

L'administration fiscale semi-autonome : Une solution de gouvernance pour la mobilisation des ressources nationales

Consortium international sur la gestion financière gouvernementale
Washington, DC Décembre 2017

u Mark Gallagher, Public Finance and Macroeconomics LLC

Intro - Exposé du problème

- u Les performances de nombreuses administrations fiscales dans les PMA étaient insuffisantes
- u La corruption était présente
- u Mauvaise gestion
- u Manque de conformité and mise en vigueur
- u Faiblesse des recettes

Cause profonde - La gouvernance

- u Mesures d'incitation insuffisantes
 - u Les possibilités de corruption étaient écrasantes
 - u Les salaires des percepteurs étaient médiocres par rapport aux opportunités
- u Manque de responsabilité et de transparence
 - u Il était souvent hors de question de licencier les fonctionnaires
- u La gouvernance est un problème.

Gouvernance de SARA

- u Le directeur sélectionné de manière transparente, doté d'une certaine liberté en rapport avec la responsabilité, relève du conseil d'administration externe
- u Indépendance budgétaire (généralement basée sur une formule)
- u Ne dépend pas du système de service civil
 - u Amélioration des salaires et des conditions
 - u Liberté de recruter et de licencier

u Indicateurs de performance clairs

La montée de SARA

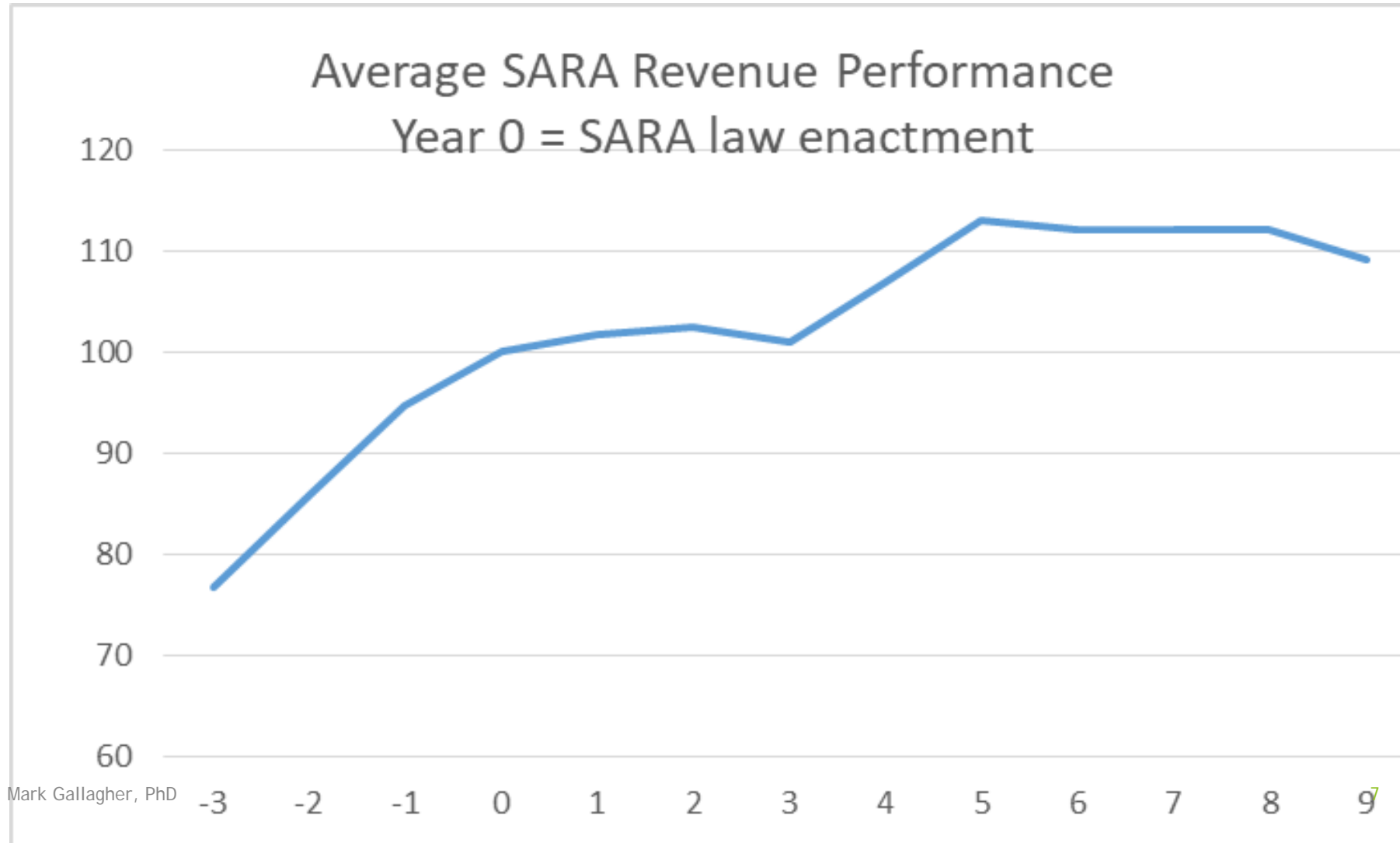
- En 1988, l'autonomie institutionnelle avait gagné du terrain en tant que modèle de réforme de choix, comme en témoigne la création par le Pérou d'une administration nationale de la fiscalité (SUNAT).



