

# Renforcer la confiance interinstitutionnelle entre l'administration fiscale et les services de répression de la délinquance financière

Modèle de maturité pilote et enquête sur  
la perception de la confiance

# **Renforcer la confiance interinstitutionnelle entre l'administration fiscale et les services de répression de la délinquance financière**

Modèle de maturité pilote et enquête sur la perception de la  
confiance

Ce document a été approuvé par le Comité des affaires fiscales le 28 novembre 2023 et préparé pour publication par le Secrétariat de l'OCDE. Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

**Merci de citer cet ouvrage comme suit :**

OECD (2023), Renforcer la confiance interinstitutionnelle entre l'administration fiscale et les services de répression de la délinquance financière - Modèle de maturité pilote et enquête sur la perception de la confiance, OECD, Paris.  
<https://www.oecd.org/fr/fiscalite/delits/modele-de-maturite-pilote-et-enquete-sur-la-perception-de-la-confiance.htm>

# Préface

Au nom du Groupe d'action de l'OCDE sur les délits à caractère fiscal et autres délits et du South African Revenue Service (SARS), j'ai le plaisir de présenter deux nouveaux outils, conçus pour évaluer et renforcer l'état de confiance qui existe entre l'administration fiscale et les services de répression de la délinquance financière. La coopération interinstitutionnelle est au cœur des stratégies locales et mondiales de lutte contre les flux financiers illicites (FFI). À cet égard, le modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle et l'enquête sur la perception de la confiance nouvellement mis au point et présentés ici représentent deux outils d'auto-évaluation qui seront très utiles aux juridictions. En effet, ils aideront l'administration fiscale et les services de répression de la délinquance financière à recenser le moindre problème de confiance interinstitutionnelle susceptible d'influer sur la coopération – juridique, opérationnelle ou en matière de gouvernance – et à définir des stratégies pour y remédier.

La clarté et la certitude sont deux concepts au cœur des mondes de la fiscalité et de l'application de la loi. Nos agents sont toujours à la recherche d'informations vérifiables qui nous permettent de traiter des faits et des chiffres concrets. Cela nous amène à nous poser la question suivante : pourquoi avons-nous pris le temps et fait l'effort de traiter la question de la confiance ?

Le SARS s'inspire de la loi suprême de notre pays, la Constitution sud-africaine, qui dispose que "toutes les sphères du gouvernement et tous les organes de l'État au sein de chaque sphère doivent coopérer les uns avec les autres dans la confiance mutuelle et la bonne foi".

En Afrique du Sud, le concept d'« ubuntu » occupe une grande place : ce terme signifie « humanité » et est parfois traduit par « je suis parce que nous sommes ». Cette valeur revêt un intérêt particulier dans le contexte des démarches engagées à l'échelle de l'ensemble de l'administration pour lutter contre les flux financiers illicites. En effet, les juridictions ne pourront véritablement venir à bout de ce comportement délictueux et préjudiciable que si toutes les institutions œuvrent ensemble dans un but commun, au-delà de leur mission distincte. Nous devons donc encourager et développer la confiance inter-institutionnelle. La confiance est un facteur essentiel à l'épanouissement de relations solides et productives, et pilier d'une coopération fructueuse. La notion de perception est tout aussi importante, si ce n'est plus, car elle influe sur la qualité de la confiance que nous pouvons offrir : si notre perception est erronée, alors la qualité de la relation de confiance ne s'en trouvera que diminuée. L'importance de définir les contours de notre perception et de développer durablement notre confiance est cruciale pour l'ensemble du gouvernement. Ensemble, perception et confiance constituent les rouages d'une bonne relation et permettent aux organes d'exécution de fonctionner de manière optimale, en veillant à ce que les frictions soient minimisées entre les différents collaborateurs.

Exécuter à l'échelle de l'ensemble de l'administration, une stratégie efficace de lutte contre les flux financiers illicites n'est pas une tâche aisée et cela prend du temps. De plus, les pays se caractérisant par un contexte historique, juridique et culturel qui leur est propre, ils ne rencontreront pas tous les mêmes difficultés à surmonter et possibilités à saisir sur le chemin de la coopération interinstitutionnelle. Le modèle de maturité en matière de confiance et l'enquête sur la perception qui l'accompagne pourront malgré tout leur être utiles. Aussi, j'encourage vivement les administrations à en tirer parti afin d'amener leurs services

à réfléchir conjointement aux niveaux actuels de coopération et à continuer d'œuvrer ensemble dans le but commun d'éradiquer la délinquance financière sous toutes ses formes.

Enfin, je remercie mes collègues du Secrétariat du Groupe d'action sur les délits à caractère fiscal et autres délits, ainsi que l'équipe des parties prenantes du SARS de tout le travail accompli en vue d'élaborer ces nouveaux outils.



Prof. Edward Chr Kieswetter

Commissaire général

South African Revenue Service (Administration  
fiscale d'Afrique du Sud)

# Avant-propos

Au cours de la dernière décennie, l'OCDE a élaboré de nouvelles normes et de nouveaux outils de diagnostic pour aider les juridictions à lutter contre les délits fiscaux et d'autres formes de délinquance. Parmi eux se trouvent notamment la publication de l'OCDE de 2017 intitulée *La lutte contre la délinquance fiscale : Les dix principes mondiaux* (mise à jour en 2021) et du *Modèle de maturité en matière d'enquêtes sur les délits fiscaux*, publié en 2020.

Les Dix principes mondiaux proposent, entre autres, aux gouvernements d'adopter une approche globale pour lutter contre les délits fiscaux et les autres délits financiers, qui peuvent s'avérer des cas complexes à poursuivre et à instruire, notamment lorsqu'ils impliquent, comme souvent, un réseau d'activités criminelles connexes. Les expériences menées dans les différents pays ont toutefois montré que la mise en œuvre de ce type d'approches n'était pas toujours une réussite, même lorsque les cadres juridiques et procéduraux appropriés étaient en place, l'absence de confiance entre les agences étant souvent citée comme un problème sous-jacent. Pour aider les juridictions, l'OCDE, en collaboration avec le South Africa Revenue Service, a développé deux nouveaux outils que les administrations pourraient essayer à titre volontaire. Il s'agit du modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle et de l'enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle, tous deux contenus dans cette publication.

L'auteur principal de ce rapport est Nilimesh Baruah, conseiller principal au sein de l'unité de lutte contre les délits fiscaux de l'OCDE. Ce rapport a été approuvé par le Comité des Affaires Fiscales le 28 novembre 2023 et préparé pour publication par le secrétariat de l'OCDE.

# Table des matières

Préface	3
Avant-propos	5
Abréviations et acronymes	7
Résumé	8
1 Modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle	11
Historique	11
Niveaux de maturité	11
Cadre conceptuel	12
Parties prenantes clés à inclure dans l'auto-évaluation fondée sur le modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle	14
Conseils sur la manière d'utiliser le modèle de maturité	15
Consignation des auto-évaluations	16
2 Enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle	29
Contexte de l'enquête	29
Enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle	32
Annex A. Glossaire	35
Annex B. Formulaire d'autoévaluation : modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle	36
Annex C. Commentaires sur le modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle	38
Annex D. Formulaire de commentaires sur l'enquête sur la perception de la confiance	39
Références	40

# Abréviations et acronymes

<b>FFI</b>	Flux Financiers Illicites
<b>CTS</b>	Système commun de transmission
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>SARS</b>	Service fiscal d'Afrique du Sud
<b>SNPC</b>	Système de Notification des Pays Créanciers
<b>UNDP</b>	Programme de Développement des Nations Unies

# Résumé

Les flux financiers illicites (FFI) restent un problème majeur pour les pays du monde entier. Parce qu'ils sapent l'état de droit et contribuent à l'érosion de la base d'imposition, les mouvements internationaux de fonds provenant d'activités illégales (fraude fiscale, blanchiment de capitaux, corruption, escroquerie et autres délits financiers) ont des répercussions étendues et à long terme sur le bien-être économique et social des juridictions.

Le Groupe d'action de l'OCDE sur les délits à caractère fiscal et autres délits a pour mission de lutter contre les flux financiers illicites en aidant les pays à appliquer la Recommandation du Conseil sur les Dix principes mondiaux pour lutter contre la délinquance fiscale<sup>1</sup>. Ces dix principes définissent, à un niveau élevé, dix cadres institutionnels, administratifs et opérationnels essentiels pour poursuivre les auteurs de délits fiscaux et financiers et recouvrer le produit de ces délits. Bien appliquer les Dix principes mondiaux et endiguer les flux financiers illicites constitue une tâche complexe et ardue, qui suppose de coordonner, à l'échelle de l'ensemble de l'administration, l'action des services chargés de lutter contre les délits à caractère fiscal et financier, par exemple, les autorités de lutte contre le blanchiment de capitaux, les services de police, les ministères publics, les services du renseignement financier et les autorités anticorruption.

La confiance interinstitutionnelle est une pièce maîtresse de toute approche véritablement menée à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Force est pourtant de constater que la mise en pratique d'une telle approche rencontre un succès très relatif dans différents pays<sup>2</sup>. Si certains font état d'une véritable collaboration entre l'administration fiscale et les autres services de lutte contre la délinquance financière, d'autres, pays développés ou en développement confondus, déclarent avoir du mal à concrétiser la coopération, malgré l'existence d'un cadre juridique et de procédures à cet effet.

Pour y remédier, le Groupe d'action sur les délits à caractère fiscal et autres délits a mis au point, en collaboration avec le South African Revenue Service (SARS), les deux nouveaux outils présentés ici. D'application facultative, ils sont censés aider les juridictions à évaluer et à améliorer leur niveau de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle.

L'objectif est d'accompagner la mise en œuvre de ces nouveaux outils dans un ensemble de juridictions afin d'obtenir des retours d'information sur la structure du modèle et les descripteurs des différents niveaux

---

<sup>1</sup> OCDE (2022), Recommandation du Conseil sur les Dix principes mondiaux pour lutter contre la délinquance fiscale <https://www.oecd.org/fr/rcm/Recommandation-de-l-OCDE-sur-les-dix-principes-mondiaux-pour-la-lutte-contre-la-delinquance-fiscale.pdf>

<sup>2</sup> Une co-opération interinstitutionnelle efficace pour lutter contre les délits à caractère fiscal et autres délits financiers - Troisième édition, (OCDE, 2017<sup>[12]</sup>), chapitres pays de la deuxième édition des Dix principes mondiaux (OCDE, 2021<sup>[8]</sup>), Améliorer la coopération entre les administrations fiscales et les autorités de lutte contre la corruption pour combattre la délinquance fiscale et la corruption (en anglais seulement), Modèle de maturité en matière d'enquêtes sur les délits fiscaux (OCDE, 2020<sup>[11]</sup>), auto-évaluations réalisées sur cette base par un groupe de pays en développement (2021-22) et sondages effectués auprès de personnes participant aux activités des centres régionaux de l'Académie de l'OCDE pour les enquêtes en matière de délinquance fiscale (2022).

de maturité retenus. Les versions définitives du modèle et de l'enquête seront revues en conséquence, puis publiées et présentées aux quatre coins du monde en vue de faciliter la concrétisation de cet important aspect des Dix principes mondiaux.

