

Rapport annuel
2018/2019



Inspecteurs des Impôts **Sans Frontières**

Une initiative conjointe OCDE/PNUD



*Au service
des peuples
et des nations*

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

© OCDE/PNUD 2019

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Crédits photo : Shutterstock.com



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

Table des matières

Résumé	5
Acronymes	7
Glossaire	8
1. L'Initiative IISF dans son contexte	9
2. Objectifs, évolutions et réalisations	15
2.1. Élargir la couverture et la portée des programmes IISF	15
2.2. Mobilisation des administrations partenaires prenant part à l'Initiative IISF	18
2.3. Vivier d'experts établi par le PNUD	19
2.4. Collaboration avec des partenaires internationaux	19
2.5. Améliorer la coopération Sud-Sud	20
2.6. Point sur l'élargissement de l'Initiative IISF aux enquêtes pénales	22
2.7. Atteindre un public plus large	23
2.8. Autres modes de communication	26
3. Résultats obtenus en 2018/2019	29
3.1. Résultats en termes de recettes	29
3.2. Mesurer l'impact plus global des programmes IISF	30
3.3. Premiers résultats	32
4. Enseignements tirés	37
4.1. Rôle des dirigeants de haut niveau	37
4.2. Structure et organisation de l'administration fiscale d'accueil	38
4.3. Outils et systèmes	39
4.4. Législation	40
4.5. Programmes d'éducation des contribuables	41
4.6. Compétences linguistiques	41
4.7. Dispositifs de mentorat	41
4.8. Assistance à distance	42
4.9. Communauté de pratiques destinée aux experts	42
4.10. Rôle de l'Initiative IISF au service de la promotion de la sécurité juridique en matière fiscale	42
4.11. Défis	44
4.12. Perspectives	45
5. Évolutions d'ordre organisationnel	47
5.1. Réunion du Comité directeur	47
5.2. Accroître le rayonnement de l'Initiative IISF au sein du PNUD	48
5.3. Mobilisation des bureaux locaux du PNUD	48
5.4. Améliorer les processus de mise en œuvre des programmes IISF	50
6. Projet de programme de travail pour 2019/2020	51
Annexe A. Réalisations au titre du programme de travail pour 2018/2019	53
Annexe B. Programmes IISF	55
Annexe C. Composition du Comité directeur	62
Annexe D. Objectifs pour 2016-2019	65

Graphiques

Graphique 1.1. Historique de l'Initiative IISF	12
Graphique 2.1. Programmes IISF – État des lieux au 30 avril 2019	16
Graphique 2.2. Programmes IISF – État des lieux au 30 avril 2019	17
Graphique 2.3. Administrations partenaires prenant part à l'Initiative IISF	20
Graphique 2.4. Discussion d'experts IISF sur une action concertée face à l'érosion de la base d'imposition et à la fraude fiscale	24
Graphique 2.5. Manifestation consacrée à la mobilisation des recettes fiscales et à l'engagement du secteur privé	24
Graphique 2.6. Table ronde d'experts IISF	25
Graphique 2.7. Atelier à l'intention des parties prenantes à l'Initiative IISF	26
Graphique 3.1. Surcroît de recettes fiscales cumulées déclaré imputable à l'assistance dispensée au titre de l'Initiative IISF, par région	29
Graphique 4.1. Dix premières causes d'insécurité fiscale pour les entreprises	43

Tableaux

Tableau 2.1. Programmes de soutien IISF en cours d'exécution portant sur des dossiers rendus anonymes	17
Tableau 2.2. Intervention d'experts sectoriels en complément de l'assistance en matière de vérification fiscale dispensée au titre de l'Initiative IISF	18
Tableau 2.3. Programmes Sud-Sud en cours d'exécution et achevés	21
Tableau 3.1. Exemples d'indicateurs d'impact couramment utilisés par des administrations d'accueil	32
Tableau 3.2. Premiers résultats fournis par les administrations d'accueil	34
Tableau A.1. Réalisations au titre du programme de travail pour 2018/2019	53
Tableau B.1. Programmes IISF en cours d'exécution	55
Tableau B.2. Programmes IISF en cours d'exécution portant sur des dossiers rendus anonymes	57
Tableau B.3. Programmes pilotes IISF en cours d'exécution sur les enquêtes pénales	57
Tableau B.4. Programmes IISF à venir	58
Tableau B.5. Programmes pilotes IISF à venir sur les enquêtes pénales	59
Tableau B.6. Programmes IISF menés à terme	60
Tableau D.1. Objectifs assignés à l'Initiative IISF pour la période 2016-2019	65

Encadrés

Encadré 1.1. L'Initiative IISF en bref	10
Encadré 1.2. L'Initiative IISF au Sénégal	11
Encadré 2.1. Les dix principes mondiaux pour lutter contre la criminalité fiscale	23
Encadré 3.1. Inscrire le renforcement des capacités dans la durée au Kenya	30
Encadré 3.2. L'administration fiscale géorgienne se mobilise pour mener des vérifications portant sur les prix de transfert	33
Encadré 4.1. Élaboration d'une proposition d'évolution de carrière des agents au sein de l'administration fiscale ougandaise	39
Encadré 4.2. Une réforme législative pour permettre le lancement d'un programme IISF au Pakistan	41
Encadré 4.3. Difficultés rencontrées par les administrations d'accueil qui compromettent le succès des programmes IISF	44
Encadré 4.4. Développement de l'échange de renseignements comme outil d'amélioration des vérifications en Égypte	46
Encadré 5.1. Bureau local du PNUD en Ouganda : dispenser une assistance sur le terrain aux administrations d'accueil	49

Résumé

L'Initiative Inspecteurs des impôts sans frontières (IISF), lancée conjointement par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), est un **projet sans équivalent à l'appui du renforcement des capacités consistant à diligenter des spécialistes de la vérification fiscale chevronnés (experts IISF)** 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.

Lorsqu'il s'est réuni pour la première fois en 2016, le Comité directeur de l'Initiative IISF s'est fixé comme objectif le lancement d'une centaine de programmes à l'horizon 2020. Au 30 avril 2019, l'Initiative IISF était créditée de 88 programmes, en cours d'exécution, achevés ou en préparation, ce qui augure bien de la réalisation de l'objectif assigné à l'Initiative IISF à laquelle au moins 49 pays ou territoires de toutes les régions du monde se sont ralliés. En 2018/2019, le Secrétariat a lancé 23 nouveaux programmes. La tendance est à l'augmentation de la demande sur le continent africain et à l'ouverture à d'autres régions du globe qui n'étaient pas couvertes jusque-là, l'effort s'étant concentré plus particulièrement cette année sur les pays d'Asie.

Au 30 avril 2019, l'assistance en matière de vérification dispensée au titre de l'Initiative IISF, y compris sur des dossiers rendus anonymes qui ont pu être traités à l'occasion d'ateliers de formation organisés depuis 2012 par le Groupe de la Banque mondiale/l'OCDE/le Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF), a permis de recouvrer plus de 480 millions USD de recettes fiscales supplémentaires. Plusieurs pays ou territoires font également état de procédures de redressement pouvant donner lieu au recouvrement de montants significatifs qui ont été conduites grâce au soutien dispensé dans le cadre de l'Initiative IISF à divers stades de la procédure de règlement des différends et dont l'aboutissement générera des gains non négligeables en termes de recettes fiscales en 2019/2020.

La réussite d'un programme IISF ne se mesure pas seulement à l'aune des recettes perçues par les administrations fiscales, elle doit aussi s'apprécier au regard d'autres avantages essentiels qu'elle procure, se concrétisant notamment par des transferts de compétences, des améliorations sur le plan organisationnel et une meilleure observation de leurs obligations fiscales par les contribuables, qui seront très fructueuses à l'avenir. **Les agents des services fiscaux acquièrent les connaissances qui leur sont nécessaires pour déceler quand les gros contribuables n'acquittent pas le montant exact de l'impôt dû et ils consolident la confiance et les compétences dont ils ont besoin pour faire en sorte de recouvrer auprès d'eux les sommes dont ils sont redevables.**

Ces retombées bénéfiques ont été largement confirmées au cours de l'année écoulée puisque pour les programmes IISF, la **demande reste forte dans toutes les régions du globe, et qu'un nombre non négligeable d'administrations d'accueil demandent à bénéficier de programmes supplémentaires** pour accompagner leur effort de mobilisation des ressources intérieures.

Au fur et à mesure de l'augmentation du nombre de programmes, des **enseignements importants sur la manière de surmonter les obstacles à leur mise en œuvre effective** ont pu être dégagés. La mise à profit de ces enseignements contribuera à améliorer encore le soutien offert dans le cadre de l'initiative.

Pendant l'année écoulée, les **relations avec des organisations régionales et internationales ont été renforcées afin d'élargir la portée des programmes** IISF. Plusieurs administrations d'accueil et experts ont observé que les synergies entre les programmes IISF et d'autres programmes internationaux/bilatéraux dans le domaine de la vérification fiscale sont un vecteur efficace du renforcement des capacités. **L'accent a aussi été nettement placé sur la promotion de la coopération Sud-Sud précisément au moment où l'Inde, le Mexique et le Maroc ont décidé d'intensifier leurs concours à l'Initiative IISF.**

Pendant l'année, le Secrétariat IISF poursuivra la mise en œuvre du Programme de travail 2016-2019, notamment le perfectionnement des méthodes et instruments de mesure, l'approfondissement des partenariats avec des organisations fiscales régionales, l'exécution de programmes pilotes sur les délits à caractère fiscal et la mise en place de programmes Sud-Sud. L'organisation d'une grande conférence internationale consacrée à l'Initiative IISF en 2020 est envisagée et les orientations futures possibles sont à l'étude. De plus, l'OCDE et le PNUD établiront un état des lieux en vue d'améliorer l'exécution des programmes IISF. Pour en savoir plus sur ce point se reporter à la section 4.12 et au chapitre 6.

Quatre ans après le lancement de la 3^{ème} Conférence sur le financement du développement d'Addis-Abeba, l'Initiative IISF apporte sa contribution à l'intensification de la coopération internationale à l'appui du renforcement de la capacité des pays en développement à réaliser les Objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations unies (ONU), comme indiqué dans le Programme d'action d'Addis Abeba. La démarche axée sur les résultats, sur l'apprentissage par la pratique et sur la mise en situation réelle sur laquelle repose l'Initiative IISF est rapidement devenue une composante essentielle de l'aide au développement en général dans le domaine du financement du développement.

Acronymes

APP	Accord préalable en matière de prix de transfert
ATAF	Forum sur l'administration fiscale africaine
BAD	Banque asiatique de développement
BEPS	Érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices
CAD	Comité d'aide au développement
CAF	Comité des affaires fiscales
CIAT	<i>Centro Interamericano de Administraciones Tributarias</i> (Centre interaméricain des administrations fiscales)
CREDAF	Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations fiscales
DGFIP	Direction générale des Finances publiques
DGID	Direction générale des impôts et des domaines
FAF	Forum sur l'administration fiscale
FSH	<i>Finance Sector Hub</i>
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
KRA	<i>Kenya Revenue Authority</i> (administration fiscale du Kenya)
KSP	<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
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
UE	Union européenne
URA	<i>Uganda Revenue Authority</i> (administration fiscale de l'Ouganda)

Glossaire

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

Groupe d'entreprises multinationales – groupe d'entreprises associées ayant des établissements d'affaires dans au moins deux pays.

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 – liste d'experts accrédités de la vérification fiscale, sur laquelle figurent des experts en poste 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 de pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la région d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes et Asie-Pacifique.

Chapitre 1

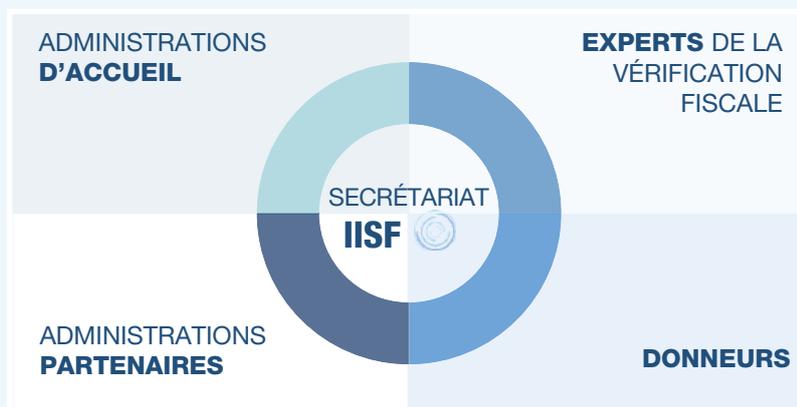
L'Initiative IISF dans son contexte

L'Initiative Inspecteurs des impôts sans frontières (IISF), lancée conjointement par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), est un **projet sans équivalent à l'appui du renforcement des capacités consistant à diligenter des spécialistes de la vérification fiscale** 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 (voir Encadré 1.1). Cette initiative a pour objectif de s'assurer que les pays en développement perçoivent les impôts dus sur les bénéfices des entreprises multinationales.

Lorsqu'il s'est réuni pour la première fois en 2016, le Comité directeur de l'Initiative IISF s'est fixé comme objectif le lancement d'une centaine de programmes à l'horizon 2020. **Au 30 avril 2019, l'assistance en matière de vérification dispensée au titre de l'Initiative IISF, y compris sur des dossiers rendus anonymes traités à l'occasion d'ateliers de formation organisés depuis 2012 par le Groupe de la Banque mondiale / l'OCDE / le Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF), a permis de recouvrer plus de 480 millions USD de recettes fiscales supplémentaires.** Sachant qu'au 30 avril 2019, 43 programmes en cours d'exécution, 16 programmes menés à terme et 29 autres programmes en phase de planification étaient portés au crédit de l'Initiative IISF, celle-ci est sur la bonne voie au regard de l'objectif visé. (Voir graphique 1.1 ci-après décrivant les grandes étapes qui ont jalonné l'histoire de l'Initiative IISF depuis ses débuts).

Encadré 1.1. L'Initiative IISF en bref

Les programmes IISF reposent sur une étroite collaboration entre des acteurs qui tous à leur manière apportent une valeur ajoutée concourant à la réalisation de l'objectif ultime qui est 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 une assistance directe à l'exécution des programmes et les donateurs veillent à ce que les financements nécessaires soient engagés. Enfin, le Secrétariat IISF, hébergé par le Centre de politique et d'administration fiscales de l'OCDE, assure la coordination des programmes.



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



L'Initiative IISF permet d'établir un pont entre la théorie et la pratique. Ces dix dernières années, la communauté internationale a multiplié les efforts, sous l'impulsion du Groupe des Vingt (G20), pour garantir les bases d'imposition des pays grâce à l'application de règles strictes en matière de transparence fiscale et de nouvelles normes destinées à prévenir la fraude fiscale dans le cadre du Projet sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS). Ces efforts ont été très fructueux et ont débouché sur la création d'instances internationales ouvertes telles le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (154 pays et territoires membres) et le Cadre inclusif sur le BEPS (134 pays et territoires membres) – auxquelles les pays en développement sont associés sur un pied d'égalité avec les autres membres¹.

1 Membres au 30 août 2019.

Encadré 1.2. L'Initiative IISF au Sénégal

En 2014, les recettes fiscales rapportées au PIB ressortaient à 20.9 % au Sénégal^[2]. Bien que supérieur à la moyenne du continent africain, qui s'établissait à 17.7 %^[3], ce chiffre était nettement inférieur à la moyenne des pays membres de l'OCDE ressortant à 34.2 %^[4]. L'administration fiscale sénégalaise - la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) - a sollicité une assistance au titre de l'Initiative IISF qui s'est révélée décisive pour accompagner ses efforts visant à accroître les impôts prélevés sur les activités des entreprises multinationales au Sénégal et à faciliter l'avènement d'un environnement concurrentiel dans lequel les contribuables acquittent volontairement leur juste part de l'impôt.

A ce jour, deux programmes d'assistance en matière de vérification fiscale ont été menés à bien au Sénégal en partenariat avec la Direction Générale des Impôts et des Finances Publiques (DGFIP) de la France, et un troisième programme devrait être lancé prochainement.



Le tout premier programme, qui s'est déroulé entre décembre 2014 et décembre 2015, s'est articulé autour de six missions d'une durée d'une semaine. Pendant cette période, un expert français a collaboré avec des agents des services fiscaux sénégalais sur deux dossiers de vérification soulevant des problématiques relevant des domaines de la fiscalité internationale, des prix de transfert et de l'échange de renseignements (dans les secteurs du transport et de l'agriculture). Grâce à ce programme, le Sénégal a indiqué avoir perçu un surcroît de recettes fiscales de 18.6 millions USD en 2015 (provenant de redressements et

de majorations). En outre, les fonctionnaires sénégalais ont amélioré leur perspicacité et leur maîtrise du traitement des problèmes de fiscalité posés par les entreprises multinationales ainsi que leur confiance dans leurs propres capacités.

