



Opportunités et défis pour les administrations fiscales

Réunion des administrateurs
fiscaux du CIAT 2025

Avec la collaboration de :



Opportunités et défis pour les administrations fiscales.

Réunion des administrateurs
fiscaux du CIAT 2025

Opportunités et défis pour les administrations fiscales. Réunion des administrateurs fiscaux du CIAT 2025

© 2026, Inter-American Center of Tax Administrations

ISBN: 978-9962-750-09-3 (PDF)

ISBN: 978-9962-750-10-9 (ePub)

Publication coordonnée par Santiago Díaz de Sarralde,
directeur des études et de la recherche fiscales au CIAT.

Propriété intellectuelle

Tous droits réservés. Cette publication est en libre accès et peut être consultée aux formats PDF et EPUB sur le site officiel du CIAT : www.ciat.org. Sa reproduction totale ou partielle est autorisée uniquement à des fins éducatives ou de recherche, à condition que la source soit correctement citée.

Son utilisation à des fins commerciales, ainsi que la modification de son contenu, sont interdites sans l'autorisation écrite préalable du CIAT.

À citer comme suit :

Inter-American Center of Tax Administrations (2026). Opportunités et défis pour les administrations fiscales. Réunion des administrateurs fiscaux du CIAT 2025 [Événement organisé à Montevideo, en Uruguay, du 15 au 17 octobre 2025, par le CIAT en collaboration avec l'Agence espagnole de coopération internationale (AECID) et la Direction générale des impôts de la République d'Uruguay (DGI)].

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude aux administrations fiscales des pays membres du CIAT pour leur participation active à la réunion qui s'est tenue à Montevideo du 15 au 17 octobre 2025, pour identifier leurs principaux défis et opportunités, et en particulier à notre hôte, la Direction Générale des Impôts de la République Orientale de l'Uruguay. Nous adressons également nos remerciements aux participants issus des organisations et institutions internationales qui ont contribué, par leur vision et leur expérience, au succès de cette réunion (Fonds monétaire international, Programme des Nations Unies pour le développement, Banque interaméricaine de développement et Institut d'études fiscales du Royaume d'Espagne). Enfin, nous tenons à souligner la collaboration indispensable de la Mission permanente de l'Espagne auprès du CIAT, de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale, du programme Interconnecta, ainsi que du Centre de Formation de Montevideo, dont l'initiative et le soutien ont été déterminants pour la tenue et le succès de cette réunion.

Table des matières

Résumé analytique.	vi
1. Introduction et méthodologie	1
2. Bloc thématique I : Ressources Humaines	4
3. Bloc thématique II : Technologie	10
4. Bloc thématique III : Gestion des Risques	16
5. Bloc thématique IV : Gestion institutionnelle	21
6. Bloc thématique V : Système fiscal.....	26
7. Réflexions finales.....	31
Annexe I : Participants à la réunion	33
Annexe II. Publications du CIAT 2024-2025	36
Annexe III. CIATData	42
Annexe IV. Formation	43

Résumé analytique

Cette publication présente les résultats de la Réunion des administrateurs fiscaux qui s'est tenue à Montevideo, en Uruguay, du 15 au 17 octobre 2025.

À l'aide d'une méthodologie innovante de débat interactif et itératif, nous avons identifié 120 défis et opportunités, répartis en cinq blocs thématiques—ressources humaines, technologie, gestion des risques, gestion institutionnelle et système fiscal—du point de vue pratique et actuel des administrations fiscales (vingt administrations issues de trois continents représentées) et avec la contribution de cinq organisations et institutions internationales.

Après une description de la méthodologie, les résultats sont présentés par blocs de manière synthétique et structurée, en analysant à la fois leur score et le degré de consensus atteint pour chacun d'eux.

Enfin, des réflexions finales sont proposés ainsi qu'un guide d'accès aux produits et services les plus récents du Centre interaméricain des administrations fiscales, en lien avec les défis et opportunités identifiés (Annexes).

1. Introduction et méthodologie

Le livre que vous tenez entre vos mains—ou plus probablement sur votre écran—est le fruit du travail d’une soixantaine de spécialistes de la gestion fiscale publique issus d’administrations des Amériques, d’Europe et d’Afrique, ainsi que de plusieurs institutions internationales de premier plan dans le domaine (le Fonds monétaire international, la Banque Interaméricaine de Développement, le Programme des Nations Unies pour le développement et l’Institut d’Études Fiscales du Royaume d’Espagne). Tous ont passé trois jours à discuter, trier et qualifier les principaux défis et opportunités actuels auxquels sont confrontés les agents publics en charge de la gestion fiscale lors de la Réunion tenue à Montevideo (Uruguay), du 15 au 17 octobre 2025, dans un exercice inédit de réflexion et de travail collectif.

Compte tenu du caractère innovant du processus, et, selon nous, de son résultat également, il convient de commencer par résumer la méthodologie utilisée, afin de mieux comprendre ses fruits.

Contrairement à de nombreux autres événements, où l’accent est mis sur des présentations préprogrammées par les administrations et agences participantes, laissant peu de place au débat, le CIAT a invité à cette occasion les participants à s’engager dans une réflexion collective, ouverte, interactive et itérative sur la gestion fiscale dans une perspective à 360 degrés, sans autre contrainte que de structurer la discussion autour de cinq blocs thématiques: ressources humaines, technologie, gestion des risques et audit, gestion institutionnelle et système fiscal.

Les défis auxquels nous étions confrontés consistaient à permettre à tous les participants de contribuer à l’ensemble des thématiques, à compiler leurs réflexions de manière précise et systématique, et à synthétiser les priorités identifiées de façon concise, afin que la réunion aboutisse à un résultat clair et utile, non seulement pour les participants mais aussi pour l’ensemble de la communauté internationale des administrations fiscales.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthodologie SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et de ses dispositifs de type « carrousel » avec certaines adaptations, en divisant les participants en cinq groupes, chacun d’eux composés de trois à quatre délégations des administrations fiscales (AF) et d’une ou deux des organisations internationales (Dans certains cas, ces groupes ont été regroupés par langue de travail choisie-espagnol, portugais ou anglais- afin de faciliter les échanges).

Chacun des cinq groupes a entamé les travaux par l'un des blocs thématiques, consacrant plus de temps à cette première itération qu'aux suivantes, et a commencé à élaborer et à débattre des principaux défis et opportunités des administrations. Les discussions sur chacun des sujets ont été animées par l'un des directeurs du CIAT-assisté d'un collaborateur chargé de compiler et projeter les contributions¹- et donner la parole à toutes les délégations (en principe, avec une limite de temps fixée par des sabliers analogiques, ce qui, grâce à la discipline des participants, était largement inutile). À la fin de chaque session, les modérateurs passaient, à la manière d'un carrousel, à un autre groupe de participants, de sorte qu'après cinq rotations, tous participaient au débat de chaque bloc, enrichissant progressivement la liste des défis et des opportunités.

À ce stade, il convient de noter que des lignes directrices fondamentales avaient été établies dès le départ concernant l'orientation attendue des interventions. Ce que nous voulions obtenir de chacune des administrations était un reflet de leur expérience et de leur réalité actuelle—sans parler d'une position abstraite ou générique—et toujours en toute liberté—puisque aucune identification individuelle des contributions n'étant prévue—tandis que les représentants des organisations internationales pourraient compléter le débat avec leur vue panoramique. En même temps, il était recommandé d'éviter les discussions méthodologiques stériles, comme si une question était un défi ou une opportunité, mais pour laissant à la formulation retenue le soin de résoudre cette dualité fréquente. De la même manière, il était demandé aux participants, bien que l'idéal serait de ne pas dépasser une douzaine de déclarations dans chaque chapitre de défis et opportunités, de ne pas focaliser leurs interventions sur l'établissement d'un ordre de priorités dans le débat ou sur l'élimination de l'une de celles déjà proposées par d'autres administrations. La hiérarchisation des priorités a été réservée à la phase finale de la méthodologie : l'enquête

À l'issue de cette phase du carrousel, au cours du deuxième jour de la Réunion, les modérateurs ont transmis aux spécialistes de la technologie du CIAT les déclarations des défis et opportunités identifiés dans les cinq blocs soumis au débat pour la préparation de l'enquête en ligne (en anglais et en espagnol) à mener anonymement—encore une fois, nous considérons qu'il s'agit d'une nuance importante—par les représentants des administrations fiscales (un par délégation; à ce stade, les organisations internationales ou les dirigeants du CIAT ne participeraient pas, afin de se concentrer exclusivement sur les points de vues des acteurs directement impliqués en gestion fiscale).

Au début de la troisième journée de la réunion, les représentants de chacune des délégations ont procédé, après une présentation par les modérateurs des listes finales de chaque bloc, à une

¹ Nous tenons à souligner le travail acharné, le dévouement et la flexibilité de tout le personnel du CIAT qui nous ont soutenus avant, pendant et après l'événement, ce qui était essentiel au succès de la réunion.

évaluation quantitative de la pertinence de chacun des défis et opportunités, avec une échelle entre zéro (importance mineure) - et dix (importance maximale), insistant sur le fait que nous leur demandions leur propre évaluation actuelle du point de vue de «leur» administration, et non une considération générale sur l'importance au niveau global et abstrait. Cette approche est essentielle pour obtenir une vision réaliste, plutôt que théorique, des problèmes et des possibilités d'amélioration. En d'autres termes, si un enjeu particulier est fondamental pour établir une bonne administration mais a déjà été abordé et résolu par une administration spécifique, le score devrait recevoir une note de zéro.

Une fois l'enquête sur les 120 défis et opportunités répartis sur les cinq blocs thématiques achevée (en moyenne, la limite de 12 contributions par catégorie a été globalement respectées), et pendant que les participants prenaient un café, les résultats ont été traités pour en faire une brève présentation lors de la session de clôture de la Réunion.

Ces résultats, qui offrent une vision actuelle et réelle des défis et opportunités identifiés par et pour les administrations, sont ceux que nous présentons de manière synthétique ci-dessous, en espérant qu'ils seront utiles à l'ensemble de la communauté internationale des administrateurs fiscaux, autant qu'ils le sont déjà pour CIAT dans la définition de ses programmes et la planification de ses activités au service des pays membres.