Le premier outil est le nouveau **modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle**. D'un usage relativement courant, les modèles de maturité s'emploient généralement dans le cadre d'une d'auto-évaluation pour appréhender le niveau d'aptitude d'une organisation dans un domaine fonctionnel, stratégique ou organisationnel donné. En définissant différents niveaux et descripteurs de maturité, ils visent aussi à faire émerger une conception commune du type de changements qui permettraient probablement à une organisation d'atteindre un niveau de maturité plus élevé au fil du temps. Le Groupe d'action sur les délits à caractère fiscal et autres délits a précédemment élaboré le modèle de maturité en matière d'enquêtes sur les délits fiscaux (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>) sur la base des Dix principes mondiaux. Plusieurs juridictions l'ont utilisé avec succès pour auto-évaluer leur niveau de maturité par rapport aux Dix principes mondiaux, notamment dans le cadre du programme OCDE-PNUD de renforcement des capacités en matière d'enquêtes pénales, baptisé Inspecteurs des impôts sans frontières. Dans un certain nombre de cas, l'exercice a servi à définir les plans d'action à mettre en œuvre pour améliorer les cadres juridique, institutionnel et/ou opérationnel et, ainsi, faciliter la lutte contre les délits à caractère fiscal et les flux financiers illicites.

À l'instar du modèle de maturité en matière d'enquêtes sur les délits fiscaux (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>), ce modèle de maturité relatif à la confiance doit aider les juridictions à appliquer les Dix principes mondiaux de la façon suivante :

- En permettant aux services de répression de la délinquance fiscale ainsi qu'aux autres services chargés de lutter contre ce type de délinquance et les délits connexes d'évaluer eux-mêmes le niveau de maturité des pratiques et procédures qu'ils appliquent pour atteindre et maintenir la confiance interinstitutionnelle.
- En donnant aux responsables de haut rang de l'administration fiscale et des services de répression de la délinquance financière une image fidèle du niveau de maturité atteint, définie à partir des éléments fournis par les parties prenantes clés de la prévention et de la répression de la délinquance financière. Cela peut aider à décider des stratégies internes et interinstitutionnelles ainsi qu'à déterminer les domaines d'amélioration possible.

Pour que les juridictions puissent se situer par rapport aux autres, en matière de confiance interinstitutionnelle dans la répression de la délinquance financière, notamment, elles pourront, si elles le souhaitent, communiquer anonymement leur évaluation. Une fois que l'OCDE en aura reçu un nombre suffisant, elle pourra les analyser, notamment sur la base d'une « carte thermique » anonymisée, afin de mettre les différents niveaux de maturité déclarés en regard des éléments du modèle (voir, par exemple, le modèle de maturité de transformation numérique (OCDE, 2022<sup>[2]</sup>) élaboré par le Forum sur l'administration de l'impôt). Pour aider aussi les juridictions à se situer de manière générale par rapport aux autres, le Groupe d'action sur les délits à caractère fiscal et autres délits s'appuiera sur l'analyse pour déterminer où des conseils et outils seraient le plus utiles.

Le deuxième outil est l'**enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle**, qui peut servir, soit avant, soit après un exercice d'auto-évaluation fondé sur le modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle. Son but est d'aider l'administration fiscale et les services de répression de la délinquance financière à comprendre la manière dont ils se perçoivent mutuellement. Les autorités seront ainsi en mesure d'étudier les raisons qui se cachent derrière ces perceptions, leur potentiel de robustesse et, le cas échéant, les solutions envisageables.

Le présent document comprend les parties suivantes :

- **Modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle** : y sont exposés les points à garder à l'esprit lors d'une auto-évaluation.

- **Enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle** : l'enquête est précédée d'informations générales concernant certains des piliers et facteurs de la confiance, auxquelles s'ajoutent des recommandations sur la manière d'en tirer le plus grand profit.
- **Annexe A** : y figure un glossaire contenant certains des termes moins connus qui sont employés dans le présent document.
- **Annexe B** : y figure une fiche récapitulative du modèle de maturité en matière de confiance. Les juridictions sont invitées à consigner les résultats de leur auto-évaluation, à communiquer un retour d'expérience sur la structure du modèle et les descriptions des niveaux de maturité ainsi qu'à signaler tout terme à ajouter dans le glossaire.
- **Annexe C** : y figure le formulaire dans lequel les juridictions exprimeront leur avis sur le modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle.
- **Annexe D** : y figure le formulaire dans lequel les juridictions exprimeront leur avis sur les questions constitutives de l'enquête de perception, sur son périmètre et sur sa facilité d'emploi.

Les versions Word des annexes B, C et D seront disponibles sur le site web Délits et fiscalité de l'OCDE <https://www.oecd.org/fr/fiscalite/delits/>.

### Remarque importante

L'environnement dans lequel interviennent les administrations fiscales, les services chargés d'enquêter sur les délits fiscaux et les autres organismes de répression de la délinquance financière diffère en fonction du cadre stratégique et législatif dont relève leur mission, des pratiques en place et de la culture administrative. De ce fait, il ne serait ni réaliste, ni souhaitable, d'appliquer une approche standard à un cas particulier. C'est en ayant cela à l'esprit que le présent document et les observations qu'il contient doivent être interprétés.

# 1 **Modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle**

## Historique

Les modèles de maturité sont généralement descriptifs : l'accent est mis sur les procédures et leurs retombées au sens large et les indicateurs n'y ont pas un rôle prépondérant. En effet, même si les indicateurs choisis peuvent rendre compte d'un résultat plus ou moins satisfaisant, ils ne révèlent pas à eux seuls comment le résultat en question a été obtenu, s'il est pérenne ou dans quelle mesure il est robuste ou adaptable à l'évolution du contexte extérieur.

Par définition, les modèles de maturité n'imposent pas de procédure particulière ni l'ampleur du résultat à atteindre. Il n'y a pas de méthode universelle ou particulière à privilégier quelles que soient les circonstances. Un modèle ne vise en aucun cas à porter de jugement sur ce que doit être le niveau optimal requis pour une administration donnée.<sup>3</sup> Ce niveau dépendra du contexte, des objectifs et des priorités qui lui sont propres.

Ce modèle aidera non seulement les administrations à appréhender leur niveau actuel de maturité, mais aussi les hauts responsables à déterminer le type de procédures et de résultat global à prendre en considération pour gagner en maturité, si tel est leur souhait. De même, il peut leur être utile d'être en mesure de se situer par rapport à d'autres juridictions ou par rapport à la moyenne afin d'apprécier le caractère approprié de leur niveau actuel de maturité.

Bien sûr, un modèle de maturité n'est pas le seul outil qu'une administration peut utiliser pour faire le point sur ses capacités et ses choix. Il est également important de fonder la réflexion sur des éléments de mesure, tels que les indicateurs de performance clés. Par exemple, une juridiction dont les problèmes de coopération et de confiance interinstitutionnelles sont reconnus devrait peut-être y réfléchir à deux fois avant de s'attribuer l'appréciation « idéale » pour une majorité des éléments constitutifs du modèle de maturité en matière de confiance. Il est possible que l'appréciation soit justifiée dès lors, par exemple, qu'ont récemment été instaurés des processus et procédures qui mettent parfois du temps à produire des résultats. Il n'empêche que l'utilisation de l'outil devrait donner lieu à une réflexion ouverte sur la question de savoir si, dans leur forme actuelle, les cadres juridique, institutionnel et opérationnel étayent bien la confiance interinstitutionnelle et s'ils présentent éventuellement des points à améliorer.

## Niveaux de maturité

Le modèle repose sur quatre niveaux de maturité. Ce nombre a été retenu pour permettre aux administrations de se positionner selon une échelle claire et précise, ce qui serait plus difficile à faire avec

---

<sup>3</sup> Le terme « administration » désigne ici les administrations fiscales, les services de répression de la délinquance fiscale et autres organismes engagés dans la lutte contre la délinquance financière et les flux financiers illicites.

d'avantage de niveaux. Cette graduation évite aussi d'avoir à faire avec des écarts trop importants, qui auraient rendu difficile, pour les administrations, de cerner la trajectoire à suivre pour passer au niveau de maturité supérieur.

Lors de la conception du modèle de maturité, il a été décidé de placer au centre de l'échelle le niveau de maturité « Établie » de façon à donner une description de ce qui correspond probablement au degré de maturité moyen des pays membres du Groupe d'action sur les délits à caractère fiscal et autres délits. Les autres niveaux ont été définis sur cette base de façon à décrire la trajectoire à suivre pour passer d'une maturité « Émergente » à une maturité « Établie », puis d'« Établie » au scénario d'avenir envisageable selon les évolutions attendues. Ces quatre niveaux de maturité sont les suivants :

- **Émergente** : ce niveau est censé correspondre à celui des administrations qui se sont déjà engagées dans le processus mais qui ont encore un long chemin à parcourir dans au moins une dimension de la confiance entre l'administration fiscale et les services de répression de la délinquance financière.
- **En progrès** : ce niveau est censé correspondre à celui des administrations qui ont pris ou entrepris de prendre des dispositions en lien avec la confiance interinstitutionnelle en vue d'atteindre le niveau moyen affiché par les administrations de pointe.
- **Établie** : ce niveau est censé correspondre au niveau probablement atteint par un grand nombre d'administrations de pointe, parmi lesquelles celles des pays membres du Groupe d'action sur les délits à caractère fiscal et autres délits.
- **Idéale** : ce niveau est censé correspondre à ce qui peut être atteint à moyen terme à mesure que l'utilisation des nouveaux outils technologiques se développe au sein des administrations et que les services de répression de la délinquance fiscale et financière mettent davantage l'accent sur la confiance interinstitutionnelle. En théorie, peu d'administrations affichent ce niveau de maturité dans la mesure où il requiert une approche coordonnée à l'échelle de l'ensemble de l'administration, assortie d'un niveau élevé de confiance entre tous les acteurs de la lutte contre la délinquance financière (des services du renseignement à ceux chargés de la détection, des enquêtes, des poursuites et du recouvrement des avoirs).

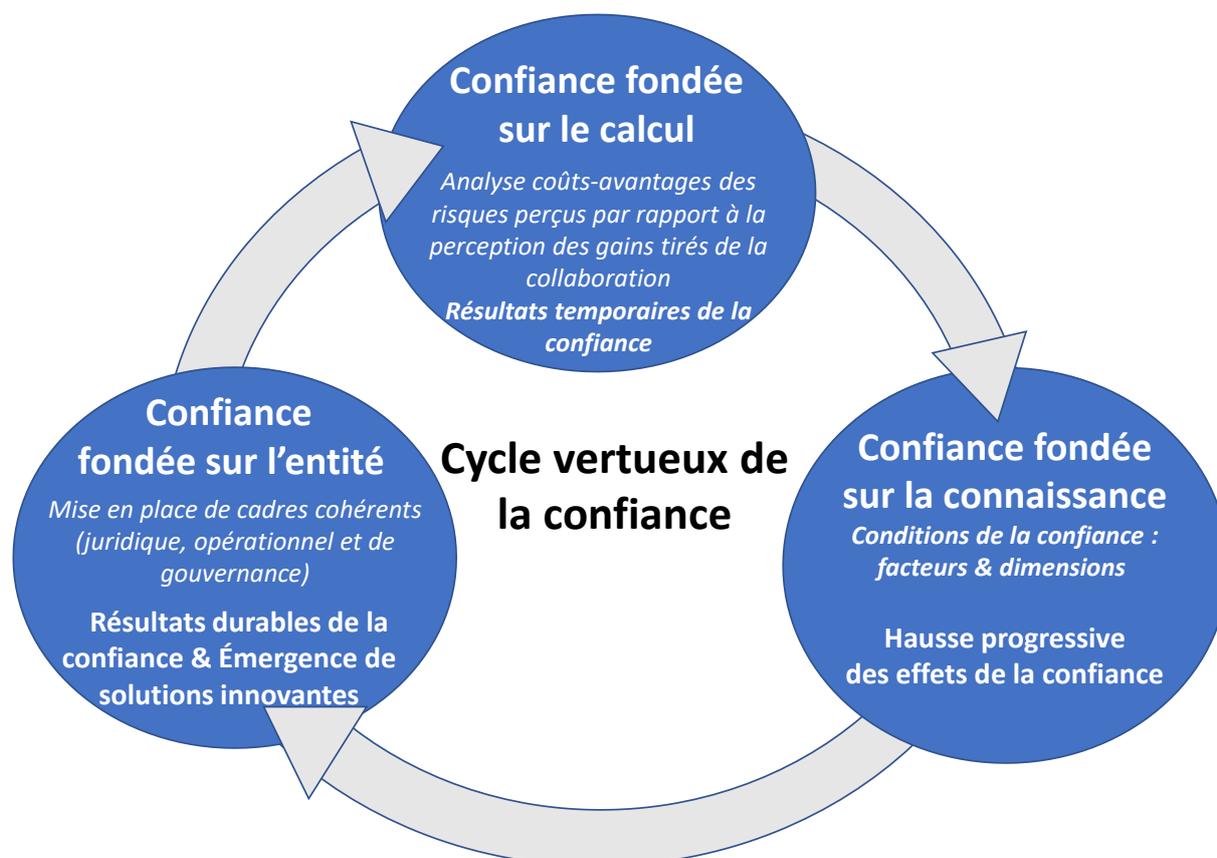
## Cadre conceptuel

En l'occurrence, la confiance désigne le fait que différentes institutions partagent le sentiment de pouvoir compter les unes sur les autres pour s'acquitter de leurs obligations, communiquer efficacement et œuvrer dans un esprit de collaboration à la réalisation de l'objectif commun de prévention et d'endiguement des flux financiers illicites. La confiance peut atténuer l'incidence des facteurs susceptibles de nuire à l'efficacité de la collaboration, tels que l'incertitude, l'asymétrie de pouvoir et les divergences d'intérêt.

