



N° 124 Rapport d'audit de gestion relatif au processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale *rapport publié le 22 décembre 2017*

Les 10 recommandations émises par la Cour ont été acceptées par l'audit.

Au 30 juin 2018, 8 recommandations sont en cours de réalisation et 2 recommandations sont restées sans effet.

Les **8 recommandations en cours** portent principalement sur les domaines suivants :

- La modification de la pratique actuelle concernant la périodicité de mise à jour du multiplicateur et du coefficient d'amplification, pour laquelle une note explicative sera présentée à la nouvelle magistrature du département ;
- Le dépôt d'une demande de modification des paramètres de calcul des intérêts courus sur pseudo-débiteurs, pour laquelle la Cour relève qu'il s'avérera nécessaire de confirmer que le nouveau calcul répond bien au problème relevé au constat n° 3, ce qui n'est pas le cas à ce stade ;
- La documentation du SCI, qui a fait l'objet de premiers travaux de revue ;
- Une première étape de sécurisation des fichiers Excel pour déterminer et comptabiliser les estimations fiscales, les provisions pour débiteurs douteux, les intérêts courus, la réconciliation des créances fiscales et des liquidités a été opérée au travers de la protection de certains onglets de ces fichiers ;
- Un nouveau format de fichier Excel est désormais transmis par les économètres au service de la CIE, ce qui limite le « copier-coller » de ces données dans un autre fichier en vue de leur comptabilisation ;
- Un premier chiffrage des fonctionnalités automatisables du service de la CIE et des différents scénarii a été établi par la DGSJ ;
- Des travaux communs ont débuté afin de revoir et d'améliorer la coordination entre les différents offices et directions (AFC, direction

financière du DF, DGFE) en matière de suivi des revenus fiscaux et des créances fiscales ;

- Des premières actions afin de revoir certains des éléments publiés dans le rapport annuel 2017 de l'État ont été menées, par exemple en ce qui concerne la présentation de la rétrocession à la France ou certaines définitions.

En ce qui concerne les **2 recommandations restées sans effet**, pour lesquelles l'administration n'a à ce jour pas encore commencé ou planifié les travaux, elles portent sur :

- La mise en place d'analyses permettant de valider à la fois les hypothèses utilisées dans les modèles ainsi que les résultats des estimations fiscales ;
- La formalisation des contrôles réalisés et la mise en place d'une procédure/marche à suivre afin de garantir la formalisation de l'ensemble des contrôles et des analyses menées sur les estimations fiscales.



No 124 Processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 1 :</u> La Cour recommande à l'AFC de mettre en place des analyses permettant de valider à la fois les hypothèses utilisées dans les modèles ainsi que les résultats des estimations. Les analyses quantitatives et qualitatives doivent, entre autres, permettre :</p> <ul style="list-style-type: none">• D'expliquer les variations du coefficient d'amplification et du multiplicateur et de confirmer l'utilisation de telles hypothèses ;• D'expliquer l'origine des correctifs et des reliquats comptabilisés dans les comptes annuels d'un point de vue économique (par exemple : effet de variations des barèmes, effet de l'évolution du nombre de contribuables) ;• De déterminer la nature des écarts entre les premières estimations et les estimations successives et entre les premières estimations et les taxations (par exemple : dossiers exceptionnels, clôture de recours, contrôles fiscaux, modifications légales) ;• De mettre à jour la structure du portefeuille type de titres par tranche de fortune ;• De déterminer si l'hypothèse de croissance de 3 % prise en compte pour certains impôts dans l'élaboration des plans financiers quadriennaux est toujours pertinente ;• De déterminer si les méthodes de travail des services de production de l'AFC et leur évolution dans le temps ont une influence sur le processus d'établissement des estimations fiscales. Dans l'affirmative, il s'agira de s'assurer que la situation est correctement prise en compte dans les modèles d'estimation ou que les directions concernées ont communiqué les informations nécessaires aux économètres.	2 = Modéré	AFC / ECO	31.12.19		Sans effet. À ce jour, aucune analyse n'a encore été lancée.