2. Bloc thématique I : Ressources Humaines

Pour présenter les défis et opportunités dans chacun des blocs thématiques, nous présenterons d'abord un tableau avec leur classement et leur évaluation quantitative finale. Rappelons que toutes les contributions sont significatives, compte tenu de leur inclusion dans les listes après les tours successifs de débat, tandis que leur score moyen (le résultat des notes individuelles de 0 à 10) permet de les classer. De plus, l'écart type a été incorporé dans chaque cas en tant qu'indice du degré de consensus - plus élevé (plus l'écart est faible) ou plus faible (plus l'écart est élevé) - autour du score moyen enregistré. À titre de référence, il convient de noter que le score moyen de tous les défis et opportunités dans les différents blocs thématiques était de 7,3 - avec un maximum individuel de 8,8 et un minimum de 4,4 - avec un écart type de 2,5 - le maximum individuel enregistré étant de 4,1 et le minimum de 1,4².

Dans chaque section de défis et opportunités, l'option la mieux valorisée sera analysée plus en détail à l'aide d'une représentation graphique, ainsi que celle ou celles dans lesquelles le contraste entre le score moyen et le degré de consensus est le plus significatif.

En termes de ressources humaines, les dix risques identifiés (tableau 1; moyenne totale 6,8; écart type 2,7) suivent l'ordre suivant: perte de talents; limitations du personnel; manque d'alignement sur les compétences requises; systèmes d'évaluation non consolidés; gestion des processus de changement internes; risque de corruption; perte de compétitivité salariale et de conditions de travail; structures organisationnelles rigides; régimes d'avantages sociaux et d'incitation rigides et difficultés à attirer de nouveaux professionnels.

² Dans une distribution "normale" (en termes statistiques), la probabilité qu'une observation se situe dans l'intervalle défini par la valeur moyenne plus/moins un écart type est supérieur aux deux tiers (68%). Autrement dit, si la valeur moyenne était de 8 et l'écart type de 1, nous pourrions déduire que la probabilité que l'une des administrations ait voté entre 7 et 9 est de 68%. Étant donné que dans ce cas, le nombre de votes enregistrés est de 18 et que la répartition résultante de ces votes n'est pas nécessairement toujours "normale", nous fournirons des chiffres récapitulatifs de la répartition des cotes en nombres et en pourcentages pour fournir une image plus détaillée du degré de consensus ou de dissidence.

Tableau 1. Défis pour les AF en termes de ressources humaines.

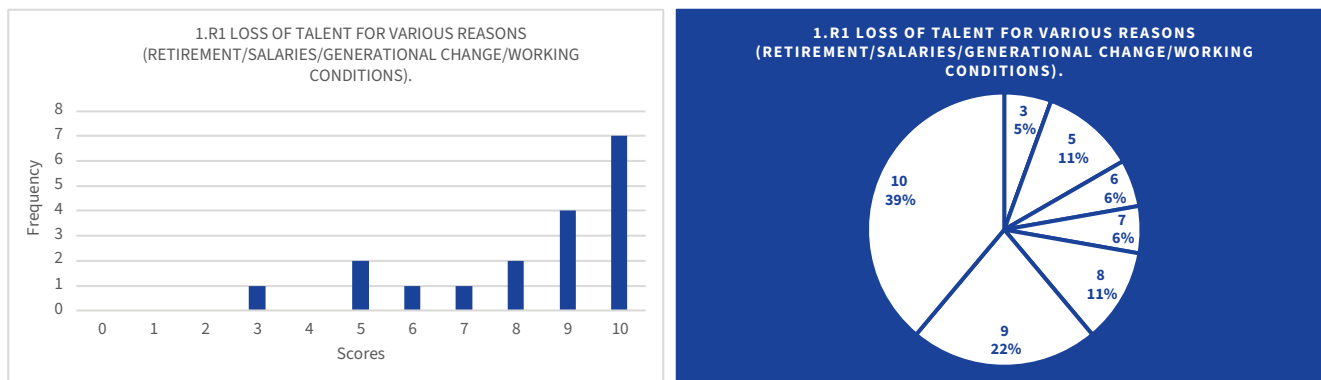
Défis	Moyenne	Écart type
1.R1 Perte de talent pour diverses raisons (retraite / salaires / changement de génération/conditions de travail).	8,2	2,16
1.R6 Limitation du personnel (quantité / compétence / pertinence).	7,4	2,79
1.A8 Les personnes ne sont pas alignées sur les compétences requises. (Nous avons besoin de pouvoir sélectionner les fonctionnaires dont nous avons besoin.)	7,4	2,50
1.R7 Consolider les systèmes d'évaluation de la performance/productivité.	7,2	2,49
1.R9 Difficultés à gérer les processus de changement internes.	6,9	2,07
1.R10 Risque de corruption (nous avons besoin d'une meilleure gouvernance - Contrôle interne, rétroaction, intégrité de la gestion).	6,9	2,65
1.R3 Perte de compétitivité salariale et de conditions de travail (culture du télétravail et image publique)	6,4	3,09
1.R2 Structures organisationnelles rigides.	6,1	3,07
1.R5 Régimes d'avantages sociaux et d'incitatifs inflexibles (nous avons besoin de plus de flexibilité).	5,9	3,26
1.R4 Faible intérêt des nouveaux professionnels à rejoindre l'Administration fiscale et douanière.	5,5	2,83
TOTAL	6,8	2,7

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Remarque : la numérotation au début de chaque énoncé représente le bloc thématique (1, ressources humaines, 2 technologies, etc.), le fait qu'il s'agisse d'un défi (R) ou d'une opportunité (O) et la place qu'il occupait dans la liste initiale de collecte de défis ou d'opportunités recensés, sur laquelle l'enquête a été menée.

Comme on peut le voir, les pénuries potentielles de personnel sont la principale préoccupation et peuvent provenir d'un certain nombre de causes. D'abord, il y a le risque de perdre des talents (que ce soit en raison de la retraite, de l'incapacité à rivaliser sur le salaire, des conditions de travail peu attractives ou de l'effet du changement générationnel) -Figure 1 -, avec une note moyenne de 8,2, sept administrations lui attribuant la note maximale (10), et 72% des participants l'évaluant entre 8 et 10.

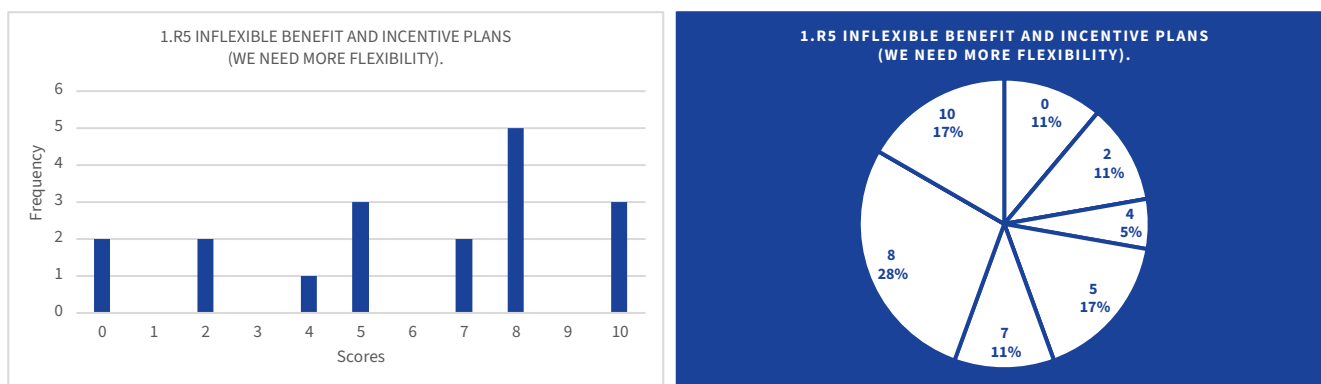
Figure 1. Défis pour les AF en ressources humaines : Perte de talents pour raisons diverses (Retraites, salaires, changement de génération, conditions de travail).



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025

Au bas du tableau des défis, nous trouvons le manque d'intérêt des nouveaux professionnels et le manque de flexibilité en termes d'incitations et d'avantages. En particulier, le défi de l'inflexibilité a non seulement enregistré un score faible (5,9) mais l'un des plus grands manques de consensus (écart type de 3,26). Le large degré de dissidence sur cette question peut être vu à la figure 2.

Figure 2. Défis pour les AF en ressources humaines : des plans d'avantages sociaux et d'incitations inflexibles.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Les opportunités dans le domaine des ressources humaines (tableau 2; moyenne totale 7,3; écart type 2,4) ont été sélectionnées et évaluées dans l'ordre suivant: gestion de la formation basée sur les

compétences; gestion des connaissances; attraction et rétention du personnel; développement et succession du personnel; profils et compétences et formation; mesure de la performance; systèmes d'intégrité; contrôle interne et transparence; innovation, recherche et coopération avec d'autres organisations; échange d'expériences avec d'autres administrations; stratégie institutionnelle en matière de ressources humaines; diagnostic du degré de satisfaction; autres types de stratégies telles que l'outplacement/substitution et la santé mentale; nouveaux schémas de rémunération (contrats variables et individuels); développement d'un panel de ressources humaines.

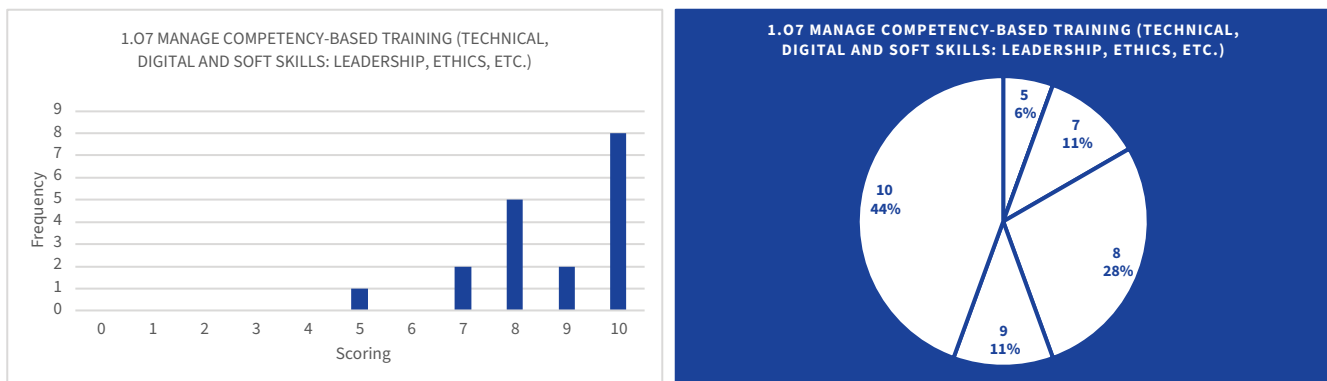
Tableau 2. Opportunités pour les AT en ressources humaines.