La confiance se bâtit par la continuité des interactions de la collaboration et l'accumulation des enseignements qui en découlent. Ce cycle de confiance :

- **Se consolide** à mesure que la confiance se développe ;
- **Périclité** dès lors que la confiance est compromise, ce qui impose de prévoir des mécanismes pour la rétablir.

Graphique 1. Le cycle vertueux de la confiance



Source : OCDE

Le modèle de maturité en matière de confiance porte sur quatre éléments centraux :

- **le cadre de gouvernance ;**
- **le cadre juridique ;**
- **le cadre opérationnel et**
- **les effets de la confiance.**

Chacun de ces éléments centraux est associé à un ensemble de **sous-éléments** correspondant aux différents aspects à prendre en considération pour faciliter l'auto-évaluation. Par ailleurs, chaque descripteur est associé à des **attributs indicatifs** correspondant aux différents niveaux de maturité, comme illustré ci-après.

Tableau 1. Attributs indicatifs du modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle

Niveau de maturité		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
<b>Attributs indicatifs</b>					
<b>Élément central</b>	<b>Sous-élément 1</b>	Caractéristiques d'une maturité émergente concernant le sous-élément 1	Caractéristiques d'une maturité en progrès concernant le sous-élément 1	Caractéristiques d'une maturité établie concernant le sous-élément 1	Caractéristiques d'une maturité idéale concernant le sous-élément 1

	<b>Sous-élément 2</b>	Caractéristiques d'une maturité émergente concernant le sous-élément 2	Caractéristiques d'une maturité en progrès concernant le sous-élément 2	Caractéristiques d'une maturité établie concernant le sous-élément 2	Caractéristiques d'une maturité idéale concernant le sous-élément 2
--	-----------------------	--	---	--	---

Source : OCDE

Les administrations peuvent évaluer leur propre niveau de maturité à l'égard des différents éléments centraux et sous-éléments en examinant ces attributs indicatifs.

Comme leur nom l'indique, ils ont une **valeur indicative et non déterminative**. Les administrations ne répondront pas nécessairement à tous les éléments constitutifs d'un attribut donné. C'est le plus souvent l'inverse qui sera vrai. Un problème supplémentaire peut se poser dès lors que le groupe chargé de l'auto-évaluation, composé de représentants de l'administration fiscale et des services de répression de la délinquance financière, estime que les indicateurs de différents niveaux de maturité sont observés simultanément pour un thème donné, par exemple les indicateurs d'une maturité « En progrès » et « Établie ».

Il n'existe pas de solution universelle applicable à la grande diversité des administrations. Aussi, les attributs doivent servir à guider les discussions et non à déterminer mécaniquement l'issue de l'auto-évaluation. Les administrations sont invitées à appliquer le modèle selon ce qui se prête le mieux à leur situation en tenant compte de tous les attributs indicatifs. Le groupe chargé de l'auto-évaluation devra alors déterminer quel niveau de maturité correspond le mieux, à partir d'une réflexion sur l'importance qu'il accorde à différents indicateurs présents pour le descriptif en question. Lorsqu'il est constaté que le niveau de maturité ne cadre peut-être pas avec tous les indicateurs, cela devrait alimenter la réflexion sur les domaines possibles dans lesquels l'administration pourrait intervenir davantage.

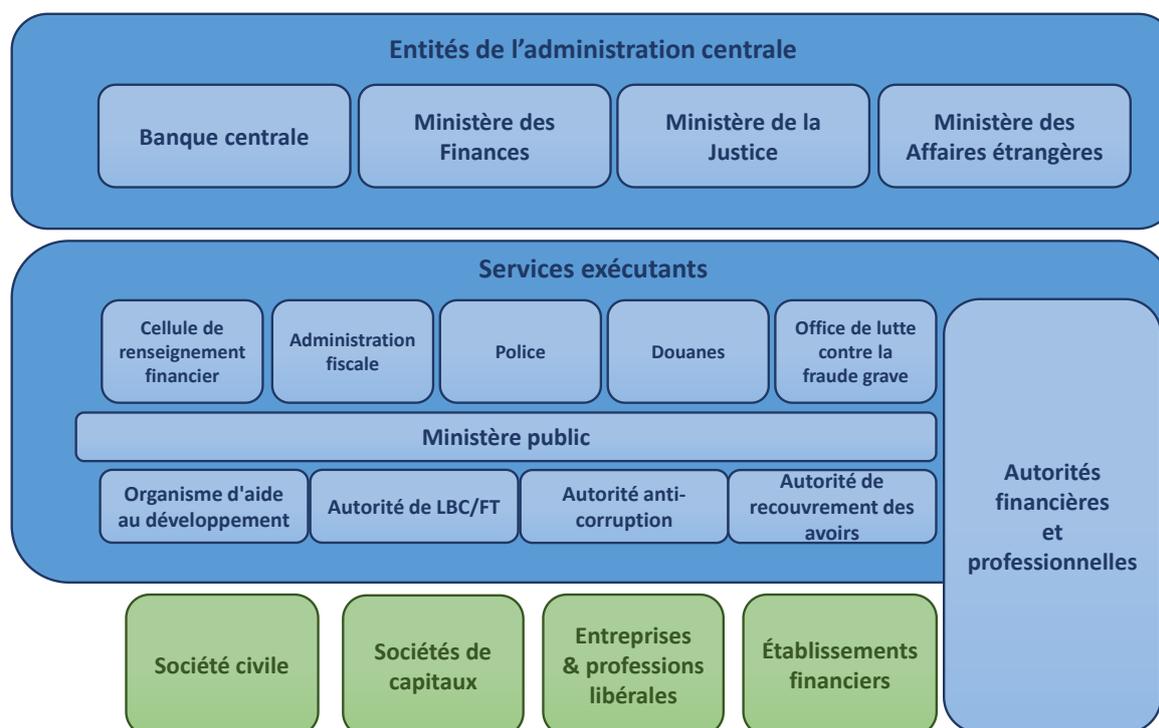
Dans certains cas, les attributs indicatifs peuvent s'additionner dans le modèle de maturité, ce que le contexte devrait permettre de déterminer (par exemple, un fait observé au niveau « En progrès » peut l'être encore au niveau « idéal »). Cela dit, il serait redondant de les répéter à chaque niveau de maturité. Lorsqu'une administration répond à un certain nombre d'attributs indicatifs qui se trouvent sur la même ligne, son niveau de maturité sur cette ligne correspondra au niveau le plus élevé pour lequel les attributs indicatifs sont réunis (par exemple, si les indicateurs « En progrès », « Établie » et « Idéale » d'une seule et même ligne sont tous atteints, le niveau de maturité correspondant est « Idéale ».)

Néanmoins, il importe de rappeler que les attributs indicatifs n'ont pas de valeur déterminative. Ils sont censés rendre compte de ce qui, de manière générale, pourrait normalement caractériser un stade particulier de maturité par comparaison avec le niveau inférieur (par exemple, du fait qu'ils sont associés à un niveau d'exigence plus élevé ou qu'ils représentent un changement d'approche).

## Parties prenantes clés à inclure dans l'auto-évaluation fondée sur le modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle

Le modèle de maturité ayant pour thème central la confiance interinstitutionnelle, il est indispensable de faire participer à l'auto-évaluation des parties prenantes clés de toutes les instances intervenant dans la lutte contre les flux financiers illicites. Le graphique 2. ci-dessous en donne des exemples. Il appartient toutefois à chaque juridiction de déterminer quels services officiels devront participer à l'exercice. En plus de réunir une diversité d'entités spécialistes de la délinquance financière, il importe de mobiliser différents niveaux hiérarchiques, du personnel opérationnel à l'autorité décisionnaire capable de peser sur les stratégies et procédures. Il faut toutefois bien veiller à ce que les conversations puissent être franches et honnêtes, et encourager les participants à exprimer leurs points de vue.

Graphique 2. Principaux acteurs de la lutte contre les flux financiers illicites



Note : Au sommet figurent les instances décisionnaires de l'administration centrale. La question des flux financiers illicites ne relève pas d'un seul et même ministère, mais concerne plusieurs services de manière transversale. Au milieu figurent les services opérationnels chargés de mettre en application les lois, règlements et politiques de lutte contre les flux financiers illicites, dans un but de prévention ou de sanction. Il s'agit notamment d'entités du système de la justice pénale ; des autorités financières et professionnelles et de différents services spécialisés. En bas figurent les secteurs hors administrations publiques qui interviennent dans l'application des mesures de prévention et de détection des flux financiers illicites, et ils sont nombreux. En l'occurrence, par exemple, les « entreprises et professions » incluent notamment les comptables, les commissaires aux comptes, les juristes, les notaires, les négociants de pierres précieuses et d'antiquités, les agents immobiliers, les agents spécialisés dans la constitution de sociétés et les conseillers financiers.

Source : adapté de la boîte à outils de l'OCDE sur les flux financiers illicites, graphique 1, par. 1.3.3.

## Conseils sur la manière d'utiliser le modèle de maturité

Ce modèle de maturité en matière de confiance a été conçu pour faciliter la réalisation des auto-évaluations. L'efficacité d'une auto-évaluation exige que l'exercice soit le plus objectif et factuel possible et qu'il n'y ait pas de pensée de groupe. Les conseils formulés ci-après sur la manière d'utiliser le modèle découlent des auto-évaluations réalisées par plusieurs juridictions.

- La première étape consiste à former un groupe de travail composé des principaux services de la répression de la délinquance financière, comme précédemment exposé.
- Tous ses membres devraient avoir reçu le présent document à l'avance pour pouvoir se préparer à l'exercice.
- Il est recommandé de réunir le groupe de travail physiquement afin de permettre une parole libre et ouverte.
- Il convient de prévoir un délai suffisant pour la discussion : entre un et deux jours d'après les retours d'expérience disponibles.

