects importants du cadre dans lequel elle a été déployée, sur des ancrages qui pourraient être consolidés.

Étant donné que l'Initiative IISF a été lancée en grande partie sur un mode expérimental, l'acceptation des demandes d'assistance, la sélection des experts IISF, la mesure de l'impact qualitatif, les communications avec les principales parties prenantes se font bien souvent selon des modalités définies au cas par cas. De plus, les efforts se sont principalement concentrés sur la réalisation de l'objectif de 100 déploiements d'experts d'ici fin 2020. Par conséquent, les systèmes, procédures et outils utilisés n'ont pas toujours été à la hauteur des impératifs de mise en œuvre.

En résumé, sur le plan opérationnel, il faudra que l'Initiative IISF :

- permette de répondre effectivement à la demande actuelle et donne la priorité à la qualité de l'exécution des programmes ;
- mobilise un plus grand nombre d'administrations partenaires et réactive le vivier d'experts géré par le PNUD ;
- adopte un outil sûr de partage des données pour atténuer les risques de fuite des données confidentielles relatives aux contribuables ;
- atténue les risques de conflits d'intérêts et autres risques au moyen des systèmes et procédures examinés ci-dessus ;
- mette au point un système solide de suivi et d'évaluation ;
- innove activement grâce à l'aide à distance au déploiement des programmes ; et
- intensifie les activités menées au titre de l'Initiative IISF.

Les politiques fondées sur des données factuelles, les outils et les systèmes qui sont décrits dans le présent document seront mis en œuvre courant 2020, et la montée en puissance de l'Initiative IISF sera accélérée pour passer à une échelle supérieure à partir de 2021 en tenant compte des résultats des programmes pilotes et de l'incidence de la crise du COVID-19. Le prochain rapport annuel examinera les progrès accomplis dans la mise en œuvre.

Elargissement de l'initiative à de nouveaux domaines

Le bilan de l'Initiative a conclu à la nécessité d'étendre le soutien apporté aux pays en développement à de nouveaux domaines de la fiscalité. Les domaines visés par cette extension sont les enquêtes en matière de délinquance fiscale, l'utilisation effective des renseignements échangés automatiquement, les vérifications conjointes, la négociation et l'application des conventions fiscales ainsi que les contrats d'exploitation de ressources naturelles et la fiscalité et l'environnement. Les récents développements sur ces domaines sont présentés ci-après.



Programmes pilotes sur les enquêtes en matière de délinquance fiscale

En 2019, le Secrétariat de l'IISF a élaboré un concept pour les enquêtes pénales en matière de délinquance fiscale (IISF-CI, de l'anglais *Criminal Investigations*). Il est parti du constat que le développement de compétences d'enquête et le renforcement des capacités institutionnelles sont des conditions préalables indispensables avant de pouvoir lancer des enquêtes pénales dans le cadre de l'Initiative IISF.

Sur cette base, un outil de diagnostic basé sur l'autoévaluation, le « Modèle de maturité pour les enquêtes sur les délits à caractère fiscal » (le Modèle de maturité) élaboré par l'OCDE, est utilisé pour évaluer le niveau actuel des capacités dans une juridiction au démarrage d'un programme IISF-CI. En intégrant une évaluation du cadre institutionnel et organisationnel d'ensemble, le

Encadré 3.5. Le Modèle de maturité pour les enquêtes sur les délits à caractère fiscal

Un modèle de maturité est un outil d'autodiagnostic utilisé pour aider une organisation à mesurer l'état actuel de ses capacités dans un domaine fonctionnel ou stratégique en particulier. Il définit différents niveaux de maturité, chacun assorti d'attributs couvrant diverses dimensions.

Le Modèle de maturité pour les enquêtes sur les délits à caractère fiscal (le Modèle de maturité) utilisé dans les programmes IISF retient comme composantes essentielles les « Dix principes internationaux pour lutter contre la criminalité fiscale » définis par le Groupe d'action sur les délits à caractère fiscal et autres délits (TFTC) de l'OCDE. Mis en œuvre de façon coordonnée, ces dix principes posent les fondations d'un régime efficace d'enquêtes sur les délits à caractère fiscal. Ce modèle recense les processus qui ont conduit à des résultats efficaces dans différentes juridictions. Ces processus servent de critères objectifs pour déterminer le niveau de maturité dans une juridiction : émergent, en progrès, établi et idéal.

Le Modèle de maturité offre aux juridictions la possibilité d'autoévaluer leur niveau actuel de maturité, de cerner leurs lacunes et de définir leurs besoins en renforcement des capacités. Il fait également office d'outil de mesure d'impact pour évaluer les résultats d'initiatives de renforcement des capacités menées dans une juridiction.

À partir des résultats de l'autoévaluation basée sur le Modèle de maturité, l'OCDE prépare un plan d'action accompagné de recommandations en matière de renforcement des capacités à l'intention des juridictions d'accueil. Ce plan d'action est alors mis en œuvre avec l'appui d'une Administration partenaire et d'autres organismes internationaux, le cas échéant.

Modèle de maturité offre un outil solide pour faire en sorte que l'assistance fournie soit adaptée aux besoins particuliers des administrations d'accueil (voir l'Encadré 3.5).

Des missions exploratoires comportant une autoévaluation basée sur le Modèle de maturité ont été menées à bien dans cinq pays (Arménie, Colombie, Kenya, Ouganda et Pakistan) où des programmes pilotes ont débuté en 2019. Des plans d'action ont été finalisés pour l'Arménie et la Colombie, et sont en cours de préparation pour les trois autres pays.

L'Arménie a signé un protocole d'accord avec l'Italie en 2019 en vue de déployer un programme IISF-CI. Des administrations partenaires ont été identifiées pour les quatre autres juridictions, et les termes de référence des programmes sont en cours d'achèvement. Les résultats concrets des travaux d'enquête seront communiqués l'année prochaine.

Graphique 3.1. IISF-CI Ouganda



Note : Commissaire général de l'URA, commissaire (enquêtes), expert indien, coordinateur de l'IISF-CI et autres responsables
Source: Secrétariat IISF

Projet pilote de l'IISF sur l'utilisation effective des renseignements automatiquement échangés

En novembre 2019, l'IISF a lancé un nouveau projet pilote portant sur l'utilisation effective des données provenant de l'échange automatique. Ce projet, qui sera coordonné avec le Forum mondial, a été dévoilé au cours de la réunion du 10^e anniversaire du Forum mondial qui s'est tenue à Paris, et complètera les offres existantes d'assistance technique. Divers programmes pilotes seront lancés en 2020/2021.