Opportunités	Moyenne	Écart type
1.07 Gérer la formation par compétences (compétences techniques, numériques et non techniques : leadership, éthique, etc.)	8,7	1,45
1.014 Renforcer les stratégies de gestion des connaissances.	8,5	1,62
1.04 Réviser les politiques et les procédures visant à attirer et à fidéliser le personnel.	8,3	2,05
1.02 Examiner les mécanismes et les processus de perfectionnement et de relève du personnel.	8,1	1,94
1.06 Mettre à jour les profils, les compétences et les formations des professionnels.	8,1	1,71
1.05 Créer de nouveaux outils de mesure de la performance adaptés à la réalité de l'Administration fiscale et douanière.	8,0	1,91
1.013 Renforcer les systèmes d'intégrité, de contrôle interne et de transparence.	7,9	3,08
1.010 Promouvoir l'innovation, la recherche et la coopération avec d'autres organisations.	7,7	2,17
1.08 Promouvoir l'échange d'expériences avec d'autres administrations fiscales et douanières (par le biais de la coopération internationale).	7,4	2,18
1.01 Consolider une stratégie institutionnelle de Ressources humaines alignée sur l'Autorité fiscale et douanière.	6,5	2,87
1.011 Établir une politique de diagnostic du niveau de satisfaction.	6,4	2,83
1.09 Évaluer d'autres types de stratégies, telles que l'outplacement/substitution et la santé mentale.	6,1	2,51
1.03 Concevoir de nouveaux schémas de rémunération (contrats variables et individuels).	5,3	3,66
1.012 Développer un tableau de bord des ressources humaines pour l'AF et les douanes.	5,2	3,19
TOTAL	7,3	2,4

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

La première des opportunités identifiées-Figure 3 -, avec une note moyenne de 8,7 et un écart de 1,45 point, met en évidence le niveau élevé d'appréciation et le fort degré de consensus concernant les possibilités d'amélioration offertes par la gestion de la formation par compétences dans tous les domaines (technique, numérique, compétences sociales, leadership, éthique, etc.). Huit administrations lui attribuent la note la plus élevée (10) et 83% l'évaluent entre 8 et 10.

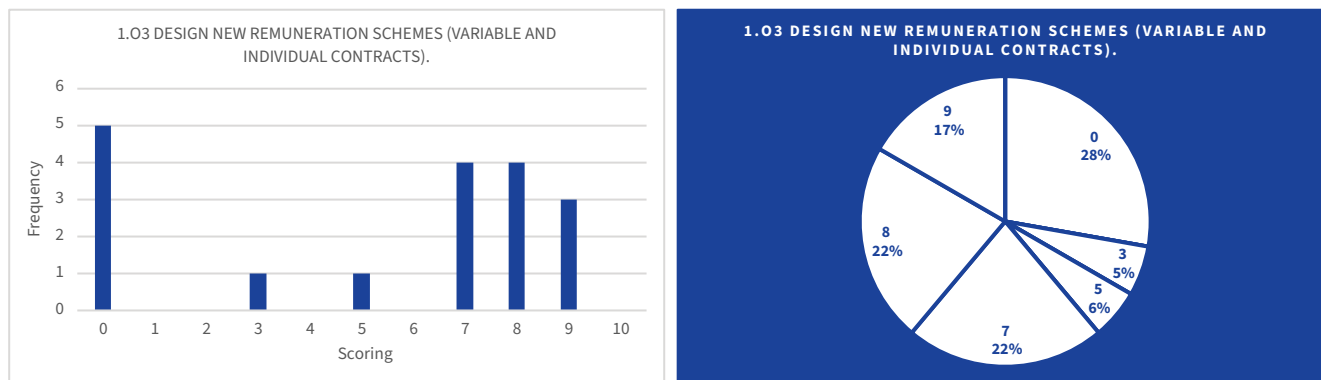
Figure 3. Opportunités pour les AT en ressources humaines : Gestion de la formation basée sur les compétences. (Compétences techniques, numériques et relationnelles, leadership, éthique, etc.).



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Parmi les opportunités les moins valorisées figure la conception de nouveaux schémas de rémunération (avec contrats variables et individuels) -Figure 4-, ce qui est cohérent avec les observations issues du classement des défis. Dans le même temps, c'est l'une des options qui génère le moins de consensus : jusqu'à cinq administrations (28%) lui attribuent la note minimale, tandis que, bien qu'aucune d'entre elles ne la place comme la priorité absolue, une grande majorité (61%) l'évalue entre 7 et 9.

Figure 4. Opportunités pour les AF en ressources humaines : Conception de nouveaux schémas de rémunération (contrats variables et individuels).



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

3. Bloc thématique II : Technologie

En termes de technologie, les principaux défis identifiés (tableau 3; moyenne totale 7,4; écart type 2,5), classés en fonction de leur score, affectent les aspects suivants: sécurité globale; recrutement et rétention des talents humains; augmentation des niveaux d'automatisation; gestion des données pour l'IA; gestion des incidents; inclusion et accès numérique; adaptabilité en temps opportun aux changements; efficacité des dépenses technologiques; combler les lacunes internes en matière de connaissances; IA fiable et éthique; gestion des dépendances externes.

Tableau 3. Défis pour les AF en termes de technologie.

Défis	Moyenne	Écart type
2.R1 Sécurité globale : Renforcer la protection contre les menaces internes et externes, gérer en permanence les vulnérabilités et développer des mécanismes de résilience opérationnelle.	8,3	2,74
2.R9 Embaucher et retenir les talents humains en technologie.	8,1	1,53
2.R8 Niveaux d'automatisation plus élevés : Étendre l'automatisation des services aux contribuables et des processus de contrôle de la conformité, y compris ceux associés à l'échange d'informations.	7,9	2,51
2.R6 Gestion des données pour l'IA : Utiliser les données de manière appropriée pour entraîner les algorithmes, en protégeant les informations sensibles grâce à l'anonymisation et aux contrôles d'accès.	7,7	2,67
2.R2 Gestion des incidents : Garantir la sécurité de l'information et anticiper les impacts, avec des plans de réponse aux incidents et de continuité.	7,6	2,91
2.R4 Inclusion et accès numérique : Promouvoir la littératie numérique dans tous les segments de la population et assurer la viabilité de l'accès aux services technologiques, en évitant l'exclusion.	7,4	1,89
2.R7 Adaptabilité en temps opportun aux changements : S'assurer que la technologie s'adapte rapidement aux changements législatifs (internes et internationaux) et aux améliorations des processus.	7,4	2,53
2.R3 Efficacité des dépenses technologiques : Optimisation des coûts technologiques et de maintenance, réduction des inefficacités dans l'utilisation des ressources financières.	7,4	2,83
2.R10 Comblar les écarts : Gérer les écarts de connaissances entre les métiers et la technologie, promouvoir la collaboration et la formation croisée.	7,2	1,92

(suite)

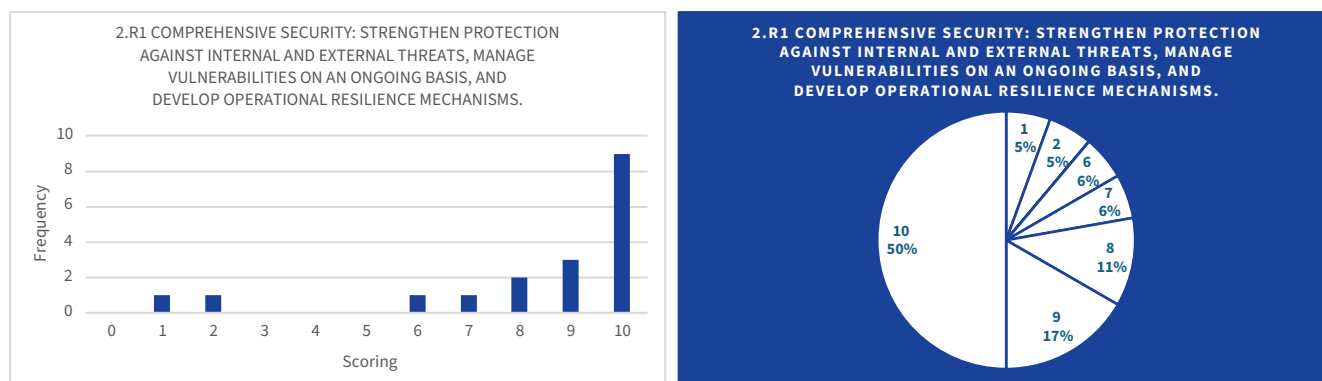
Tableau 3. Défis pour les AF en termes de technologie. (suite)

Défis	Moyenne	Écart type
2.R5 IA digne de confiance et éthique : Limiter l'entraînement des modèles d'IA générative aux sources officielles et établir un suivi pour une utilisation éthique, vérifiable et compréhensible.	7,1	2,73
2.R11 Gestion des dépendances : Atténuer les risques de dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des prestataires de services	6,6	3,43
TOTAL	7,5	2,5

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

En tête de liste se trouve le défi de parvenir à ce que l'on appelle une sécurité globale, comprise comme le renforcement de la protection contre les menaces internes et externes, la gestion continue des vulnérabilités et le développement de mécanismes de résilience opérationnelle. Avec un score moyen de 8,3 et neuf administrations (50%) lui donnant la note maximale, seul son écart-type relativement élevé (2,74) dérivé de l'existence de deux votes en bas de l'échelle peut être souligné, ce qui montre comment même confrontées à un défi fondamental, toutes les administrations ne sont pas - ou ne sont pas considérées - affectées de la même manière.

Figure 5. Les défis auxquels sont confrontés AF en termes de technologie et de sécurité : Renforcer la protection contre les menaces externes et internes, gérer les vulnérabilités de manière continue, mettre en place des mécanismes de résilience opérationnelle.

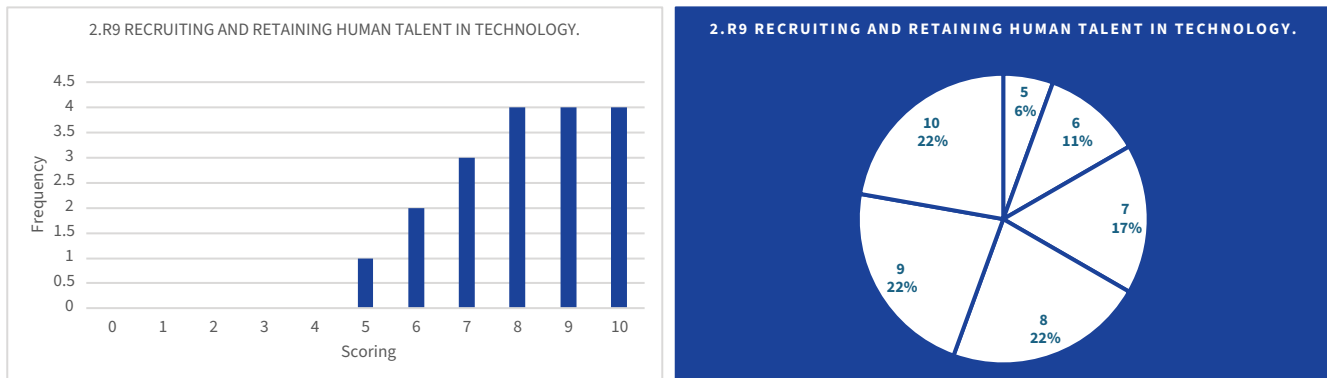


Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Contrairement à ce qui précède, le deuxième des défis, le recrutement et la rétention de talents humains dans le domaine technologique, bien qu'il atteigne une note moyenne légèrement

inférieure (8,1) et que moins d'administrations lui accordent la note maximale (quatre, 22%), le consensus concernant sa pertinence est beaucoup plus élevé en concentrant les scores dans la fourchette la plus élevée de l'échelle.