- Une bonne pratique consiste à confier la direction des débats à une personne qui n'assume aucune responsabilité directe en relation avec les effets de la confiance. Cette personne devrait lire en détail le modèle et en comprendre parfaitement le fonctionnement. Outre son rôle de modération, elle devrait être capable de discuter les avis du groupe chargé de l'auto-évaluation, notamment en demandant des éléments justificatifs le cas échéant.
- Il convient de réfléchir à la conduite à tenir en cas d'avis divergent au sein du groupe sur le niveau de maturité atteint. La personne chargée de la modération pourrait avoir un rôle d'arbitre à cet égard.
- Outre cette personne, il convient de réfléchir à la possibilité de faire appel à différents agents de l'administration fiscale, dans l'idéal qui soient relativement haut placés dans la hiérarchie, pour prêter leur concours à l'examen contradictoire et apporter leur éclairage particulier. Un certain nombre d'administrations ont signalé qu'il était potentiellement utile d'inclure des échanges inter-organisations dans l'auto-évaluation car cela permet de réunir différents domaines d'activité et, ainsi, d'aider les acteurs à cerner les synergies à dégager et le soutien mutuel à apporter dans la réalisation des objectifs de l'administration.
- Lorsque des décisions sont prises sur le niveau de maturité, il est utile de consigner les principales raisons qui sous-tendent ces décisions. Cela facilitera l'utilisation future du modèle au sein de l'administration fiscale, en permettant un examen anticipé des changements éventuels.
- Le groupe de travail peut décider d'élaborer un ensemble de recommandations communes sur la marche à suivre pour remédier aux lacunes ou problèmes relevés au cours de l'auto-évaluation.

## Consignation des auto-évaluations

L'annexe A contient le formulaire qu'il est recommandé aux administrations fiscales d'utiliser pour consigner les résultats de leur auto-évaluation. Y sont énumérés les points à prendre en considération pour que l'auto-évaluation se déroule avec succès, tel que décrit ci-dessus. Le formulaire se termine par des zones de texte pour permettre de s'exprimer sur la manière d'accompagner et d'améliorer l'évolution du modèle pendant la phase pilote. Le groupe chargé de l'auto-évaluation y est invité à indiquer tout domaine dans lequel il estime que :

- des attributs indicatifs ou des descripteurs sont inappropriés ou erronés ;
- des attributs importants font défaut ;
- la différence entre des niveaux de maturité consécutifs manque de clarté ;
- l'énoncé est confus ou ambigu et mériterait d'être modifié, ou tout au moins explicité dans le glossaire.

À l'issue de la phase pilote, le modèle sera revu le cas échéant. Les administrations qui auront mené à bien un exercice d'auto-évaluation seront ensuite priées d'indiquer si l'un quelconque de ces changements aura une incidence sur leur auto-évaluation et, si tel est le cas, comment. Les résultats communiqués au Secrétariat du Groupe d'action seront, après anonymisation, intégrés dans la carte thermique, dont une version actualisée sera régulièrement publiée sur le site web du Groupe d'action, sur la base des nouveaux formulaires reçus. Dans cette carte thermique, les administrations seront identifiées par une lettre (A, B, C, etc.) qui leur permettra de reconnaître leur juridiction.

Les résultats seront anonymisés pour que les administrations s'auto-évaluent sans se préoccuper de la manière dont elles seront perçues à l'extérieur et que le modèle réponde bien à son objectif premier, qui est de permettre une auto-évaluation utile à l'élaboration d'une stratégie future. Les juridictions désireuses d'échanger des connaissances (par exemple, lorsqu'elles affichent une maturité « Idéale ») peuvent s'adresser au Secrétariat pour prendre contact avec leurs homologues concernées afin d'obtenir leur accord pour être mises en relation.



Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
<b>ATTRIBUTS INDICATIFS DU CADRE DE GOUVERNANCE</b>					
<b>Définition des objectifs communs</b>	<b>a. Connaissance des processus, procédures et contraintes des autres services</b>	Méconnaissance des attributions des autres services de répression et de la nature des renseignements dont ils sont détenteurs.  Existence de dispositions juridiques autorisant le partage de renseignements.	Meilleure connaissance des attributions des autres services de répression, de la nature des renseignements dont ils sont détenteurs et des dispositions juridiques autorisant le partage de renseignements.  Réflexion sur les objectifs communs et les possibilités de mutualisation des ressources.	Connaissance complète des attributions des autres services de répression, de la nature des renseignements dont ils sont détenteurs et des dispositions juridiques autorisant le partage de renseignements.  Définition d'objectifs communs et mutualisation des ressources.	Des interactions régulières entre les services de répression permettent de bien saisir leurs mandats, procédures et processus.  Des exercices réguliers de concertation commune renforcent l'identité de groupe.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>b. Espace d'échanges réguliers</b>	Les missions sont encadrées séparément, sans référence à celles d'autres services de répression.  Il n'existe pas d'espace d'échanges réguliers.	Les liens sont établis entre les missions exécutées par différents services de répression et de premières dispositions sont prises pour les synchroniser.  Il existe un espace d'échanges mais il n'est pas utilisé de manière régulière.	Les liens sont établis entre les missions exécutées par différents services de répression et toutes les dispositions requises sont prises pour les synchroniser.  L'espace d'échanges réguliers fonctionne pleinement.	Les missions connexes sont totalement synchronisées par un comité consultatif et une responsabilité commune est définie.  L'espace d'échanges sert aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique à réagir aux situations nouvelles avec toute la souplesse requise.
<b>Évaluation</b>					

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
	<b>c. Vision commune</b>	Absence de vision commune, faute de connaissance sur les attributions, procédures et contraintes des autres services de répression.	Une meilleure connaissance des attributions, procédures et contraintes des autres services de répression fait apparaître une vision commune, qui manque encore de cohérence.	L'existence d'un mécanisme officiel d'information régulière permet une connaissance complète des attributions, procédures et contraintes des autres services de répression, ce qui aboutit à une vision commune claire.	La régularité du suivi et de l'évaluation des résultats communs procure aux services de répression une identité de groupe ainsi qu'une vision commune et des solutions novatrices face aux nouveaux objectifs communs.
	<b>Évaluation</b>				
<b>Cohérence de la politique, de l'action et de la stratégie</b>	<b>a. Conception commune des flux financiers illicites</b>	Les services de répression ne partagent pas une conception commune des flux financiers illicites.	Les services de répression ont engagé une réflexion sur les flux financiers illicites dans le cadre d'un atelier, mais ses conclusions n'ont pas ruisellé jusqu'au niveau opérationnel.	Compréhension totale des flux financiers illicites et des rôles joués par les différents services de répression.  Une stratégie de lutte contre les flux financiers illicites a été définie dans un cadre formel de concertation avec les parties prenantes sur la base d'une compréhension claire des domaines de responsabilité commune.	Le processus d'élaboration d'une stratégie intégrée de lutte contre les flux financiers illicites est supervisé par un groupe de travail conjoint composé de responsables publics et d'autres parties prenantes.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>b. Analyse collective des risques pour lutter contre les flux financiers illicites</b>	Il n'existe pas de cadre d'analyse des risques liés aux flux financiers illicites, collectivement élaboré par les services de répression.	Un cadre d'analyse collective des risques liés aux flux financiers illicites est en train d'apparaître.	Il existe un cadre solide d'analyse des risques liés aux flux financiers illicites, collectivement élaboré par les services de répression.	Il existe un cadre solide d'analyse des risques liés aux flux financiers illicites : hébergé dans un centre commun de renseignement, il permet d'accéder à différentes sources de renseignement et bases de données.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>c. Politique commune d'atténuation des risques</b>	Il n'existe pas de plan commun d'atténuation des risques liés aux flux financiers illicites.	Des services de répression discutent de la coordination partielle d'un plan d'atténuation des risques.	Un plan d'atténuation des risques liées aux FFI bien coordonné est élaboré dans un cadre de concertation avec tous les services de	Le plan d'atténuation des risques est défini dans un cadre formel de concertation lors de réunions de planification stratégique avec les

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
		Les risques sont hiérarchisés séparément pour chaque service et aucun plan commun n'est établi pour les atténuer.	La hiérarchisation des risques est partiellement coordonnée avec d'autres services de répression.	répression.  Un plan détaillé de hiérarchisation et d'atténuation des risques est établi en coordination avec les autres services de répression et de poursuites dans un cadre formel de concertation.	responsables de l'élaboration des politiques et l'ensemble des services de répression et de poursuites concernés, sur la base d'une compréhension claire des domaines de responsabilité commune.  Le plan d'atténuation des risques liés aux FFI repose sur l'utilisation d'outils d'analytique prédictive et d'intelligence artificielle, étayée par des éclairages comportementaux concernant des activités particulières de répression.
	<b>Évaluation</b>				
<b>Prise de décision</b>	<b>a. Participative</b>	L'un des services est à l'origine d'une réunion exploratoire, sans caractère participatif particulier.	Après quelques réunions régulières, les rôles et responsabilités sont précisés et un processus participatif se met en place.	Les rôles et responsabilités des différents services participants sont clairement définis et la prise de décision devient participative.	Une meilleure compréhension des objectifs communs et la convergence des intérêts placent les services sur un pied d'égalité dans les opérations conjointes. Une identité de groupe émerge.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>b. Décentralisation de l'autorité et de la prise de décision</b>	Au stade exploratoire de la confiance assise sur des calculs ( <i>calculus-based trust</i> ), la prise de décision est centralisée et se fait au niveau de chaque service.	À mesure que des connaissances sont acquises et les objectifs communs poursuivis, la prise de décision opérationnelle se décentralise partiellement.	Avec l'apparition d'une confiance fondée sur l'entité ( <i>entity-based trust</i> ), la prise de décision opérationnelle est totalement décentralisée, conformément aux lignes directrices stratégiques de lutte contre les FFI.	Avec l'apparition d'une confiance supérieure fondée sur l'entité ( <i>advanced entity-based trust</i> ), les décisions d'ordre tactique, opérationnel et stratégique sont prises fluidement grâce à des outils d'analytique de pointe et à la responsabilité commune.

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
	Évaluation				
Stratégie de communication	<b>a. Politique de communication</b>	Une stratégie de communication ad hoc avec les services partenaires est en place, sans lignes directrices particulières.	Une stratégie de communication avec les autres services de répression est en place et assortie d'une série de lignes directrices particulières.  Il n'existe pas de mécanisme d'information auprès des médias.	Une stratégie bien définie de communication avec les autres services de répression est en place et assortie de lignes directrices détaillées.  L'information auprès des médias repose sur le consensus.	Une stratégie détaillée de communication avec les services partenaires est en place.  Outre l'information sur les affaires, la communication vise à tenir les services partenaires en permanence informés des risques, du plan d'atténuation connexe, des signes avant-coureurs et de l'évolution de la situation en matière de FFI.  Publication régulière de communiqués de presse communs.
	Évaluation				
	<b>b. Ressources dédiées à la communication &amp; publication de déclarations communes</b>	Il n'existe pas de ressources dédiées à la communication.  Il n'existe pas de point de contact unique.  Il n'y a pas de communication régulière d'information aux médias.	La communication est assurée par une petite équipe.  Il existe des points de contact, mais aucun mécanisme formel d'interaction régulière n'est en place.  L'information auprès des médias se fait au cas par cas.	Une équipe dédiée gère les relations avec les parties prenantes.  Il existe des points de contact et un mécanisme formel d'interaction régulière.  L'information auprès des médias repose sur le consensus.	La communication auprès des médias est gérée par une équipe mixte de parties prenantes au niveau stratégique.  Publication régulière de communiqués de presse communs.
	Éléments à l'appui et prochaines étapes suggérées				