Ces nouveaux programmes pilotes comporteront un soutien en situation réelle aux pays sur l'utilisation des données issues de l'échange automatique de renseignements dans leur stratégie d'analyse des données, d'évaluation du risque et de respect des règles fiscales, leurs campagnes de sensibilisation, les notifications aux contribuables, la politique et la pratique des vérifications et l'émission des avis de redressement.

Soutien apporté par l'IISF aux vérifications conjointes

Le Secrétariat analyse activement le potentiel que revêtent les programmes pilotes axés sur la fourniture d'un soutien aux juridictions à plus faible capacité en vue d'entreprendre des vérifications conjointes. Les vérifications conjointes sont devenues une composante importante du paysage fiscal international, car elles reflètent la nécessité pour les administrations fiscales dans le monde entier de coopérer encore plus étroitement les unes avec les autres afin d'assurer le respect des obligations fiscales, de lutter contre l'érosion de la base d'imposition et les transferts de bénéfices et de minimiser les différends coûteux et chronophages avec les contribuables.

Le rapport sur les vérifications conjointes^[6] publié en mars 2019 par le FTA recommande aux administrations fiscales de mener des actions coordonnées, et notamment de constituer des équipes de vérifications conjointes. Dans le cadre des programmes pilotes de l'IISF, des experts chevronnés partageront leur expérience pratique des vérifications conjointes, et répondront aux questions portant sur les structures fiscales internationales et l'échange de renseignements avec d'autres administrations fiscales.

Soutien apporté par l'IISF à la négociation et à l'application des conventions fiscales

Ce nouveau domaine couvert par les programmes pilotes IISF vise à aider les pays en développement à définir leurs pratiques en matière d'établissement et de négociation de conventions fiscales. Ces programmes pourraient aussi faciliter l'élaboration d'un modèle national ou d'un texte servant de base aux négociations, et permettre l'application et le suivi du respect des dispositions conventionnelles.



6 www.oecd.org/fr/ctp/joint-audit-2019-enhancing-tax-co-operation-and-improving-tax-certainty-17bfa30d-en.htm.



Chapitre 4

Ouverture internationale et communication

Ouverture internationale

Tout au long de la période d'examen, le Secrétariat de l'OCDE a continué de promouvoir l'Initiative IISF en participant à des réunions internationales. **Le Secrétariat a amplement échangé avec les parties prenantes à l'occasion de diverses conférences et manifestations en marge de ces conférences**, y compris lors des réunions plénières des membres du Cadre inclusif qui se sont tenues à Paris en janvier 2019, mai 2019, et janvier 2020, ainsi que lors de la réunion plénière du Forum mondial qui a eu lieu en novembre 2019. Son action a également été appuyée par la mobilisation des membres du Comité directeur et représentants de haut niveau de l'OCDE et du PNUD.

Le Secrétariat a reçu d'importants retours d'information positifs de la part des parties prenantes^[7].

On trouvera des informations sur les manifestations concernées à l'Annexe C, point 6.

Communication stratégique

Le site Internet de l'Initiative IISF (www.tiwb.org) demeure un canal essentiel de diffusion des actualités et informations la concernant. Des bulletins d'information électroniques^[8], dans lesquels le point est fait sur les programmes, les enseignements de l'expérience acquise par les pays et les pistes de réflexion à explorer, sont publiés deux fois par an.

⁷ Des témoignages vidéo sont disponibles sur le site Internet de l'Initiative IISF (www.tiwb.org).

⁸ www.tiwb.org/fr/actualites-documentation/bulletins/.

En 2019, le site a été doté d'une nouvelle page donnant accès à des contenus multimédias inédits, à savoir notamment deux vidéos intitulées respectivement « IISF : Comment ça marche ? » et « IISF : Assistance des experts » et des présentations dont l'une concerne le deuxième programme IISF mis en œuvre au Sénégal, en partenariat avec la France, ainsi que le récit d'un programme IISF vu par l'administration fiscale jamaïcaine. De nouvelles vidéos présentant des témoignages recueillis auprès d'administrations d'accueil, d'administrations partenaires et d'organisations régionales sont également disponibles^[9].

Le Secrétariat rend compte régulièrement à des institutions mondiales de premier plan qui suivent les avancées réalisées grâce aux grandes initiatives en faveur du développement, notamment aux ministres des Finances des pays du G20, à l'Équipe spéciale sur le financement du développement^[10], aux responsables de la publication du rapport de suivi des engagements pris au titre de l'Initiative fiscale d'Addis-Abeba^[11], aux membres de la Plateforme de collaboration sur les questions fiscales^[12] et au Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement^[13].

L'Initiative IISF contribue en outre à l'établissement du rapport d'étape du Cadre inclusif OCDE/G20 sur le BEPS^[14] et du rapport de l'OCDE sur la coopération en matière fiscale au service du développement^[15], qui sous tous deux publiés chaque année.

9 www.tiwb.org/fr/Participer/.

10 www.developmentfinance.un.org/report.

11 www.addistaxinitiative.net/fr/rapports-annuels-de-suivi-de-lati.

12 Voir par exemple : www.tax-platform.org/countries-map.

13 www.effectivecooperation.org/.

14 www.oecd.org/fr/fiscalite/beps/cadre-inclusif-sur-le-beps-rapport-d-etape-ocde-g20-juillet-2019-juillet-2020.htm.

15 www.oecd.org/fr/fiscalite/fiscalite-internationale/cooperation-fiscale-pour-le-developpement-rapport-d-etape.htm.