Au vu des réactions positives qu'a suscitées le premier programme IISF tant de la part du Sénégal que de la France, un second programme portant de façon plus approfondie sur les problèmes de prix de transfert a été lancé en 2016/2017 et mené à terme en 2018/2019 à l'issue de cinq missions d'une semaine. Pour ce second programme, un expert français a travaillé, avec six agents des services fiscaux sénégalais issus des directions des grandes entreprises, de la législation fiscale et de l'information fiscale, sur trois dossiers de vérification concernant des contribuables des secteurs pétrolier, gazier et minier. Ces vérifications ont déjà conduit à des redressements se chiffrant à 30 millions USD. Compte tenu de la réussite de ces deux premières expériences IISF, le Sénégal a demandé à bénéficier d'un troisième programme IISF - cette fois à orientation sectorielle, axé sur les entreprises multinationales des secteurs des télécommunications, de la banque et de l'assurance, qui doit débiter en 2019/2020.

Depuis le lancement des travaux dans le cadre du Projet BEPS, le Sénégal a participé activement à des initiatives internationales en matière de coopération fiscale en tant que membre du Groupe de pilotage du Cadre inclusif sur le BEPS et du groupe d'étude du Groupe de travail N° 6 sur l'imposition des entreprises multinationales de l'OCDE.

Selon un inspecteur principal de la DGID, « *L'Initiative IISF offre au Sénégal un moyen nouveau d'analyser l'imposition des transactions internationales et, en tout état de cause, lui permet d'espérer que les vérifications en cours vont produire des résultats financiers immédiats, mais surtout qu'à l'avenir, elles vont encourager les contribuables à changer de comportement car c'est là que réside le plus grand défi* ».

Pour plus d'informations, voir la vidéo relative à l'étude de cas concernant le programme IISF au Sénégal^[5].

Source : Secrétariat IISF

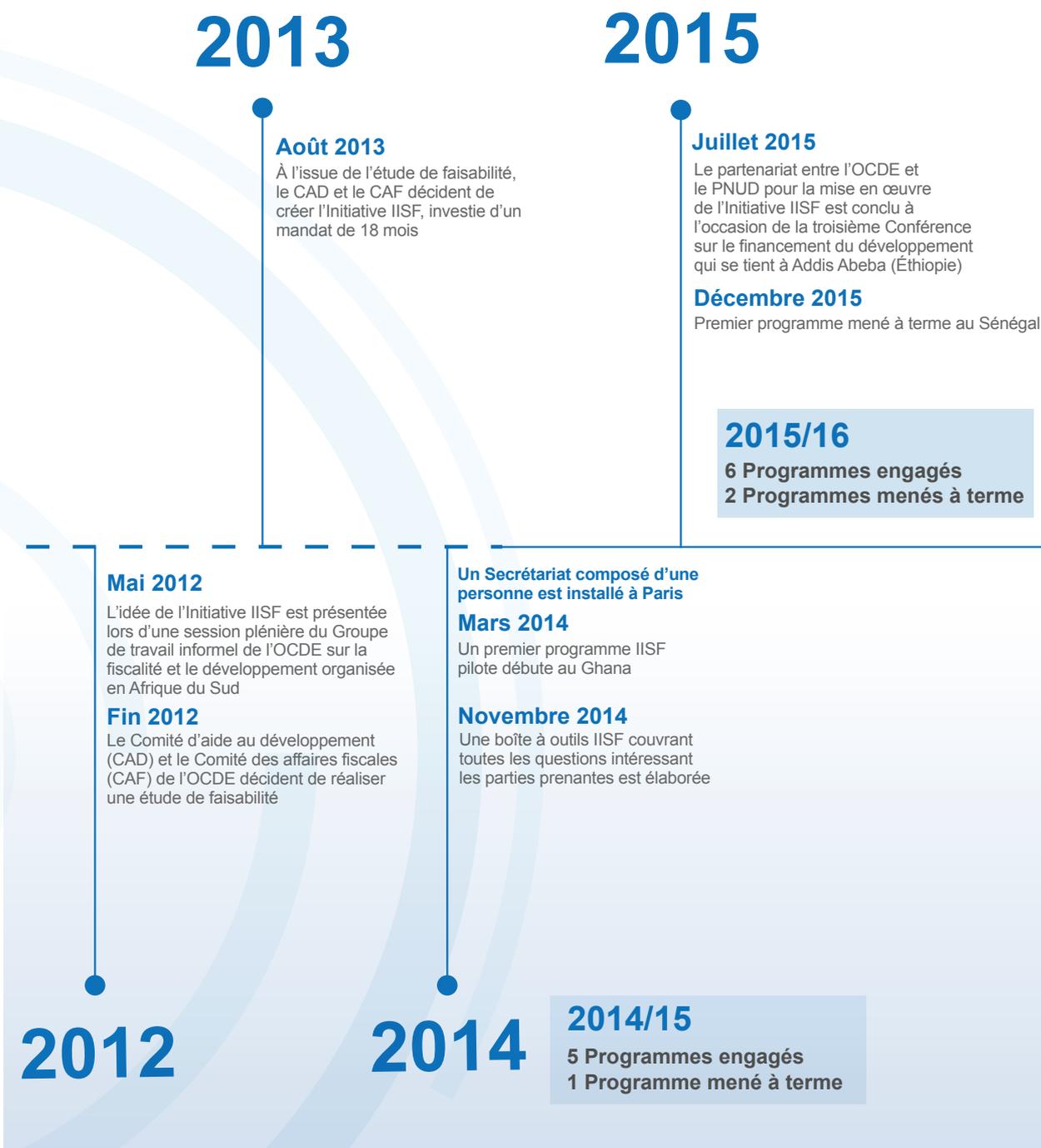
2 www.oecd.org/fr/fiscalite/politiques-fiscales/statistiques-recettes-publiques-afrique-senegal.pdf

3 www.oecd.org/fr/fiscalite/politiques-fiscales/statistiques-recettes-publiques-afrique-senegal.pdf

4 www.oecd-ilibrary.org/taxation/revenue-statistics-2016_rev_stats-2016-en-fr

5 www.youtube.com/watch?v=zvccM2Zsz44

Graphique 1.1. Historique 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

2017/18

**10 Programmes engagés
4 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

Janvier 2016

Le CAD et le CAF décident de mettre en place un Comité directeur composé de membres de haut niveau et le PNUD décide de constituer un vivier de spécialistes de la vérification fiscale

Avril 2016

Le Comité directeur fixe l'objectif d'une centaine de déploiements d'experts à l'horizon 2020

Octobre 2016

Le PNUD lance un appel à candidatures pour enrichir son vivier d'experts

Novembre 2016

Les premiers chiffres relatifs aux recettes fiscales perçues grâce à l'Initiative IISF sont publiés

Décembre 2016

Le premier programme Sud-Sud entre le Botswana et le Kenya est lancé

2016

2016/17

**13 Programmes engagés
3 Programmes menés à terme**

2018

2018/19

**23 Programmes engagés
6 Programmes menés à terme**

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

Au 30 Avril 2019, le surcroît de recettes fiscales perçues grâce à des programmes IISF et des formes de soutien de type IISF est estimé à 480 millions USD

L'Initiative IISF a un rôle pivot au service de la mise en œuvre effective des normes internationales

au sens où elle permet aux vérificateurs d'acquérir l'expérience en situation réelle dont ils ont besoin pour veiller à ce que la législation fiscale nationale soit appliquée comme il se doit dans leur pays et à ce que l'État perçoive les recettes fiscales qui lui reviennent légitimement (voir le cas du Sénégal - Encadré 1.2).

L'application généralisée des normes fiscales internationales a procuré aux administrations fiscales des pays de toutes les régions du monde une multitude de renseignements et leur a ouvert de multiples possibilités pour mieux appliquer leurs législations fiscales respectives. Le secret bancaire n'a plus cours et nous sommes entrés dans l'ère de l'échange automatique de renseignements. Les déclarations pays par pays et l'échange de rescrits fiscaux ont donné une nouvelle dimension à la transparence dans le domaine de fiscalité des entreprises multinationales.

Ces enjeux revêtent une importance plus grande encore pour les pays en développement qui ont des besoins encore plus aigus en termes de compétences et d'expérience pour assurer la mise en application des normes internationales et en tirer tous les bénéfices. **Les ODD comme le Plan d'action d'Addis Abeba sur le financement du développement font ressortir l'importance des recettes fiscales pour le financement du développement.** Les recettes fiscales représentent en effet la première source de financement du développement, celle sur laquelle les États peuvent compter pour investir, lutter contre la pauvreté, fournir des services publics et financer les infrastructures matérielles et sociales indispensables au développement à long terme. Dans ce contexte, l'Initiative IISF, qui repose sur la mobilisation effective de différents acteurs, est essentiellement orientée vers un objectif commun - le renforcement des capacités des pays en développement - et elle concrétise le potentiel que peut recéler une coopération efficace au service du développement. La démarche axée sur les résultats, sur l'apprentissage par la pratique et sur la mise en situation réelle sur laquelle repose l'Initiative IISF est rapidement devenue une composante essentielle de l'aide au développement en général dans le domaine du financement du développement.



Chapitre 2

Objectifs, évolutions et réalisations

Ce chapitre a pour objet de décrire les grandes étapes et l'évolution de l'Initiative IISF s'articulant autour de deux grands thèmes : élargir la couverture et la portée des programmes IISF et promouvoir auprès d'un public plus large les réussites à mettre à l'actif de l'Initiative IISF. On trouvera à l'Annexe A 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 2018/2019.

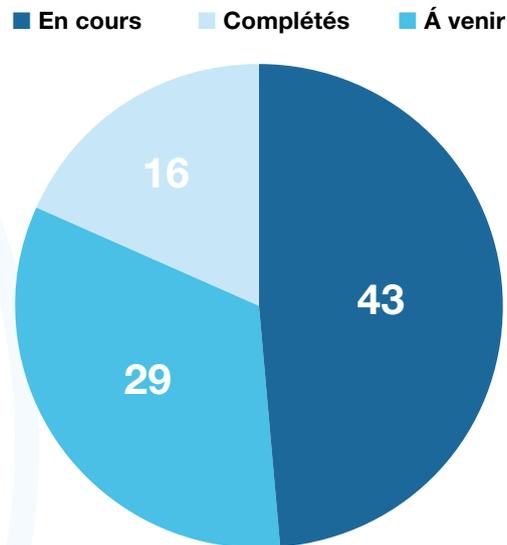
2.1. Élargir la couverture et la portée des programmes IISF

Dans toutes les régions du monde, les programmes IISF suscitent une demande qui reste forte, et un nombre non négligeable d'administrations d'accueil, engagées dans un effort de mobilisation des ressources intérieures, demandent à bénéficier d'autres programmes. Pendant la période 2018/2019, 23 programmes au bénéfice de pays du continent africain, de la région Asie-Pacifique, d'Europe orientale et d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC) ont vu le jour.

L'Initiative IISF affiche, à l'échelle mondiale, un palmarès de 49 pays ou territoires ayant bénéficié ou bénéficiant d'un programme IISF et/ou sur le point d'en bénéficier. (Graphique 2.1 ci-après présentant l'ensemble des programmes IISF tous stades d'avancement confondus).

Graphique 2.1. Programmes IISF – État des lieux au 30 avril 2019

88 Programmes en cours, complétés et à venir



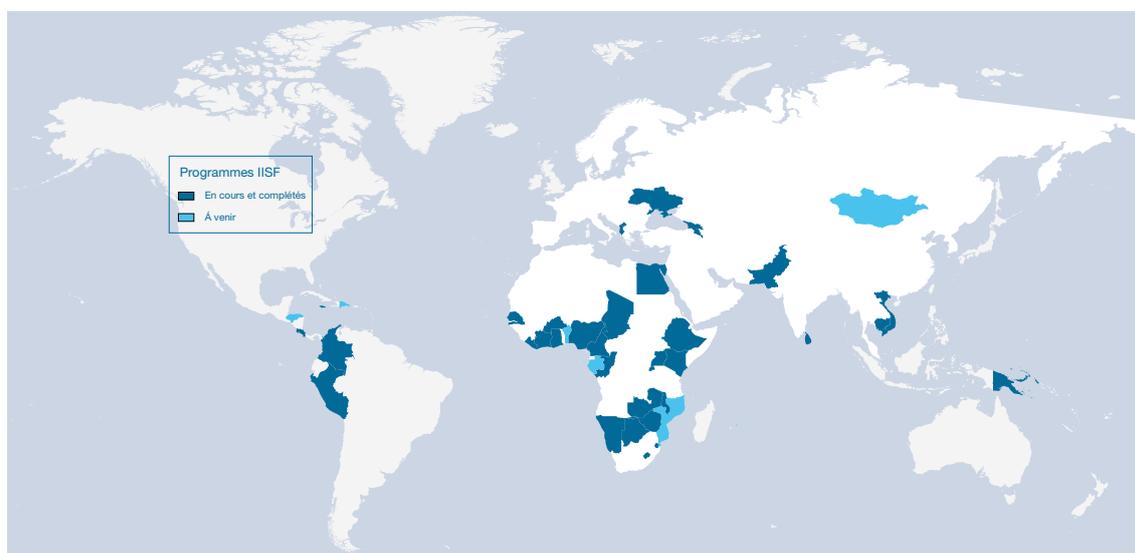
Source : Secrétariat IISF

Dans le prolongement d'un premier programme IISF d'assistance en matière de vérification de portée générale, 23 administrations d'accueil ont demandé à bénéficier d'un programme de suivi, et dans un grand nombre de cas, une orientation thématique plus spécifique a été donnée à ce programme de manière à concentrer l'effort sur un domaine de la fiscalité en particulier comme les accords préalables en matière de prix de transfert (APP) par exemple.

Les efforts déployés pour élargir la couverture géographique de l'Initiative IISF ont été plutôt fructueux en 2018/2019 au vu de l'essor de la demande en Amérique latine et dans les Caraïbes ainsi qu'en Asie. La tendance à l'augmentation de la demande observée en Afrique s'explique par le fait qu'il existe des réseaux déjà bien établis sur le continent et que l'ATAF, la Commission européenne (CE), l'OCDE et le GBM mènent déjà en Afrique des programmes d'assistance technique. Parallèlement, la demande progresse dans la région ALC et en Asie où des programmes IISF sont en projet dans trois nouveaux pays : la Mongolie, la Thaïlande et le Viet Nam, en plus des travaux en cours au Cambodge, aux Maldives, au Pakistan, en Papouasie-Nouvelle-Guinée et au Sri Lanka. Dans la région ALC, quatre nouveaux pays ont demandé à bénéficier de programmes IISF : la Barbade, le Honduras, le Pérou et la République dominicaine. Il y a un an, les seuls bénéficiaires de programmes IISF dans la région étaient la Colombie, le Costa Rica et la Jamaïque. En 2020, la priorité sera donnée au renforcement de la collaboration avec le Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) et la Banque asiatique de développement (BAD) de façon à étendre la couverture des programmes à la région ALC et à l'Asie (voir Graphique 2.2 ci-après illustrant la répartition des programmes entre les différentes régions du monde).

Des formules de soutien de type IISF portant sur des dossiers de vérification rendus anonymes viennent compléter d'autres programmes d'assistance technique et de renforcement des capacités conduits par l'OCDE, l'ATAF et le GBM dans un certain nombre de pays. Ces versions simplifiées

Graphique 2.2. Programmes IISF – État des lieux au 30 avril 2019



des programmes IISF constituent une solution efficace et souple pour les pays ou territoires en développement qui ont besoin de davantage de temps pour se conformer aux obligations en matière de confidentialité et autres exigences d'ordre pratique auxquelles est subordonnée la possibilité de bénéficier d'un programme IISF à part entière.

En 2018/2019, des programmes de ce type ont été déployés dans neuf pays (voir tableau 2.1 ci-après).

Tableau 2.1. Programmes de soutien IISF en cours d'exécution portant sur des dossiers rendus anonymes

Pays ou territoire	Administration d'accueil	Administration partenaire/ Partenaire(s) international(aux)	Expert(s)
Cambodge	Direction générale des impôts	UE / OCDE / GBM	Ancien fonctionnaire des impôts
Kenya (1)*	<i>Kenya Revenue Authority</i>	ATAF / OCDE / GBM	Ancien fonctionnaire des impôts
Nigéria (3)	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	ATAF / OCDE	Ancien fonctionnaire des impôts
Pérou (1)	<i>Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria</i>	OCDE / GBM	Ancien fonctionnaire des impôts
Sri Lanka (1)	<i>Inland Revenue Department</i>	OCDE	Ancien fonctionnaire des impôts
Ouganda (2)	<i>Uganda Revenue Authority</i>	ATAF / OCDE / GBM	Anciens fonctionnaires des impôts
Viet Nam (1)	Direction générale des impôts	UE / OCDE / GBM	Ancien fonctionnaire des impôts
Zambie (1)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	ATAF / OCDE	Ancien fonctionnaire des impôts
Zimbabwe (1)	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>	ATAF / OCDE / GBM	Ancien fonctionnaire des impôts

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

Source : Secrétariat IISF

Des experts IISF ont prêté assistance à des responsables d'administrations d'accueil sur plus de 250 dossiers de vérification depuis 2015. La majorité des dossiers de vérification fiscale examinés dans le cadre de programmes IISF concerne en premier lieu des entreprises des secteurs manufacturier et minier, puis des entreprises du secteur bancaire et des secteurs de la vente et de la distribution, et enfin des entreprises du secteur de télécommunications. Environ la moitié des dossiers de vérification pour lesquels une assistance a été dispensée relève de ces cinq secteurs, les autres dossiers se répartissant notamment entre les secteurs suivants : automobile, bâtiment, produits alimentaires et boissons, assurance, pétrole et gaz, autres ressources naturelles (notamment sylviculture et agriculture), produits pétroliers, produits pharmaceutiques, commerce de détail, services techniques, tourisme et hôtellerie, transport et logistique.