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
<b>ATTRIBUTS INDICATIFS DU CADRE JURIDIQUE</b>					
<b>Partage de renseignements</b>	<b>a. Protocoles relatifs au partage de données &amp; à la sécurité des renseignements</b>	<p>Les autorités compétentes font des rapports et communiquent des renseignements au cas par cas, sans cadre de gouvernance clair fondé sur le droit interne.</p> <p>Il existe des lignes directrices internes sur la protection des données des contribuables, mais pas de régime national de protection des données.</p> <p>Il n'existe pas de lignes directrices sur les protocoles à suivre en matière d'échange de renseignements et de sécurité des données.</p> <p>Aucun mécanisme d'examen n'est en place.</p>	<p>Les autorités compétentes font des rapports et communiquent des renseignements à intervalles réguliers, sur la base d'un cadre de gouvernance, mais sans suivi suffisant.</p> <p>La protection des données des contribuables est prévue en droit interne et les lois relatives à la protection des données sont appliquées par l'ensemble des services publics.</p> <p>La mise en œuvre des lignes directrices internes fait l'objet d'un suivi.</p> <p>Un dispositif de sécurité du système de stockage des données est en cours d'instauration.</p>	<p>Les procédures régissant l'échange de renseignements sont clairement définies et font l'objet d'un suivi et d'un examen permanents.</p> <p>Un mécanisme est en place pour procéder régulièrement à une évaluation conjointe des procédures et prendre des mesures correctives.</p> <p>Des traces écrites des échanges de renseignements et des résultats obtenus sont conservées et périodiquement examinées.</p> <p>Un dispositif de sécurité du système de stockage des données est bien en place.</p> <p>Un régime national de protection des données est en place.</p>	<p>Les résultats obtenus à l'aide des renseignements échangés sont analysés et intégrés dans le processus d'évaluation commune des risques.</p> <p>Des procédures sont en place pour examiner régulièrement les protocoles relatifs à l'échange de renseignements, à la confidentialité et à la protection des données. Les lignes directrices sont régulièrement actualisées afin de garantir le strict respect des protocoles régissant la protection des données.</p>
	<b>Évaluation</b>				
	<b>b. Partage ultérieur des renseignements échangés en vertu d'une convention</b>	<p>Les renseignements reçus en vertu d'une convention sont réservés à l'usage exclusif du service fiscal, conformément aux dispositions du droit interne.</p>	<p>Une réflexion a été engagée sur le partage ultérieur, avec d'autres services intérieurs de répression, des renseignements reçus en vertu d'une convention, mais les résultats sont limités. De nouvelles dispositions juridiques régissant le partage ultérieur sont en cours de discussion.</p>	<p>Une adhésion stricte aux principes énoncés dans la Convention multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale ouvre la voie au partage ultérieur des renseignements reçus en vertu d'une convention avec d'autres services intérieurs de</p>	<p>Les données échangées en vertu d'une convention servent bien à conduire des évaluations communes de manière approfondie ainsi qu'à élaborer une politique d'atténuation des risques concernant, entre autres, le recouvrement d'avoirs, à l'aide des renseignements échangés sur des bénéficiaires effectifs et des biens</p>

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
				répression. Le droit interne autorise le partage ultérieur de renseignements échangés en vertu d'une convention.	immobiliers.
	Évaluation				
ATTRIBUTS INDICATIFS DU CADRE OPÉRATIONNEL					
Partage des ressources et de l'expertise	a. Détachement d'agents	Il existe un cadre très rudimentaire dédié à la coopération interinstitutionnelle intérieure en matière de partage des ressources, mais il n'est pas réellement exploité.  Il n'existe pas de stratégies de partage des ressources.  Des détachements et regroupements de personnel ont lieu de manière ponctuelle, sans relever de la politique ordinaire.	Un cadre détaillé régissant la coopération interinstitutionnelle intérieure en matière de partage des ressources est en cours de discussion ; certains de ses aspects sont déjà exploités dans des sphères restreintes d'activité commune, au-delà du partage de renseignements.  Des stratégies de partage des ressources sont en cours de planification mais appliquées de façon limitée.  Des détachements et regroupements de personnel ont lieu à titre ordinaire.	Un cadre détaillé de coopération interinstitutionnelle intérieure en matière de partage des ressources est en place, qui traite notamment du détachement d'agents ; il est régulièrement revu au regard de l'évolution des besoins des services concernés.  Des plans de partage des ressources sont pleinement mis en œuvre.  L'examen des postes à pourvoir au sein des services et les détachements sont réalisés à des fins d'efficacité maximale.	Le cadre de la coopération interinstitutionnelle intérieure en matière de partage des ressources concorde avec les priorités nationales fondées sur l'évaluation commune des risques et le plan d'atténuation connexe, tout en offrant la flexibilité requise pour faire face aux risques nouveaux et futurs.  Le suivi et l'évaluation périodiques des résultats permettent de tisser de solides réseaux entre les services.
	Évaluation				
	b. Opérations conjointes et groupe d'action interinstitutionnel	Un groupe d'action réunissant plusieurs services est créé, mais son mandat et son champ d'action ne sont pas entièrement définis.	Les objectifs communs et priorités communes sont bien établis dans un protocole d'accord global, qui définit également les procédures de gestion interne, les modalités d'approbation, les procédures juridiques, le partage des	L'élaboration d'une stratégie d'enquête commune et l'adoption d'une stratégie d'atténuation des risques permettent de régler efficacement les difficultés	Les responsables des différents services qui constituent le groupe de travail évaluent régulièrement les résultats obtenus et les changements de trajectoire rendus nécessaires

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
		Aucune opération conjointe n'a commencé.	coûts, les mesures conservatoires, les mécanismes de protection du caractère confidentiel des renseignements et de règlement des différends, mais aucun mécanisme de suivi régulier n'est pleinement appliqué.	soulevées par les opérations communes. Les résultats sont évalués régulièrement.	par l'évolution du paysage opérationnel, et mobilisent les ressources nécessaires en conséquence.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>c. Enquêtes conjointes</b>	Des enquêtes menées en parallèle font l'objet d'une certaine coordination informelle, avec la mise en commun de pistes d'enquête, de renseignements et de preuves, mais il n'y a pas d'enquêtes conjointes.	La mention expresse de la notion d'enquête conjointe dans le protocole d'accord officialise l'existence d'un mécanisme de coordination, ce qui aboutit à la conduite d'un petit nombre d'enquêtes conjointes.	L'enquête conjointe est une activité courante qui repose sur un mécanisme officiel de coordination pour la mise en commun des éléments de preuve, la prise de décisions d'ouverture de poursuites, le dépôt de conclusions communes pendant les procédures judiciaires, etc. Les résultats sont évalués régulièrement.	Le suivi et l'évaluation périodiques des résultats permettent de tisser de solides réseaux entre les services et de faire naître des solutions novatrices.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>c. Centre commun de renseignement</b>	Un centre de renseignement est constitué. Un petit nombre de services y assure la gestion des éléments de renseignement principalement collectés auprès de sources en accès libre.	Ce centre prend la forme d'une plateforme interinstitutionnelle de renseignement, qui est hébergée par l'un des services participants et réunit les éléments de renseignement collectés par les services participants et provenant de sources en accès libre. L'accent est mis sur le renseignement opérationnel avec un mécanisme de gouvernance, mais sans activité régulière de suivi et d'évaluation.	Le centre voit sa mission élargie à une fonction stratégique, axée sur l'évaluation des risques, l'évolution des FFI, etc. et reste hébergé par l'un des services participants. L'ensemble des services participants ont conjointement mis en place un mécanisme de gouvernance. Les résultats sont évalués régulièrement.	Un organe autonome est créé, compétent dans la collecte de renseignements couvrant à la fois des fonctions opérationnelles et stratégiques à l'appui d'une stratégie globale de lutte contre les FFI. Il est procédé à une évaluation nationale des risques à partir de la fusion de bases de données distinctes et à l'aide d'outils d'analytique de données avancée et d'intelligence artificielle.

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
					Chaque service participant met son module d'évaluation des risques au service du cadre général commun d'évaluation des risques et de l'élaboration d'une stratégie commune d'atténuation des risques. L'évaluation régulière des résultats permet de corriger le cap en temps réel.
	Évaluation				
	<b>e. Formation conjointe</b>	Les agents de différents services travaillent de manière cloisonnée du fait de l'absence de formation conjointe sur la mission des différents services, de la corrélation des délits financiers et du rôle imparti à chaque service dans la lutte contre les FFI.	La formation interinstitutionnelle fait partie des activités courantes : les programmes sur mesure concernent la mission des différents services, les dispositions juridiques autorisant le partage de renseignements et le rôle imparti à chaque service dans la lutte contre les FFI.  Des points de contact sont désignés dans chaque service.  Il n'y a pas d'évaluation de l'efficacité.	Le programme de formation est révisé sur la base des informations remontées et de l'évolution des besoins des services ; il porte sur les techniques d'enquête les plus modernes, sur les liens existant entre différents délits financiers et sur l'importance de la collaboration.  L'accord sur le partage des coûts entre les services est officialisé.  Un comité conjoint réalise une étude d'impact.	La formation interinstitutionnelle devient partie intégrante des programmes de formation des organismes participants.  Des cours spécialisés, concernant par exemple les tendances générales de la délinquance financière, les méthodes d'évaluation des risques et l'actualité de l'action publique sont ajoutés au programme d'étude.
	Évaluation				
<b>Règles de collaboration</b>	<b>a. Des règles claires régissant la collaboration dans le cadre des opérations conjointes</b>	Les chaînes de commandement et de contrôle ne sont pas claires.	Malgré l'existence de chaînes de commandement et de contrôle fluides, quoique non formalisées, les accords sont trouvés en fonction des convenances des parties.	Les chaînes de commandement et de contrôle reçoivent l'aval officiel des instances décisionnaires.	Les chaînes de commandement et de contrôle sont rendues officielles dans des accords institutionnels ou dans la loi.
	Évaluation				

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
	<b>b. Protocole d'accord et autre accord de coopération</b>	Un protocole d'accord élémentaire, qui définit un champ de collaboration très limité, a été signé. Il ne s'accompagne d'aucune orientation particulière sur le partage de renseignements ni de protocoles de confidentialité.  L'accord n'est pas appliqué dans la pratique.	Un protocole d'accord très complet est signé. Il définit en détail le champ de la collaboration, notamment dans le cadre des opérations conjointes, et contient des orientations précises sur les points de contact, le partage de renseignements et les protocoles de confidentialité.  L'accord est appliqué dans une sphère limitée d'activité conjointe, au-delà du partage de renseignements.  Des lacunes demeurent dans le processus de suivi et d'examen.	Le protocole d'accord est régulièrement appliqué avec un succès avéré.  Le champ d'application du protocole d'accord est régulièrement revu et modifié au regard de l'évolution des besoins des services concernés, avec l'aval des responsables de l'action publique et des dirigeants politiques.  Un mécanisme robuste de suivi et d'examen étaye la prise de décision.	Il est procédé à une analyse stratégique via l'analytique de données avancée pour trouver le moyen d'étendre le champ de la coopération au gré de l'évolution du paysage opérationnel. Dans la pratique, la coopération est mise en œuvre grâce au soutien continu des responsables de l'action publique et des dirigeants politiques.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>c. Mécanisme efficace de règlement des différends</b>	Aucun mécanisme ne permet de traiter les plaintes/griefs présentés par les autres services de répression.	Il existe un mécanisme ad hoc pour traiter les plaintes/griefs présentés par les autres services de répression.	Il existe un mécanisme robuste pour traiter les plaintes/griefs présentés par les autres services de répression.  Le nombre de plaintes enregistré diminue.  Toutes les plaintes sont traitées en temps utile dans les délais prévus.  Une note explicative est jointe si nécessaire.	Le mécanisme de recours fait l'objet d'un suivi collectif régulier et des mesures correctives sont régulièrement prises.
<b>Évaluation</b>					
	<b>c. Mécanisme conjoint d'évaluation et de suivi</b>	La coordination interinstitutionnelle fait l'objet de statistiques élémentaires, établies manuellement. Aucune décision n'est prise sur la	Des statistiques sont établies au sujet de la coordination interinstitutionnelle et il est peu recouru aux technologies de l'information pour stocker et gérer les données utiles à la prise de décisions	La coordination interinstitutionnelle fait l'objet de statistiques détaillées, notamment en ce qui concerne le recouvrement d'avoirs dans le cadre	La coordination interinstitutionnelle fait l'objet de statistiques détaillées, disponibles en temps réel grâce à la technologie.