Chapitre 5

Évolutions en termes d'organisation, de gouvernance et de financement

Nomination de nouveaux membres au sein du Comité directeur

En avril 2019, le Comité directeur a approuvé une prorogation pour trois années supplémentaires du mandat en cours des membres du Comité directeur et il a proposé la création de sièges supplémentaires au Comité directeur. Quatre nouveaux membres, choisis en fonction de critères de respect des intérêts des parties prenantes, de diversité géographique et d'équilibre hommes-femmes, ont été invités à rejoindre le Comité directeur en 2020. Les nouveaux membres du Comité sont :

- **Ville Skinnari**, *Ministre de la Coopération au Développement et du Commerce extérieur, Finlande*. La Finlande a été l'un des donateurs qui ont contribué dès l'origine au financement de l'Initiative IISF par le canal du PNUD. M. Skinnari est entré au Comité directeur pour renforcer la représentation des partenaires donateurs ainsi que l'engagement de son pays à l'appui de l'Initiative IISF.
- **Mary Baine**, *Directrice chargée des programmes relatifs à la fiscalité à ATAF*. Mary Baine a exercé les fonctions de Commissaire générale de l'administration fiscale rwandaise. L'ATAF est un acteur essentiel des programmes IISF en Afrique.
- **Ekniti Nitithanprapas**, *Directeur général de l'administration fiscale thaïlandaise*. M. Nitithanprapas est très respecté en Asie, possède une vaste expérience de la gestion d'entreprise et, en tant que Directeur général de l'administration fiscale thaïlandaise depuis 2018, entretient des liens solides avec un réseau de responsables de services fiscaux de pays de la région.

- **Nora Lustig**, Professeur d'économie latino-américaine et directrice fondatrice du *Commitment to Equity Institute (CEQ)* à l'Université de Tulane. Mme Lustig, de nationalité argentine, est une éminente universitaire, spécialiste de l'Amérique latine, aux références impressionnantes dans les domaines du développement économique, des politiques sociales et des politiques de lutte contre les inégalités. Elle entretient des relations étroites avec la Brookings Institution, le Center for Global Development et le Dialogue interaméricain.

Une liste complète des membres du Comité directeur figure à l'Annexe D.

PNUD : Restructuration et accroissement des capacités au service de l'Initiative IISF

Dans le cadre de son Plan stratégique pour 2018-2021, le PNUD a créé en janvier 2019 un Réseau mondial pour les politiques (GPN). Celui-ci a vocation à mobiliser, dans un souci de cohérence et selon des méthodes de travail concertées, les connaissances et les compétences dont le PNUD est dépositaire. Il fonctionne en pôles interconnectés représentant des agents et des équipes. **L'Initiative IISF, qui relève du GPN, est pilotée par le Finance Sector Hub du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD.**

Face à une demande légitimant la poursuite de l'expansion de l'Initiative IISF, le projet IISF du PNUD a été reconduit pour deux années supplémentaires, soit jusqu'au 31 décembre 2021.

Soutien opérationnel

Sur le plan opérationnel, indépendamment des équipes en place au sein du Secrétariat de l'Initiative IISF, hébergé à l'OCDE à Paris et au siège du PNUD à New York, des spécialistes vont également être recrutés au niveau des plateformes régionales du PNUD de Pretoria (Afrique du sud), Bangkok (Thaïlande) et Amman (Jordanie) pour assurer la coordination des travaux à l'échelon régional.

Nouvelle stratégie de mobilisation des bureaux pays du PNUD

Il a été admis que les plateformes régionales et les bureaux pays du PNUD peuvent jouer un rôle important à l'appui de la mise en œuvre des programmes IISF et de la concrétisation de changements systémiques à long terme dans les pays d'accueil. Les bureaux pays peuvent apporter un éclairage sur le contexte national et dresser l'inventaire des programmes de soutien concomitants de façon à éviter les doubles emplois avec l'assistance technique dispensée par les différents partenaires au développement. Ils peuvent également participer aux actions de suivi engagées à l'issue d'un programme et aider à évaluer l'impact d'un programme IISF en référence à des indicateurs à long terme, tels que les capacités de l'administration d'accueil et l'amélioration observée du civisme fiscal/de la discipline fiscale.

Pendant l'année écoulée, les représentants des bureaux pays, conscients de l'importance de l'Initiative IISF et des initiatives pour la mobilisation des ressources intérieures, ont évoqué le besoin de pouvoir s'appuyer sur des orientations systématiques et compter sur des ressources supplémentaires au niveau des pays, de façon à permettre aux bureaux de maximiser les répercussions de leur action sur les programmes IISF et de procurer les ressources nécessaires

au recensement des initiatives complémentaires de mobilisation des ressources intérieures prises au niveau national.

À cet effet, **une nouvelle stratégie de mobilisation des bureaux pays est en cours d'élaboration au siège du PNUD afin de mieux replacer les programmes IISF dans le contexte des autres initiatives engagées au niveau des pays pour appliquer le programme d'action qui doit permettre d'atteindre les ODD.** Cette stratégie visera à accroître l'impact de l'Initiative IISF sur le développement et à encourager des réformes systémiques.

Financement

En 2019, la somme de 2 058 102 USD a été consacrée à la mise en oeuvre des activités IISF (1 611 598 USD par l'OCDE et 446 504 USD par le PNUD). Les dépenses de 2020 seront disponibles au début de l'année 2021.



Chapitre 6

Objectifs 2020 et programme de travail

Programme de travail IISF 2020

Malgré les difficultés générées par la pandémie du COVID-19, **des objectifs ambitieux sont assignés à l'Initiative IISF pour 2020 et au-delà, afin de promouvoir une coopération internationale plus efficace**, dans le but ultime de renforcer la mobilisation des ressources intérieures dans les pays en développement et d'offrir aux contribuables des conditions d'investissement plus prévisibles.

L'un des résultats clés attendus pour la période 2016-2020^[16] était d'atteindre l'objectif de 100 programmes. C'est dans ce but qu'il a été prévu de lancer d'ici décembre 2020 des programmes additionnels, qui seront menés en coopération avec des organisations régionales et internationales. Au vu des restrictions de déplacement imposées en raison de la pandémie, les activités déployées au titre de l'Initiative IISF seront dans de nombreux cas menées à distance. Des investissements sont réalisés afin de garantir la sécurité des échanges d'informations confidentielles sur les contribuables entre les partenaires à cette initiative.