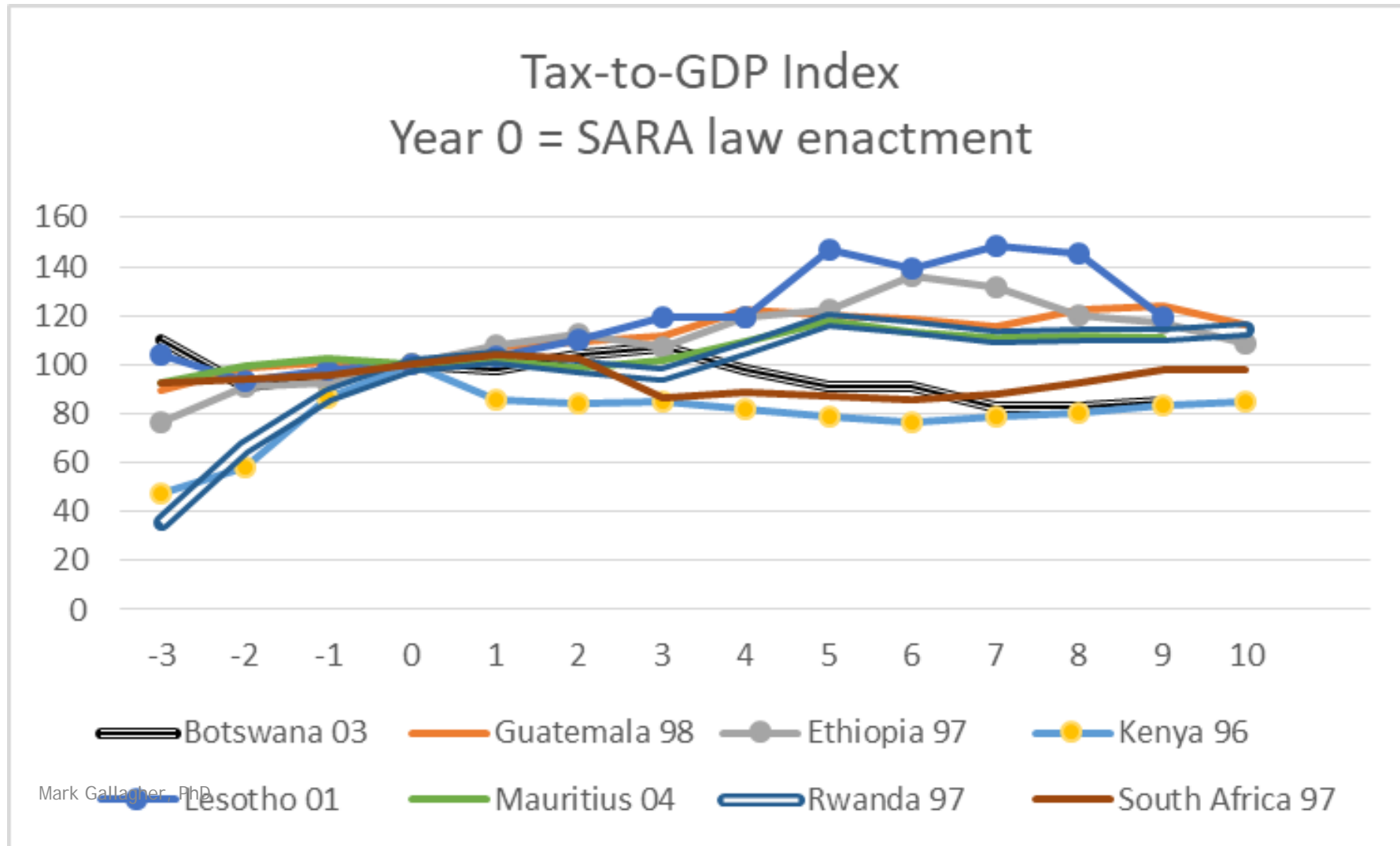
Examen du bilan

- u Dans la majorité des cas, la performance des recettes s'est améliorée
- u Mais elle s'accompagnait généralement d'autres mesures de modernisation
- u Pressions externes politiques ou de corruption
- u Souvent, retour à une mauvaise performance
- u Parlons des cas