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
		base de ces données. Il existe une forme ad hoc d'examen, mais aucune démarche systématique n'est suivie.	éclairées. Il est procédé chaque année à un examen plus systématique des travaux de coordination interinstitutionnelle.	d'opérations menées conjointement avec d'autres services. Il est recouru à des outils informatiques pour guider la prise de décision en vue d'améliorer la coopération interinstitutionnelle. À intervalles réguliers, les services procèdent conjointement à un examen complet de l'efficacité du mécanisme de coordination et prennent des mesures correctives le cas échéant.	Il est recouru à l'analytique de données avancée pour traiter les données et en tirer des enseignements utiles pour élaborer les stratégies, faire évoluer l'action publique et améliorer l'efficacité opérationnelle. Un mécanisme d'examen élaboré, qui repose sur l'analyse des données, est en place. Il permet d'accéder en temps réel aux informations utiles pour résoudre en amont les difficultés posées par les opérations conjointes.
	Évaluation				
<b>ATTRIBUTS INDICATIFS DES EFFETS DE LA CONFIANCE</b>					
Renforcement des capacités d'enquête et de répression	a. Hausse des poursuites qui aboutissent	Les opérations conjointes ne donnent lieu à aucune poursuites ou autres actions pénales qui aboutissent.	Les opérations conjointes donnent lieu à des poursuites ou autres actions pénales qui n'aboutissent que dans de rares cas.	Les opérations conjointes donnent lieu à des poursuites ou autres actions pénales qui aboutissent dans de nombreux cas.	Des opérations conjointes coordonnées donnent lieu à des poursuites ou autres actions pénales qui aboutissent dans un très grand nombre d'affaires aux ramifications internationales.
	Évaluation				
	b. Augmentation du recouvrement des produits de la délinquance	Dans de très rares cas, les autorités compétentes saisissent/confisquent des avoirs dans le cadre d'opérations conjointes liées à des soupçons de fraude fiscale et autres délits financiers. Les procédures adoptées	Les autorités compétentes saisissent/confisquent parfois des avoirs dans le cadre d'opérations conjointes liées à des soupçons de fraude fiscale et autres délits financiers. Le mécanisme de supervision, la transparence des procédures, le système de garde des avoirs et les modalités de suivi permanent et d'examen prévus pour	La saisie et la confiscation d'avoirs liés à des soupçons de fraude fiscale et autres délits financiers font l'objet de procédures détaillées liées aux opérations conjointes. Le mécanisme de supervision, la transparence des procédures, le système	Pour les opérations conjointes, il existe des instructions permanentes relatives à la saisie et à la confiscation des actifs numériques (p. ex. cryptomonnaies) liés à des délits à caractère fiscal ou financier ou à la cyberdélinquance. Des instructions permanentes

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
		pour les opérations conjointes sont décidées au cas par cas.	les opérations conjointes ne sont pas très robustes.  Des avoirs sont saisis/confisqués de façon limitée sur la base de renseignements financiers procurés par d'autres services intérieurs de répression et obtenus notamment en vertu d'une convention d'échange.	de garde des avoirs et les modalités de suivi permanent et d'examen en place sont robustes.  Dans un très grand nombre de cas, des avoirs sont saisis/confisqués sur la base de renseignements financiers procurés par d'autres services intérieurs de répression et obtenus notamment en vertu d'une convention d'échange.	sont véritablement appliquées et le mécanisme de suivi et d'examen fonctionne en temps réel.  On assiste à une forte hausse du recouvrement des produits de la délinquance.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>c. Déstabilisation des réseaux illicites &amp; démantèlement de l'infrastructure qui favorise les FFI</b>	Les opérations conjointes ne contribuent pas à déstabiliser les réseaux illicites et à démanteler l'infrastructure qui favorise les FFI.	Dans de rares cas, les opérations conjointes aboutissent à la déstabilisation de réseaux illicites et au démantèlement de l'infrastructure qui favorise les FFI.	Dans de nombreux cas, les opérations conjointes aboutissent à la déstabilisation de réseaux illicites et au démantèlement de l'infrastructure qui favorise les FFI.	Les opérations conjointes facilitent de façon majeure la déstabilisation des réseaux illicites et le démantèlement de l'infrastructure qui favorise les FFI, grâce aux activités d'analytique de données et d'exploitation des renseignements du centre commun de renseignement.
	<b>Évaluation</b>				
	<b>d. Renforcement de la coopération internationale dans la lutte mondiale contre les FFI</b>	Les renseignements reçus dans le cadre de l'échange servent exclusivement aux enquêtes.  Les enquêtes et le recouvrement des avoirs sont souvent freinés par la longueur des délais de traitement des demandes internationales.  La coopération se limite à l'échange de	Les renseignements reçus dans le cadre de l'échange servent également à l'évaluation des risques, mais de manière limitée.  Le délai de traitement des demandes internationales s'améliore, mais la procédure n'est pas assez simplifiée pour régler efficacement toutes les affaires.  La coopération est étendue à des cosignataires plus stratégiques et à d'autres domaines, comme la signification et notification des actes et le recueil de	Les renseignements reçus dans le cadre de l'échange sont utilisés de manière systématique dans les évaluations des risques, conjointement avec les bases de données nationales.  Le traitement des demandes internationales est rapide et a été simplifié, ce qui permet l'efficacité des enquêtes et/ou du recouvrement des avoirs	Les renseignements échangés servent à réaliser des évaluations approfondies des risques qui permettent de définir les tendances caractérisant les flux financiers illicites, à l'aide des renseignements relatifs aux bénéficiaires effectifs.  Le suivi du traitement des demandes internationales pour en vérifier la justesse et la ponctualité permet à la juridiction de s'adapter et de

Niveaux de confiance		Émergente	En progrès	Établie	Idéale
		<p>renseignements à petite échelle, avec quelques cosignataires.</p> <p>La juridiction est membre du Forum mondial mais ne s'est pas engagée à suivre un calendrier particulier pour l'échange automatique de renseignements.</p>	<p>témoignages.</p> <p>Le cadre juridique interne est en place, mais il n'a pas encore été complètement déployé ni relié au Système commun de transmission (CTS).</p>	<p>dans les affaires complexes.</p> <p>La coopération est étendue à de vastes domaines de collaboration, dont celui des enquêtes conjointes bilatérales et l'assistance en vue du recouvrement d'impôts impayés et d'avoirs à l'étrangers (offshore) sous réserve des principes énoncés dans les instruments internationaux.</p> <p>La Convention multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale a été signée et ratifiée.</p> <p>L'échange régulier de données dans le cadre du SNPC, notamment, ont abouti la mise en œuvre de mesures répressives.</p>	<p>maximiser l'efficacité.</p> <p>Une équipe opérationnelle satisfaisant à toutes les exigences de confidentialité est constituée au sein d'un groupe de cosignataires stratégiques pour enquêter sur les délits fiscaux internationaux.</p> <p>Les données reçues dans le cadre de l'échange sont judicieusement utilisées à des fins opérationnelles et stratégiques, notamment dans l'évaluation des risques et le recouvrement des produits de la délinquance.</p>
	Évaluation				

# 2 Enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle

## Contexte de l'enquête

Comme son nom l'indique, l'enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle est un outil qui contribue à cerner l'idée que se font les différents services de répression de la délinquance financière les uns des autres. En fonction de ses propres comportements et interactions, un service de répression de la délinquance financière peut avoir une perception de ses parties prenantes qui ne concorde pas avec celle qu'elles ont de lui. En plus d'aider les services de répression de la délinquance financière à comprendre comment ils sont perçus, l'enquête permet également de saisir la cause de ces perceptions et de susciter une réflexion à ce propos au sein de l'institution qui répond à l'enquête. La confiance est toujours « particularisée » et concerne, par conséquent, la relation bilatérale entre deux collaborateurs. (OCDE, 2017<sup>[3]</sup>)

L'enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle peut contribuer à déceler les forces et les faiblesses d'une relation de confiance bilatérale. Elle peut donc être un outil utile pour entretenir ou améliorer les relations critiques pour l'efficacité de la coopération interinstitutionnelle. Il peut s'agir d'une part d'un processus explicatif, qui corrige les idées fausses pouvant naître d'expériences subjectives et d'autre part de déterminer les domaines où des approches différentes pourraient être adoptées, notamment en matière de communication, de niveau et d'intensité des relations, d'obtention de nouvelles garanties sur les processus et contrôles, etc.

L'enquête a été conçue pour avoir une large portée afin de permettre à tous les services de répression de la délinquance fiscale ou financière de l'utiliser pour évaluer une autre institution/partie prenante. Pour décider quels sont les parties prenantes ou les services invités à remplir l'enquête de perception, un service devrait recenser les principaux acteurs avec lesquels il entretient des relations (voir le Graphique 2. plus haut), en accordant la priorité à ceux où prédominent les questions relatives à la collaboration interinstitutionnelle. Un service/une partie prenante peut, bien sûr, souhaiter répondre à son tour à une enquête sur sa perception de la confiance à l'égard du service sollicité.

Il appartient à chaque service de déterminer à quel échelon il entend diffuser l'enquête (direction exécutive, encadrement, opérations ou à plusieurs niveaux) selon que l'objectif est d'examiner les relations entre des agents, unités et départements précis ou au sein de l'organisation dans son ensemble.

Pour encourager des réponses ouvertes et sincères, il est demandé aux services de rendre anonymes les réponses au questionnaire et d'être transparents en ce qui concerne (entre autres) le stockage des questionnaires retournés, les méthodes d'analyse, la diffusion des résultats et l'utilisation des conclusions. De même que le modèle de maturité pilote, cette enquête vise à mettre en évidence les questions relatives à la confiance interinstitutionnelle et à instaurer un dialogue tant au sein des administrations qu'entre les services sur les moyens de mettre en place des approches à l'échelle de l'ensemble de l'administration.

En analysant les résultats de l'enquête ou des enquêtes sur la perception de la confiance, les administrations jugeront peut-être utile de se familiariser avec les piliers de la confiance. Cela pourra les aider à cerner les causes possibles des problèmes liés à la confiance ainsi que les moyens de les régler. L'ensemble des piliers utilisés pour mettre au point l'enquête sur la perception de la confiance est présenté ci-après. Les piliers et moteurs de confiance décrits dans le présent document ont été adaptés de (Brezzi, 2021<sup>[4]</sup>)

### Encadré 1. Premier pilier de la confiance : la transparence

Disposition des collaborateurs à échanger des renseignements et à communiquer ouvertement leurs objectifs, motivations et processus décisionnels. L'échange de renseignements sur les affaires, procédures et protocoles en fait partie.

#### Facteurs :

- **Ouverture** : les collaborateurs doivent être ouverts et sincères entre eux à propos de leurs processus décisionnels et engager un dialogue transparent sur les enjeux clés, en procurant des renseignements exacts en temps opportun. Ils devraient être réceptifs aux commentaires et questions et prêts à apporter des changements en tenant compte de ces commentaires.
- **Divulgarion** : donner aux collaborateurs un accès aux informations pertinentes et à leur contexte afin d'aider les parties prenantes à les interpréter et à les comprendre. Si nécessaire, les collaborateurs devraient reconnaître ouvertement et sincèrement leurs points faibles et erreurs.

### Encadré 2. Deuxième pilier de la confiance : la responsabilité

Disposition des collaborateurs à assumer la responsabilité de leurs actes et à en répondre, par la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation de leur travail, tels que des rapports sur l'état d'avancement, la réalisation d'audits et une définition claire des responsabilités.