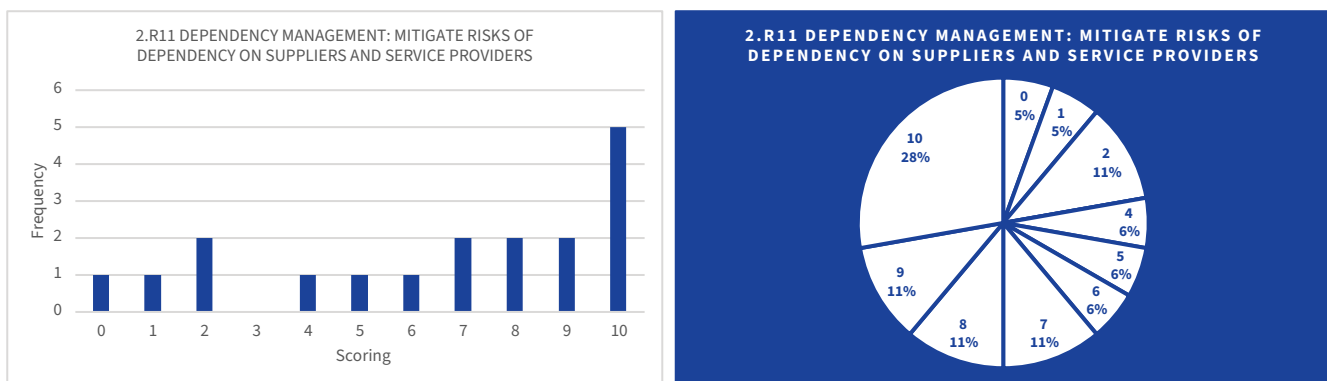
Figure 6. Défis pour les AF en technologie : recrutement et rétention des talents humains.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Au bas du tableau des défis de ce bloc se trouve la gestion de la dépendance (score de 6,6), comme moyen d'atténuer les risques de dépendance vis-à-vis des fournisseurs et prestataires de services. Comme nous l'avons déjà observé dans le cas des ressources humaines, la note moyenne relativement faible de ce défi ne signifie pas que pour de nombreuses administrations il n'est pas au plus haut niveau de l'échelle (28% lui donne la note maximale) mais qu'il présente une forte hétérogénéité (jusqu'à 27% lui attribuant une note inférieure à cinq) - qui peut découler de son degré plus ou moins élevé d'exposition aux fournisseurs externes-.

Figure 7. Défis technologiques pour les AF : gestion des dépendances : Réduire les risques liés à la dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des prestataires de services.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Les domaines d'opportunité en matière technologique (tableau 4; moyenne totale 7,5; écart type 2,7) ont été définis dans l'ordre suivant: IA pour les services aux contribuables; IA pour le contrôle fiscal; gestion d'un portefeuille de technologies prometteuses; garantie des ressources pour l'investissement technologique; interopérabilité et conformité dès la conception; gouvernance et cycle de vie des données; sécurité proactive; continuité et résilience; enregistrement et supervision des prestataires de services de conformité; développement d'architecture et d'infrastructure hybrides (cloud et sur site); gestion stratégique de l'externalisation.

Tableau 4. Opportunités pour les AF dans le domaine de la technologie.

Opportunités	Moyenne	Écart type
2.04 AI pour les services aux contribuables : Déployez des assistants virtuels et des capacités d'assistance intelligentes pour résoudre les requêtes et personnaliser l'expérience.	8,6	2,48
2.03 AI pour le contrôle fiscal: Appliquer l'IA dans la planification, la sélection/segmentation des contribuables, la vérification, les audits et la gestion réursive, avec traçabilité et explicabilité.	8,6	1,69
2.01 Gestion de portefeuille de technologies prometteuses : Identifier les technologies à fort impact, hiérarchiser un portefeuille et planifier les investissements ; activer les cadres réglementaires nécessaires.	8,0	2,40
2.09 Garantir des ressources pour l'investissement technologique. Établir un critère standard minimum pour l'investissement dans la technologie.	7,9	2,91
2.02 Interopérabilité et conformité dès la conception : Développer des mécanismes d'interopérabilité avec les acteurs publics et privés, en gérant raisonnablement les asymétries.	7,4	2,48
2.010 Gouvernance et cycle de vie des données : Mettre en œuvre des politiques, des structures et des pratiques pour les rôles, la qualité, les métadonnées, le catalogage, l'anonymisation, la conservation et la disposition finale.	7,3	2,66
2.07 Sécurité proactive : Mettre en œuvre une surveillance préventive de l'utilisation des informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration, avec des technologies et des processus de sécurité dans le cadre d'une approche de confiance zéro.	7,3	3,32
2.08 Continuité et résilience. Établir, développer, tester, diffuser et mettre en œuvre des plans de continuité des activités et des mécanismes de résilience.	7,1	2,63
2.011 Enregistrement et supervision des prestataires de services de conformité: Mettre en place un registre avec des normes et des mécanismes de supervision pour les prestataires qui aident les contribuables.	6,8	3,45

(suite)

Tableau 4. Opportunités pour les AF dans le domaine de la technologie. (suite)

Opportunités	Moyenne	Écart type
2.05 Développer une architecture et une infrastructure hybrides (cloud et sur site): Équilibrer l'utilisation du cloud et des centres de données locaux pour optimiser la convivialité, la sécurité et les coûts ; sensibiliser aux avantages et aux risques du cloud computing.	6,7	3,18
2.06 Gestion stratégique de l'externalisation. Définir l'équilibre entre les capacités internes et les services externalisés en fonction de leur criticité, des risques, des coûts et de la souveraineté technologique.	6,3	3.05
TOTAL	7,5	2,7

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Les deux premières opportunités pour les AF dans le domaine de la technologie obtiennent des scores moyens quasiment identiques, avec seulement quelques centièmes de points d'écart (8,6, la moitié des administrations attribuant le score le plus élevé), et toutes deux relèvent du domaine des applications de l'intelligence artificielle (IA). La seule différence tient à une dispersion plus importante dans le cas de l'IA appliquée aux services aux contribuables (déploiement d'assistants virtuels et de capacités de services intelligents pour résoudre les requêtes et personnaliser l'expérience) -Figure 8 - en raison d'une seule évaluation située au niveau le plus bas, par rapport à l'opportunité dérivée de l'application de l'IA au contrôle fiscal (planification, sélection/segmentation des contribuables, vérification, audits et gestion récursive, avec traçabilité et explicabilité) - Figure 9.

Figure 8. Opportunités pour les AF en technologie : l'IA pour les services aux contribuables : Déployer des assistants virtuels et des fonctionnalités d'assistance intelligente pour répondre aux demandes et personnaliser l'expérience.

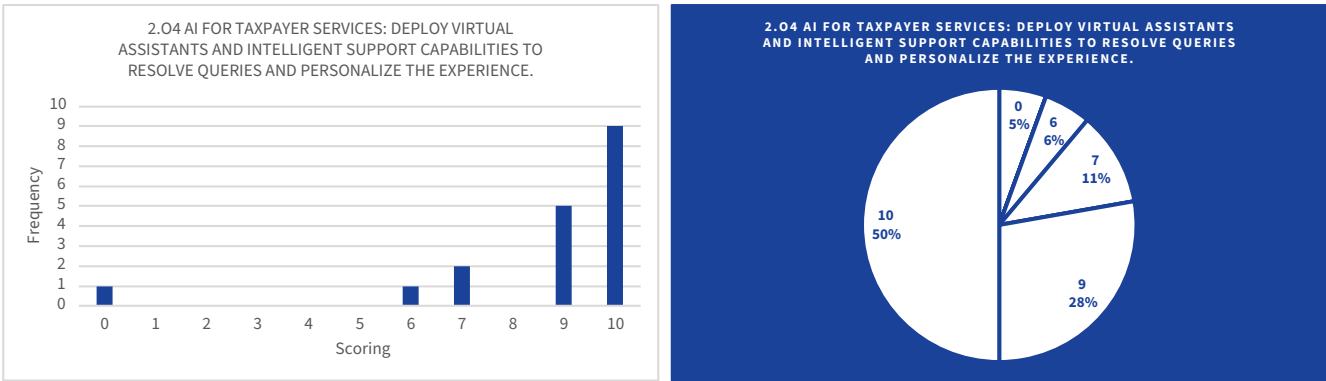
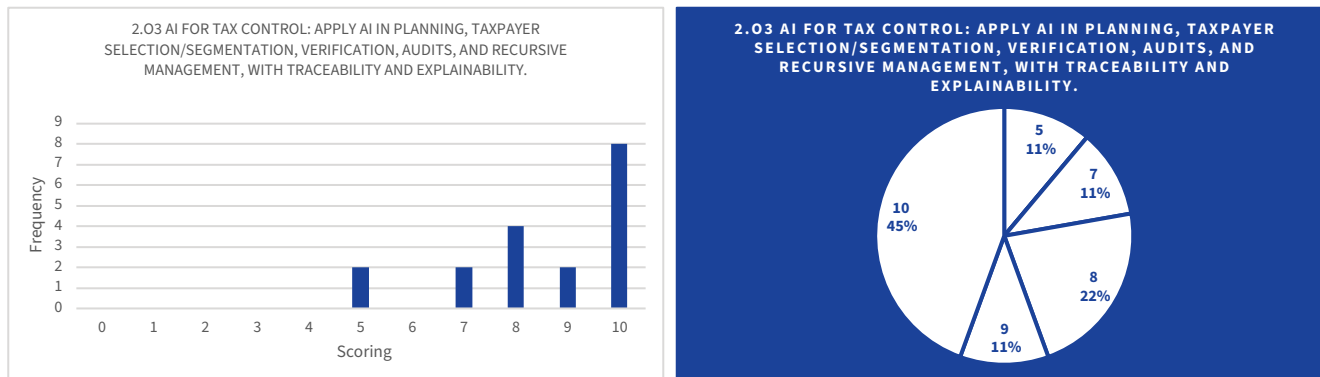