No 124 Processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<ul style="list-style-type: none">De s'assurer que la structure des contribuables et les hypothèses retenues dans les modèles de provision pour débiteurs douteux restent pertinentes (en raison par exemple d'une possible évolution de la répartition entre les petits et les gros débiteurs, l'ancienneté des créances ou le nombre de sociétés en liquidation). <p>Une première étape consistera à évaluer les informations nécessaires à l'établissement de telles analyses, les contraintes actuelles des systèmes informatiques utilisés et le coût de la mise à jour des requêtes. Ce coût devrait être rapporté et analysé au regard des avantages comptables et financiers obtenus et des montants en jeu.</p> <p>Enfin, le résultat des analyses devra permettre aux économètres de statuer sur leurs modèles actuels d'estimations et, le cas échéant, de prendre des mesures pour les ajuster. Par exemple, la possibilité d'exploiter des données à un niveau individuel et/ou par type de contribuable permettrait-elle à l'AFC d'effectuer des analyses plus fines sur les tendances macro-économiques par secteur d'activités / catégorie socio-professionnelle et in fine d'améliorer les prévisions financières à moyen terme (qui sont notamment utiles pour la planification quadriennale de l'État).</p>					
<p><u>Recommandation n° 2:</u> La Cour recommande à l'AFC de modifier la périodicité de mise à jour du multiplicateur et du coefficient d'amplification afin que les données utilisées pour la clôture des comptes soient les plus à jour possible pour gagner en fiabilité dans les estimations.</p>	2 = Modéré	AFC / ECO / SG	Date conditionnée par décision de mise en œuvre		En cours. Une note explicative sera présentée à la nouvelle magistrate du département afin de confirmer une éventuelle modification de la pratique actuelle.



No 124 Processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 3:</u> De par les modèles actuels des estimations fiscales et la non-exploitation des données à un niveau individuel, la Cour recommande à l'AFC, en collaboration avec la direction financière du département, d'étudier des méthodes alternatives afin de déterminer de manière fiable les intérêts courus sur les créances non notifiées (pseudo-débiteurs). Le résultat de ces études et les décisions prises devront être supportés par une documentation adéquate.</p>	1 = Mineur	AFC / ECO / Dir. perception	31.12.19		<p>En cours. Une demande afin de modifier les paramètres de calcul des intérêts courus a été déposée par l'AFC, afin de se baser sur le dernier plan d'acompte modifié. Il s'avérera nécessaire de confirmer que cette modification de calcul répond bien au problème relevé au constat n° 3, ce qui n'est pas le cas à ce stade.</p>
<p><u>Recommandation n° 4:</u> La Cour recommande à l'AFC de s'assurer que la documentation interne en matière de SCI pour les estimations fiscales et leur traitement comptable soit systématiquement à jour et complète et corresponde aux processus actuels. Il s'agira notamment de vérifier que :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les matrices de contrôle comprennent tous les contrôles réalisés, y compris les contrôles informatiques ;• Les contrôles inclus dans les matrices et les directives correspondent bien à des activités de contrôle et non pas à l'ensemble des activités des collaborateurs du service de la CIE ;• Les contrôles définis comme clés sont intégrés à la base des contrôles clés de l'AFC. <p>Par ailleurs, la Cour recommande à l'AFC de mettre à jour la directive sur la transmission des prévisions fiscales, ainsi que la liste des utilisateurs des estimations fiscales. Il sera, entre autres, pertinent d'examiner si la possibilité accordée à la direction financière et au chef du département de demander une modification des hypothèses se justifie d'un point de vue méthodologique.</p>	1 = Mineur	AFC / CIE	31.12.18		<p>En cours. La revue du SCI est en cours et la mise à jour de la directive sur la transmission des prévisions fiscales sera réalisée dans un deuxième temps.</p>