#### Facteurs :

- **Communication** : définir clairement les attentes en termes de comportement et de performances, et les communiquer concrètement à l'ensemble des collaborateurs. Partager les informations et les idées, poser des questions et écouter activement. Rester ouverts aux commentaires et aux critiques et disposés à engager un dialogue constructif.
- **Conséquences** : inciter les collaborateurs à respecter leurs obligations et responsabilités, prévoir des primes lorsque les objectifs sont atteints ou dépassés et des mesures correctives lorsqu'ils n'ont pas été réalisés. Capacité à s'adapter et à s'ouvrir à de nouvelles idées et perspectives.

### Encadré 3. Troisième pilier de la confiance : la fiabilité

Capacité des collaborateurs à respecter leurs engagements et obligations. Elle englobe le respect des délais, la communication de renseignements exacts et l'observation des procédures établies.

#### Facteurs :

- **Cohérence** : respecter les délais, tenir ses engagements, assurer une communication régulière et livrer des produits/services de qualité supérieure.
- **Réactivité** : répondre aux préoccupations en temps voulu et apporter un soutien, être disposé à prendre des mesures correctives si nécessaire, être vigilant et prendre des initiatives, et être à l'écoute des besoins d'autrui.
- **Compétence** : capacité des collaborateurs à assumer leurs fonctions de manière efficace et efficiente, en possédant notamment les qualifications, les connaissances et les ressources nécessaires pour assumer leurs responsabilités.
- **Expertise** : posséder les connaissances, les qualifications et les aptitudes requises pour s'acquitter avec efficacité de ses tâches ou assumer ses responsabilités, se tenir au fait des dernières évolutions en matière de délinquance financière et des pratiques exemplaires, et développer et perfectionner sans cesse l'expertise de l'institution.
- **Fiabilité** : fournir régulièrement un travail de qualité élevée, atteindre ou dépasser les objectifs, être digne de confiance et responsable, et tenir ses engagements.
- **Coopération** : disposition des collaborateurs à travailler ensemble à la réalisation d'objectifs communs sur une base de respect mutuel et de compréhension. Le partage des ressources, la collaboration aux enquêtes et la coordination des mesures répressives en font partie.
- **Objectifs communs** : établir clairement les attentes et les priorités en collaborant à la réalisation d'objectifs communs et à la lutte contre les flux financiers illicites et en étant prêt à s'adapter à l'évolution des circonstances.
- **Collaboration** : partager les ressources et l'expertise, manifester sa volonté de trouver un compromis et un terrain d'entente, et respecter les contributions et les points de vue des autres.

### Encadré 4. Quatrième pilier de la confiance : l'éthique

Adhérer à des principes et valeurs éthiques qui incluent l'observation de normes de professionnalisme élevées, le refus des conflits d'intérêts, le respect de la confidentialité et le respect des codes de conduite établis.

#### Facteur :

- **Comportement éthique** : agir avec honnêteté, équité et respect à l'égard de ses collaborateurs tout en se conformant aux principes et valeurs éthiques. Tenir ses promesses et éviter les conflits d'intérêts.

## Enquête sur la perception de la confiance interinstitutionnelle

Votre service \_\_\_\_\_

[Service X] (service évalué) \_\_\_\_\_

SECTION A : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES	
1.	<b>Quelle organisation représentez-vous actuellement ?</b> <input type="checkbox"/> Administration fiscale <input type="checkbox"/> Administration douanière <input type="checkbox"/> Administration fiscale et douanière <input type="checkbox"/> Service d'enquête en matière de délinquance fiscale <input type="checkbox"/> Autorité de LBC/FT <input type="checkbox"/> Autre autorité de réglementation financière <input type="checkbox"/> Trésor <input type="checkbox"/> Banque centrale <input type="checkbox"/> Ministère des Finances <input type="checkbox"/> Police <input type="checkbox"/> Cellule de renseignement financier relevant du ministère public <input type="checkbox"/> Autorité de lutte contre la corruption <input type="checkbox"/> Service de recouvrement des avoirs <input type="checkbox"/> Service spécialisé dans la délinquance financière <input type="checkbox"/> Ministère de la Justice <input type="checkbox"/> Autorité judiciaire <input type="checkbox"/> Parquet <input type="checkbox"/> Autre service de répression de la délinquance financière (Préciser)
2.	<b>À quel niveau représentez-vous votre service ?</b> <input type="checkbox"/> Niveau national/fédéral <input type="checkbox"/> Niveau provincial/régional <input type="checkbox"/> Niveau d'un secteur d'activités/d'un centre ou niveau local
3.	<b>À quel votre niveau hiérarchique vous situez-vous ?</b> <input type="checkbox"/> Niveau opérationnel <input type="checkbox"/> Encadrement intermédiaire <input type="checkbox"/> Encadrement supérieur <input type="checkbox"/> Haute direction <input type="checkbox"/> Autre (Préciser)
4.	<b>Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ?</b> <input type="checkbox"/> 0 à 3 ans <input type="checkbox"/> 3 à 5 ans <input type="checkbox"/> 5 à 10 ans <input type="checkbox"/> 10 à 15 ans <input type="checkbox"/> Plus de 15 ans
5.	<b>À quel niveau échangez-vous avec le [service X] ? (Sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent)</b> <input type="checkbox"/> Niveau national/fédéral <input type="checkbox"/> Niveau provincial/régional <input type="checkbox"/> Niveau d'un secteur d'activités/d'un centre ou niveau local <input type="checkbox"/> Je ne sais pas.
6.	<b>À quelle fréquence dialoguez-vous avec le [service X] dans le cadre de vos activités quotidiennes ?</b> <input type="checkbox"/> Journalière <input type="checkbox"/> Hebdomadaire <input type="checkbox"/> Mensuelle <input type="checkbox"/> Trimestrielle <input type="checkbox"/> Annuelle <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Autre (Préciser)
SECTION B. CONNAISSANCE DES FONCTIONS DU [SERVICE X]	
1.	<b>Comment évalueriez-vous votre connaissance du mandat du [service X] en matière de délinquance financière ?</b> <input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Satisfaisante <input type="checkbox"/> Acceptable <input type="checkbox"/> Insuffisante <input type="checkbox"/> Très insuffisante
2.	<b>À votre connaissance, quelles sont les principales fonctions du [service X] en matière de lutte contre la délinquance financière ? (Sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent)</b> <input type="checkbox"/> Recouvrement des impôts <input type="checkbox"/> Recouvrement des droits de douane <input type="checkbox"/> Contrôle de la circulation des marchandises à travers les frontières nationales <input type="checkbox"/> Contrôle de la circulation des personnes à travers les frontières nationales <input type="checkbox"/> Enquêtes sur les délits fiscaux <input type="checkbox"/> Enquête sur les délits douaniers <input type="checkbox"/> Collecte et analyse de renseignements financiers <input type="checkbox"/> Enquêtes sur la corruption <input type="checkbox"/> Enquêtes sur les fraudes graves <input type="checkbox"/> Enquêtes sur le blanchiment de capitaux <input type="checkbox"/> Enquête sur le financement du terrorisme <input type="checkbox"/> Enquête sur la cybercriminalité <input type="checkbox"/> Poursuites pour délit financier <input type="checkbox"/> Recouvrement d'avoirs liés à la délinquance financière <input type="checkbox"/> Autres (Préciser) <input type="checkbox"/> Je ne sais pas
3.	<b>Selon vous, quel rôle le [service X] est-il le mieux à même de jouer dans la lutte contre la délinquance financière ? (Sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent)</b> <input type="checkbox"/> Recouvrement des impôts <input type="checkbox"/> Recouvrement des droits de douane <input type="checkbox"/> Contrôle de la circulation des marchandises à travers les frontières nationales <input type="checkbox"/> Contrôle de la circulation des personnes à travers les frontières nationales <input type="checkbox"/> Enquêtes sur les délits fiscaux <input type="checkbox"/> Enquêtes sur les délits douaniers <input type="checkbox"/> Collecte et analyse de renseignements financiers <input type="checkbox"/> Enquêtes sur la corruption <input type="checkbox"/> Enquêtes sur les fraudes graves <input type="checkbox"/> Enquêtes sur le blanchiment de capitaux <input type="checkbox"/> Enquête sur le financement du terrorisme <input type="checkbox"/> Enquêtes sur la cybercriminalité <input type="checkbox"/> Poursuites pour délit financier <input type="checkbox"/> Recouvrement d'avoirs liés à la délinquance financière <input type="checkbox"/> Autre (Préciser) <input type="checkbox"/> Je ne sais pas
SECTION C : VOTRE PERCEPTION DU RÔLE DU [SERVICE X] DANS LA LUTTE CONTRE LA DÉLINQUANCE FINANCIÈRE	
1.	<b>Le [service X] informe mon service en amont des changements législatifs ou stratégiques qui ont une incidence sur notre fonctionnement.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord
2.	<b>Je connais la législation qui régit la manière dont le [service X] peut échanger des renseignements avec mon service.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord
3.	<b>Les informations détenues par le [service X] sont utiles pour aider mon service à lutter contre la délinquance financière.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord
4.	<b>Le [service X] signale/renvoie en amont les délits qu'il détecte et qui relèvent de mon service.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord

<p>5. Le [service X] échange en amont les renseignements concernant des délits qui relèvent du mandat de mon service.  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>6. Le [service X] et mon service s'accordent sur l'importance de lutter contre la délinquance financière.  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>7. Le [service X] et mon service partagent des objectifs communs en matière de lutte contre la délinquance financière.  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>8. Le [service X] apporte un soutien essentiel aux efforts déployés par mon service pour lutter contre la délinquance financière.  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>9. Le [service X] a une connaissance approfondie des procédures pénales.  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>10. Le [service X] joue un rôle essentiel dans la lutte contre la délinquance financière.  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>11. Selon vous, quels sont les délits pour lesquels le [service X] est en mesure d'apporter un soutien essentiel ?          (Sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent) <input type="checkbox"/> Délinquance fiscale <input type="checkbox"/> Corruption <input type="checkbox"/> Blanchiment de capitaux  <input type="checkbox"/> Fraude grave <input type="checkbox"/> Financement du terrorisme <input type="checkbox"/> Cybercriminalité</p>
Avez-vous des commentaires à formuler sur le rôle du [service X] dans la lutte contre la délinquance financière ?
<b>SECTION D : COOPÉRATION AVEC LE [service X] DANS LA PRATIQUE</b>
<p>1. Le [service X] signale/renvoie en amont les délits qu'il détecte et qui relèvent de mon service.  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>2. Le [service X] échange en amont les renseignements concernant des délits qui relèvent du mandat de mon service.  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>3. À quelle fréquence demandez-vous des renseignements au [service X] pour contribuer à la répression des délits financiers ?  <input type="checkbox"/> Journalière <input type="checkbox"/> Hebdomadaire <input type="checkbox"/> Mensuelle <input type="checkbox"/> Trimestrielle <input type="checkbox"/> Annuelle <input type="checkbox"/> Jamais</p> <p>4. À quelle fréquence recevez-vous une réponse du [service X] aux demandes de renseignements ?  <input type="checkbox"/> Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais</p> <p>5. Lorsque vous ne recevez pas de réponse du [service X], est-ce qu'une raison vous en est donnée ?  <input type="checkbox"/> Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais</p> <p>6. Comment évalueriez-vous la rapidité du [service X] à répondre aux demandes de renseignement ?  <input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Satisfaisante <input type="checkbox"/> Acceptable <input type="checkbox"/> Insuffisante <input type="checkbox"/> Très insuffisante</p> <p>7. Comment évalueriez-vous la qualité des réponses reçues du [service X] ?  <input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Satisfaisante <input type="checkbox"/> Acceptable <input type="checkbox"/> Insuffisante <input type="checkbox"/> Très insuffisante</p> <p>8. Comment évalueriez-vous la qualité de vos relations avec les agents [service X] ?  <input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Satisfaisante <input type="checkbox"/> Acceptable <input type="checkbox"/> Insuffisante <input type="checkbox"/> Très insuffisante</p> <p>9. Comment évalueriez-vous la qualité de la coopération de votre service avec le [service X] ?  <input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Satisfaisante <input type="checkbox"/> Acceptable <input type="checkbox"/> Insuffisante <input type="checkbox"/> Très insuffisante</p> <p>10. Le [service X] nous tient informés des changements de coordonnées utiles à la coopération interinstitutionnelle.  <input type="checkbox"/> Toujours <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Parfois <input type="checkbox"/> Jamais</p> <p>11. Des restrictions légales nuisent à l'efficacité de la coopération avec le [service X].  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>12. Des restrictions liées à la configuration institutionnelle nuisent à l'efficacité de la coopération avec le [service X].  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>13. Les relations entre les cadres supérieurs nuisent à l'efficacité de la coopération entre mon service et le [service X].  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>14. Le manque de volonté politique entrave la coopération entre mon service et le [service X].  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>15. Les relations entre les membres du personnel opérationnel nuisent à l'efficacité de la coopération entre mon service et le [service X].  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>16. L'existence de priorités en concurrence nuit à l'efficacité de la coopération entre mon service et le [service X].  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p> <p>17. L'absence de vision commune ou d'objectifs communs nuit à l'efficacité de la coopération entre mon service et le [service X].  <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas vraiment d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni pas d'accord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p>
Avez-vous des remarques à formuler sur le niveau de coopération entre votre service et le [service X] ?