Tendances de la performance de SARA



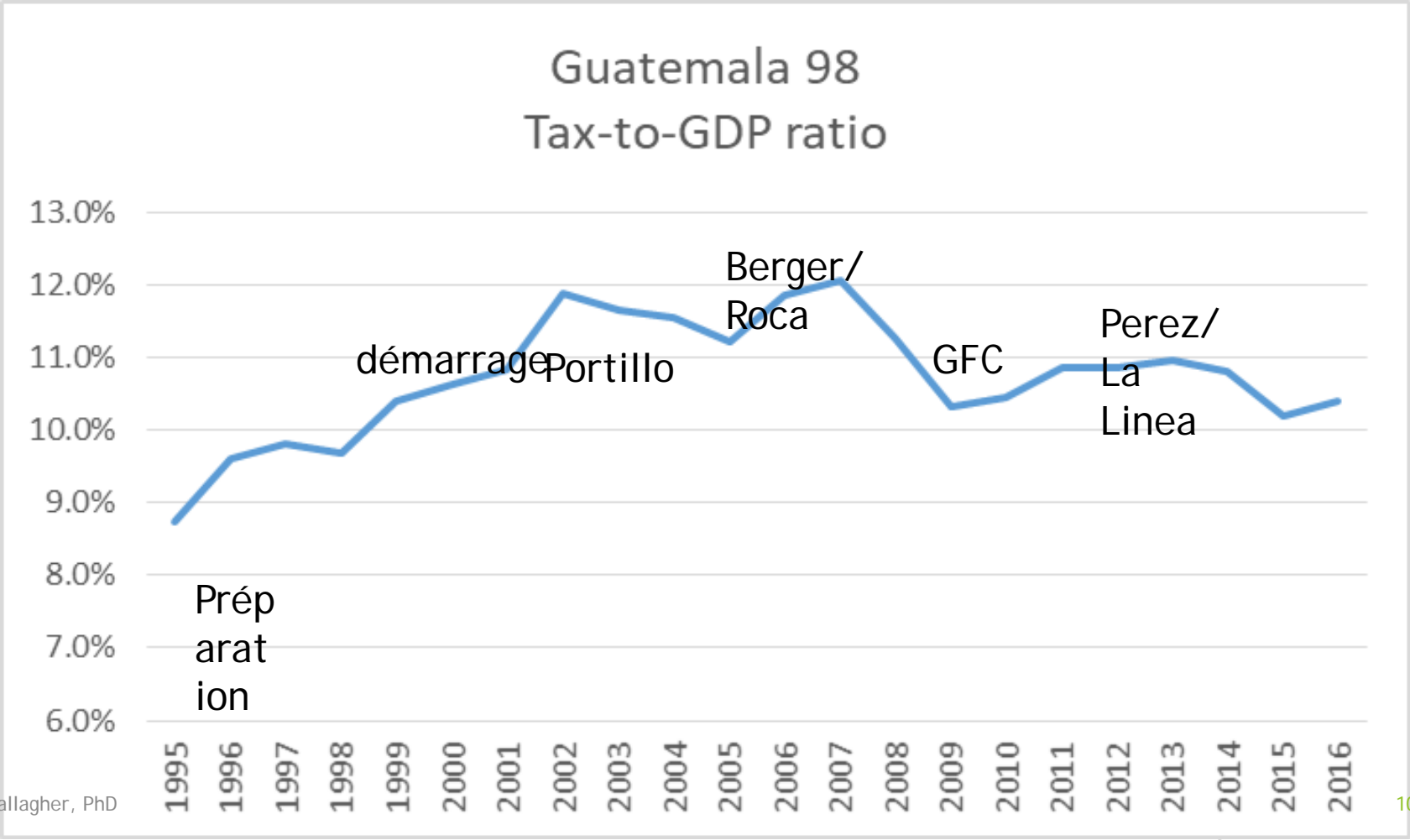
Les expériences sont plus diverses



Bolivie, Mexique, Pérou et Venezuela

- u Réformateurs précoces
- u Chacun a finalement vu son autonomie entravée
 - u Parfois, le ministre des Finances voulait régner en maître
- u En Bolivie, SARA a été démantelée - elle n'était qu'un projet pilote
- u Au Pérou, SUNAT a résisté aux pressions grâce au soutien du secteur privé

Guatemala SAT



Mark Gallagher, PhD

Mesures de gouvernance pour la durabilité de SARA

u Externe

- u Soutien de l'Institution supérieure de contrôle
- u Soutien de l'Agence de lutte contre la corruption
- u Défenseur des contribuables
- u Association nationale des contribuables / Organisme de surveillance du secteur privé

u Interne

- u Audit interne et contrôles
- u La transparence et la responsabilité
- u Défenseur interne, appels et lignes d'assistance téléphoniques

Contact

u Mark Gallagher

u Gallagher.pfm@outlook.com