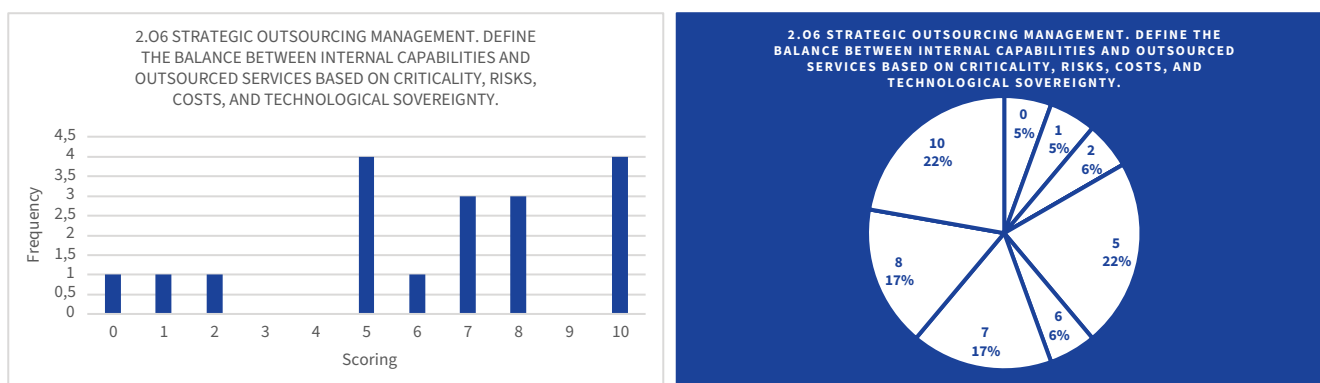
Figure 9. Opportunités pour les AF en technologie : l'IA pour le contrôle fiscal.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

En bas du classement des opportunités se trouve la gestion stratégique de l'externalisation (Figure 10) pour définir l'équilibre entre les capacités internes et les services externalisés en fonction de la criticité, des risques, des coûts et de la souveraineté technologique (6,3 en moyenne et 3,05 écarts type), là encore un résultat cohérent avec le degré élevé de dissension observé concernant le défi de la gestion des dépendances mentionné ci-dessus (Figure 7).

Figure 10. Gestion stratégique de l'externalisation. Définir l'équilibre entre les capacités internes et les services externalisés en fonction de la criticité, des risques, des coûts et de la souveraineté technologique.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

4. Bloc thématique III : Gestion des Risques

Le tableau 5 énumère les principaux défis identifiés et leur classement par évaluation (moyenne totale 7,7; écart type de 2,4): développement des compétences des fonctionnaires; évaluation de l'impact des actions de traitement pour une segmentation appropriée; adoption d'une approche préventive et prospective; sélection en temps opportun des actions de traitement; analyse des structures complexes et des restructurations d'entreprise; adaptations juridiques et/ou administratives permettant un accès sans restriction à l'information financière; gouvernance des données pour un meilleur accès et un meilleur traitement; prise en compte des flux illicites; accords préalables pour aligner les attentes et les résultats.

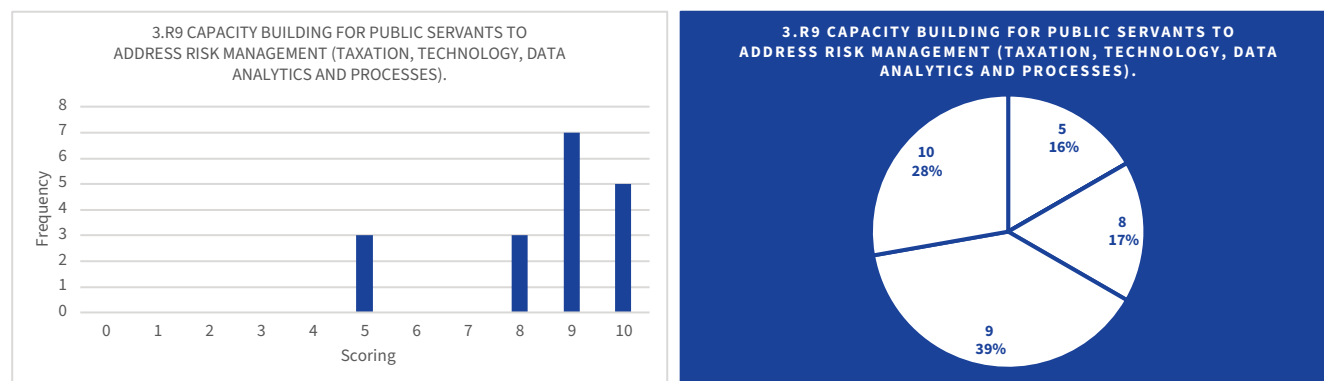
Tableau 5. Défis pour les AF en gestion des risques.

Défis	Moyenne	Écart type
3.R9 Développement des capacités des fonctionnaires en matière de gestion des risques (<i>fiscalité, technologie, analyse des données et processus</i>).	8,4	1,72
3.R4 Évaluation de l'impact des actions de traitement en vue d'une amélioration continue du système de risque.	8,3	1,99
3.R1 Identification des causes du risque de non-conformité pour une segmentation adéquate.	8,2	2,12
3.R2 Adoption d'une approche préventive et prospective.	8,1	2,10
3.R3 Sélection opportune des actions de traitement.	8,0	2,57
3.R5 Analyse de structures complexes et de restructurations d'entreprises.	7,9	2,63
3.R6 Adaptations juridiques et / ou administratives permettant d'accéder aux informations financières sans limitations.	7,9	3,01
3.R7 Utilisation de techniques de gouvernance des données appliquées à la gestion des risques (qualité, sécurité, etc.).	7,7	2,56
3.R8 Améliorer la capacité et la vitesse des systèmes pour un meilleur accès et traitement des données.	7,2	2,73
3.R10 Prise en compte des flux illicites en gestion des risques.	6,7	2,59
3.R11 Génération d'accords préalables afin d'assurer l'alignement entre les attentes et les résultats de la gestion des risques.	6,7	2,50
TOTAL	7,7	2,4

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Le premier des défis se concentre sur le développement des capacités du personnel dans ce domaine, couvrant divers aspects allant de la connaissance ou de la technologie fiscale à l'analyse et aux processus de données, avec une note moyenne élevée (8,4) et une faible dispersion (écart type 1,72). 84% des administrations attribuent à ce défi des notes comprises entre 8 et 10 (figure 11).

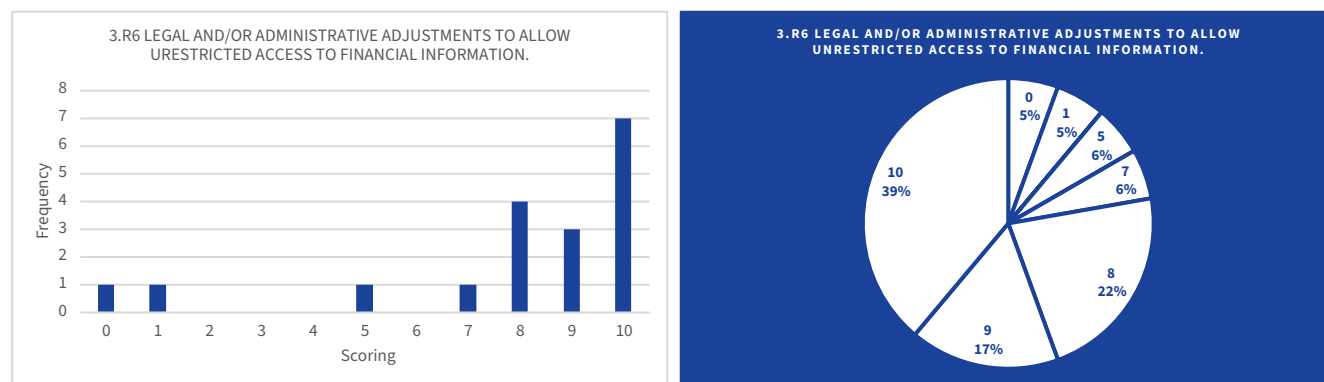
Figure 11. Défis pour les AF en termes de gestion des risques : développer les capacités des fonctionnaires.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Toujours dans le cadre des défis de la gestion des risques, il convient de souligner comment certains d'entre eux, tels que les adaptations juridiques et/ou administratives pour accéder aux informations financières sans limitations, enregistrent à la fois une note moyenne élevée (7,9) et une dispersion significative (écart type de 3,01), montrant comment un défi très pertinent pour une gestion adéquate des risques (78% des administrations l'évaluent entre 8 et 10), a été surmonté dans certaines administrations (10% l'évaluent entre 0 et 1) -Figure 12-.

Figure 12. Défis pour les AF en gestion des risques : ajustements pour l'accès à l'information financière.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

En ce qui concerne les opportunités en matière de gestion des risques, le tableau 6 (moyenne totale 7,6; écart 2,4) nous fournit les énoncés sélectionnés suivants: développement d'algorithmes pour extraire l'information et améliorer la qualité des données; intégration efficace de la gestion des risques par les autorités douanières, fiscales et autres au niveau horizontal; accès à toutes les informations pertinentes disponibles; approche cycle complet; formalisation préalable des critères basés sur les risques pour l'application des actions de traitement; partage des connaissances internes/externes pour assurer la cohérence des critères et apporter une certitude; création d'espaces et/ou de processus de recherche et développement; nouvelles pratiques /actions de traitement; utilisation des organisations internationales pour renforcer les capacités, identifier les bonnes pratiques, coopérer et développer des outils; instruments internationaux d'assistance mutuelle et d'échange d'informations; création d'un comité des risques.

Tableau 6. Opportunités pour les AF en termes de gestion des risques.