<b>SECTION E : ÉTHIQUE DES AGENTS DU [SERVICE X]</b>	
1.	<b>Si ma demande de renseignements est fondée sur de solides arguments juridiques, je peux compter sur le soutien des agents du [service X].</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
2.	<b>Les agents du [service X] me traitent de manière équitable lorsqu'ils abordent des questions relatives à la répression de la délinquance financière.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
3.	<b>Les agents du [service X] sont assidus dans leur travail.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
4.	<b>Les agents du [service X] sont fiables.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
5.	<b>Les agents du [service X] sont dignes de confiance.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
6.	<b>Les agents du [service X] respectent un code d'éthique strict.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
7.	<b>Les agents du [service X] sont transparents dans leurs relations avec mon service.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
8.	<b>Les agents du [service X] sont respectueux du mandat de mon service</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
9.	<b>Les agents du [service X] s'engagent à lutter contre la délinquance financière.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
10.	<b>Les agents du [service X] travaillent dans l'intérêt général.</b> <input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Pas d'accord <input type="checkbox"/> Ni d'accord, ni en désaccord <input type="checkbox"/> D'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord.
11.	<b>Que peuvent faire les agents travaillant à l'échelon opérationnel au sein du [service X] pour renforcer votre niveau de collaboration dans la lutte contre la criminalité fiscale ?</b>
12.	<b>Avez-vous des suggestions sur la manière dont le [service X] pourrait améliorer ses relations de travail avec votre service ?</b>

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION

FIN DE L'ENQUÊTE

## Annex A. Glossaire

- **Piliers.** Dans ce document, les piliers désignent les éléments de base de la confiance, qui renvoient à des thèmes caractérisant la confiance entre les services. Chaque pilier est composé de facteurs.
- **Facteurs.** Les facteurs sont les éléments constitutifs des piliers de la confiance. Il s'agit de caractéristiques qui, lorsqu'elles sont présentes, indiquent que la confiance est instaurée.
- **Pensée de groupe.** Prise de décisions en tant que groupe, et non individuellement.
- **Carte thermique.** Représentation des données dans laquelle les valeurs des données sont représentées par des couleurs.
- **Flux financiers illicites (FFI).** Selon la définition de l'OCDE, les FFI privent les pays de ressources importantes. Ils proviennent de la corruption, de la criminalité, du terrorisme et de la fraude fiscale et ils utilisent des canaux aussi sophistiqués que la contrebande d'espèces, les transferts de fonds, le financement des échanges et les sociétés fictives. Ils sont de nature transversale.
- **Attributs indicatifs.** Ils désignent les caractéristiques distinctives du niveau de maturité de chaque élément/sous-élément. S'ils sont présents, ils indiquent le niveau de maturité atteint par une administration.
- **Modèles de maturité.** Ces outils, qui sont généralement employés à des fins auto-évaluation, aident les organisations à cerner leur niveau d'aptitude dans un domaine fonctionnel, stratégique ou organisationnel donné.
- **Sous-éléments.** Ils constituent les éléments de base d'un modèle de maturité et présentent des caractéristiques qui leur ont été attribuées et qui indiquent le niveau atteint par l'administration pour chacun d'entre eux.
- **Confiance.** En l'occurrence, la confiance renvoie à la conviction partagée par les différents services qu'ils peuvent compter les uns sur les autres pour remplir leurs obligations, communiquer efficacement et œuvrer ensemble à la réalisation de l'objectif commun de prévention et de déstabilisation des flux financiers illicites.
- **Approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration.** Collaboration entre les différents services publics afin de résoudre un problème commun.

## Annex B. Formulaire d'autoévaluation : modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle

Merci de compléter le tableau ci-après en inscrivant une croix dans les cases voulues en fonction de votre auto-évaluation. **Veillez inscrire une seule croix par colonne afin d'indiquer le niveau de maturité qui correspond le mieux à votre situation.** Le tableau complété est à retourner au Secrétariat de l'OCDE à l'adresse suivante : [oe.cd.taxandcrime@oe.cd.org](mailto:oe.cd.taxandcrime@oe.cd.org)

CADRE DE GOUVERNANCE				
Définition d'objectifs communs	Émergent	En progrès	Établie	Idéale
(a) Connaissance réciproque				
(b) Espace d'échanges réguliers				
(c) Vision commune				
Cohérence de la politique, de l'action et de la stratégie	Émergente	En progrès	Établie	Idéale
(a) Conception commune des FFI				
(b) Analyse collective des risques				
(c) Atténuation conjointe des risques				
Prise de décision	Émergente	En progrès	Établie	Idéale
(a) Participative				
(b) Décentralisation de l'autorité et de la prise de décision				
Stratégie de communication	Émergente	En progrès	Établie	Idéale
(a) Politique de communication				
(b) Ressources dédiées				
CADRE JURIDIQUE				
Partage de renseignements	Processus décisionnel	Émergente	En progrès	Établie
(a) Protocoles relatifs au partage de données et à la sécurité des renseignements				
(b) Partage ultérieur des renseignements échangés en vertu d'une convention.				

CADRE OPÉRATIONNEL				
Partage des ressources et de l'expertise	Émergente	En progrès	Établie	Idéale
(a) Détachement d'agents				
(b) Opérations conjointes				
(c) Enquêtes conjointes				
(d) Centre commun de renseignement				
(e) Formation conjointe				
Règles de collaboration	Émergente	En progrès	Établie	Idéale
(a) Règles claires régissant la collaboration				
(b) Protocole d'accord et autres accords de coopération				
(c) Règlement efficace des différends				
(d) Mécanisme efficace de règlement des différends				
EFFETS DE LA CONFIANCE				
	Émergente	En progrès	Établie	Idéale
(a) Hausse des poursuites qui aboutissent				
(b) Augmentation du recouvrement des produits de la délinquance				
(c) Déstabilisation des réseaux illicites				
(d) Renforcement de la coopération internationale				

## Annex C. Commentaires sur le modèle de maturité en matière de confiance interinstitutionnelle

Nom de la juridiction	
Désignation d'un facilitateur	O/N
Nombre des membres du groupe chargé de l'autoévaluation exerçant des fonctions de direction au sein de l'administration	
Participation d'un(de plusieurs) agent(s) d'autres secteurs de l'administration fiscale	O/N (Commenter).
Répartition adéquate en fonction des grades	O/N (Commenter)
Estimation du temps consacré, en nombre d'heures, à la réalisation de l'auto-évaluation	
Q1. Pensez-vous que certains des attributs indicatifs ou descripteurs sont injustifiés ou erronés et, à l'inverse, qu'importants attributs indicatifs font défaut ?	
Q2. Y a-t-il des domaines dans lesquels, selon vous, la différence entre des niveaux de maturité consécutifs manque de clarté ?	
Q3. Y a-t-il, selon vous, des domaines dans lesquels la formulation manque de clarté ou est ambiguë ?	

## Annex D. Formulaire de commentaires sur l'enquête sur la perception de la confiance

<b>Nom de la juridiction</b>	
<b>Service(s) ayant répondu à l'enquête</b>	
<b>Service(s) évalué(s)</b>	
<b>Estimation du temps consacré, en nombre d'heures, à la réalisation de l'auto-évaluation</b>	

Q1. Pensez-vous que certaines sections sont injustifiées ou erronées et, à l'inverse, que des thèmes importants font défaut ?

---

Q2. L'enquête est-elle structurée de telle manière qu'il est facile de la comprendre et d'y répondre ?

---

Q3. Y a-t-il, selon vous, des domaines dans lesquels la formulation manque de clarté ou est ambiguë ?

---

# Références

- Brezzi, M. (2021), *An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/b6c5478c-en>. [4]
- Christensen, T. et P. Læg Reid (2007), *The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform*, American Society for Public Administration, pp. 1059-1066, <https://www.jstor.org/stable/4624667>. [10]
- Gill, R., M. Thompson et T. Holton (2014), *Interagency Trust in the Comprehensive Approach: An Empirical Study*, <https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-HFM-236/MP-HFM-236-14.pdf>. [9]
- OCDE (2022), *Modèle de maturité de transformation numérique*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/modele-de-maturite-transformation-numerique.pdf>. [2]
- OCDE (2021), *Lutte contre la délinquance fiscale – les dix principes mondiaux, deuxième édition*, [https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/lutte-contre-la-delinquance-fiscale-les-dix-principes-mondiaux-deuxieme-edition\\_b64062dd-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/lutte-contre-la-delinquance-fiscale-les-dix-principes-mondiaux-deuxieme-edition_b64062dd-fr). [8]
- OCDE (2021), *Lutte contre la délinquance fiscale – les dix principes mondiaux, deuxième édition*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b64062dd-fr>. [11]
- OCDE (2020), *Modèle de maturité en matière d'enquêtes sur les délits fiscaux*, <https://www.oecd.org/fr/fiscalite/delits/modele-de-maturite-en-matiere-d-enquetes-sur-les-delits-fiscaux.pdf>. [1]
- OCDE (2017), *Effective Inter-Agency Co-operation in Fighting Tax Crimes and Other Financial Crimes*, Éditions OCDE, <https://www.oecd.org/tax/crime/effective-inter-agency-co-operation-in-fighting-tax-crimes-and-other-financial-crimes.htm>. [12]
- OCDE (2017), *OECD Guidelines on Measuring Trust*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264278219-en>. [3]
- Robert, L., A. Denis et Y. Hung (2009), « Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members », *Journal of Management Information Systems*, vol. 26/2, pp. 241-279, <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222260210>. [7]
- Springer, S., J. Schommer et S. Jones (2017), *Trust: The Sine Qua Non of Effective Joint Operations*, Joint Force Quarterly 84, [https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-84/jfq-84\\_12-17\\_Springer-Schommer-Jones.pdf](https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-84/jfq-84_12-17_Springer-Schommer-Jones.pdf). [6]

Thompson, M. (2014), *A conceptual model to understand interagency trust: And an application to Comprehensive Approach (CA) missions*, Recherche et développement pour la défense Canada, [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/rddc-drdc/D68-2-148-2014-eng.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/rddc-drdc/D68-2-148-2014-eng.pdf). [5]

# Renforcer la confiance interinstitutionnelle entre l'administration fiscale et les services de répression de la délinquance financière



Pour plus d'informations:



[ctp.contact@oecd.org](mailto:ctp.contact@oecd.org)



[www.oecd.org/tax](http://www.oecd.org/tax)



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



[OECD tax](https://www.linkedin.com/company/oecd-tax)