Certains programmes IISF en matière de vérification ont une orientation purement sectorielle et visent spécifiquement des entreprises exerçant leur activité dans un secteur précis (floriculture, sylviculture ou exploitation minière, par exemple). Dans le cadre de ces programmes, il est fait appel à des experts des secteurs concernés qui apportent une expertise complémentaire à l'appui des orientations données par les experts IISF au titre des programmes d'assistance en matière de vérification fiscale IISF. Pendant la période 2018/2019, on a constaté une hausse de la demande dans ce domaine de la part des administrations d'accueil (voir tableau 2.2 ci-après).

Tableau 2.2. Intervention d'experts sectoriels en complément de l'assistance en matière de vérification dispensée au titre de l'Initiative IISF

Pays ou territoire	Secteur
Botswana (3)*	Diamants
Éthiopie (2)	Floriculture
Papouasie-Nouvelle-Guinée (2)	Sylviculture
Zambie (3)	Industries minières/extractives

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

Source : Secrétariat IISF

On trouvera davantage de détails sur les programmes IISF à l'Annexe B.

2.2. Mobilisation des administrations partenaires prenant part à l'Initiative IISF

La montée en puissance constante de l'Initiative IISF a été possible en partie grâce à la participation de plus en plus active d'administrations partenaires. Les administrations fiscales de 16 pays, dont six au titre de la coopération Sud-Sud (voir Graphique 2.3), ont mis à disposition des agents en poste au sein de leurs services qui ont été déployés dans le cadre de 28 programmes en cours ou ayant déjà pris fin. Un tiers de ces administrations partenaires ont participé à plus d'un programme, la France et le Royaume-Uni étant les pays qui ont apporté le soutien le plus généreux à l'Initiative IISF puisqu'ils ont chacun pris part à l'exécution de cinq programmes en cours de réalisation et/ou déjà achevés.

Graphique 2.3. Administrations partenaires prenant part à l'Initiative IISF



2.3. Vivier d'experts établi par le PNUD

Le vivier de spécialistes de la vérification fiscale géré par le PNUD a lui aussi été enrichi puisqu'il compte désormais plus d'une cinquantaine d'experts, dont la moitié sont d'anciens fonctionnaires et l'autre moitié des fonctionnaires des administrations fiscales encore en activité. Il se compose à hauteur de 50 % d'experts issus de cinq pays, à savoir l'Afrique du Sud, l'Australie, le Canada, les États-Unis et l'Inde. Le Ghana, l'Inde, le Kenya, le Nigéria et le Pérou ont également été des pourvoyeurs d'experts figurant sur le vivier. En 2018, le PNUD a entrepris de recruter plus spécifiquement des experts francophones et hispanophones et leur inscription sur le vivier sera validée en 2019.

2.4. Collaboration avec des partenaires internationaux

Il est important d'instaurer une collaboration ouverte et de qualité avec des partenaires internationaux pour s'assurer que le service offert aux pays et territoires en développement au titre de l'Initiative IISF est délivré en mettant à profit les travaux menés dans d'autres enceintes de sorte qu'il n'y ait pas de chevauchement avec ces travaux. Au cours de l'année écoulée, les connections entre l'Initiative IISF et les organisations régionales et internationales ont été renforcées afin d'élargir la portée des programmes IISF. Plusieurs administrations d'accueil et divers experts IISF ont pu observer les synergies propices à un renforcement efficace des capacités qui existent entre les programmes IISF et d'autres programmes internationaux/bilatéraux en matière de vérification fiscale. La coordination avec d'autres partenaires au développement facilite le recensement de besoins autres en termes de renforcement des capacités pouvant parfois être satisfaits grâce à la mobilisation de moyens complémentaires dans le cadre d'autres programmes en cours dans les pays concernés. Les travaux du Secrétariat pendant l'année écoulée ont grandement bénéficié des synergies mises à profit avec les organisations suivantes :

- **ATAF** : en 2018/2019, le resserrement du partenariat déjà étroit entre l'Initiative IISF et l'ATAF s'est concrétisé par le déploiement de programmes de soutien sur des dossiers rendus anonymes au Kenya, au Nigéria, en Ouganda, en Zambie et au Zimbabwe. L'ATAF a facilité la mise en place de nouveaux programmes IISF à proprement parler au Eswatini, au Libéria, en Ouganda, en Zambie et au Zimbabwe. Un nombre non négligeable de pays membres de l'ATAF

font état des effets positifs du soutien de l'ATAF, complété par des programmes IISF, sur le renforcement des capacités dans le domaine de la fiscalité internationale.

- **Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF)** : en 2018/2019, le CREDAF a contribué à mieux faire connaître l'initiative ISF auprès de ses pays membres lesquels ont manifesté un intérêt accru pour l'initiative. Le CREDAF a œuvré, en partenariat avec l'Initiative IISF, au lancement, en mars 2019, d'un nouveau programme Sud-Sud entre le Maroc et le Cameroun. Le CREDAF a également accompagné la mise sur les rails au Burkina Faso et au Tchad en 2018/2019.
- **CIAT** : en 2018/2019, la collaboration entre l'Initiative IISF et le CIAT s'est poursuivie. Après le succès d'un premier programme IISF au Costa Rica, l'administration fiscale du pays a demandé à bénéficier d'un deuxième programme qui a débuté en avril 2019. Le CIAT continue à se mobiliser pour encourager ses pays membres à participer à des programmes IISF et à tirer parti de cette forme de soutien occupant un créneau étroit.
- **Union européenne (UE)** : en 2017/2018, l'UE avait déjà co-parrainé des déploiements d'experts au titre de l'initiative IISF dans le cadre de son programme global d'assistance à l'Égypte axé sur l'intensification de la mobilisation des ressources intérieures grâce à l'amélioration du système d'imposition et d'échange de renseignements (*Enhancing Domestic Resource Mobilisation in Egypt through a Better Tax and Exchange of Information System*). Cette assistance devrait trouver un prolongement en 2019/2020 sous la forme de deux nouveaux programmes IISF. Voir Encadré 4.4 pour plus de détails.
- **Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale (FAF)** : le FAF, qui rassemble les administrations fiscales de 53 grands pays, a organisé une réunion à Santiago (Chili) qui s'est tenue du 26 au 28 mars 2019 au cours de laquelle ceux-ci ont réaffirmé que leur mobilisation dans le cadre de l'Initiative IISF est un exemple particulièrement éloquent de ce que peut produire une véritable collaboration. Onze membres du FAF envoient actuellement des experts prêter leur concours à une vingtaine d'administrations fiscales de pays du monde entier.



2.5. Améliorer la coopération Sud-Sud

L'Initiative IISF est placée sous le signe de l'objectif de renforcement des partenariats Sud-Sud inscrit dans le Programme d'action d'Addis Abeba et obéit à l'ambition permanente d'étoffer l'offre de partenariats et de programmes Sud-Sud pour répondre aux demandes des

administrations d'accueil. Certains pays et territoires ont salué les avantages de la coopération Sud-Sud, qu'ils considèrent comme une forme d'assistance très fructueuse parce que plus en phase avec les réalités culturelles et concrètes des pays d'accueil. Les administrations d'accueil déclarent apprécier le fait qu'il est facile d'assimiler des connaissances lorsqu'elles sont transmises par un expert parlant la même langue que leurs propres agents et partageant leur culture. L'année dernière, le Secrétariat IISF s'est félicité que trois nouvelles administrations partenaires aient décidé de rallier l'Initiative et d'apporter leur concours à la poursuite du développement de la coopération Sud-Sud. En août 2018, le Bureau central des impôts directs de l'administration indienne (*Central Board of Direct Taxes, Department of Revenue*) a engagé un programme IISF au Eswatini destiné à dispenser un soutien sur des problématiques de prix de transfert à l'administration fiscale du pays.

En décembre 2018, l'administration fiscale mexicaine (*Servicio de Administración Tributaria*) a commencé à apporter une assistance dans le domaine des prix de transfert à l'administration fiscale colombienne (*Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*).

La Direction générale des impôts du Maroc a elle aussi entamé un programme de soutien à la Direction générale des impôts du Cameroun en mars 2019, dans le cadre duquel l'expert diligenté sur place prête son concours aux vérificateurs des services locaux pour l'évaluation des risques fiscaux et les procédures de vérification relevant de la fiscalité internationale. Au Cameroun, les agents chargés de conduire les vérifications sont enthousiastes à l'idée de pouvoir compter avec l'expérience d'un expert africain.

Les nouvelles administrations partenaires ayant rejoint les trois administrations qui ont inauguré les partenariats Sud-Sud (Afrique du Sud, Kenya et Nigéria) contribuent à élargir la couverture régionale et linguistique des programmes IISF Sud-Sud (voir Tableau 2.3 ci-après). Les manifestations d'intérêt de la part d'autres administrations fiscales prêtes à participer à l'initiative et à partager leur savoir-faire dans les limites de leurs ressources demeurent nombreuses. Pour les programmes IISF Sud-Sud, les financements proviennent principalement du PNUD, et sont gérés par le Fonds IISF, les experts déployés au titre de l'Initiative IISF continuant de percevoir leur traitement ordinaire, versé par l'administration partenaire.

Tableau 2.3. Programmes Sud-Sud en cours d'exécution et achevés

Administration d'accueil	Administration partenaire ou expert	État d'avancement
Botswana (2)*	<i>Kenya Revenue Authority</i>	Complété
Botswana (3)	Expert sectoriel sud-africain	Complété
Cameroun (2)	Direction générale des impôts du Maroc	En cours
Colombie (2)	<i>Servicio de Administración Tributaria, Mexique</i>	En cours
Eswatini (1)	<i>Central Board of Direct Taxes, Department of Revenue, Inde</i>	En cours
Liberia (2)	<i>Federal Inland Revenue Service, Nigéria</i>	En cours
Ouganda (1)	Expert sud-africain inscrit sur la liste du PNUD	En cours
Zambie (2)	<i>South African Revenue Service</i>	En cours

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

Source : Secrétariat IISF

2.6. Point sur l'élargissement de l'Initiative IISF aux enquêtes pénales

En 2018/2019, des progrès ont été réalisés en direction de la mise en place de programmes pilotes dans le domaine des enquêtes en matière de délinquance fiscale. Le premier programme pilote IISF portant sur des enquêtes pénales a été lancé en Namibie en février 2018. Des enquêteurs spécialisés dans la délinquance financière, certains en activité, d'autres en retraite, venus d'Allemagne et du Royaume-Uni, ont été diligentés pour dispenser un soutien en situation réelle sur des enquêtes conduites par des enquêteurs locaux et portant sur des dossiers de fraude fiscale rendus anonymes. Ces experts ont fait le bilan des capacités existantes en matière d'enquête afin d'évaluer les lacunes à combler. Six autres pays, l'Arménie, la Colombie, le Honduras, le Kenya, l'Ouganda et le Pakistan, ont demandé à bénéficier d'un programme pilote IISF axé sur les enquêtes pénales, et des missions exploratoires ainsi que des exercices d'autoévaluation sont en cours. Les enseignements tirés de l'expérience acquise par des pays et territoires offrant une aussi grande diversité sur le plan géographique constitueront le socle sur lequel prendront appui les travaux d'élaboration d'un rapport de faisabilité en 2020.

Les autoévaluations sont par définition menées à bien par les pays et territoires eux-mêmes à l'aide d'un outil appelé Modèle de maturité, mis au point par le Groupe d'action de l'OCDE sur les délits à caractère fiscal et autres délits, qui permet de mettre en évidence les lacunes appelant un renforcement des capacités au sein des organisations de lutte contre la délinquance fiscale. Ce modèle s'inspire des dix principes mondiaux pour lutter contre la criminalité fiscale (*Fighting Tax Crimes: The Ten Global Principles*^[6]) et comporte la description de cinq stades de maturité au regard des divers éléments relevant de ces dix principes (dont la liste figure dans l'encadré 2.1 ci-après).



Grâce à cet outil d'autoévaluation, les administrations repèrent les domaines dans lesquels il y a des lacunes à combler justifiant un soutien institutionnel que peut offrir l'OCDE en collaboration avec une administration partenaire. L'idée est que les travaux au titre de l'Initiative IISF portant sur des enquêtes réelles viennent compléter les efforts déployés dans le cadre d'une assistance institutionnelle de plus large portée. Par ailleurs, il est prévu que l'(es) expert(s) IISF diligenté(s) par l'administration partenaire travaille(nt) aux côtés des enquêteurs locaux à la résolution des affaires sélectionnées en observant une démarche axée sur l'apprentissage en situation réelle.

Se reporter à l'annexe B pour plus de détails sur les programmes pilotes IISF consacrés aux enquêtes pénales déjà engagés ou encore à l'état de projet.

6 www.oecd.org/tax/crime/fighting-tax-crime-the-ten-global-principles.htm.

Encadré 2.1. Les dix principes mondiaux pour lutter contre la criminalité fiscale

- 1) Faire en sorte que les infractions à la législation fiscale constituent des infractions pénales ;
- 2) Élaborer une stratégie efficace de lutte contre la délinquance fiscale ;
- 3) Disposer des pouvoirs d'enquête adéquats ;
- 4) Disposer des pouvoirs nécessaires pour geler, saisir ou confisquer des actifs ;
- 5) Mettre en place une structure opérationnelle dotée de responsabilités bien définies en matière de lutte contre la délinquance fiscale et autres infractions à caractère financier ;
- 6) Consacrer des ressources suffisantes aux enquêtes en matière de délinquance fiscale ;
- 7) Caractériser les délits à caractère fiscal en infractions sous-jacentes dans le cadre du blanchiment de capitaux ;
- 8) Mettre en place un cadre efficace pour promouvoir la coopération entre administrations nationales ;
- 9) Prévoir des mécanismes de coopération internationale ; et
- 10) Protéger les droits des suspects.

Source : OCDE (2017), *Fighting Tax Crime: The Ten Global Principles*,
<http://www.oecd.org/fr/fiscalite/delits/fighting-tax-crime-the-ten-global-principles.htm>.

2.7. Atteindre un public plus large

L'année dernière, le Secrétariat IISF a œuvré activement à la promotion de l'Initiative IISF en de multiples occasions et auprès de différents publics notamment à travers la publication d'un bulletin d'information semestriel, son site Internet multilingue et sa présence sur les médias sociaux pour communiquer, et sa participation à des réunions de haut niveau.

2.7.1. Forum de Paris sur la paix

L'Initiative IISF a fait partie des projets de gouvernance mondiale distingués à l'occasion de la séance inaugurale du Forum de Paris sur la paix qui s'est tenue à Paris du 11 au 13 novembre 2018. Le Président français, Emmanuel Macron, a voulu faire du Forum de Paris sur la paix une manifestation annuelle destinée à redynamiser l'élan en faveur d'une gouvernance collective, de la coopération internationale et des normes et institutions œuvrant à l'élargissement de la coalition pour un monde plus juste et plus pacifique. Le fait que l'Initiative IISF ait retenu l'attention témoigne de l'importance de son rôle à l'appui du multilatéralisme et de la coopération pour le développement. Le Forum de Paris a offert au Secrétariat IISF une excellente occasion d'interpeller les dirigeants des pays du monde entier et de mettre en lumière les efforts déployés pour intensifier la coopération dans le domaine fiscal ainsi que la mobilisation de leurs ressources intérieures par les pays en développement (voir Graphique 2.4 ci-après).

2.7.2. Conférence internationale sur l'émergence de l'Afrique

Le 19 janvier 2019, l'Initiative IISF a organisé, en marge de la Conférence internationale sur l'émergence de l'Afrique, une manifestation consacrée à la mobilisation des recettes fiscales et à l'engagement du secteur privé au Sénégal (voir Graphique 2.5 ci-après) qui a offert la possibilité d'en apprendre davantage sur les difficultés extrêmes auxquelles se heurtent un grand nombre de pays d'Afrique lorsqu'il s'agit de mobiliser leurs ressources intérieures ainsi que sur la manière

Graphique 2.4. Discussion d'experts IISF sur une action concertée face à l'érosion de la base d'imposition et à la fraude fiscale



Note : de gauche à droite : Satu SANTALA (Directrice générale de la Politique du développement, Ministère des affaires étrangères, Finlande) , Abdoulaye MAR DIEYE (Secrétaire général adjoint, Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, PNUD), Monica BHATIA (Ancienne Cheffe du Secrétariat du Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, OCDE), Pascal SAINT-AMANS (Directeur du Centre de politique et d'administration fiscales, OCDE), Marlene PARKER (Conseillère fiscale en chef, Administration fiscale jamaïcaine)

Source : Secrétariat IISF

Graphique 2.5. Manifestation consacrée à la mobilisation des recettes fiscales et à l'engagement du secteur privé, en marge de la Conférence internationale sur l'émergence de l'Afrique



Note : de gauche à droite : M. Ayodele ODUSOLA (Économiste en chef et Chef de l'Unité Stratégie et analyse, Bureau régional pour l'Afrique, PNUD), Mme Cemile SANCAK (Représentante résidente, Fonds monétaire international (FMI)), Mme Eunice KAMWENDO (Conseillère en stratégie, Bureau régional pour l'Afrique, PNUD), Mme Samia ABDELGHANI (Conseillère fiscale, Centre de politique et d'administration fiscales, OCDE), M. Amadou Abdoulaye BADIANE (Directeur de la Législation et de la Coopération internationale, Direction générale des impôts et Domaines, Sénégal)

Source : Secrétariat IISF

de les résoudre, y compris avec le soutien des partenaires au développement. Les principaux thèmes de la conférence étaient l'émergence des pays africains, la gouvernance des institutions publiques et les moyens d'accompagner une transformation économique inclusive et durable dans la région.