16 La liste complète des objectifs de l'Initiative IISF à compter de 2016 est présentée à l'Annexe E.

Le Secrétariat prévoit d'entreprendre dans l'année à venir les activités suivantes :

1. Poursuivre les programmes IISF en cours et lancer de nouveaux programmes en vue d'atteindre l'objectif d'une centaine de programmes en cours ou achevés à la fin 2020.
2. Mettre en œuvre cinq programmes d'enquêtes en matière de délinquance fiscale et deux programmes pilotes d'utilisation effective des renseignements échangés automatiquement, et élaborer différents concepts pour d'autres domaines émergents de la fiscalité couverts par l'Initiative IISF.
3. Développer des relations avec cinq nouvelles administrations partenaires souhaitant mettre à disposition des spécialistes de la vérification fiscale dans le cadre de programmes IISF, en privilégiant les administrations fiscales de pays du Sud.
4. Renforcer la collaboration Sud-Sud afin d'atteindre l'objectif de 15 programmes Sud-Sud d'ici à décembre 2020.
5. Encourager les organisations régionales/internationales, à soutenir plus vigoureusement le déploiement des programmes IISF, notamment en facilitant l'organisation d'au moins deux ateliers régionaux et/ou sectoriels de renforcement des capacités.
6. Étendre de 50 % l'offre IISF dans la région ALC et dans la région Asie-Pacifique, avec le soutien d'organisations régionales et internationales.
7. Enrichir le vivier d'experts du PNUD afin d'y intégrer au moins une dizaine d'experts hispanophones, et au moins une dizaine d'experts francophones.
8. Diffuser deux bulletins d'informations en trois langues (anglais, français et espagnol) et augmenter le nombre d'abonnés.
9. Publier le Rapport annuel IISF en trois langues (anglais, français et espagnol).
10. Lancer trois nouveaux programmes de mentorat, centrés tout particulièrement sur les femmes, en vue d'étendre la participation d'expertes en provenance de pays en développement.
11. Maintenir la participation active d'au moins une vingtaine d'experts au sein de la communauté de pratiques d'experts IISF, en s'appuyant sur la Plateforme de partage des connaissances (KSP_{TA}) pour faciliter les échanges d'expériences.
12. Convoquer le Comité directeur de l'initiative IISF et organiser des réunions de suivi avec le Groupe technique consultatif.
13. Organiser une Table ronde virtuelle d'experts et un Forum des parties prenantes.
14. Mettre en œuvre les recommandations issues du bilan de l'initiative, y compris l'extension de l'initiative à de nouveaux domaines de la fiscalité.



Annexe A

Progrès accomplis au regard des objectifs de 2019

Tableau A.1. Progrès accomplis au regard des objectifs de 2019

Objectif	État d'avancement de la réalisation
1. Poursuite des programmes IISF en cours, organisation et mise de nouveaux programmes en vue d'atteindre l'objectif de 85 programmes en cours ou achevés d'ici à 2019, au titre des Objectifs 2016-2019, en coopération avec des organisations régionales et internationales, incluant le lancement d'au moins cinq nouveaux programmes Sud-Sud.	Poursuite ou achèvement de 72 programmes et lancement de six nouveaux programmes Sud-Sud, entre le Maroc et le Cameroun, le Ghana et l'Afrique du Sud, le Honduras et des experts en provenance du Venezuela, le Kenya et l'Inde, l'Ouganda et l'Inde et le Zimbabwe et l'Afrique du Sud.
2. Développement des relations avec cinq nouvelles administrations partenaires souhaitant mettre à disposition des spécialistes de la vérification fiscale dans le cadre de programmes IISF, en privilégiant des administrations fiscales de pays du Sud.	Intégration de deux nouvelles administrations partenaires : le Canada et le Maroc.
3. Renforcement des relations de collaboration déjà établies avec des organisations régionales/internationales à l'appui des programmes IISF, en vue d'en étendre la couverture géographique en Amérique du Sud et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Asie et dans le Pacifique.	Renforcement des relations stratégiques. Voir le Chapitre 4. sur l'ouverture internationale et la communication et l'Annexe C.

Tableau A.1. Progrès accomplis au regard des objectifs de 2019 (suite)

Objectif	État d'avancement de la réalisation
4. Organisation, à destination des experts ayant 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.	Une table ronde d'experts IISF et un atelier à l'intention des parties prenantes ont été organisés le 18 février 2019 à Paris (France).
5. Suivi et évaluation des résultats et réalisations imputables aux programmes IISF en cours d'exécution, à partir d'indicateurs de l'impact à court, moyen et long termes.	Les résultats et les progrès en matière de suivi sont présentés au Chapitre 2. Les indicateurs de l'impact à long terme seront mesurés d'ici deux à trois ans.
6. Soutien à la mise en œuvre d'au moins quatre programmes pilotes IISF consacrés aux enquêtes en matière de délinquance fiscale et à d'autres domaines émergents dans le cadre de l'Initiative IISF. Une note sur la faisabilité de nouveaux projets IISF dans le domaine de la fiscalité sera établie.	Cinq nouveaux programmes pilotes ont débuté en Arménie, en Colombie, au Kenya, en Ouganda et au Pakistan.
7. Publication et diffusion de deux bulletins d'informations contenant des études de cas sur les programmes IISF.	Le Secrétariat a publié et diffusé deux bulletins d'information en avril et en décembre 2019.
8. Réalisation d'un état des lieux des activités entreprises au titre de l'Initiative IISF.	Le bilan complet de l'état des lieux est présenté au Chapitre 3 de ce rapport.
9. Organisation de deux événements en marge de grands forums internationaux pour promouvoir l'Initiative IISF et le partage des compétences entre pays du Sud.	Organisation de multiples événements. Voir le Chapitre 4 sur l'ouverture internationale et la communication.



Annexe B

Ventilation des programmes IISF au 30 juin 2020

Tableau B.1. Programmes IISF en cours

Pays ou juridiction de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions jusqu'en juin 2020	Semaines passées dans le pays
Arménie (1)	Comité des recettes publiques	F2018-0020	Agent des services fiscaux en activité	2019	2	1
Bénin (1)	Direction générale des impôts	F2017-0010	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	1
Botswana (5)	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	F2017-0014	Ancien fonctionnaire des impôts	2017	13	5
Burkina Faso	Direction générale des impôts	F2018-0015	Expert inscrit sur le vivier	2018	2	2
Cabo Verde	<i>Direção das Contribuições e Impostos</i>	F2019-0002	Expert inscrit sur le vivier	2020	1	1
République centrafricaine	Direction générale des impôts et des domaines	F2019-0009	Agent des services fiscaux en activité	2020	1	1
Tchad	Direction générale des impôts	F2018-0010	Agent des services fiscaux en activité	2019	4	4
Colombie (2)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia</i>	F2018-0001	Agent des services fiscaux en activité	2018	4	4
Colombie (3)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia</i>	F2018-0002	Ancien fonctionnaire des impôts	2018	1	0,5