No 124 Processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 5 :</u> La Cour recommande à l'AFC, d'une part, de formaliser les contrôles réalisés sur les estimations fiscales (par exemple, la validation des paramétrages des requêtes d'extraction ou les analyses de sensibilité) et, d'autre part, de s'assurer qu'une procédure/marche à suivre est mise en place afin de garantir la formalisation de l'ensemble des contrôles et des analyses. Cela permettra de tendre vers un niveau 3 (standardisé) de l'échelle d'évaluation du SCI et d'assurer la traçabilité des contrôles sur le processus d'établissement des estimations fiscales.</p>	2 = Modéré	AFC / ECO	30.09.20		<p>Sans effet. À ce jour, les travaux doivent encore être planifiés par les économètres.</p>
<p><u>Recommandation n° 6 :</u> La Cour recommande à l'AFC de s'assurer que les outils informatiques et les fichiers Excel utilisés pour déterminer et comptabiliser les estimations fiscales, les provisions pour débiteurs douteux ou encore les intérêts courus sont sécurisés et permettent de prévenir au maximum les risques d'erreurs de saisie, de mauvaises manipulations, de fautes de frappe, etc. Il s'agira aussi de procéder à la mise à jour des fichiers Excel utilisés afin de supprimer les onglets historiques et les tableaux de passage inutiles.</p> <p>La Cour recommande également à l'AFC de convenir, entre ses services concernés (service de la CIE, économètres, service de la perception), d'un format d'échange des différentes données nécessaires au service de la CIE pour les saisies comptables dans la CFI. L'objectif sera de fournir au service de la CIE un format directement « exploitable » par celui-ci, et qui élimine les nombreuses ressaisies ou « copier-coller » de données.</p>	1 = Mineur	AFC / ECO / CIE	30.09.18		<p>En cours. L'AFC a commencé à prendre des mesures afin de protéger certains onglets dans les fichiers Excel du service de la CIE.</p> <p>Un nouveau format de fichier Excel est également désormais transmis par les économètres au service de la CIE, ce qui lui permet d'éviter un « copier-coller » de ces données dans un autre fichier.</p>
<p><u>Recommandation n° 7 :</u> La Cour recommande à l'AFC de s'assurer que les outils informatiques et les fichiers Excel utilisés pour déterminer et comptabiliser la réconciliation des créances fiscales et des liquidités (contrôle manuel des liquidités) sont sécurisés et permettent de prévenir au maximum les risques d'erreurs de saisie, de mauvaises manipulations, de fautes de frappe, etc.</p>	1 = Mineur	AFC / CIE	30.09.18		<p>En cours. L'AFC a commencé à prendre des mesures afin de protéger certains onglets dans les fichiers Excel du service de la CIE.</p>



No 124 Processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 8 :</u> La Cour recommande à l'AFC de mener une analyse afin de déterminer quel serait le coût de développements informatiques afin d'automatiser les opérations manuelles du service de la CIE.</p> <p>Ce coût devrait être rapporté et analysé au regard des avantages comptables et financiers obtenus et des montants significatifs en jeu (par exemple, les ressources importantes actuellement consacrées par le service de la CIE à des contrôles manuels pourraient être réallouées à d'autres tâches ou services). Le cas échéant, en cas de non-automatisation de ces activités et processus, la Cour recommande à l'AFC d'effectuer une revue de l'ensemble des tâches réalisées manuellement par le service de la CIE afin de valider leur pertinence et d'optimiser les processus quotidiens y relatifs.</p>	1 = Mineur	AFC / CIE / AMOA DOSI / DGSI	31.12.19		En cours. Un premier chiffrage des fonctionnalités automatisables et de différents scénarii a été établi par la DGSI.



No 124 Processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 9 :</u> La Cour recommande au secrétariat général du DF de revoir et d'améliorer la coordination entre ses différents offices et directions (AFC, direction financière du DF, DGFE) en matière de suivi des revenus fiscaux et des créances fiscales. Il s'agira notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Définir les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes en matière de coordination, d'analyse des estimations fiscales et des créances fiscales, d'expertise et de contrôle ;• Convenir de définitions communes et les formaliser ;• Revoir les flux de communication (qui communique à qui, sur quelle base, quelles données, dans quel but, quel format de reporting ?).	1 = Mineur	Direction financière / DGFE / AFC	31.12.18		<p>En cours. La directive sur la transmission des prévisions fiscales sera mise à jour pour actualiser les rôles et responsabilités et les flux d'information actuels dans le courant du 2^{ème} semestre 2018.</p> <p>La direction financière départementale, la DGFE et l'AFC ont progressé dans leurs travaux en commun en vue de définir les informations qualitatives et quantitatives nécessaires au suivi des comptes de bilan et des flux de trésorerie liés aux revenus fiscaux, y compris le circuit de diffusion, les délais, la périodicité et l'emploi de définition commune.</p>



No 124 Processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 10:</u> La Cour recommande au secrétariat général du DF, en collaboration avec la DGFE, de déterminer le niveau de détail à produire dans l'exposé des motifs et dans les comptes annuels en lien avec les revenus fiscaux. Il s'agit de s'assurer que les informations présentées dans l'exposé des motifs, dans les comptes et dans les annexes, sont suffisamment claires et lisibles pour les lecteurs. Par exemple, il serait utile pour une meilleure compréhension des lecteurs :</p> <ul style="list-style-type: none">• Pour l'IS : d'indiquer les éventuels changements de modèle, préciser les modifications législatives et clarifier la présentation des quasi-résidents et de la rétrocession à la France ;• Pour les écarts entre les estimations et la production : d'introduire les définitions des notions de correctif, reliquat et rectification de taxation.	1 = Mineur	Direction financière / DGFE / AFC	31.12.18		<p>En cours. Des premières actions ont déjà été mises en œuvre dans le rapport 2017, par exemple en ce qui concerne la présentation de la rétrocession à la France ou certaines définitions.</p>