Une vidéo présentant une nouvelle étude de cas IISF au Sénégal pour décrire comment les pays peuvent bénéficier de programmes IISF a été présentée durant la manifestation⁷. Les experts ont également abordé la façon dont les administrations des pays africains se rapprochent effectivement du secteur privé, en particulier des entreprises multinationales, afin de les inciter à se comporter en « citoyens » responsables en Afrique, investis d'un rôle important au service du développement du continent africain.

2.7.3. Table ronde d'experts et Atelier à l'intention des parties prenantes

Des experts en fiscalité et autres parties prenantes de 28 pays et de sept organisations fiscales régionales et internationales se sont réunis au siège de l'OCDE à Paris le 18 février 2019, à l'occasion de la deuxième édition de la Table ronde d'experts et de l'Atelier à l'intention des parties prenantes qui se sont tenus sous les auspices de l'Initiative IISF (voir Graphique 2.6 et Graphique 2.7 ci-après). Ces deux rencontres ont été organisées conjointement par l'OCDE et le PNUD.

Pendant les réunions, les participants ont mené une réflexion sur les perspectives, les risques et les enseignements tirés de l'expérience ainsi que sur les moyens de mesurer l'impact des programmes IISF. Les parties prenantes ont fait part de leur satisfaction devant les réalisations déjà portées à l'actif de l'Initiative IISF sur la voie de la réalisation de l'objectif d'une centaine de programmes à l'horizon 2020. Une quinzaine d'administrations partenaires (de pays développés et en développement) participant aux déploiements d'experts ont assisté aux discussions et appelé d'autres administrations fiscales à rallier l'Initiative IISF.

Graphique 2.6. Table ronde d'experts IISF



Note : 18 février 2019 à Paris, France.

Source : OCDE

Les participants ont salué les efforts accomplis par le Secrétariat IISF pour accompagner la mise en place des programmes, améliorer les procédures (par la simplification des demandes d'assistance notamment) et opérer une ouverture grâce à divers canaux de communication, y compris le site Internet de l'Initiative IISF, le rapport annuel et les bulletins d'information électroniques. Ils ont également reconnu le rôle joué par le PNUD dans l'obtention d'un concours généreux de la part de la Finlande et le déploiement d'experts issus du vivier géré par lui ou d'administrations

⁷ www.oecd.org/fr/pays/senegal/statistiques-recettes-publiques-afrique-senegal.pdf.

Graphique 2.7. Atelier à l'intention des parties prenantes à l'Initiative IISF



Note : John Christensen, Président de l'Atelier à l'intention des parties prenantes à l'Initiative IISF et membre du Comité directeur de l'Initiative IISF (à droite), Ben Dickinson, Chef de la Division des relations mondiales et du développement, Centre de politique et d'administration fiscales, OCDE (à gauche).

Source : OCDE

partenaires, en particulier à l'appui de programmes Sud-Sud. L'intervention déterminante du Bureau du PNUD en Ouganda pour la mise en relation des acteurs concernés sur le terrain et son action de sensibilisation dans le pays ont également été salués.

Les parties prenantes ont en outre souligné la nécessité de tracer, à l'intention des administrations fiscales, des orientations de portée générale sur les bonnes pratiques à suivre pour le recrutement et le maintien dans les services des agents exerçant des fonctions de vérification fiscale internationale. Pour un traitement plus complet de ce point, se reporter à la section 4.2 consacrée à la structure et l'organisation des administrations d'accueil.

2.8. Autres modes de communication

Le site Internet de l'Initiative IISF (<http://www.tiwb.org/fr>) demeure une source importante d'actualités et d'informations sur l'initiative. Le Secrétariat reçoit régulièrement des demandes d'information via le site sur lequel il peut communiquer des actualités et des informations à l'ensemble des parties prenantes. En 2018/2019, une nouvelle page multimédias a été créée⁸ ; elle donne accès à deux vidéos intitulées respectivement « IISF : Comment ça marche ? » et « IISF : Assistance des experts » ainsi qu'à des vidéos dont l'une concerne le deuxième programme IISF mis en œuvre au Sénégal en partenariat avec la France et l'autre la mise en œuvre d'un programme IISF en Jamaïque. D'autres vidéos de courte durée présentant des témoignages de représentants d'administrations d'accueil, d'administrations partenaires et d'organisations régionales qui apportent leur soutien à l'Initiative IISF sont également accessibles à partir de la page « Engagez-vous »⁹ du site Internet de l'Initiative IISF.

8 <http://tiwb.org/fr/actualites-documentation/medias/>

9 <http://tiwb.org/fr/Participer/>

Le Secrétariat IISF publie deux fois par an sur son site Internet des bulletins d'information électroniques^[10] dans lesquels il fait le point sur ses programmes, dégage les enseignements de l'expérience acquise au niveau des pays et propose des pistes de réflexion. Ces bulletins peuvent être téléchargés, imprimés et/ou partagés.



10 <http://tiwb.org/fr/actualites-documentation/bulletins/>

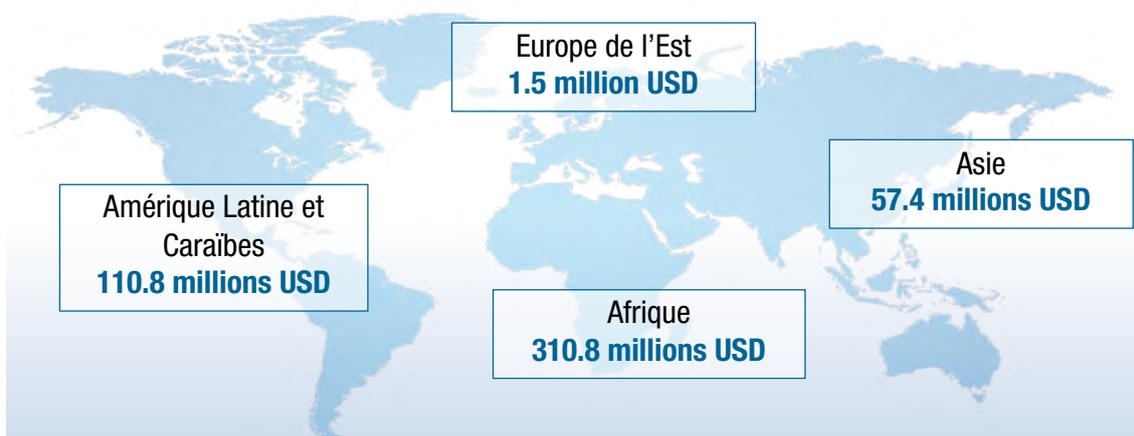
Chapitre 3

Résultats obtenus en 2018/2019

3.1. Résultats en termes de recettes

L'Initiative IISF continue de produire des résultats immédiats chiffrables significatifs. **Au 30 avril 2019, l'assistance dispensée, y compris grâce à des travaux sur des dossiers rendus anonymes réalisés lors d'ateliers de formation animés par l'ATAF, l'OCDE et le GBM, avait déjà rapporté un supplément de recettes fiscales cumulées depuis 2012 de plus de 480 millions USD.** L'augmentation de ce surcroît de recettes déclaré au Secrétariat IISF depuis avril 2018 ressort à 66 millions USD. En raison des délais nécessaires à la conclusion des procédures de vérification et à la fourniture des données, certains résultats obtenus en 2018 ne sont pas encore pris en compte dans le graphique. Au niveau régional, c'est en Afrique que l'augmentation des recettes fiscales perçues est la plus significative (voir Graphique 3.1 ci-après).

Graphique 3.1. Surcroît de recettes fiscales cumulées déclaré imputable à l'assistance dispensée au titre de l'Initiative IISF, par région



Note : Entre 2012 et le 30 avril 2019

Source : Secrétariat IISF

Parce qu'ils procurent un retour sur investissement non négligeable, les programmes IISF 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 100 USD^[11] de recettes fiscales supplémentaires entre 2012 et le 30 avril 2019. Les programmes IISF menés en Afrique pendant cette période ont également rapporté en moyenne un surcroît de recettes fiscales de plus de 140 USD^[12] par dollar décaissé.

3.2. Mesurer l'impact plus global des programmes IISF

Il est essentiel, pour suivre les progrès et évaluer l'impact à court, moyen et long terme des programmes IISF, indépendamment de leurs retombées sur les recettes, de disposer d'une panoplie équilibrée de mesures. Pour le recueil des données destinées à mesurer l'impact des programmes, les examens réguliers de l'avancement des programmes (effectués au bout de trois missions) et les évaluations finales (effectuées à l'issue de chaque programme) qui ont été réalisés par les experts IISF et les administrations d'accueil se sont révélés d'une importance déterminante. Les modèles de rapports de mission établis par le Secrétariat ont aussi été utiles pour que les données réunies sur l'ensemble des programmes soient homogènes et plus complètes.

Encadré 3.1. Inscrire le renforcement des capacités dans la durée au Kenya

Le fait que l'administration fiscale du Kenya (*Kenya Revenue Authority - KRA*) a continué de privilégier les initiatives de renforcement des capacités déployées par divers partenaires dans le domaine de la fiscalité internationale et des prix de transfert a produit des résultats positifs pour le pays. En 2008, la KRA a organisé un premier atelier régional consacré aux principes fondamentaux en matière de prix de transfert. Puis en 2012, elle a mis en place, à l'intention de ses agents, un programme de formation de grande ampleur sur des questions plus poussées relatives aux prix de transfert et d'autres aspects relevant de la fiscalité internationale, qui a été dispensé par le Groupe d'étude de l'OCDE sur la fiscalité et le développement, l'ATAF et le GBM dans le souci d'offrir un soutien cohérent et coordonné. Le programme de formation a été spécifiquement conçu en fonction des besoins du Kenya et du niveau de connaissance des vérificateurs kenyans. Le renforcement des capacités suppose la fourniture d'un soutien sur le plan législatif, d'instructions d'ordre administratif et de conseils sur des dossiers de vérification réels bien que rendus anonymes. Les dirigeants de la KRA ont permis aux agents travaillant au sein de l'équipe en charge des questions de fiscalité internationale et de prix de transfert de bénéficier d'une plus grande stabilité et de rester en poste pendant plus longtemps afin d'asseoir leur spécialisation, et c'est un facteur qui a également conforté leur motivation et leur désir de ne pas quitter leurs fonctions.

Le programme de développement des compétences associé au programme de formation a permis d'améliorer l'efficacité des travaux de la KRA et d'accroître le nombre de dossiers de vérification menés à terme ainsi que les recettes perçues et le nombre de dossiers ayant abouti à un processus de règlement des différends. En ce qui concerne l'assistance technique, les travaux réalisés ont aussi aidé le Kenya à mettre en place des mesures destinées tout autant à protéger sa base d'imposition qu'à instaurer des conditions d'investissement plus transparentes et prévisibles grâce à l'adoption de règles offrant aux entreprises certitude et cohérence. Selon le responsable du Bureau des affaires fiscales internationales de la KRA, les échanges instructifs avec les experts sur les dossiers de vérification présentent un intérêt incommensurable.

11 À partir d'estimations du Secrétariat IISF.

12 À partir d'estimations du Secrétariat IISF.

Un des autres avantages que le programme a procurés au Kenya est notamment la reconnaissance sur le plan continental et mondial que lui ont conféré en particulier la présidence de la séance inaugurale du Comité sur les prix de transfert ainsi que celle du Comité technique sur la fiscalité internationale de l'ATAF, le recrutement par l'ATAF d'un spécialiste des prix de transfert issu de la KRA ou encore le soutien dispensé au Botswana au titre d'un programme IISF Sud-Sud. Des responsables de la KRA ont également été appelés à occuper des postes dans des organismes internationaux, au sein du Comité d'experts de l'ONU, de la Commonwealth Association of Tax Administrators ou encore à la tête du Secrétariat IISF.

Source : KRA

En 2018/2019, le Secrétariat a fait du recueil de données sur les redressements effectués et les impôts recouverts dans le cadre de programmes IISF une priorité; le but étant de compléter les informations sur les recettes communiquées par les administrations d'accueil. Les premières analyses donnent à penser qu'il existe un écart non négligeable entre les redressements notifiés et les impôts effectivement recouverts à la suite de vérifications ayant bénéficié d'un soutien au titre de l'Initiative IISF. Cet écart peut peut-être s'expliquer par le fait qu'un contribuable dispose d'un délai, après la notification du redressement, pour faire part de ses objections et mener à leur terme les procédures de règlement des différends prévues par la législation locale et/ou les procédures amiables prévues par la convention de non double imposition applicable. Constat très préoccupant, à l'issue de certains programmes IISF, les sommes recouvrées étaient inférieures à 1 % du montant du redressement. Une analyse approfondie des causes de ces écarts sera présentée dans le rapport 2019/2020.



Bien que les données dont dispose le Secrétariat sur le volume annuel que représentaient les dossiers de vérification traités par les administrations d'accueil avant l'octroi d'une assistance soient limitées, un grand nombre d'administrations d'accueil témoignent de changements positifs, comme l'amélioration de la hiérarchisation des dossiers (grâce à une capacité accrue de s'appuyer sur une évaluation des risques), de l'analyse de la documentation sur les prix de transfert et de l'utilisation des bases de données comparables, mais aussi une meilleure organisation des vérifications se traduisant par des résultats globalement plus satisfaisants.

La sélection d'indicateurs d'impact (II) a offert la possibilité de mieux observer l'impact des programmes IISF et de prendre acte des réalisations qui leur sont imputables, les objectifs à court et moyen terme étant généralement atteints à la fin du programme (voir Tableau 3.1 ci-après). Le suivi exercé grâce à ces indicateurs, choisis par l'administration d'accueil en collaboration avec l'expert IISF, a en outre permis de s'assurer plus facilement de la mobilisation des administrations fiscales au service de la réussite du programme.

Tableau 3.1. Exemples d'indicateurs d'impact couramment utilisés par des administrations d'accueil

Indicateurs d'impact choisis		
Court terme	Moyen terme	Long terme
Définition d'une stratégie de vérification au regard des actions à entreprendre au titre du programme IISF (document stratégique).	Accès à l'information sur les vérifications conduites et menées à terme dans le cadre de l'Initiative IISF.	Évolutions dans le respect de leurs obligations fiscales par les entreprises soumises à vérification (obligations déclaratives, délais de paiement, etc.) ; effets démontrables de l'application concrète des principes de gestion des risques de non-conformité.
Description de la stratégie de vérification (description plus générale des objectifs à atteindre et des moyens de les atteindre ; document pratique).	Accroissement des recettes fiscales perçues grâce aux vérifications effectuées (ventilées entre redressements, majorations et intérêts).	Inclination accrue des contribuables à communiquer des données et des informations.
Recensement des méthodes d'analyse des risques et de sélection des risques et des critères de choix des secteurs vers lesquels orienter les vérifications.	Capacité des agents d'appliquer les connaissances et les compétences récemment acquises concernant les méthodes et techniques de vérification.	Interventions et travail des agents de l'administration fiscale obéissant aux principes et aux idées qui sous-tendent la gestion des risques de non-conformité.
Élaboration et application d'une méthodologie pour la sélection et l'analyse des risques (à l'aide d'outils informatiques).	Capacité des agents d'appliquer les principes de la gestion des risques de non-conformité.	Diminution du nombre de litiges et du nombre de réclamations déposées et d'appels interjetés par les entreprises.
Définition et diffusion de directives internes pour la sélection des dossiers de vérification (reposant sur les principes de la gestion des risques de non-conformité et sur un choix de « bons outils »)	Exécution et achèvement des vérifications dans les délais prévus par les procédures internes (mise en place d'un système de suivi).	Accroissement du nombre d'accords anticipés passés avec des entreprises sur diverses questions de fiscalité et amélioration de la qualité de ces accords.
Établissement d'un programme de formation/d'enseignement à l'intention des agents consacré à la stratégie et aux techniques de vérification à employer (documents à l'appui).	Intensification des activités de vérification approfondie en fonction des résultats de vérifications effectuées (enquêtes auprès de tiers, demandes d'échange de renseignements, etc.).	Identification des risques fiscaux par secteur et par branche et pourcentage de ces risques susceptibles d'être chiffrés et modélisés.
Élaboration et diffusion de manuels et directives à usage interne concernant les procédures et techniques de vérification à l'intention des agents (les manuels doivent décrire les procédures de fonctionnement interne et contenir des informations générales sur les méthodes de travail).	Effets de synergie entre le programme IISF et d'autres programmes bilatéraux/internationaux d'assistance en matière de vérification fiscale.	Meilleure communication entre les contribuables et les agents des services fiscaux.