Tableau B.1. Programmes IISF en cours (suite)

Pays ou juridiction de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions jusqu'en juin 2020	Semaines passées dans le pays
Égypte (2)	Administration fiscale égyptienne	F2019-0003	Expert inscrit sur le vivier	2019	3	3
Égypte (3)	Administration fiscale égyptienne	F2019-0004	Agent des services fiscaux en activité	2020	3	2
Eswatini (1)	<i>Eswatini Revenue Authority</i>	F2017-0004	Agent des services fiscaux en activité	2018	2	2
Eswatini (2)	<i>Eswatini Revenue Authority</i>	F2018-0027	Ancien fonctionnaire des impôts	2020	1	1
Gabon (1)	Direction générale des impôts du Gabon	F2018-0013	Expert inscrit sur le vivier	2019	1	1
Ghana (2)	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2019-0005	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	1
Ghana (3)	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2019-0006	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	1
Honduras (1)	<i>Servicio de Administración de Rentas</i>	F2019-0007	Expert inscrit sur le vivier	2020	1	1
Jamaïque (3)	<i>Tax Administration Jamaica</i>	IE2019-02	Expert sectoriel	2019	1	1
Libéria (2)	<i>Liberia Revenue Authority</i>	F2017-0009	Agents des services fiscaux en activité	2017	3	3
Madagascar	Ministère de l'Économie et des Finances	F2019-0016	Agent des services fiscaux en activité	2019	2	1
Mali	Direction générale des impôts	F2019-0011	Agent des services fiscaux en activité	2020	3	1
Mongolie	Direction générale des impôts	F2019-0001	Ancien fonctionnaire des impôts	2019	6	2
Nigeria (2)	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	F2017-0011	Expert inscrit sur le vivier	2018	3	3
Nigeria (3)	<i>Federal Inland Revenue Service Nigeria</i>	F2020-0012	Ancien fonctionnaire des impôts	2019	2	0
Papouasie-Nouvelle-Guinée (1)	<i>Papua New Guinea Internal revenue Commission</i>	F2018-0014	Agent des services fiscaux en activité	2019	3	2
Papouasie-Nouvelle-Guinée (2)	<i>Papua New Guinea Internal Revenue Commission</i>	IE2018-02	Expert sectoriel	2019	2	1
Sierra Leone	<i>National Revenue Authority</i>	F2018-0023	Agent des services fiscaux en activité	2020	1	1
Ouganda (4)	<i>Uganda Revenue Authority</i>	F2019-0025	Ancien fonctionnaire des impôts	2019	3	2

Tableau B.1. Programmes IISF en cours (suite)

Pays ou juridiction de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions jusqu'en juin 2020	Semaines passées dans le pays
Ukraine	Administration fiscale ukrainienne	F2017-0012	Expert du vivier et expert technique maîtrisant la langue	2019	2	2
Zambie (3)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	IE2018-04	Expert sectoriel	2018	8	4
Zambie (4)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	F2019-0008	Ancien fonctionnaire des impôts	2019	7	6
Zimbabwe (2)	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>	F2017-0001	Agent des services fiscaux en activité	2019	3	3

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

Secrétariat IISF

Tableau B.2. Programmes IISF en cours d'exécution portant sur des dossiers rendus anonymes

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions prévues jusqu'en décembre 2019	Semaines passées dans le pays
Kenya (1)	<i>Kenya Revenue Authority</i>	L2012-0002	Ancien fonctionnaire des impôts	2012	14	13
Sri Lanka (1)	Administration fiscale du Sri Lanka	L2016-0005	Ancien fonctionnaire des impôts	2016	5	4

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

Source : Secrétariat IISF

Tableau B.3. Programmes IISF-CI en cours

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions prévues jusqu'en décembre 2019	Semaines passées dans le pays
Arménie (2)*	Comité des recettes publiques	TC2019-0002	Agents des services fiscaux en activité	2019	1	0,5
Colombie (5)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>	TC2019-0001	Ancien fonctionnaire des impôts	2019	1	1
Kenya (2)	<i>Kenya Revenue Authority</i>	TC2019-0004	Ancien fonctionnaire des impôts	2019	1	0,5
Pakistan (2)	<i>Federal Board of Revenue</i>	TC2018-0002	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	1
Ouganda (3)	<i>Uganda Revenue Authority</i>	TC2019-0003	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	0,5

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

Source : Secrétariat IISF

Tableau B.4. Programmes IISF à venir

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme
Afrique du Sud	<i>South African Revenue Service</i>	F2020-0007	Agent des services fiscaux en activité	2020
Bhoutan	Direction des impôts et des douanes	F2019-0022	Agent des services fiscaux en activité	2020
Cambodge (2)	Direction générale des impôts	F2019-0024	À déterminer	2020
Colombie	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>	F2020-0008	Agent des services fiscaux en activité	2020
Géorgie (3)	<i>Georgia Revenue Service</i>	F2020-0005	À déterminer	2021
Guinée (1)	Direction Nationale des Impôts	F2019-0018	Agent des services fiscaux en activité	2020
Guinée (2)	Direction Nationale des Impôts	F2019-0019	À déterminer	2020
Haïti	Direction Générale Des Impôts de Haïti	F2019-0013	Agent des services fiscaux en activité	2020
Jamaïque (4)	<i>Tax Administration Jamaica</i>	F2019-0017	À déterminer	2020
Kazakhstan	<i>State Revenue Committee</i>	F2020-0009	Ancien fonctionnaire des impôts	2020
Liban	Ministère des Finances de la République du Liban	F2020-0006	À déterminer	2021
Maldives	<i>Maldives Inland Revenue Authority</i>	F2020-0002	À déterminer	2021
Maurice	<i>Mauritius Revenue Authority</i>	F2019-0023	À déterminer	2021
République dominicaine	<i>Dirección General de Impuestos Internos</i>	F2018-0017	À déterminer	2020

Tableau B.4. Programmes IISF à venir (suite)

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme
Sénégal (3)	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2019-0010	Agent des services fiscaux en activité	2020
Seychelles	<i>Seychelles Revenue Commission</i>	F2019-2020	À déterminer	2020
Thaïlande	Direction des impôts de Thaïlande	F2019-0012	Agent des services fiscaux en activité	2020
Togo	Office togolais des Recettes	F2019-0014	Agent des services fiscaux en activité	2020
Zambie	<i>Zambia Revenue Authority</i>	F2020-0003	À déterminer	2021