Opportunités	Moyenne	Écart type
3.O1 Développement d'algorithmes permettant d'extraire des informations et de fournir des données de qualité	8,5	2,12
3.O2 Intégration efficace de la gestion des risques entre les douanes, les administrations fiscales et d'autres entités, dans une approche horizontale.	8,4	1,50
3.O11 Accès à l'ensemble des informations pertinentes disponibles que l'administration fiscale est en mesure d'exploiter.	8,4	2,25

(suite)

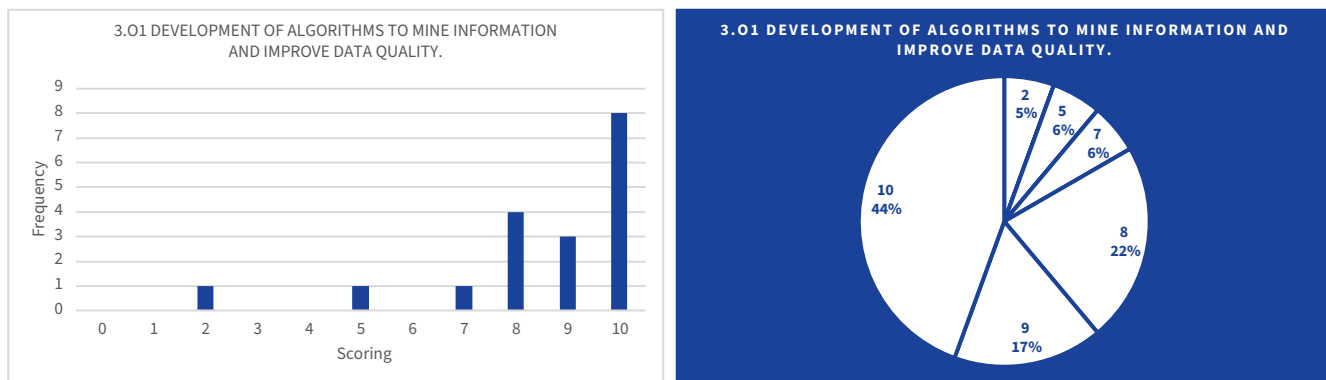
Tableau 6. Opportunités pour les AF en termes de gestion des risques. (suite)

Opportunités	Moyenne	Écart type
3.09 Adoption d'une approche de cycle complet associée au système de gestion des risques.	8,2	2,32
3.07 Formalisation préalable des critères fondés sur les risques pour l'application des mesures de traitement.	8,0	1,71
3.08 Partage interne/externe des connaissances sur le système de gestion des risques, afin d'assurer l'uniformité des critères et de renforcer la sécurité juridique.	7,8	2,28
3.05 Création d'espaces et/ou de processus de recherche et développement pour optimiser la gestion des risques.	7,8	2,36
3.06 Utilisation de nouvelles pratiques/mesures de traitement (p. ex. déclarations préremplies, conformité coopérative, accords préalables de prix de transfert, etc.).	7,4	2,89
3.04 Tirer parti des organisations internationales pour renforcer les capacités, identifier les bonnes pratiques, coopérer et développer des outils (par exemple, la solution fiscale CIAT).	7,2	2,16
3.03 Tirer parti des instruments fiscaux internationaux pour l'entraide et l'échange d'informations.	6,9	2,44
3.010 Création d'un comité des risques.	5,3	4,06
TOTAL	7,6	2,4

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Le développement d'algorithmes pour l'extraction et l'amélioration de la qualité de l'information est l'opportunité la plus valorisée (8,5 en moyenne) - jusqu'à huit administrations lui attribuant la note la plus élevée et 83% la classant entre 8 et 10 (Figure 13) - bien que, comme on le voit dans le tableau 6, d'autres domaines d'opportunité soient très proches en termes de valorisation (intégration de la gestion des risques avec d'autres entités ; accès à l'information ; etc.).

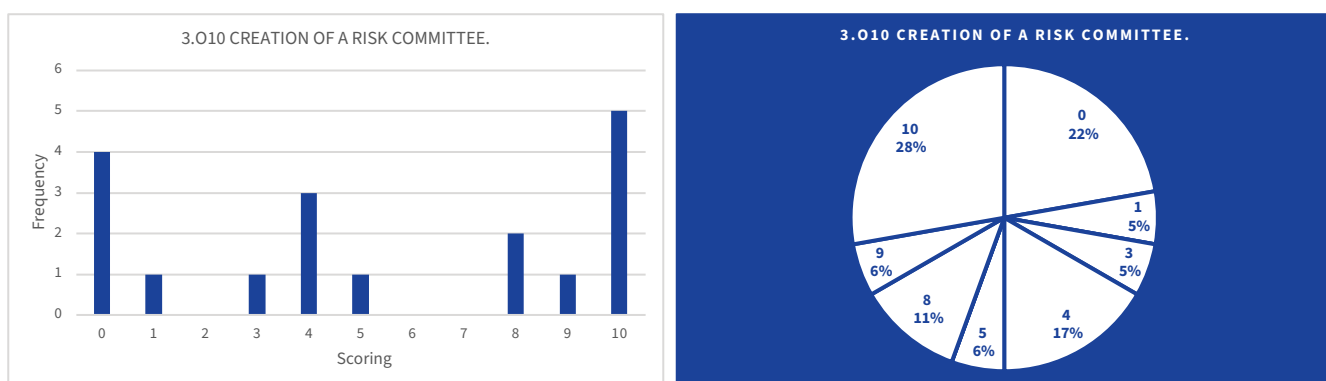
Figure 13. Opportunités pour les AF en gestion des risques : algorithmes pour l'extraction et l'amélioration de la qualité des informations.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

En bas du classement, l'opportunité dérivée de la “création d'un comité des risques” nous montre à nouveau l'hétérogénéité entre les administrations sur certains aspects découlant de leur situation particulière, cinq administrations accordant la note maximale et quatre autres la note minimale — Figure 14 —.

Figure 14. Opportunités pour les AF en gestion des risques : création d'un comité des risques.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

5. Bloc thématique IV : Gestion institutionnelle

Dans le domaine de la gestion institutionnelle (Tableau 7; moyenne totale 7; écart type 2,56) Les défis suivants ont été identifiés: simplification des processus et amélioration des coûts de conformité; stratégie de communication pour la politique fiscale (civisme fiscal); disponibilité du profil du personnel nécessaire; sécurité des données et utilisation correcte des données; révision et mise à jour des structures organisationnelles; promotion de la culture fiscale par les médias numériques; amélioration de l'image des autorités fiscales; évaluation et suivi pour améliorer la performance; réduction de la fracture numérique au profit des contribuables; coordination interne aux niveaux central et territorial; contrôle interne dans les domaines de la sécurité, des résultats et de la conduite; autonomie pour la prise de décision, la gestion budgétaire et l'embauche; définition des objectifs à moyen terme dans une stratégie document de planification; soutien à d'autres entités gouvernementales aux niveaux central et étatique.

Tableau 7. Défis pour les AF en gestion institutionnelle.

Défis	Moyenne	Écart type
4.R5 Simplification des processus dans les AF et amélioration des coûts de conformité.	8,0	2,30
4.R14 Promouvoir, à travers les AF, une stratégie de communication sur la politique fiscale au profit des contribuables (civisme fiscal)	7,8	2,29
4.R1 Avoir le profil de personnel nécessaire	7,6	2,57
4.R7 Sécurité des données des AF et leur utilisation correcte.	7,6	2,79
4.R12 Révision et mise à jour des structures organisationnelles des AF, en tenant compte des nouvelles tendances.	7,6	2,04
4.R13 Promouvoir la culture fiscale par le biais des médias numériques.	7,4	2,31
4.R9 Améliorer l'image que les contribuables ont des AF.	7,4	2,36
4.R2 Évaluation et suivi pour connaître les résultats et améliorer la performance des AF.	7,1	1,86
4.R6 Réduire la fracture numérique au sein des AF, en répondant aux besoins des contribuables.	7,0	1,85
4.R11 Promouvoir la coordination et l'autonomisation entre les unités et départements des AF aux niveaux central et territorial.	6,8	2,38
4.R8 Améliorer le contrôle interne des AF dans les domaines de la sécurité, des résultats et de la conduite.	6,7	2,93

(suite)

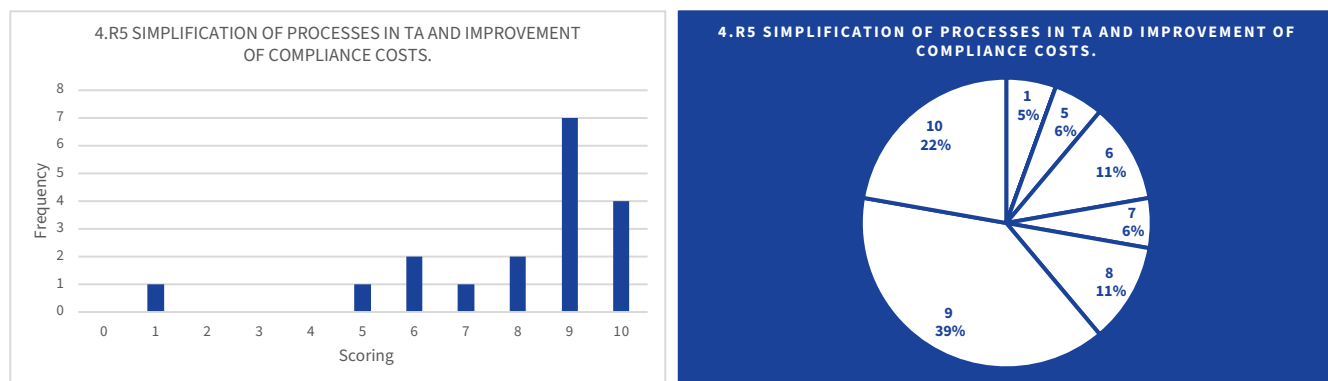
Tableau 7. Défis pour les AF en gestion institutionnelle. (suite)

Défis	Moyenne	Écart type
4.R3 Autonomie pour la prise de décision, la gestion budgétaire et la passation de contrats des AF	6,5	3,49
4.R4 Définir les objectifs à moyen terme des AF dans un document de planification stratégique.	5,4	3,47
4.R10 Soutenir d'autres entités gouvernementales aux niveaux central et étatique.	5,4	3,26
TOTAL	7,0	2,56

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

La simplification des processus comme moyen de réduire les coûts de conformité apparaît en tête de liste des défis, treize administrations ayant noté cette option entre 8 et 10 (figure 15), montrant le souci des administrations de promouvoir et de faciliter la conformité volontaire.