Note : Le tableau décrit les sept indicateurs d'impact à court, moyen et long terme les plus couramment utilisés pour les programmes IISF en cours d'exécution ou ayant pris fin.

Source : Secrétariat IISF

3.3. Premiers résultats

Les administrations fiscales de pays en développement ayant bénéficié d'un programme IISF et d'une assistance technique dispensée par d'autres intervenants (notamment l'ATAF et le GBM) font état de résultats se situant hors du champ de l'accroissement des recettes perçues. En

2018/2019, le Secrétariat a été en meilleure position, compte tenu de l'augmentation du nombre de programmes menés à terme pendant l'année écoulée, pour mettre en évidence et évaluer concrètement les résultats qualitatifs (et les scénarios) positifs imputables à l'assistance en matière de vérification fiscale dispensée au titre de l'Initiative IISF.

La méthodologie et les outils mis au point selon les orientations tracées dans le cadre de l'Initiative IISF en particulier, notamment les manuels de vérification des prix de transfert, les manuels d'évaluation des risques et l'analyse fonctionnelle, ont considérablement facilité la transmission de savoir. Le processus de sélection des dossiers est également plus cohérent lorsqu'il prévoit l'utilisation d'outils d'évaluation des risques élaborés avec l'aide d'experts IISF.

Des unités et des équipes spécialisées dans les prix de transfert ont été créées au sein d'un grand nombre d'administrations d'accueil et le nombre de vérificateurs affectés à ces unités est en hausse depuis que des programmes IISF ont été mis en œuvre. Cette évolution témoigne de la volonté des administrations d'accueil de mettre en place la structure organisationnelle optimale pour assurer les transferts de compétences nécessaires au bénéfice de leurs agents spécialisés et permettre à ces derniers d'aborder le domaine complexe de la fiscalité internationale (voir Encadré 3.2).

Encadré 3.2. L'administration fiscale géorgienne se mobilise pour mener des vérifications portant sur les prix de transfert

L'administration fiscale géorgienne disposait d'une équipe spécialisée dans les prix de transfert composée de quatre membres lorsqu'elle a demandé à bénéficier d'un programme IISF en 2018. Lorsque le programme a débuté et lorsque l'expert IISF a commencé à travailler avec des vérificateurs locaux, l'administration fiscale géorgienne a pris conscience de l'impact des problématiques de prix de transfert sur la mobilisation des ressources intérieures du pays. Elle a en conséquence décidé de créer une Division des prix de transfert et de porter en même temps les effectifs de l'unité spécialisée à dix agents désormais pleinement engagés dans la réalisation de vérifications portant sur les prix de transfert et la collaboration avec l'expert IISF.

Source : Administration fiscale géorgienne

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 de leurs agents. Ces résultats à court et moyen terme sont perceptibles assez rapidement, mais dans d'autres domaines (comme l'amélioration de la discipline fiscale spontanée), il faut plus de temps pour que les résultats soient décelables. Les vérificateurs participant à un programme sont généralement des agents affectés à l'unité spécialisée dans les prix de transfert et/ou au service en charge des grandes entreprises de l'administration fiscale concernée. Les réactions des administrations d'accueil donnent à penser que les vérificateurs prennent confiance en leur capacité de conduire des vérifications fiscales internationales et des entretiens avec des contribuables, et les informations recueillies auprès d'elles concordent avec les autoévaluations remplies par les vérificateurs au début et à la fin de chaque programme IISF. Par ailleurs, le Secrétariat a été informé qu'au vu des connaissances, des compétences et de la confiance en soi acquises par certains de ces agents à l'occasion du programme IISF, des promotions ou des nominations à des postes importants leur avaient été accordées. Se reporter aux exemples dans le Tableau 3.2 ci-après.

Tableau 3.2. Premiers résultats fournis par les administrations d'accueil

Résultats	Exemples
Qualifications et compétences	
Meilleure maîtrise de l'évaluation des risques et des problématiques de prix de transfert et meilleure aptitude à gérer ces risques et problématiques d'après les autoévaluations établies par les vérificateurs avant et après le programme.	Au Sénégal, les vérificateurs sont mieux informés et mieux préparés à aborder les problèmes de fiscalité internationale posés par les entreprises multinationales.
Renforcement de la confiance des vérificateurs dans leur aptitude à appliquer leurs connaissances, à conduire des vérifications et/ou à mener des entretiens avec des contribuables.	Au Lesotho, les vérificateurs sont plus confiants dans leur capacité d'aborder les problèmes de fiscalité internationale posés par les entreprises multinationales.
Formation sur mesure ayant eu pour effet de faciliter l'interprétation et l'analyse des rapports sur les prix de transfert.	Au Costa Rica, les experts IISF ont transmis leurs connaissances sur les critères susceptibles d'être appliqués pour déceler plus facilement les points sujets à contestation dans la documentation sur les prix de transfert.
Partage de connaissances et apprentissage entre pairs ayant conduit à l'amélioration des mécanismes de retour d'information et du travail en équipe.	Au Costa Rica, les vérificateurs ont travaillé en groupes sur diverses études de cas et ont réussi à repérer les bonnes questions à poser et à définir les stratégies de vérification à suivre.
Amélioration des outils, procédures et processus	
Les demandes de documentation sur les prix de transfert ont permis des analyses plus poussées.	Au Costa Rica, les vérificateurs ont pris conscience des avantages qu'il y a à présenter des demandes de renseignements internationales et de l'intérêt qu'il y a à contraindre une entreprise d'envergure mondiale (et non seulement le contribuable présent dans le pays) à communiquer des informations pour permettre aux administrations fiscales de mieux comprendre le fonctionnement des contribuables et améliorer la qualité globale des procédures de vérification.
Le nombre de dossiers de vérification portant sur les prix de transfert traités a augmenté.	L'équipe de l'administration fiscale égyptienne spécialisée dans les prix de transfert a réalisé des avancées notables sur le plan de la maîtrise des méthodologies, de la documentation et de la stratégie de vérification des prix de transfert. L'Égypte n'avait auparavant aucune expérience de la conduite de vérifications portant sur les prix de transfert. Vingt-cinq vérifications au total ont été entreprises dans le cadre du programme IISF, dont huit ont été menées à terme pendant la durée du programme qui s'est déroulé sur 16 mois.
Les directives et les manuels qui ont été élaborés ont favorisé la normalisation des processus et rendu les procédures plus transparentes.	Au Ghana, des experts IISF ont aidé les vérificateurs à établir des modèles de dossiers et rapports de vérification ainsi qu'un modèle de demande de renseignements au contribuable. Les experts IISF ont constaté que l'unité chargée des vérifications portant sur les prix de transfert utilise désormais ces modèles.
Des notes pratiques relatives aux vérifications portant sur les prix de transfert ont été rédigées.	Au Libéria, le Directeur général des impôts a demandé à bénéficier d'une assistance pour la rédaction d'une note pratique à l'intention des entreprises de l'industrie des diamants bruts exerçant leur activité au Libéria.
Des règles relatives aux APPs et aux procédures amiables ont été élaborées.	En Géorgie, la conclusion d'accords préalables en matière de prix de transfert est apparu comme un sujet prioritaire, ce qui a amené l'administration fiscale à demander à bénéficier d'un programme IISF complémentaire mettant l'accent sur cet aspect.
Des recommandations ont été formulées en vue d'un réexamen de la législation visant à combler les lacunes décelées à l'occasion des vérifications.	Au Cameroun, une première étape importante a été franchie avec l'inscription dans le Livre des Procédures Fiscales de l'obligation de fournir une copie de la comptabilité dans un format électronique utilisable. Cet article a été ajouté au Code général des impôts 2019.

Tableau 3.2. Premiers résultats fournis par les administrations d'accueil

Résultats	Exemples
Changements organisationnels	
Augmentation du nombre de vérificateurs spécialisés dans les prix de transfert.	Au Ghana, les experts IISF ont recommandé l'affectation d'agents ayant un profil plus juridique à l'unité spécialisée dans les prix de transfert sachant que la connaissance de la législation, l'aptitude aux échanges et une expérience de la rédaction de rapports sont des compétences très utiles pour faciliter le déroulement des vérifications.
Mise en place d'unités spécialisées dans les prix de transfert.	Au Libéria, une petite équipe (dont les membres sont issus du secteur manufacturier, du secteur des télécommunications et d'institutions financières) a été formée pour pouvoir assurer la poursuite des vérifications portant sur les prix de transfert.
Il est envisagé de proposer des parcours professionnels offrant un déroulement de carrière accéléré et des traitements fondés sur les résultats afin d'encourager les agents hautement spécialisés à ne pas quitter leur poste.	Au Botswana, les experts IISF ont recommandé l'adoption d'un système de mesure des résultats tenant compte du montant des recettes fiscales perçues, et non du nombre de dossiers traités.
Comportement des contribuables	
Parce que les demandes de documentation sont plus précises, les contribuables sont plus disposés à communiquer des données aux administrations fiscales.	Depuis 2018, les contribuables ont l'obligation de remettre un formulaire sur les prix de transfert à l'administration fiscale jamaïcaine sur lequel sont déclarées toutes les transactions effectuées entre des parties liées. Cette disposition est à l'origine d'une augmentation globale du nombre de déclarations volontaires.
Le fait que des dossiers de vérification aient été menés à terme a rehaussé la crédibilité des vérificateurs aux yeux des conseillers fiscaux et des contribuables.	Au Libéria, le fait que les entreprises aient pris conscience du renforcement des capacités, en matière de vérification, des agents vérificateurs s'est traduit par une amélioration immédiate de la discipline fiscale spontanée (de la part des entreprises multinationales).

Source : les résultats dont il est fait état dans ce tableau sont ceux mentionnés dans les rapports de mission des experts, dans les formulaires d'autoévaluation des vérificateurs, dans les rapports d'avancement des programmes IISF et dans les rapports d'évaluation finale des programmes.



Chapitre 4

Enseignements tirés

Les programmes IISF sont modulables et adaptés aux besoins spécifiques de chaque administration d'accueil. Le Secrétariat IISF continue d'œuvrer à l'amélioration de ses processus et de l'assistance fournie afin que les efforts de renforcement des capacités soient plus efficaces. Chaque année, la table ronde d'experts et l'atelier à l'intention des parties prenantes constituent des sources précieuses d'informations sur les enseignements tirés de l'expérience, informations que viennent enrichir les renseignements contenus dans les rapports de mission des experts IISF. Les enseignements tirés au cours de la période 2018/2019 peuvent être regroupés en quelques grandes catégories et sont présentés ci-après.

4.1. Rôle des responsables de haut niveau

L'analyse des programmes IISF les plus efficaces montre que les hauts responsables des administrations fiscales d'accueil jouent un rôle essentiel dans la réussite des programmes. Dans les pays où les responsables de haut niveau s'approprient le programme IISF, les vérificateurs sont mieux protégés face aux pressions extérieures susceptibles d'apparaître à mesure qu'ils adoptent des attitudes plus fermes durant les vérifications fiscales dont font l'objet des entreprises de premier plan.

L'engagement et la détermination des responsables de haut niveau incitent les agents des administrations fiscales d'accueil à s'impliquer activement dans les décisions, à assumer la responsabilité des progrès réalisés et à veiller à ce que les objectifs soient atteints.

4.2 Structure et organisation de l'administration fiscale d'accueil

L'expérience montre que l'existence d'une équipe de vérificateurs dédiée aux dossiers de vérification fiscale internationale est une autre condition du succès des programmes IISF. En effet, la mise en place d'une équipe stable de référence contribue au développement des compétences et à l'apprentissage par les pairs, tout en augmentant les chances de voir des pratiques exemplaires institutionnalisées. Il s'avère qu'une rotation trop fréquente des agents affectés aux fonctions de vérification fiscale internationale a des conséquences négatives sur l'acquisition des compétences requises pour mener à bien ces vérifications. Il y a lieu de limiter les rotations de personnel dans les unités spécialisées.

Il est impératif que les administrations fiscales d'accueil mettent en place un système spécifique d'évaluation des résultats qui incite les vérificateurs à traiter les dossiers les plus complexes. Les résultats des vérificateurs ne doivent être appréciés uniquement à l'aune des recettes fiscales recouvrées, ils doivent aussi l'être en fonction de facteurs tels que la qualité de l'évaluation des risques, le nombre de vérifications entamées / menées à terme, etc. Les dossiers de vérification internationale peuvent être extrêmement complexes et plus chronophages que les vérifications nationales, et ils ne se soldent pas nécessairement par le recouvrement immédiat de recettes. Il faut beaucoup de temps pour réunir des informations, procéder à l'analyse fonctionnelle, définir le profil de l'entité soumise à vérification et rechercher des comparables pertinents, souvent difficiles à trouver dans les pays en développement.

Les agents des services fiscaux peuvent être tentés de faire valoir leurs connaissances et compétences nouvellement acquises pour décrocher un emploi mieux rémunéré dans le secteur privé. Certaines administrations d'accueil parviennent mieux que d'autres à motiver leurs agents afin qu'ils restent plus longtemps à leur service.

Si l'Initiative IISF a démontré son efficacité lorsqu'il s'agit de dispenser une assistance grâce à l'approche fondée sur l'apprentissage par la pratique, la fidélisation des agents demeure une préoccupation de premier plan pour de nombreuses administrations fiscales d'accueil. Il est indispensable que les équipes au sein des administrations d'accueil restent stables sur une longue période, surtout si leurs membres ont bénéficié d'une participation à un programme IISF.

La faible compétitivité des salaires est la principale raison expliquant la défection des agents des administrations d'accueil (principalement au profit du secteur privé). Parmi les autres causes, figurent le manque de perspectives de carrière et le manque de possibilités d'apprentissage et d'accès à des sources d'information pertinentes, qui aboutissent à une faible satisfaction au travail. Dans le cas de l'Ouganda, l'expert IISF a été chargé par l'administration fiscale (*Uganda Revenue Authority, URA*) d'élaborer une proposition permettant de relever le défi de la conservation du personnel (voir Encadré 4.1 ci-après).

Encadré 4.1. Élaboration d'une proposition d'évolution de carrière des agents au sein de l'administration fiscale ougandaise

Informé des problèmes de fidélisation du personnel et des questions qui s'y rattachent (notamment du manque de moyens financiers pour revaloriser les salaires de l'équipe), l'expert IISF diligenté en Ouganda a proposé à l'Unité de l'URA, chargée de la fiscalité internationale, une refonte de la structure de l'équipe au profit d'une organisation à plusieurs niveaux ouvrant des perspectives de progression de carrière, tant sur le plan technique qu'opérationnel. Pendant la première année de mise en œuvre, la structure opérationnelle proposée n'aurait guère de conséquences financières pour l'URA. Une fois qu'elle serait pleinement mise en place, elle générerait des besoins financiers progressifs et étalés qui pourraient être absorbés par l'URA sur une longue période. Cette proposition est actuellement examinée par les hauts dirigeants de l'URA.

Source : Expert IISF

4.3. Outils et systèmes

De nombreuses vérifications conduites dans le cadre de programmes IISF portent sur des dossiers complexes concernant les prix de transfert qui exigent de déterminer si le prix fixé pour des transactions intragroupe est comparable aux prix pratiqués par des parties agissant dans des conditions de pleine concurrence.

Les administrations fiscales d'accueil déplorent régulièrement le manque d'accès aux bases de données commerciales à des fins d'analyses de comparabilité, lequel est principalement imputable au niveau élevé des coûts d'abonnement. Lorsqu'une administration fiscale a effectivement accès à ces bases de données, les informations qu'elles contiennent se limitent souvent à des comparables étrangers, qu'il est difficile d'appliquer au contexte local. Certaines administrations fiscales d'accueil soulignent l'intérêt de bénéficier de formations à la recherche dans des bases de données à la faveur du déploiement d'un programme d'assistance en matière de vérification. Une formation de ce type a été dispensée au titre des programmes IISF menés en Égypte, en Jamaïque et au Nigéria.

Les experts IISF indiquent qu'en l'absence de bases de données commerciales, une analyse fonctionnelle appropriée, des exigences renforcées en matière de documentation des prix de transfert et une sélection rigoureuse de la partie testée peuvent atténuer une partie des difficultés redoutées. Toutefois, l'existence de données



comparables peut améliorer l'efficacité de la vérification et offrir la possibilité de procéder à des ajustements non négligeables, grâce à des informations fiables. L'accès aux mêmes informations que celles dont disposent les groupes d'entreprises multinationales renforce la crédibilité des équipes chargées de la vérification des prix de transfert et réduit le risque de litige.

4.4. Législation

Une législation moderne en phase avec les meilleures pratiques prévalant au niveau international et un réseau d'accords d'échange de renseignements sont les composantes d'un cadre propice à l'efficacité des vérifications portant sur des questions de fiscalité internationale.

Une législation s'inspirant des meilleures pratiques prévalant sur le plan international peut être adaptée au pays ou au territoire concerné de façon à atténuer le risque de manipulation des prix de transfert et d'érosion des bases d'imposition. En Afrique, les programmes d'assistance technique conduits conjointement par l'ATAF, l'OCDE et/ou le GBM, et le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales ont contribué à l'instauration de cadres juridiques et administratifs solides grâce auxquels les programmes IISF ont produit de meilleurs résultats.

