

INSPECTEURS DES IMPÔTS SANS FRONTIÈRES

Transformation numérique des administrations fiscales

Les programmes d'assistance à la transformation numérique des administrations fiscales sont l'une des modalités de l'assistance proposées dans le cadre de l'initiative **Inspecteurs des impôts sans frontières (IISF)**. Lancée en 2015 lors de la troisième conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement, l'initiative Inspecteurs des impôts sans frontières (IISF) est un programme conjoint de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) visant à aider les pays en développement à renforcer leurs capacités.

À l'origine, les experts IISF collaboraient avec des agents de l'administration d'accueil afin de leur apporter une assistance concrète en situations réelles, selon une démarche fondée sur l'apprentissage par la pratique, en travaillant sur de véritables dossiers de vérification. Si cette approche est toujours d'actualité, elle a été étendue à d'autres aspects de la fiscalité. Le dénominateur commun de tous ces programmes est une assistance bilatérale complémentaire avec les autres modalités de renforcement des capacités existantes.

Les administrations d'accueil intéressées peuvent déposer **une demande d'assistance IISF en remplissant un formulaire accessible via le Portail IISF**.

Programmes IISF d'assistance sur la transformation numérique des administrations fiscales

Les programmes IISF d'assistance sur la transformation numérique des administrations fiscales ont pour objet d'aider les administrations fiscales en les conseillant en toute confidentialité lors de la prise de décisions concernant des sujets stratégiques en lien avec la transformation numérique. Ces programmes s'articulent autour des principales composantes de l'approche IISF afin de permettre des échanges directs entre hauts responsables ayant un pouvoir de décision et de les associer, le cas échéant, à une démarche fondée sur l'apprentissage par la pratique où les experts travaillent aux côtés des agents de l'administration fiscale d'accueil.

Les programmes IISF d'assistance sur la transformation numérique des administrations fiscales peuvent être organisés de plusieurs manières:

- Un expert issu du vivier IISF ou d'une administration partenaire **apporte son concours à l'administration d'accueil pour la réalisation d'une auto-évaluation de sa maturité numérique à partir du Modèle de maturité de la transformation numérique** établi par le Forum sur l'administration fiscale de l'OCDE. Les résultats de l'évaluation ont ensuite vocation à servir de socle pour la poursuite des travaux sur la transformation numérique, y compris pour d'éventuels projets d'assistance ultérieurs ; ou
- Un expert issu du vivier IISF ou d'une administration partenaire **apporte son concours à l'administration d'accueil pour l'élaboration ou la refonte de sa stratégie de transformation numérique**, en s'appuyant sur des éléments obtenus à l'issue d'une évaluation de la maturité conduite à l'aide du *Modèle de maturité de la transformation numérique* ou d'un autre outil ; ou
- Un ou plusieurs experts d'une administration partenaire **apportent leur concours à l'administration d'accueil dans un domaine particulier de la transformation numérique dans lequel des conseils stratégiques à haut niveau peuvent se révéler utiles**. Les domaines d'intervention possibles sont notamment les décisions stratégiques portant sur des solutions technologiques, comme la facturation électronique ou l'identité numérique, l'utilisation stratégique de l'analyse des données numériques, les défis de la gestion du changement, les défis de la gestion de projets, le passage de méthodologies de développement traditionnelles à des méthodologies de développement agiles et la réussite de la transition entre la stratégie et la mise en œuvre.

Fonctionnement

A réception d'une demande d'assistance de la part d'une administration d'accueil, le Secrétariat de l'Initiative IISF recherche un expert qualifié ayant le profil requis auprès de son réseau d'administrations partenaires ou dans le vivier d'experts IISF.

Les experts IISF n'ont pas vocation à se substituer aux agents locaux, ni à mener des activités au titre de programmes IISF auxquelles aucun membre du personnel de l'administration d'accueil ne serait associé. La participation de l'expert IISF se limite à la fourniture de conseils et d'orientations, toutes les décisions étant laissées à la discrétion de l'administration d'accueil. Les experts IISF ne seront en particulier pas associés aux négociations avec des fournisseurs, aux discussions budgétaires, ou aux procédures de signature de documents.

Les programmes IISF sur la transformation numérique des administrations fiscales supposent généralement une assistance sur place, qui se concrétise par plusieurs missions d'une ou deux semaines s'étalant sur une durée de **18 à 24 mois**, complétées, le cas échéant, par une assistance à distance. Chaque programme est régi par des modalités d'engagement spécifiques convenues de manière bilatérale afin de prendre en compte les réalités du terrain auxquelles sont confrontées les administrations d'accueil.

Les experts du Vivier IISF qui assument des missions sur la transformation numérique des administrations fiscales doivent posséder :

- ✓ une expérience de la facilitation des processus d'évaluation dans le secteur public, de préférence concernant des processus d'évaluation de la maturité numérique des administrations fiscales
- ✓ une expérience de l'élaboration ou de la refonte des stratégies de numérisation et/ou de transformation numérique des administrations fiscales
- ✓ une expérience de la formation d'agents d'administrations fiscales
- ✓ une expérience des activités de renforcement des capacités
- ✓ une expérience de la rédaction de documents relatifs aux défis stratégiques rencontrés au sein des administrations fiscales
- ✓ une aptitude à être à l'aise avec les outils numériques, notamment les outils d'enquête en ligne
- ✓ une maîtrise des logiciels administratifs tels que Microsoft Word, Excel et PowerPoint
- ✓ une maîtrise courante de l'anglais, du français et/ou de l'espagnol, c'est-à-dire pouvoir travailler dans ladite langue

Confidentialité

Afin de permettre la réalisation de travaux d'analyse et d'évaluation ainsi que la fourniture de l'assistance, les administrations d'accueil devront donner accès à l'expert IISF des renseignements sur les systèmes et des données agréées. Si la divulgation d'informations concernant un contribuable en particulier ou sur le détail de négociations avec des fournisseurs du secteur privé ne sera pas toujours nécessaire, des restrictions pourront cependant s'appliquer au niveau national ou international lorsque des informations précises devront être, ou risquent d'être, partagées. En fonction de ces restrictions et de la nature de l'assistance proposée, des problèmes de confidentialité se poseront parfois ; il conviendra d'y apporter des solutions en amont par la signature d'accords de confidentialité voulus.

Financement

Le Secrétariat de l'initiative IISF obtient des financements pour tout ou partie des programmes IISF, avec le soutien de son réseau d'administrations partenaires et/ou de donateurs. Ces financements peuvent être complétés par l'OCDE et le PNUD.

En fonction de l'impact qu'aura un premier programme, un partage ultérieur des coûts pourra être envisagé.