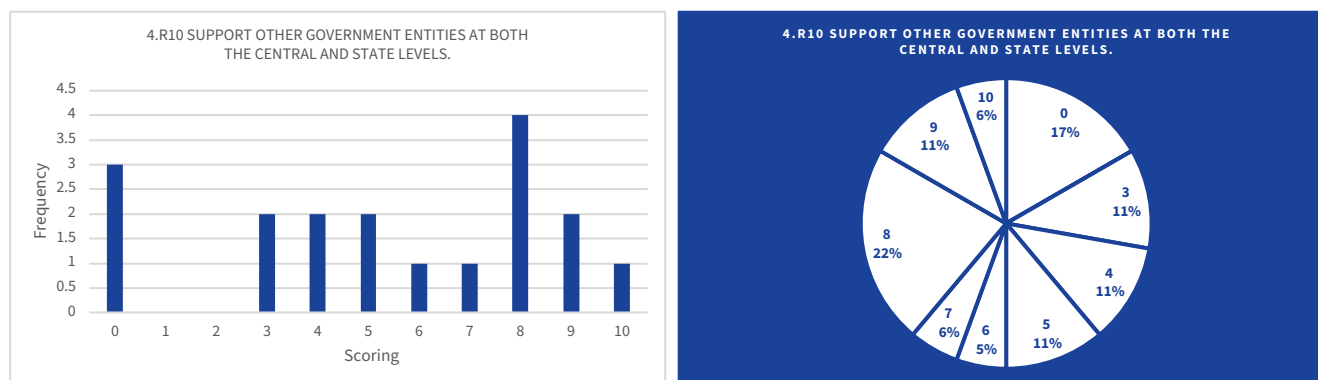
Figure 15. Défis pour les AF en gestion institutionnelle : simplification des processus et réduction des coûts de conformité.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Au bas du tableau des défis, nous trouvons un soutien à d'autres entités gouvernementales (tant au niveau central qu'au niveau étatique) (figure 16), avec un score de 5,4 et une forte dispersion, ce qui semble indiquer que ce n'est pas une préoccupation particulièrement partagée entre les administrations.

Figure 16. Défis pour les AF en gestion institutionnelle : soutien à d'autres entités gouvernementales, tant au niveau central qu'au niveau des états fédérés.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Les opportunités de ce bloc thématique sont répertoriées dans le tableau 8 (moyenne totale 7; écart type de 2,61): confiance des contribuables; crédibilité et transparence en ce qui concerne les procédures administratives régulières; traçabilité de l'information avec les nouvelles technologies; engagement du personnel de l'AF; amélioration continue grâce à une utilisation efficace de l'information; meilleure utilisation des ressources humaines; coopération internationale sur l'IA; soutien entre pairs et échange d'informations; création d'alliances avec d'autres acteurs publics et privés; renforcement des relations entre les AF et les autres administrations publiques du pays; amélioration institutionnelle dans d'autres administrations publiques basée sur le modèle de l'AF; leadership parmi les institutions gouvernementales; avantages potentiels de la fusion des taxes internes et des douanes.

Tableau 8. Opportunités pour les AF en gestion institutionnelle.

Opportunités	Moyenne	Écart type
4.04 Confiance des citoyens contribuables dans l'AF.	8,8	1,66
4.03 Crédibilité et transparence de l'AF en ce qui concerne les procédures administratives ordinaires	8,3	2,44
4.07 Tirer parti de la traçabilité rendue possible par les technologies récentes dans l'utilisation de l'information.	7,8	1,73
4.011 Accroître l'engagement du personnel de l'AF.	7,6	2,53
4.05 Amélioration continue de l'administration, et par conséquent de la perception des impôts, grâce à l'utilisation efficace de grands ensembles de données.	7,6	2,55
4.09 Meilleure utilisation des ressources humaines au profit de l'AF.	7,3	2,80

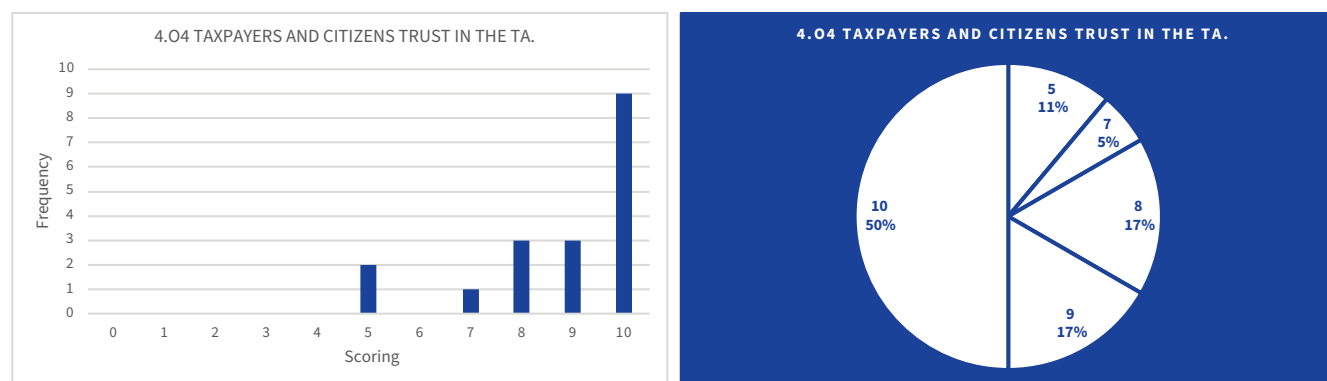
(suite)

Tableau 8. Opportunités pour les AF en gestion institutionnelle. (suite)

Opportunités	Moyenne	Écart type
4.O6 Possibilité de créer des groupes de travail animés par des institutions internationales sur les thématiques liées à l'IA.	7,2	1,96
4.O2 Assurer un soutien et favoriser les échanges d'informations entre pairs.	7,1	2,84
4.O8 Créer des alliances avec d'autres agents publics et privés.	6,6	3,03
4.O13 Renforcer les relations entre les AF et les autres administrations publiques du pays.	6,4	3,31
4.O10 Promouvoir l'amélioration institutionnelle dans d'autres administrations publiques à partir du modèle des AF.	6,3	2,65
4.O1 Exercer un leadership au sein des institutions gouvernementales.	5,8	2,88
4.O12 Les administrations intégrant les recettes intérieures et les douanes offrent des avantages tels que l'affectation des marchandises saisies à des fins sociales durables.	4,4	3,55
TOTAL	7	2,61

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

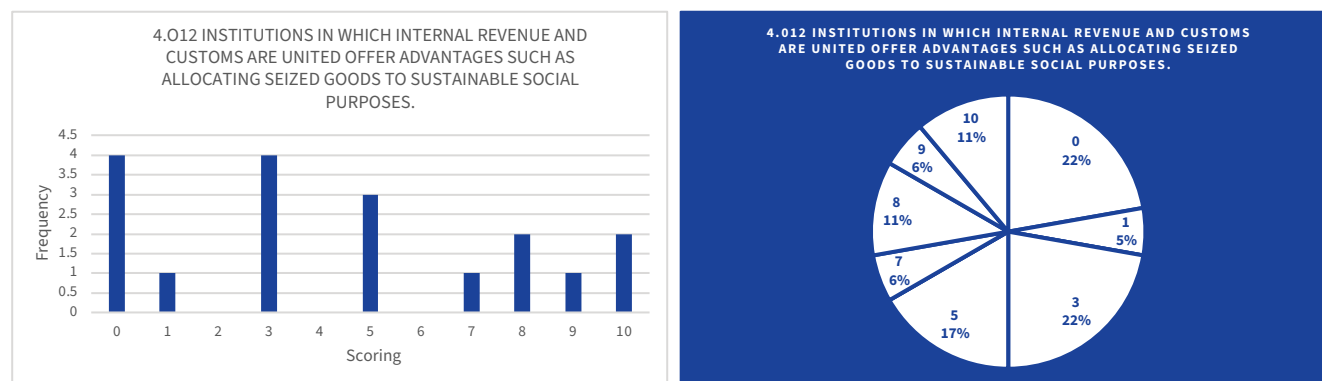
En tête de liste des opportunités en termes de gestion institutionnelle figure la confiance du public dans l'administration fiscale, un actif immatériel lié à la réputation qui obtient un score élevé (8,8) et bénéficie d'un haut niveau de consensus (avec jusqu'à neuf administrations, 50%, lui attribuant la note maximale - Figure 17).

Figure 17. Opportunités pour les AF en gestion institutionnelle : la confiance des citoyens dans l'administration fiscale.


Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

On observe une dynamique inverse au bas de la liste des opportunités : les avantages potentiels de l'intégration des douanes et des recettes intérieures, tels que l'utilisation des marchandises saisies à des fins sociales durables, présentent un score moyen faible (4,4) et une forte dispersion (écart type de 3,55), comme le montre la figure 18.

Figure 18. Opportunités pour les AF en gestion institutionnelle : avantages de l'intégration des fonctions douanières et fiscales. (Par exemple, affecter les biens saisis à des fins sociales durables).



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

6. Bloc thématique V : Système fiscal

Le dernier bloc thématique était consacré aux défis et opportunités liés au système fiscal dans lequel opèrent les administrations fiscales - entendu au sens large, tant au niveau national qu'international - qui, bien qu'il se situe généralement en dehors de leur sphère de compétence (plus proche de la politique fiscale), peut conditionner considérablement leur activité.

Les défis les plus pertinents dans ce domaine sont présentés dans le tableau 9 (moyenne 7,2; écart type de 2,3) dans l'ordre suivant: législation et gestion des actifs cryptographiques; législation et supervision des services numériques fournis par les non-résidents; nouvelles règles fiscales internationales; lacunes en matière de civisme fiscal et d'éducation fiscale; informalité et gestion des régimes simplifiés; gestion des nouvelles politiques fiscales complexes en raison de leur conception personnalisée; assistance mutuelle en matière de recouvrement; limitation de la souveraineté (cadres juridiques internationaux); contrôle des importations de faible valeur; gestion des avantages fiscaux et des avantages sociaux; gestion de la fiscalité verte; impôt minimum mondial.

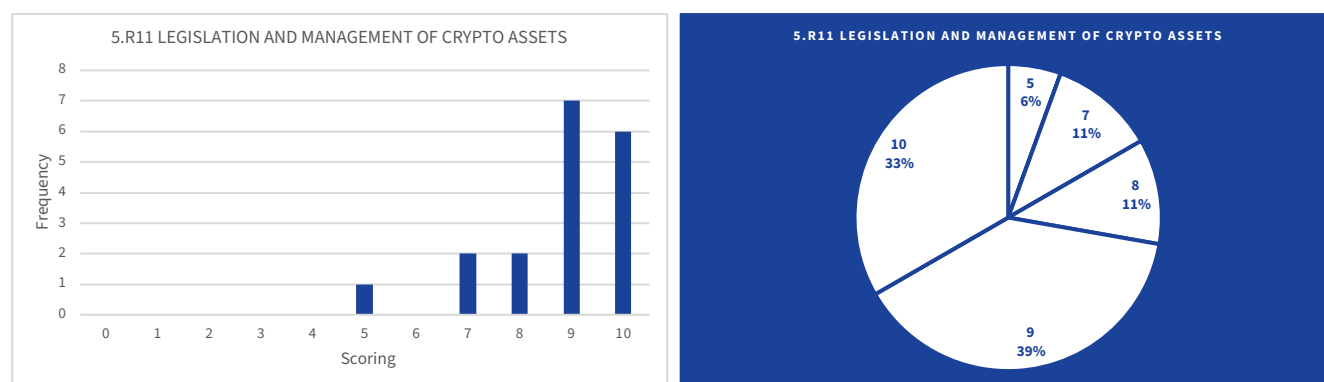
Tableau 9. Les défis des AF en termes de système fiscal.