Dans un petit nombre de pays, l'existence d'une législation locale qui restreint l'accès des administrations fiscales aux renseignements sur les bénéficiaires effectifs ou aux renseignements financiers constitue un lourd handicap pour les programmes IISF. Une loi obligeant l'administration fiscale à obtenir une décision de justice pour accéder à des renseignements bancaires et/ou l'absence de législation obligeant les contribuables à communiquer des informations (en l'absence de registre des entreprises, par exemple) peuvent être de sérieux obstacles au processus de vérification. En outre, certaines lois et autres contrats de concession peuvent sensiblement limiter le délai dont disposent les agents des services fiscaux pour mener à bien les vérifications, ce qui peut avoir des effets négatifs sur la qualité des vérifications et réduire l'étendue du champ qu'elles couvrent.

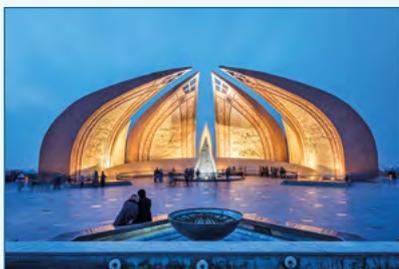


Au-delà de la législation proprement dite, la question de l'interprétation par les tribunaux suscite des inquiétudes lorsque des litiges avec des contribuables portant sur des points complexes de la législation fiscale donnent lieu à des actions en justice. Dans certains cas, il n'existe aucune jurisprudence. Dans d'autres cas, les juges n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour traiter des

dossiers internationaux complexes. Une meilleure compréhension des difficultés rencontrées par les administrations d'accueil lorsque la justice est saisie en cas de litige portant sur un redressement serait une étape dans la bonne direction.

L'existence d'un cadre juridique qui peut empêcher le recours à des experts étrangers par les administrations d'accueil est aussi une contrainte d'ordre pratique pouvant faire obstacle au déploiement d'un programme IISF. Certains pays comme le Pakistan ont pris la mesure de cette contrainte législative et ont adapté leur législation en conséquence (voir Encadré 4.2 ci-après)

Encadré 4.2. Une réforme législative pour permettre le lancement d'un programme IISF au Pakistan



Depuis 2014, l'administration fiscale du Royaume-Uni (HMRC) apporte son soutien à celle du Pakistan via un programme de renforcement des capacités destiné à aider le Pakistan à atteindre ses objectifs en matière de réforme fiscale. Des experts dispensent des conseils dans le domaine des prix de transfert sur des dossiers rendus anonymes. Conscient des avantages de l'intervention de spécialistes de la vérification fiscale sur des dossiers de vérification réels, le Pakistan a modifié ses dispositions législatives (sous-section 11 de la section 177)

afin d'autoriser des inspecteurs étrangers à prendre part à des procédures de vérification. Les termes apparaissant en caractère gras ci-après ont été ajoutés sur les conseils de l'OCDE dans la loi de finance 2018 :

*(d) toute autre personne, **y compris un expert ou un spécialiste étranger** sur instruction de l'administration fiscale, à conduire une vérification, y compris une vérification judiciaire, des affaires fiscales de toute personne ou catégorie de personnes, dont la portée sera déterminée par l'administration fiscale ou son directeur au cas par cas.*

La modification susmentionnée autorise le recours à des experts étrangers au sein des équipes de vérificateurs, sous réserve qu'ils soient autorisés par l'administration fiscale à procéder à des vérifications concernant des contribuables établis au Pakistan. Elle a permis de lancer un programme IISF à part entière en 2018.

Source : Secrétariat IISF

4.5. Programmes d'éducation des contribuables

Le fait que les contribuables soient informés des efforts déployés par une administration d'accueil pour faire respecter la législation fiscale et des retombées d'un programme IISF peut favoriser une amélioration de la discipline fiscale et supprimer la nécessité de vérifications futures. Pour être efficace, une telle stratégie exige un suivi destiné à déceler tout changement de comportement et la mise en œuvre d'actions résolues si les risques persistent. Les travaux d'enquête de référence que l'OCDE prévoit de réaliser en 2019/2020 pour recueillir les avis des responsables des services fiscaux des pays en développement sur le comportement des entreprises multinationales dans le domaine fiscal seront peut-être utiles pour exercer un suivi sur cet aspect important de la discipline fiscale.

4.6. Compétences linguistiques

Pour certaines langues de travail, les spécialistes de la vérification fiscale possédant la maîtrise courante requise sont rares. Le Secrétariat a trouvé une solution efficace à ce problème en faisant intervenir un deuxième expert fiscal (pas nécessairement un spécialiste de la vérification fiscale) qui possède les compétences linguistiques requises et qui connaît la culture locale. Cette stratégie a porté ses fruits en Égypte et en Ukraine.

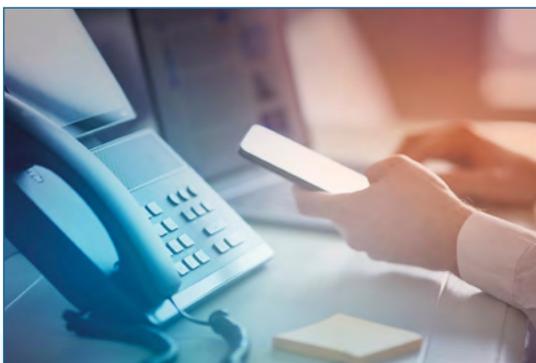
4.7. Dispositifs de mentorat

Des programmes prévoyant des dispositifs de mentorat sont en cours d'exécution dans un certain nombre d'administrations fiscales. Ces dispositifs reposent sur (i) la présence d'un

expert principal IISF qui dispense des instructions et un soutien à un second expert IISF, moins expérimenté, pendant toute la durée du programme ; (ii) la fourniture par l'expert IISF d'un soutien à distance permanent aux vérificateurs locaux après l'achèvement du programme. Le premier volet de ce dispositif de mentorat est actuellement mis en œuvre par l'Afrique du Sud, l'Espagne, le Nigéria et les Pays-Bas. Un expert sud-africain figurant sur le vivier du PNUD a ainsi bénéficié d'un mentorat lorsqu'il prêtait son concours à l'exécution d'un programme IISF portant sur des dossiers rendus anonymes en Ouganda. À l'issue de cette expérience, il a été en mesure de piloter lui-même un nouveau programme IISF (également en Ouganda).

Le Secrétariat a l'intention de mieux définir la formule du mentorat et de réfléchir à d'autres solutions comparables en 2019/2020, comme la coopération triangulaire consistant, pour deux pays, à unir leurs efforts pour procurer une assistance à un troisième pays.

4.8. Assistance à distance



L'assistance à distance est une composante fondamentale des programmes IISF. C'est un moyen efficace pour permettre aux experts IISF de continuer de dispenser une assistance même lorsqu'ils ne sont pas physiquement présents au sein de l'administration d'accueil. Les vérificateurs doivent continuer de travailler sur les dossiers entre deux missions IISF afin de maintenir la dynamique et de recevoir les informations demandées aux contribuables.

L'assistance à distance peut porter sur l'examen des dossiers, l'aide à la rédaction de modifications législatives et de documents de procédure, ainsi que sur des recherches dans des bases de données de comparables.

4.9. Communauté de pratiques destinée aux experts

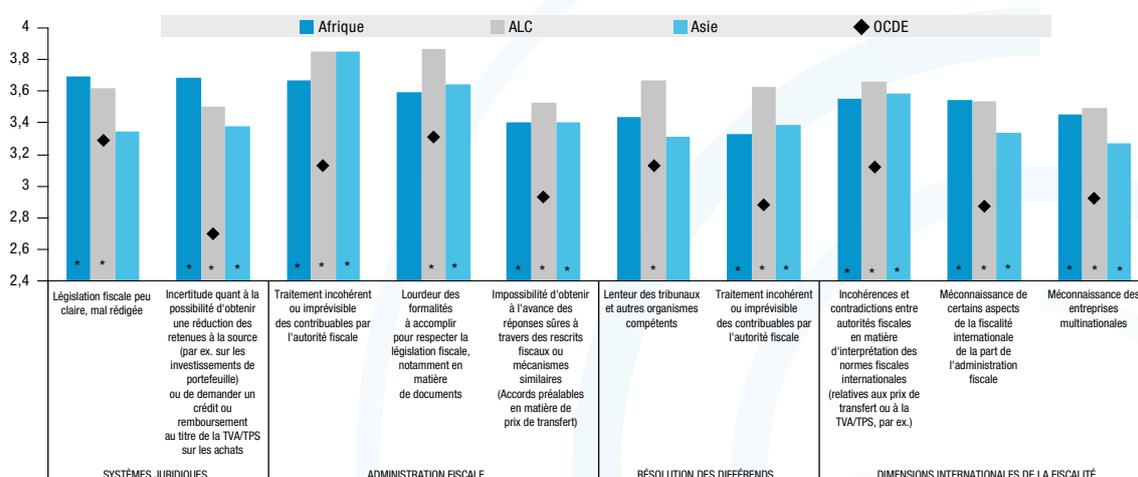
Une communauté de pratique est mise à disposition des experts IISF pour leur permettre d'échanger leurs points de vue et de confronter leurs expériences respectives via la Plateforme de partage des connaissances (*Knowledge Sharing Platform for Tax Administrations – KSP_{TA}*) mise en place par l'Agence du revenu du Canada. Cette communauté offre aux experts la possibilité de mettre en commun les outils élaborés pendant les missions qu'ils ont effectuées au titre de programmes IISF et de proposer des solutions aux problèmes rencontrés.

4.10. Rôle de l'Initiative IISF au service de la promotion de la sécurité juridique en matière fiscale

Renforcer le professionnalisme et la cohérence dans l'application des règles fiscales en vigueur est essentiel pour améliorer la sécurité juridique et administrative. Les experts IISF collaborent avec les administrations d'accueil pour faire en sorte que les droits et les obligations des contribuables soient bien définis et respectés.

Le dernier rapport d'étape de l'OCDE et du FMI sur la sécurité juridique en matière fiscale de 2019^[13] met en lumière les principaux sujets d'inquiétude des entreprises multinationales implantées dans des pays en développement. Celles-ci jugent nécessaire d'améliorer la prévisibilité de l'impôt et la cohérence dans le traitement des contribuables, déplorent un manque d'expertise au sein des administrations fiscales et invitent à œuvrer à une meilleure compréhension et une meilleure application des normes internationales. Le rapport de l'OCDE intitulé « Quels sont les déterminants du civisme fiscal ? »^[14] met en évidence les dix premières causes d'insécurité fiscale pour les entreprises par région (voir Graphique 4.1). En dépit des variations observées d'une région à l'autre, il existe des liens directs entre les aspects spécifiquement internationaux et les travaux entrepris dans le cadre des programmes IISF.

Graphique 4.1. Dix premières causes d'insécurité fiscale pour les entreprises



Note : Réponses à la question : « D'après votre expérience, quel rôle chacun des facteurs ci-après a-t-il joué dans l'aggravation globale de l'insécurité fiscale dans les pays que vous avez choisis ? ». Les répondants étaient invités à répondre sur une échelle allant de 5 à 1, 5 signifiant « un rôle extrêmement important » et les chiffres suivants par ordre décroissant dénotant un rôle de moins en moins important. Cette question a été posée séparément pour chacun des pays choisis par les répondants, étant entendu qu'un même répondant pouvait choisir quatre pays au maximum.

Source : Enquête de l'OCDE sur la fiscalité réalisée auprès des entreprises (2016)

L'Initiative IISF peut aider activement les pays et territoires en développement à renforcer la sécurité juridique en matière fiscale et à concilier la nécessité d'accroître les recettes et de préserver le droit des contribuables à une imposition juste, tant dans la forme que sur le fond. Parvenir à cet équilibre peut être un défi de taille pour la plupart des administrations fiscales, surtout pour celles qui pâtiennent d'un déficit de capacité et d'expertise en fiscalité internationale. Les experts IISF s'emploient à accroître les capacités et les compétences des administrations d'accueil, ce qui concourt à une meilleure prévisibilité du fait que les agents des services fiscaux appliquent les normes fiscales internationales de façon cohérente. L'assistance pratique dispensée par les experts IISF qui œuvrent à la diffusion des meilleures pratiques prévalant au niveau international permet de combler l'écart qui peut exister entre les termes de la législation fiscale et la manière dont elle est appliquée pendant les vérifications portant sur des questions de fiscalité internationale. Souvent, l'administration d'accueil est en mesure de rédiger des manuels et des notes pratiques précisant les conditions d'application de la législation de façon claire et

¹³ www.oecd.org/tax/g20-report-on-tax-certainty.htm.

¹⁴ www.oecd.org/fr/fiscalite/fiscalite-internationale/document-de-consultation-publique-quels-sont-les-determinants-du-civisme-fiscal.pdf.

cohérente, grâce aux conseils reçus au titre du programme IISF. Toutes ces mesures contribuent à atténuer l'incertitude générée par une application arbitraire et incohérente des règles fiscales internationales et des pratiques en matière de vérification. Les programmes IISF montrent que le renforcement des capacités techniques peut améliorer les relations avec les entreprises multinationales au niveau local et induire des évolutions positives sur le plan de la discipline fiscale.

Les programmes IISF aident également les pays en développement à mieux comprendre les structures et les chaînes de valeur des entreprises multinationales, ce qui peut encore accroître la sécurité juridique en matière fiscale. En marge de nombreux programmes IISF, le Secrétariat met à disposition des experts sectoriels chargés de conseiller les vérificateurs sur les chaînes de valeur en leur donnant des informations indispensables pour assurer une application correcte de la législation aux procédures de vérification. Recenser les avis des entreprises peut constituer un bon point de départ pour mesurer la sécurité juridique et évaluer la contribution des programmes IISF à son amélioration.

4.11. Défis

La multiplication des programmes a permis de dégager des enseignements sur ce qui fonctionne et sur les difficultés spécifiques entravant une mise en œuvre efficace. L'Encadré 4.3 ci-après présente une synthèse des principales difficultés ayant des répercussions directes sur la mise en œuvre des programmes IISF.

Encadré 4.3. Difficultés rencontrées par les administrations d'accueil qui compromettent le succès des programmes IISF

- **Absence d'infrastructure de base en matière de fiscalité (internationale)**, notamment d'un droit fiscal international, d'une unité spécialisée dans la fiscalité internationale, d'agents compétents et/ou de participation à des conventions fiscales/plateformes internationales.
- **Contraintes d'accès aux données (accès limité aux données internes et de tiers principalement à cause de systèmes non automatisés et/ou du manque d'outils en matière de vérification fiscale)**. La rapidité et l'efficacité des vérifications sont nettement amoindries lorsque les vérificateurs ne sont pas en mesure d'effectuer une analyse approfondie et en temps voulu des données internes et de tiers.
- **Pressions exercées par les dirigeants de l'administration d'accueil pour atteindre des objectifs immédiats en termes de recettes**, conduisant à ce que les agents concentrent leurs efforts et leurs ressources sur les vérifications nationales.
- **Rotation élevée des effectifs** – les administrations d'accueil ne parviennent pas à conserver les agents formés à la faveur des programmes IISF en raison de politiques de mutation obligatoire du personnel et/ou de la perte d'agents qualifiés qui se dirigent vers le secteur privé ou partent en retraite.
- **Taille limitée du vivier d'experts** possédant les compétences linguistiques, la connaissance du contexte culturel et l'expertise technique nécessaires et prêts à accepter un déploiement.
- **Obstacles au recours à des ressortissants étrangers existant à l'échelon national**, prenant notamment la forme d'une législation les empêchant d'accéder aux renseignements confidentiels sur les contribuables ou interdisant d'embaucher un ressortissant étranger dans une administration publique.
- **Problèmes structurels**, y compris des capacités judiciaires limitées et le manque de moyens pour établir l'imposition.

Source : Secrétariat IISF

4.12. Perspectives

Au cours de l'année à venir, l'Initiative IISF fera l'objet d'un bilan visant à mieux comprendre les principaux freins à l'exécution des programmes IISF. Cet exercice contribuera à améliorer l'efficacité de la mise en œuvre et à envisager de manière plus informée la prochaine phase de son expansion.

Le bilan aidera l'OCDE et le PNUD à :

- évaluer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et à avoir une vision complète de l'Initiative IISF en tant que produit et de ses caractéristiques essentielles ;
- formaliser, institutionnaliser et définir comment l'Initiative IISF se déploie à tous égards ; et
- dispenser des conseils sur la prochaine phase de l'expansion de l'Initiative IISF.

Dans la réflexion sur les nouvelles possibilités d'expansion du modèle IISF, les caractéristiques distinctives suivantes de la mise en œuvre de l'Initiative IISF demeureront au premier plan :

- Application d'une approche fondée sur l'apprentissage par la pratique, de sorte qu'une attention suffisante soit accordée au renforcement des capacités de même qu'à la bonne exécution de missions spécifiques (vérifications notamment) ;
- Aptitude d'experts d'autres pays ou territoires — pairs — à exercer si possible des fonctions et des missions essentielles, sensibles et confidentielles, dévolues à l'administration fiscale aux côtés d'agents des services fiscaux locaux ; et
- Utilisation d'outils protégeant la confidentialité des contribuables et dégageant la responsabilité des experts étrangers.