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

Source : Secrétariat IISF

Tableau B.5. Programmes IISF achevés

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Durée	Missions effectuées	Semaines passées dans le pays
Albanie	Direction albanaise des impôts	F2015-0001	Agents des services fiscaux en activité	2015	1	52
Botswana (1)	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	L2015-0003	Ancien fonctionnaire des impôts	2015 – 2017	4	4
Botswana (2)	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	F2016-0006	Agents des services fiscaux en activité	2016 – 2018	5	5
Botswana (3)	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	IE2017-01	Expert sectoriel	2017	1	0,5
Cambodge (1)	Direction générale des impôts	L2016-0003	Ancien fonctionnaire des impôts	2016	1	1
Cameroun (1)	Direction générale des impôts	F2017-0002	Agents des services fiscaux en activité	2017 – 2019	7	6
Cameroun (2)	Direction générale des impôts	F2018-0012	Agent des services fiscaux en activité	2019	6	6
Colombie (1)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>	L2012-0001	Ancien fonctionnaire des impôts	2012 – 2014	9	8
Congo (République du)	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2016-0012	Agent des services fiscaux en activité	2017	5	4,5
Costa Rica (1)	<i>Dirección General de Tributación</i>	F2016-0005	Agents des services fiscaux en activité	2016 – 2017	5	4
Costa Rica (2)	<i>Dirección General de Tributación</i>	F2018-0011	Agents des services fiscaux en activité	2018	2	2
Côte d'Ivoire	Direction Générale des Impôts	F2017-0005	Agent des services fiscaux en activité	2018	6	6

Tableau B.5. Programmes IISF achevés (suite)

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Durée	Missions effectuées	Semaines passées dans le pays
Égypte (1)	Administration fiscale égyptienne	F2016-0011	Agent des services fiscaux en activité et expert en fiscalité égyptienne	2017	7	7
Éthiopie (1)	<i>Ethiopian Revenues and Customs Authority</i>	F2016-0016	Agents des services fiscaux en activité	2015	9	10
Éthiopie (2)	<i>Ethiopian Revenues and Customs Authority</i>	IE2018-01	Expert sectoriel	2018	1	0,5
Géorgie (1)	Administration fiscale géorgienne	F2016-0008	Expert du vivier	2016 – 2017	3	3
Géorgie (2)	Administration fiscale géorgienne	F2017-0013	Expert du vivier	2018	4	4
Ghana (1)	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2014-0001	Agents des services fiscaux en activité	2013 – 2018	9	8,5
Jamaïque (1)	<i>Tax Administration Jamaica</i>	F2016-0004	Ancien fonctionnaire des impôts	2016	4	5
Jamaïque (2)	<i>Tax Administration Jamaica</i>	F2016-0013	Agent des services fiscaux en activité	2017	7	13,5
Kenya (3)	<i>Kenya Revenue Authority</i>	IE2019-01	Expert sectoriel	2019	1	1
Kosovo	<i>Tax Administration of Kosovo</i>	F2017-0008	Expert du vivier	2018	6	6
Lesotho	<i>Lesotho Revenue Authority</i>	F2015-0003	Agents des services fiscaux en activité	2015 – 2019	11	12
Libéria (1)	<i>Liberia Revenue Authority</i>	F2016-0002	Expert du vivier	2016 – 2018	10	10,5
Libéria (3)	<i>Liberia Revenue Authority</i>	IE2016-01	Ancien fonctionnaire des impôts	2016 – 2018	7	7,5
Malawi	<i>Malawi Revenue Authority</i>	L2016-0002	Agents des services fiscaux en activité	2016 – 2017	5	5
Maldives (1)	<i>Maldives Inland Revenue Authority</i>	F2018-0004	Agent des services fiscaux en activité	2018	6	5
Nigéria (1)	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	F2016-0003	Expert du vivier	2016 – 2018	6	7
Nigeria (3)	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	L2018-0001	Ancien fonctionnaire des impôts	2018	2	2
Ouganda (1)	<i>Uganda Revenue Authority</i>	F2016-0010	Expert du vivier et ancien fonctionnaire des impôts	2017	10	19
Ouganda (2)	<i>Uganda Revenue Authority</i>	L2016-0001	Ancien fonctionnaire des impôts	2016	4	4
Pakistan (1)	<i>Federal Board of Revenue</i>	F2018-0016	Agents des services fiscaux en activité	2018	4	4
Pérou (1)	<i>Superintendencia nacional de administración tributaria</i>	L2017-0001	Ancien fonctionnaire des impôts	2016	2	1,5

Tableau B.5. Programmes IISF achevés (suite)

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration fiscale d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Durée	Missions effectuées	Semaines passées dans le pays
Rwanda	<i>Rwanda Revenue Authority</i>	F2016-0014	Agents des services fiscaux en activité	2017	2	2,5
Sénégal (1)	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2015-0002	Agents des services fiscaux en activité	2014 – 2015	6	5
Sénégal (2)	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2016-0007	Agents des services fiscaux en activité	2017 – 2018	5	5
Viet Nam (1)	Direction générale des impôts, ministère des Finances	L2016-0006	Ancien fonctionnaire des impôts	2015	4	3
Zambie (1)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	L2015-0001	Ancien fonctionnaire des impôts	2016	3	2
Zambie (2)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	F2018-0009	Agent des services fiscaux en activité	2018	7	7
Zimbabwe (1)	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>	L2015-0002	Ancien fonctionnaire des impôts	2016	4	3

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

Source : Secrétariat IISF



Annexe C

Participation IISF aux événements internationaux

Initiative d'Addis-Abeba : manifestation organisée en marge du Forum des Nations unies sur le suivi du financement du développement, avril 2019

Cette manifestation a été l'occasion pour le Secrétariat de l'Initiative IISF de faire le point sur l'Initiative, et notamment sur les dernières tendances en matière d'action au niveau national et de soutien international. Elle a également permis de rechercher des synergies entre les différents programmes de financement du développement.