La mise en œuvre des programmes pilotes en cours consacrés aux enquêtes pénales se poursuivra et un rapport de faisabilité sera présenté en 2020. Les autres domaines à explorer sont notamment le soutien apporté, au titre de l'Initiative IISF, à des vérifications conjointes, à l'échange de renseignements à des fins fiscales et à la négociation de conventions fiscales. S'agissant de l'échange de renseignements, les programmes IISF aideront les pays à surmonter leur manque d'expérience pratique dans le domaine de la rédaction de demandes de renseignements et à définir des procédures de traitement des demandes. En outre, le Secrétariat étudie les moyens d'aider les pays à faire un usage effectif des renseignements sur les comptes financiers obtenus grâce à l'échange automatique de renseignements. La nécessité d'un soutien IISF spécifique sur l'échange de renseignements a déjà été décelée en Égypte (voir Encadré 4.4 ci-après) et au Pakistan.

Encadré 4.4. Développement de l'échange de renseignements comme outil d'amélioration des vérifications en Égypte

L'UE a aidé l'Égypte, par le renforcement de la transparence et de la coopération internationale, à améliorer la conception de ses politiques fiscales, à mettre en œuvre les normes internationales d'échange de renseignements et à tirer profit des instruments d'échange de renseignements au service de la transparence fiscale. Ce projet s'inscrit dans le périmètre d'une initiative plus large d'aide au développement lancée par l'UE pour permettre à l'Égypte d'intensifier la mobilisation de ses ressources intérieures à l'appui d'une croissance économique durable et d'une redistribution des revenus.

En décembre 2018, le Forum mondial de l'OCDE sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales a organisé un atelier sur la transparence et l'échange de renseignements à l'intention d'agents de l'administration fiscale égyptienne. Cet atelier a porté principalement, mais pas seulement, sur les liens entre les enquêtes fiscales nationales, le cadre de collecte de renseignements et l'infrastructure internationale d'échange de renseignements. Il comportait une série d'exercices pratiques lors desquels les participants ont pu se familiariser avec l'utilisation des réseaux et structures d'échange de renseignements afin d'améliorer la qualité des vérifications fiscales et de lutter contre la fraude fiscale internationale. Par ailleurs, le Forum mondial a entrepris une évaluation préliminaire du cadre juridique et réglementaire de l'Égypte en vue de déceler d'éventuelles lacunes par rapport à la norme d'échange de renseignements sur demande. À partir de cette évaluation, l'Égypte a mis en évidence un besoin spécifique d'assistance au titre de l'IISF en matière d'échange de renseignements.

Ce nouveau programme IISF débutera à la mi-2019 et aidera les agents de l'administration fiscale égyptienne à axer leurs efforts sur les concepts fondamentaux de la transparence, notamment pour obtenir des informations auprès des autorités compétentes dans le cadre de la procédure d'évaluation des risques et du déroulement de la vérification. Le programme comprendra une formation en situation réelle à l'échange de renseignements inspirée de l'approche classique d'apprentissage par la pratique qui est la marque de fabrique de l'Initiative IISF. Une aide sera apportée dès le début du processus de vérification, notamment dès l'établissement et l'envoi de la demande d'échange de renseignements, ainsi que pour le traitement des demandes reçues et pour assurer un usage approprié des informations envoyées par les autorités compétentes.

Source : Administration fiscale égyptienne

Chapitre 5

Avancées organisationnelles

5.1. Réunion du Comité directeur

La troisième réunion annuelle du Comité directeur de l'Initiative IISF s'est tenue au Centre de l'OCDE de Washington le 12 avril 2019. Les membres du Comité directeur se sont déclarés globalement satisfaits des progrès accomplis jusqu'ici au regard de l'ambition initiale qui était d'aider les pays et territoires en développement à lever des recettes supplémentaires pour financer la réalisation des ODD et de bâtir des partenariats et une collaboration solides entre les différents acteurs prenant part au soutien à la mobilisation des ressources intérieures. Ils ont salué les efforts des donateurs, des partenaires et des membres de la société civile qui ont su conjuguer leurs talents au service de la réussite de l'Initiative IISF. Au vu du rôle positif joué par le Comité directeur, les co-présidents ont décidé de lui adjoindre au moins quatre nouveaux membres en 2019/2020. Par ailleurs, le Comité directeur a insisté sur la nécessité d'envisager dans une perspective plus proactive l'intensification de la coopération Sud-Sud et d'améliorer la mesure de l'impact et des résultats des programmes IISF. Enfin, il a salué les efforts déployés par le Secrétariat pour élargir à de nouveaux domaines les travaux entrepris dans le cadre de l'Initiative IISF, notamment aux enquêtes en matière de délinquance fiscale et aux échanges de renseignements à des fins fiscales.



Co-présidents du Comité directeur IISF, Ángel Gurría, *Secrétaire général* (OCDE), et Achim Steiner, *Administrateur* (PNUD)

5.2. Accroître le rayonnement de l'Initiative IISF au sein du PNUD

Pour le PNUD et son réseau de plus de 170 bureaux locaux à travers le monde, l'Initiative IISF fait désormais partie intégrante de l'offre de soutien proposée aux pays pour les aider à financer leurs priorités au regard des ODD. Parce que le PNUD renforce et étoffe une offre toujours plus riche au service du financement de la réalisation des ODD, les enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes IISF se révèlent essentiels pour améliorer l'assistance technique qu'il dispense aux pays à l'appui de l'accomplissement d'un large éventail de missions incombant aux États, tout en consolidant son partenariat avec l'OCDE.

Au sein du PNUD, l'Initiative IISF, qui relève en principe de la compétence du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, se raccordera donc, sur le plan opérationnel, au Finance Sector Hub (FSH), créé à titre expérimental en vue d'offrir une solide plateforme pour l'innovation permettant de mettre à profit la masse critique de compétences dont le PNUD est dépositaire, les initiatives engagées par l'ensemble des bureaux et les partenariats à l'appui de la mobilisation, tant au niveau national que mondial, de ressources abondantes au service de la concrétisation des ODD. Le FSH fera office, à l'échelle planétaire, de passerelle, d'interface et de coordinateur entre les acteurs internes et externes, et d'inspirateur et de gestionnaire du catalogue des services offerts par le PNUD aux États, aux investisseurs et aux entreprises afin d'amplifier sensiblement la portée et l'impact des activités du PNUD. Son action devrait avoir des effets positifs sur les programmes IISF au niveau des pays.

5.3. Mobilisation des bureaux de pays du PNUD

Partenaire de longue date des pays en développement, le PNUD apporte son concours à l'éradication de la pauvreté et à la lutte contre les inégalités et l'exclusion. Il aide les pays à définir des politiques, à se doter de capacités institutionnelles et à acquérir une certaine résilience pour que les résultats obtenus en termes de développement soient durables. Les bureaux locaux du PNUD accompagnent les processus nationaux de planification du développement, y compris en favorisant des dialogues participatifs sur les priorités de développement, la mise en œuvre des projets, le soutien à la gestion des dépenses publiques et la budgétisation au service des ODD.

Les bureaux locaux du PNUD aident le Secrétariat IISF à mieux comprendre les besoins spécifiques d'une administration d'accueil et à évaluer l'adhésion de la classe politique locale à l'assistance dispensée. Ils présentent aux experts IISF une vue d'ensemble du paysage global du développement dans un pays en replaçant le programme d'assistance en matière de vérification dans son contexte, en organisant des séances d'information axées sur la situation politique ou la sécurité et en offrant un soutien logistique aux experts IISF pendant leur mission.



Le réseau des bureaux locaux du PNUD a facilité la mise en relation entre les partenaires de l'Initiative IISF et les divers partenaires au développement sur place ainsi que la coordination entre eux grâce à la mise en évidence d'autres synergies entre les différentes actions relevant de l'assistance technique déployées à l'intérieur du périmètre de la gestion des finances publiques.

Les bureaux locaux du PNUD s'associent aux efforts d'éducation des contribuables et alimentent la dynamique en faveur d'un comportement fiscalement responsable des entreprises. Le programme IISF mis en œuvre en Ouganda par exemple a bénéficié de l'accompagnement du bureau du PNUD sur place (pour en savoir plus, voir Encadré 5.1). Le but est de favoriser une meilleure compréhension par les citoyens du lien existant entre l'impôt et les exigences de qualité à l'égard des services publics. Ce message a une résonance particulière lorsqu'il est adressé au secteur privé.

Encadré 5.1. Bureau local du PNUD en Ouganda : dispenser une assistance sur le terrain aux administrations d'accueil

À son lancement en 2017, le programme IISF en Ouganda était l'un des premiers programmes Sud-Sud. Depuis lors, le bureau local du PNUD a apporté une contribution notable à la poursuite et à la concrétisation des objectifs assignés en Ouganda au programme IISF. Il a tout d'abord financé la première mission sur place d'un expert IISF qui a permis de dispenser une formation pratique sur les prix de transfert à des agents de l'administration fiscale ougandaise (*Ugandan Revenue Authority - URA*). L'expert continue d'ailleurs de produire des comptes rendus de mission et de prodiguer un soutien, sous forme de conseils, au bureau local dans le domaine des prix de transfert.

Le bureau local du PNUD agit en complément des travaux menés au titre du programme IISF en aidant l'URA à faire prendre conscience aux parties prenantes des problèmes liés aux prix de transfert et des lacunes que présente le cadre juridique en vigueur en Ouganda. Les parties prenantes visées sont notamment les responsables politiques et les fonctionnaires du ministère des Finances, de la Planification et du Développement économique, le Parlement et l'URA. Des rencontres seront organisées à l'avenir avec des responsables de l'URA et de l'Initiative IISF afin de trouver des solutions pour retenir les agents au sein de l'unité des affaires fiscales internationales de l'URA. L'une des options à étudier pourrait être le recours à des Volontaires des Nations unies diplômés. Toutes ces activités figurent dans le plan de travail 2019 établi pour l'exécution du programme pour l'efficacité des institutions, tel qu'il a été signé par le bureau local et le gouvernement ougandais.

Le bureau local du PNUD en Ouganda participe aussi plus directement au programme IISF en assurant un renforcement complémentaire des capacités du personnel de l'URA dans le domaine des prix de transfert. Il a alloué des fonds destinés à financer la participation d'au moins deux responsables de l'URA à des formations/manifestations ayant trait à leurs travaux sur les prix de transfert. Il est envisagé d'envoyer en outre une équipe de l'URA en mission en Afrique du Sud pour y travailler auprès de l'administration fiscale sud-africaine au recueil d'informations sur des entreprises multinationales.

Selon le Représentant résident du Bureau du PNUD en Ouganda, la mobilisation des ressources intérieures est l'un des principaux instruments de l'exécution du programme Vision 2040 et de la concrétisation des Objectifs de développement durable en Ouganda. Le partenariat entre l'Initiative IISF, l'ATAF, le PNUD et l'URA apportera une contribution considérable à l'accroissement des ressources locales grâce au renforcement des capacités des agents de l'URA dans le domaine de prix de transfert. En l'espace de deux à trois ans, le paysage local va changer sur le plan du financement lorsque l'URA sera pleinement en mesure de soumettre à des vérifications toutes les entreprises multinationales, ce qu'elle devra en grande partie au soutien technique dispensé au titre de l'Initiative IISF.

Source : Bureau local du PNUD en Ouganda

En 2018/2019, un effort particulier a été consenti pour faire en sorte que les bureaux locaux du PNUD accompagnent l'exécution des programmes IISF sur le terrain. Ces bureaux ont un rôle de sensibilisation auprès des principaux décideurs au niveau national et concourent à susciter une demande pour les programmes IISF. Les bureaux locaux du Cap-Vert, du Mozambique et de la Sierra Leone ont tissé des liens importants avec les administrations fiscales lors de la mise en place des programmes IISF.

Un bureau local du PNUD peut également avoir une fonction de diffusion des connaissances sur les problèmes de fiscalité auprès de la population locale au sens large, dont la possibilité offerte à un expert IISF, en association avec des universités locales, de présenter aux étudiants les évolutions en cours dans le domaine de la fiscalité ainsi que les défis à relever, offre un excellent exemple. Le bureau local du PNUD en Jamaïque a aidé l'expert IISF envoyé sur place à donner une conférence à l'Université de West Indies sur les dernières évolutions survenues dans l'économie numérique envisagées sous l'angle fiscal.

Les bureaux locaux du PNUD doivent œuvrer au renforcement de la coopération régionale entre les administrations d'accueil en facilitant l'apprentissage entre pairs lors d'ateliers régionaux et en encourageant aux niveaux national, régional et international le dialogue sur les politiques à suivre face aux défis à relever dans le domaine de la fiscalité internationale.

La mobilisation des bureaux locaux du PNUD procure une valeur ajoutée à l'Initiative IISF et est un moyen de s'assurer que les programmes IISF sont véritablement ancrés dans des stratégies de développement que les pays s'approprient et pilotent de sorte que les résultats obtenus dans les pays en développement soient significatifs et s'inscrivent dans le long terme.

5.4. Améliorer les processus de mise en œuvre des programmes IISF

Les informations recueillies précédemment par le Secrétariat donnent à penser que le processus en deux étapes de dépôt en ligne d'une demande d'assistance au titre de l'Initiative IISF est lourd pour certaines administrations d'accueil et entraîne des retards dans le lancement de nouveaux programmes. Le Secrétariat, soucieux de répondre aux besoins des pays en développement, a simplifié le processus de demande d'assistance qui ne comporte plus, depuis février 2019, qu'un seul formulaire à remplir en ligne.

Pour élargir l'évaluation des programmes IISF, la possibilité d'établir en ligne des rapports d'avancement et des évaluations de programmes a été ouverte en 2018. Des rapports d'avancement sont déposés séparément par l'expert IISF et par l'administration d'accueil à l'issue de trois missions, et les évaluations de programmes sont établies après la dernière mission. En accédant aux formulaires, le Secrétariat est en mesure de suivre en permanence la mise en œuvre et de l'adapter si besoin est pendant toute la durée du programme.



Chapitre 6

Projet de programme de travail pour 2019/2020

Des objectifs ambitieux sont assignés à l'Initiative IISF pour la période 2016-2020 afin de promouvoir une coopération internationale plus efficace en matière de vérification de façon à intensifier la mobilisation des ressources intérieures dans les pays en développement et à offrir aux contribuables des conditions d'investissement plus prévisibles. L'Initiative IISF a pour finalité de faciliter la réussite d'une centaine de programmes sur la période 2016-2020 (pour avoir une vue synthétique complète des objectifs de l'Initiative IISF, se reporter à Annexe D).

C'est dans ce but qu'en 2019/2020, il est prévu de lancer au moins 40 nouveaux programmes qui seront conduits en coopération avec des organisations régionales et internationales.

De plus, le Secrétariat IISF envisage d'entreprendre au cours de l'année à venir les activités suivantes :

- Poursuite des programmes IISF en cours, organisation et lancement de nouveaux programmes en vue d'atteindre l'objectif d'une centaine de programmes en cours ou achevés à la mi-2020.
- 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 commençant à être explorés dans le cadre de l'Initiative IISF. Une note sur la faisabilité de nouveaux projets IISF dans le domaine de la fiscalité sera établie.
- 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.

- Renforcement des relations de collaboration existant avec des organisations régionales/internationales, en accompagnement de programmes IISF.
- Soutien à au moins deux activités de renforcement des capacités de portée régionale/sectorielle.
- Élaboration d'une stratégie globale d'évaluation et de mesure de l'impact à court, moyen et long terme de l'ensemble des programmes IISF ayant pris fin.
- Réalisation d'un bilan des activités entreprises au titre de l'Initiative IISF



Annexe A

Réalisations au titre du programme de travail pour 2018/2019

Tableau A.1. Réalisations au titre du programme de travail pour 2018/2019

Objectif	État d'avancement de la réalisation
1. Soutien à la mise en place d'une trentaine de déploiements d'experts supplémentaires, soit 65 déploiements au total conformément aux objectifs pour la période 2016-2019 (Annexe D), en coopération avec des organisations régionales et internationales, incluant le lancement d'au moins cinq nouveaux programmes Sud-Sud.	En 2018/2019, le Secrétariat a porté le nombre de programmes en cours d'exécution ou ayant pris fin à 59, au nombre desquels quatre nouveaux programmes Sud-Sud conduits au Cameroun, en Colombie, au Eswatini et en Zambie. Bien que l'on soit en deçà de l'objectif de 65 programmes visé pour avril 2019, on observe une expansion notable de l'initiative. De nouveaux programmes (avec des pays du Sud) ont été lancés en Arménie, au Burkina Faso, en Colombie, au Costa Rica, en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, au Kosovo, aux Maldives, au Nigéria, au Pakistan, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, au Tchad, en Ukraine et en Zambie.
2. Organisation de deux événements en marge de grands forums internationaux pour promouvoir l'Initiative IISF et le partage des compétences entre pays du Sud,	Le Secrétariat a participé au Forum sur la paix de Paris qui a eu lieu en novembre 2018 ainsi qu'à une manifestation en marge de la Conférence internationale sur l'émergence de l'Afrique qui s'est tenue au Sénégal en janvier 2019.
3. Élargissement de la couverture géographique des programmes IISF à travers la mise en place de mécanismes de collaboration/coopération en Asie, en Amérique latine et dans la région du Pacifique.	Mobilisation de nouvelles administrations partenaires (Canada, États-Unis, Inde, Mexique, Maroc et République slovaque).
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 et un atelier à l'intention des parties prenantes se sont tenus le 18 février 2019 à Paris (France).

Tableau A.1. Réalisations au titre du programme de travail pour 2018/2019

Objectif	État d'avancement de la réalisation
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 à la Section 3.2.
6. Exploitation et enrichissement du vivier d'experts du PNUD, et création d'un nouveau réservoir d'experts sectoriels répondant à la demande.	Le vivier d'experts du PNUD a été enrichi et le nombre d'experts qui y figurent porté de 40 à 52. L'offre d'experts a également été étoffée grâce à la mobilisation de différentes organisations partenaires.
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 2018.
8. Achèvement d'un programme pilote sur les délits à caractère fiscal destiné à explorer les possibilités futures d'intégration de ces travaux dans le champ de l'Initiative IISF.	En 2018, le Secrétariat a rédigé une note de synthèse complète destinée à guider la mise sur pied de programmes pilotes sur les délits à caractère fiscal (voir chapitre Chapitre 2).
9. Étude de la possibilité d'organiser un atelier technique dans les Caraïbes, réunissant les petits États insulaires en développement en vue de contribuer à l'identification des risques liés aux pratiques de BEPS dans la région.	L'idée initiale d'organiser une manifestation dans les Caraïbes a évolué vers un projet sur le tourisme à être mené conjointement par l'OCDE et la GBM sur la période 2019/2021. Dans le cadre de ce projet, un atelier est prévu en 2020 pour offrir l'occasion aux pays de faire part de leurs besoins spécifiques d'assistance en matière de vérification fiscale.
10. Organisation d'une grande conférence internationale afin d'examiner les enseignements qui ont été tirés de l'Initiative IISF et les perspectives d'avenir.	Cet objectif a été reporté à 2020.

Source : Secrétariat IISF



Annexe B

Programmes IISF

Tableau B.1. Programmes IISF en cours

Pays ou juridiction de l'administration fiscale d'accueil	Administration d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Nombre total de semaines passées dans le pays
Arménie (1)*	<i>State Revenue Committee</i>	F2018-0020	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	0.5
Botswana (5)	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	F2017-0014	Ancien agent des services fiscaux	2017	7	4
Burkina Faso	Direction Générale des Impôts	F2018-0015	Expert du vivier	2018	2	2
Cameroun (2)	Direction Générale des Impôts	F2018-0012	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	1
Colombie (2)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia</i>	F2018-0001	Agent des services fiscaux en activité	2018	2	1.5
Colombie (3)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia</i>	F2018-0002	Agent des services fiscaux retraité	2018	1	0.5
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	3	3
Égypte (1)	<i>Egyptian Tax Authority</i>	F2016-0011	Agent des services fiscaux en activité et expert en fiscalité égyptienne	2017	7	7
Eswatini (1)	<i>Eswatini Revenue Authority</i>	F2017-0004	Agent des services fiscaux en activité	2018	1	1
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(s) sectoriel(s)	2018	1	0.5

Tableau B.1. Programmes IISF en cours

Pays ou juridiction de l'administration fiscale d'accueil	Administration d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Nombre total de semaines passées dans le pays
Géorgie (2)	<i>Georgia Revenue Service</i>	F2017-0013	Expert du vivier	2018	4	4
Jamaïque (1)	<i>Tax Administration Jamaica</i>	F2016-0004	Agent des services fiscaux retraité	2016	4	5
Jamaïque (2)	<i>Tax Administration Jamaica</i>	F2016-0013	Agent des services fiscaux en activité	2017	7	13.5
Kosovo	<i>Tax Administration of Kosovo</i>	F2017-0008	Expert du vivier	2018	3	4
Libéria (2)	<i>Liberia Revenue Authority</i>	F2017-0009	Agents des services fiscaux en activité	2017	3	3
Maldives	<i>Maldives Inland Revenue Authority</i>	F2018-0004	Agent des services fiscaux en activité	2018	2	2
Nigéria (2)	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	F2017-0011	Expert du vivier	2018	1	1
Ouganda (1)	<i>Uganda Revenue Authority</i>	F2016-0010	Expert du vivier et ancien agent des services fiscaux	2017	10	19
Pakistan (1)	<i>Federal Board of Revenue</i>	F2018-0016	Agents des services fiscaux en activité	2018	2	2
Papouasie-Nouvelle-Guinée (1)	<i>Internal Revenue Commission</i>	F2018-0014	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	1
Papouasie-Nouvelle-Guinée (2)	<i>Internal Revenue Commission</i>	IE2018-02	Expert(s) sectoriel(s)	2019	1	1.0
République du Congo	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2016-0012	Agent des services fiscaux en activité	2017	5	4.5
Rwanda	<i>Rwanda Revenue Authority</i>	F2016-0014	Agents des services fiscaux en activité	2017	3	2.5
Sri Lanka (2)	<i>Inland Revenue Department</i>	F2017-0003	Agents des services fiscaux en activité	2018	2	2
Tchad	<i>Direction Générale des Impôts</i>	F2018-0010	Agent des services fiscaux en activité	2019	1	1
Ukraine	<i>State Fiscal Service of Ukraine</i>	F2017-0012	Expert du vivier et expert technique maîtrisant la langue	2019	1	1
Zambie (2)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	F2018-0009	Agent des services fiscaux en activité	2018	3	3.5
Zambie (2)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	IE2018-04	Expert(s) sectoriel(s)	2018	1	0.5
Zambie (4)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	F2019-0008	Ancien agent des services fiscaux	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.2. Programmes IISF en cours portant sur des dossiers anonymisés

Pays de l'administration d'accueil	Administration d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Nombre total de semaines passées dans le pays
Cambodge	<i>General Department of Taxation</i>	L2016-0003	Ancien agent des services fiscaux	2016	1	1
Kenya (1)*	<i>Kenya Revenue Authority</i>	L2012-0002	Ancien agent des services fiscaux	2012	14	13
Nigéria (3)	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	L2018-0001	Ancien agent des services fiscaux	2018	2	2
Ouganda (2)	<i>Uganda Revenue Authority</i>	L2016-0001	Ancien agent des services fiscaux	2016	4	4
Pérou (1)	<i>Superintendencia nacional de administracion tributaria</i>	L2017-0001	Ancien agent des services fiscaux	2016	2	1.5
Sri Lanka (1)	<i>Inland Revenue Department</i>	L2016-0005	Ancien agent des services fiscaux	2016	5	4
Viet Nam (1)	<i>General Department of Taxation, Ministry of Finance</i>	L2016-0006	Ancien agent des services fiscaux	2015	4	3
Zambie (1)	<i>Zambia Revenue Authority</i>	L2015-0001	Ancien agent des services fiscaux	2016	3	2
Zimbabwe (1)	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>	L2015-0002	Ancien agent des services fiscaux	2016	4	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 pilotes IISF en cours sur les enquêtes pénales

Pays de l'administration d'accueil	Administration d'accueil	N° du programme	Expert	Début du programme	Missions effectuées à ce jour	Nombre total de semaines passées dans le pays
Arménie (2)*	<i>State Revenue Committee</i>	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 agent des services fiscaux	2019	1	1
Namibie**	<i>Inland Revenue Department</i>	TC2018-0001	Ancien agent des services fiscaux	2018	2	2

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

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

Source : Secrétariat IISF

Tableau B.4. Programmes IISF à venir

Pays de l'administration d'accueil	Administration d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme
Barbade	<i>Barbados Revenue Authority</i>	F2018-0021	À déterminer	2019
Bénin	Direction générale des impôts	F2017-0010	Agent des services fiscaux en activité	2019
Botswana (4)*	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	F2018-0008	À déterminer	2019
Cabo Verde	<i>Direção das Contribuições e Impostos</i>	F2019-0002	À déterminer	2019
Colombie (4)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>	IE2018-03	Expert sectoriel	2019
Égypte (2)	Ministère égyptien des Finances	F2019-0003	À déterminer	2019
Égypte (3)	Ministère égyptien des Finances	F2019-0004	À déterminer	2019
Eswatini (2)	<i>Eswatini Revenue Authority</i>	F2018-0027	À déterminer	2019
Gabon	Direction générale des impôts	F2018-0013	À déterminer	2019
Ghana (2)	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2019-0005	Agents des services fiscaux en activité	2019
Ghana (3)	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2019-0006	À déterminer	2019
Honduras (1)	<i>Servicio de Administracion de Rentas</i>	F2019-0007	À déterminer	2019
Honduras (2)	<i>Servicio de Administracion de Rentas</i>	TC2019-0005	Ancien agent des services fiscaux	2019
Kenya (2)	<i>Kenya Revenue Authority</i>	TC2019-0004	À déterminer	2019
Malawi (2)	<i>Malawi Revenue Authority</i>	F2018-0007	À déterminer	2019
Mali	Direction générale des impôts	F2019-0011	À déterminer	2019
Maurice	<i>Mauritius Revenue Authority</i>	F2018-0003	À déterminer	2019
Mongolie	<i>General Department of Taxation</i>	F2019-0001	Ancien agent des services fiscaux	2019
Mozambique	<i>Autoridade Tributária de Moçambique</i>	F2018-0019	À déterminer	2019
Pakistan (2)	<i>Federal Board of Revenue</i>	TC2018-0002	Agent des services fiscaux en activité	2019
Pérou (2)	<i>Superintendencia nacional de administración tributaria</i>	F2017-0006	À déterminer	2019
République centrafricaine	Direction générale des impôts et des domaines	F2019-0009	À déterminer	2019
République dominicaine	<i>Dirección General de Impuestos Internos</i>	F2018-0017	À déterminer	2019
Sénégal (3)	Direction Générale des Impôts et des Domaines	F2019-0010	À déterminer	2019
Sierra Leone	<i>National Revenue Authority</i>	F2018-0023	Agent des services fiscaux en activité	2019
Thaïlande	<i>Revenue Department of Thailand</i>	F2018-0024	À déterminer	2019

Tableau B.4. Programmes IISF à venir

Pays de l'administration d'accueil	Administration d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme
Ouganda (3)	<i>Uganda Revenue Authority</i>	TC2019-0003	Agent des services fiscaux en activité	2019
Viet Nam (2)	<i>General Department of Taxation, Ministry of Finance</i>	F2017-0007	Agents des services fiscaux en activité	2019
Zimbabwe (2)	<i>Zimbabwe Revenue Authority</i>	F2017-0001	À déterminer	2019

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 pilotes IISF à venir sur les enquêtes pénales

Pays de l'administration fiscale d'accueil	Administration d'accueil	N° du programme	Expert(s)	Début du programme
Honduras (2)*	<i>Servicio de Administracion de Rentas</i>	TC2019-0005	Ancien agent des services fiscaux	2019
Kenya (2)	<i>Kenya Revenue Authority</i>	TC2019-0004	À déterminer	2019
Pakistan (2)	<i>Federal Board of Revenue</i>	TC2018-0002	Agent des services fiscaux en activité	2019

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

Source : Secrétariat IISF

Tableau B.6. Programmes IISF achevés

Pays de l'administration d'accueil	Administration d'accueil	N° du programme	Expert	Durée	Missions menées à terme	Nombre total de semaines passées dans le pays
Albanie	<i>Albanian Tax Directorate</i>	F2015-0001	Agents des services fiscaux en activité	2015	1	52
Botswana (1)*	<i>Botswana Unified Revenue Service</i>	L2015-0003	Ancien agent des services fiscaux	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(s) sectoriel(s)	2017	1	0.5
Cameroun (1)	Direction Générale des Impôts	F2017-0002	Agents des services fiscaux en activité	2017 – 2019	7	6
Colombie (1)	<i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i>	L2012-0001	Ancien agent des services fiscaux	2012 – 2014	9	8
Costa Rica (1)	<i>Dirección General de Tributación</i>	F2016-0005	Agents des services fiscaux en activité	2016 – 2017	5	4
Géorgie (1)	<i>Georgia Revenue Service</i>	F2016-0008	Expert du vivier	2016 – 2017	3	3
Ghana (1)	<i>Ghana Revenue Authority</i>	F2014-0001	Agents des services fiscaux en activité	2013 – 2018	9	8.5
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 agent des services fiscaux	2016 – 2018	7	7.5
Malawi (1)	<i>Malawi Revenue Authority</i>	L2016-0002	Agents des services fiscaux en activité	2016 – 2017	5	5
Nigéria (1)	<i>Federal Inland Revenue Service</i>	F2016-0003	Expert du vivier	2016 – 2018	6	7
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

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

Source : Secrétariat IISF

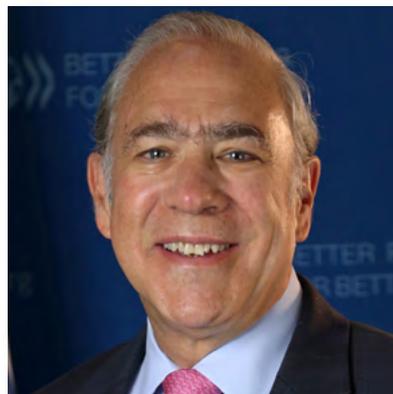




Annexe C Composition du Comité directeur

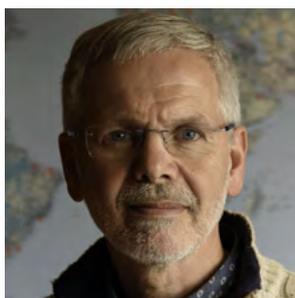
Membres du Comité directeur de l'Initiative IISF :

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



Achim Steiner
(Administrateur du PNUD, co-Président)





John Christensen

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



Sigrid Kaag

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



Sir Paul Collier

(Professeur, Université d'Oxford)



Ngozi Okonjo-Iweala

(ancienne Ministre des Finances du Nigéria)



Bob Hamilton

(Commissaire de l'Agence du revenu du Canada)

Annexe D

Objectifs

pour 2016-2019

Tableau D.1. Objectifs pour 2016-2019

Objectifs	Indicateurs provisoires	Apports/Activités
<p>Impact :</p> <p>a) Renforcement de la mobilisation des ressources nationales 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 D.1. Objectifs pour 2016-2019

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 spécifiques issus de la liste des indicateurs à court, moyen et/ou long termes (cf. Tableau 3.1).</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 détachements en 2016 20 détachements en 2017 30 détachements en 2018 35 détachements en 2019
<p>Résultat 2 :</p> <p>L'Initiative IISF permet de transférer à des fonctionnaires des services fiscaux de pays en développement un savoir-faire et des compétences en matière d'évaluation des risques aux fins de vérification, de traitement des dossiers de vérification et d'établissement de l'imposition.</p>	<p>Rapports sur le déroulement des vérifications établis par les experts, l'OCDE/le PNUD et les administrations fiscales.</p> <p>Rapport des administrations fiscales d'accueil sur les résultats concrets des déploiements.</p>	<p>Les déploiements d'experts répondent au souci de faciliter les transferts de compétences et de savoir-faire.</p>
<p>Résultat 3 :</p> <p>L'initiative IISF recouvre des travaux d'analyse et l'enrichissement des connaissances utiles pour favoriser une coopération internationale plus efficace en matière de vérification fiscale.</p>	<p>Études et documents analytiques sur les enseignements tirés des programmes IISF et sur les retombées plus vastes de ce genre d'initiatives sur les débats relatifs à la coopération en matière fiscale qui se déroulent au niveau international.</p>	<p>On dispose de nombreux éléments d'information sur les programmes IISF, et les résultats qu'ils ont permis d'obtenir font l'objet de rapports et sont diffusés par d'autres voies.</p> <p>Des travaux de recherche et d'analyse des conclusions dégagées de l'exécution des programmes IISF sont réalisés et publiés.</p>

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.

Inspecteurs des Impôts Sans Frontières

Rapport annuel 2018/2019

Ce rapport du Secrétariat IISF couvre les activités menées dans le cadre de l'Initiative IISF entre mai 2018 et avril 2019, soit pendant la troisième année complète de mise en œuvre de l'accord de partenariat conclu entre l'OCDE et le PNUD. Le Chapitre 1 permet de replacer l'Initiative IISF dans un paysage de la fiscalité et du développement qui évolue rapidement. Le chapitre Chapitre 2 expose de manière détaillée les objectifs de l'Initiative IISF, les évolutions jalonnant sa mise en oeuvre et les réalisations à mettre à son actif, y compris les principales manifestations organisées et activités menées pendant l'année. Le Chapitre 3 contient des précisions sur les résultats obtenus et la mesure de ces résultats. Le chapitre 4 a pour objet de mettre en évidence les enseignements tirés de l'expérience acquise, notamment les difficultés rencontrées et les stratégies suivies. Le chapitre 5 est consacré aux grandes évolutions d'ordre organisationnel et on trouve dans le chapitre 6 le projet de programme de travail élaboré pour l'année à venir.