5th Istanbul Development Dialogues du PNUD: Finance in the 21st Century - Putting Money to Work for Sustainable Development (Cinquièmes Dialogues d'Istanbul sur le développement : financements au 21^e siècle : mettre les capitaux au service du développement durable), mai 2019

Des décideurs, des responsables d'entreprise et de nombreux experts se sont réunis à l'occasion de la cinquième réunion du Programme Istanbul Development Dialogues afin d'examiner les réalités financières associées à la réalisation des ODD. La session placée sous le thème des incitations au changement au travers de la gestion des finances publiques (*Incentivising Change: The Role of Public Finance Management*) avait pour objectif d'analyser le rôle des financements au service du développement, envisagé sous différents angles institutionnels et stratégiques dans le but d'améliorer la disponibilité et l'efficacité du financement du développement. Une table ronde a mis en exergue la nécessité d'une coordination renforcée (et stratégique), aux niveaux national et international, afin d'optimiser les flux de financement du développement et de

donner la priorité au développement durable. Les participants à la table ronde ont souligné l'importance d'une appropriation et d'une prise en main par les pays eux-mêmes, deux éléments qui sont au cœur de l'Initiative IISF.

Initiative d'Addis-Abeba (ATI) / Pacte fiscal international et Conférence 2019 sur la fiscalité et le développement : vers une feuille de route pour l'ATI après 2020, juillet 2019

L'un des membres du Secrétariat de l'Initiative IISF a participé en qualité d'intervenant à la Conférence sur la fiscalité et le développement organisée au titre de l'ATI, dans le cadre d'une session en petits groupes intitulée « *Des partenariats efficaces au service de la mobilisation des ressources intérieures - Partenariats horizontaux : comment retirer des avantages mutuels de la collaboration régionale et internationale* ». Les participants, membres d'organisations fiscales régionales, responsables de l'action publique et agents d'administrations fiscales, ont examiné de quelle manière la coopération, non seulement entre les partenaires au développement et les pays partenaires, mais également entre administrations, avec la société civile et d'autres instances régionales et internationales, pouvait conduire à un renforcement à long terme des capacités nationales de mobilisation des ressources intérieures.

Les participants ont reconnu le rôle central joué par les organisations fiscales régionales dans la coordination des initiatives de renforcement des capacités dans les pays en développement, malgré d'importantes contraintes en termes de ressources. Ils ont également souligné qu'il était nécessaire, dans le cadre des initiatives internationales de renforcement des capacités, de « relocaliser les connaissances » et de trouver des experts issus des pays du Sud afin d'accroître la pérennité des programmes de mobilisation des ressources intérieures.

Seizième réunion annuelle de l'Association des administrations fiscales des îles du Pacifique (Pacific Islands Tax Administrators Association, PITAA), septembre 2019

L'Initiative IISF a été présentée lors d'une réunion des responsables de la PITAA. Cette présentation a reçu un très bon accueil et a suscité un vif intérêt. Le programme a été vivement salué par Koni Ravono, le directeur du Secrétariat de la PITAA, ainsi que par l'Organisation des douanes de l'Océanie. Les représentants de Papouasie-Nouvelle-Guinée ont fourni un témoignage sur le projet IISF actuellement en cours dans leur pays et donné une vue d'ensemble du processus.

Les délégués ont indiqué que des demandes d'assistance en matière de vérification fiscale au titre de l'Initiative IISF émanaient des secteurs du bâtiment, de la pêche, des ressources naturelles et des télécommunications. L'Australie et la Nouvelle-Zélande s'emploient activement à soutenir la région, notamment par le biais de l'Initiative IISF.

Graphique 6.1. Lancement du Rapport annuel 2018/2019 à New York



Note : Secrétaire général de l'OCDE et Administrateur du PNUD

Source : Secrétariat IISF

Commission ministérielle de l'Assemblée générale des Nations Unies : « Tax Inspectors Without Borders: Four years and half a billion dollars later... » (Initiative Inspecteurs des impôts sans frontières : quatre ans et un demi-milliard de dollars plus tard...), septembre 2019

À la veille du dialogue de haut niveau sur le financement du développement organisé à l'invitation du Secrétaire général des Nations Unies, Angel Gurría, Secrétaire général de l'OCDE, et Achim Steiner, Administrateur du PNUD, ont accueilli une réunion ministérielle de haut niveau pour dresser le bilan de l'Initiative IISF et en fêter les réalisations. Ils ont également lancé à cette occasion l'édition 2018/2019 du Rapport annuel de l'Initiative IISF.

Cet événement a attiré la participation d'un panel de ministres et de hauts responsables de l'administration. Les discussions étaient centrées sur le rôle joué par les programmes IISF, qui permettent de combler d'importants déficits de compétences, de contribuer à lutter contre les montages abusifs des entreprises ayant pour objet l'évasion fiscale, d'intensifier la coopération Sud-Sud, et de mobiliser les ressources intérieures à l'appui de la réalisation des ODD.

Septième conférence panafricaine sur les flux financiers illicites et la fiscalité, octobre 2019

Une manifestation sur les enjeux et risques émergents associés à la mobilisation des recettes dans le secteur des télécommunications a été organisée en octobre 2019 dans le cadre de l'Initiative IISF, en marge de la septième conférence panafricaine sur les flux financiers illicites et la fiscalité. Cet événement a également été l'occasion de mettre en exergue certaines des stratégies de limitation des risques adoptées par les pays face aux problématiques posées par le secteur des télécommunications en tant que vecteur essentiel de la transformation numérique de l'économie, et de répertorier les mesures à même de renforcer le rôle des acteurs de ce secteur dans le recouvrement des impôts liés aux transactions numériques. La manifestation a également permis de faire une présentation détaillée (systèmes de facturation, données et contrôle, enjeux, risques, questions fiscales et solutions) du secteur des télécommunications vu

sous l'angle de l'Afrique. Les intervenants issus d'administrations fiscales africaines ont partagé leur expérience en matière de vérifications de prix de transfert et de TVA. Un représentant de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique a conclu la séance par une analyse économique du secteur et de ses relations avec les flux financiers illicites.

Les intervenants ont cité la faiblesse de la législation interne, de la réglementation du secteur, l'absence de réseaux d'échange de renseignements, le manque de moyens pour traiter les données disponibles et les capacités limitées en matière de vérification fiscale au nombre des problèmes auxquels font face les administrations fiscales lorsqu'elles contrôlent les contribuables dans le secteur des télécommunications. Le Secrétariat de l'Initiative IISF prévoit d'organiser un atelier technique de suivi afin d'aider les administrations fiscales à renforcer leurs capacités de recouvrement de l'impôt en leur fournissant des conseils et des orientations sur l'élaboration et la mise en œuvre d'interventions et de stratégies en matière de discipline fiscale dans le secteur des télécommunications début 2021.

Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales - Réunion du 10^{ème} anniversaire, novembre 2019

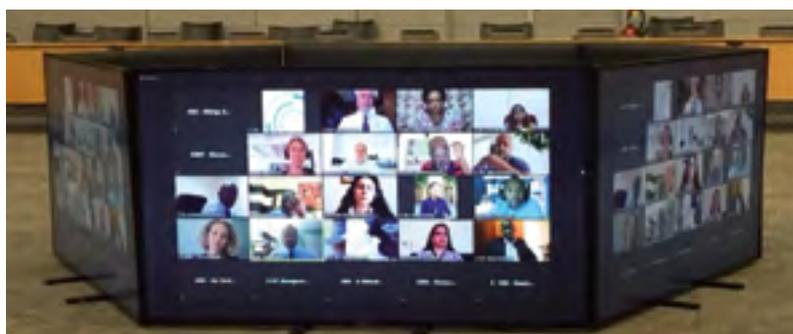
Le nouveau projet pilote relatif à l'utilisation efficace des renseignements échangés dans le cadre de l'échange automatique a été lancé à l'occasion de la réunion plénière du Forum mondial. La réalisation d'un certain nombre de programmes pilotes supplémentaires a également été annoncée.

Table ronde des experts IISF et atelier des parties prenantes, juin 2020

Les experts fiscaux et d'autres parties prenantes de 68 pays et juridictions, ainsi que des représentants de 9 organisations fiscales internationales et régionales, se sont réunis virtuellement du 22 au 24 juin 2020 à l'occasion de la troisième édition de la Table ronde des experts IISF et de l'atelier des parties prenantes. Les réunions étaient organisées conjointement par l'OCDE et le PNUD.

Les participants ont tiré les enseignements des cinq dernières années d'activités de l'IISF et analysé les possibilités d'investir de nouveaux domaines, en tenant compte du contexte global de la pandémie de COVID-19. Malgré les restrictions de déplacements, les réunions ont confirmé le dynamisme de l'Initiative IISF, qui progresse à bon rythme vers l'objectif intermédiaire de 100 déploiements d'ici fin 2020.

Graphique 6.2. Atelier des parties prenantes de l'IISF



Note : Réunion virtuelle, 24 juin 2020

Source : Secrétariat IISF



Annexe D

Membres du Comité directeur de l'initiative IISF

Composition du Comité

En 2019, le Comité directeur de l'initiative IISF était composé de sept membres. À la suite des recommandations formulées dans le cadre du bilan de l'initiative, il a été convenu de l'élargir en 2020. Quatre membres supplémentaires ont rejoint le Comité, en maintenant l'équilibre régional et la parité hommes-femmes. La composition du Comité est désormais la suivante :

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



Achim Steiner
(Administrateur du PNUD, co-Président)





Mary Baine
(Directrice des programmes fiscaux, ATAF)



Sir Paul Collier
(Professeur, Université d'Oxford)



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



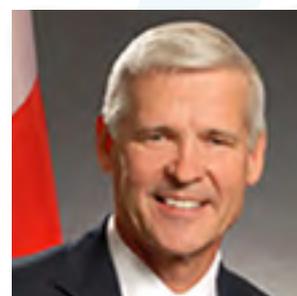
Dr. Ekniti Nitithanprapas
(Directeur général de l'administration fiscale
thaïlandaise)



Ville Skinnari
(ministre de la Coopération au
développement et du Commerce extérieur,
Finlande)



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



Bob Hamilton
(Commissaire de l'Agence du revenu du Canada)



Nora Lustig
(Professeur d'économie latino-américaine
et Directrice du Commitment to Equity
Institute (CEQ) à l'Université de Tulane)



Ngozi Okonjo-Iweala
(ancienne Ministre des Finances du Nigéria)

Annexe E

Objectifs pour la période 2016-2019

Tableau E.1. Objectifs assignés à l'Initiative IISF pour la période 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-programmes (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>	

Tableau E.1. Objectifs assignés à l'initiative IISF pour la période 2016-2019 (suite)

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 2016-20.</p>	<p>Chaque programme sera assorti d'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, de la boîte 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 facilitent 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>

Note : Les déploiements au titre de l'année 2019 seront pleinement pris en compte en 2020, dernière année du cycle de 100 déploiements.

Source : Tableau extrait du Rapport d'étape et calendrier 2016, approuvé par le Comité directeur le 16 avril 2016.

Partenaires de l'IISF

Allemagne



Finlande



Grande-Bretagne



Irlande



Japon



Luxembourg



Norvège



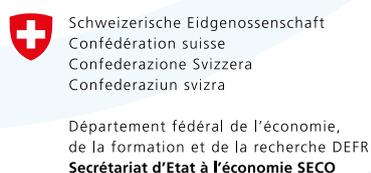
Pays-Bas



Suède



Suisse



Union Européenne



Inspecteurs des Impôts Sans Frontières

RAPPORT ANNUEL 2020

Ce rapport rend compte des réalisations accomplies par l'Initiative Inspecteurs des Impôts sans Frontières (IISF) entre janvier 2019 et juin 2020.

Le chapitre 1 permet de replacer l'Initiative IISF dans un paysage de la fiscalité et du développement qui évolue rapidement. Le chapitre 2 expose de manière détaillée les activités de l'Initiative IISF, les évolutions jalonnant sa mise en œuvre et les réalisations à mettre à son actif, et donne des informations sur les résultats obtenus. Le chapitre 3 met en évidence les enseignements tirés de l'expérience acquise et expose les recommandations formulées à l'issue du récent exercice de bilan du programme. Le chapitre 4 donne un aperçu des principales activités de sensibilisation et de communication, et le chapitre 5 est consacré aux grandes évolutions d'ordre organisationnel et de gouvernance. Enfin, le chapitre 6 présente le projet de programme de travail élaboré pour l'année 2020.

Pour plus d'informations :



secretariat@tiwb.org



www.tiwb.org/fr/



[@TIWB_News](https://twitter.com/TIWB_News)