Défis	Moyenne	Écart type
5.R11 Législation et gestion des actifs cryptographiques	8,8	1,35
5.R2 Législation et supervision des services numériques des non-résidents	7,9	1,80
5.R5 Nouvelles règles fiscales internationales (prix de transfert, valorisation des actifs incorporels, etc.)	7,9	2,00
5.R9 Lacunes en matière de civisme fiscal et d'éducation fiscale	7,5	1,76
5.R1 Traitement de l'informalité et gestion des régimes simplifiés	7,3	2,37
5.R12 Gestion de nouvelles politiques fiscales complexes en raison de leur conception personnalisée	7,0	2,03
5.R6 Assistance mutuelle en matière de recouvrement des créances fiscales.	6,9	2,39
5.R7 Limitation de la souveraineté (cadres juridiques internationaux)	6,9	2,67
5.R3 Contrôle des importations de faible valeur	6,6	2,52
5.R10 Gestion des avantages fiscaux et sociaux	6,6	2,50
5.R4 Gestion de la fiscalité environnementale.	6,3	2,59
5.R8 Impôt minimum mondial (exigences des normes internationales ayant un impact parfois limité sur la perception)	6,2	3,45
TOTAL	7,2	2,3

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Au sommet se trouvent les défis de la nouvelle économie numérique, en tête desquels la fiscalité des actifs cryptographiques, leur législation et l'adaptation de la gestion à leurs caractéristiques particulières, avec un score moyen élevé (8,8) et un degré élevé de consensus (Figure 19).

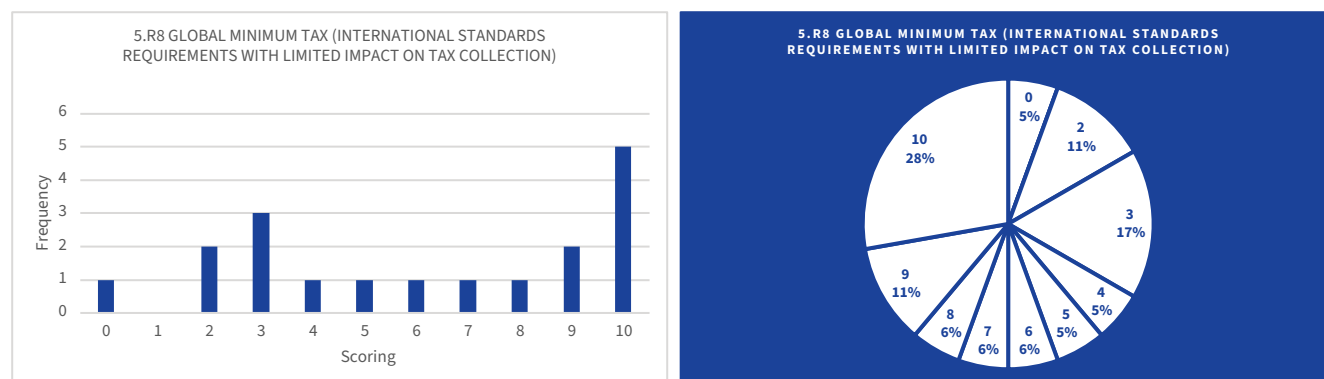
Figure 19. Défis des AF en termes de système fiscal : actifs cryptographiques : Législation et gestion des cryptoactifs.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

À l'extrémité inférieure de la liste figure le défi lié à la mise en œuvre de l'impôt minimum mondial (découlant des normes internationales, bien que présentant dans de nombreux cas un impact limité sur la perception), avec un score moyen de 6,2 mais avec une forte dispersion des évaluations, ce qui montre que, bien que pour certaines administrations, il s'agisse d'un problème de premier ordre (cinq administrations, 28%, lui attribuent la note maximale), pour d'autres, il ne fait pas partie des défis les plus pertinents (sept administrations, soit 38%, lui donnent une note inférieure à cinq).

Figure 20. Défis pour les autorités fiscales en termes de système fiscal : impôt minimum mondial. (Exigences des normes internationales ayant un impact limité sur le recouvrement de l'impôt).



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

En ce qui concerne les opportunités dans ce domaine (tableau 10; moyenne 7,5; écart 2,3), nous trouvons les suivantes par ordre de notation: simplification et modernisation de la réglementation fiscale et de la communication; incitations à la conformité volontaire; réduction des litiges et promotion de la conformité volontaire; assistance au contribuable et utilisation des nouvelles technologies; mécanismes de règlement des litiges et de conformité coopérative; amélioration de la culture fiscale et du civisme fiscal; adoption de « meilleures pratiques » grâce à l'échange d'expériences dans les forums institutionnels internationaux; prévision, suivi et évaluation de la perception des recettes; intégration des informations douanières et fiscales internes; procédures de perception; accords internationaux d'échange d'informations; traitement différencié de l'informalité et de l'évasion; égalité des sexes.

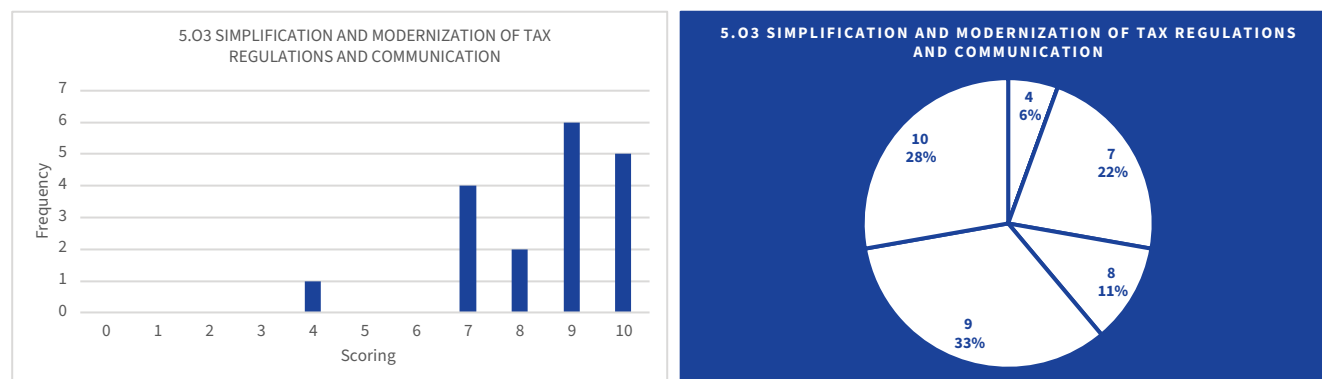
Tableau 10. Opportunités des AF dans le domaine du système fiscal.

Opportunités	Moyenne	Écart type
5.03 Simplification et modernisation de la réglementation fiscale et de la communication	8,4	1,58
5.07 Programmes d'encouragement à la conformité volontaire.	8,2	2,13
5.011 Réduire les litiges en favorisant la conformité fiscale volontaire avec des incitations appropriées et en modulant les procédures de sanction.	8,0	1,81
5.06 Assistance aux contribuables et utilisation des technologies récentes	8,0	2,25
5.09 Renforcement des mécanismes de règlement des différends et de conformité coopérative	7,8	1,63
5.02 Programmes visant à améliorer la culture fiscale et le civisme fiscal	7,7	2,06
5.012 Adoption des "meilleures pratiques" par l'échange d'expériences au sein des forums internationaux en matière fiscale et administrative.	7,6	1,97
5.013 Amélioration des procédures de prévision, de suivi et d'évaluation de la perception des recettes	7,4	2,23
5.04 Intégration des renseignements douaniers et fiscaux internes	7,4	2,43
5.05 Amélioration des procédures de collecte	7,3	3,12
5.08 Accès accru à l'information grâce à des accords d'échange internationaux	7,1	2,90
5.01 Définition et traitement différencié des défis de l'informalité (petits contribuables) par rapport aux défis de l'évasion (avec impact sur la perception).	7,1	3,13
5.010 Équité entre les sexes dans l'élaboration des statistiques, les codes de conduite, les processus de sélection et l'accès aux postes de direction.	5,3	2,67
TOTAL	7,5	2,3

Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

Nous observons que l'approche du système fiscal des AF repose sur la promotion du paradigme de conformité volontaire en utilisant tous les outils disponibles, avec la simplification de la réglementation et la communication fiscale figurant en tête de liste des opportunités, avec un score de 8,4 et un degré élevé de consensus (figure 21).

Figure 21. Opportunités pour les AF en termes de système fiscal : simplification réglementaire et communication fiscale.

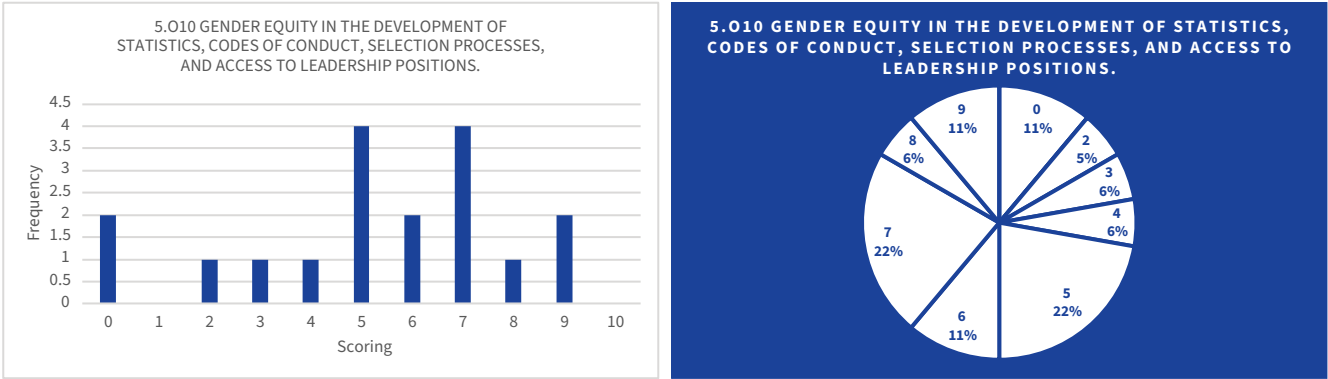


Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

La liste des opportunités se conclut par la contribution potentielle des administrations aux politiques d'égalité des sexes (dans des domaines tels que la compilation de statistiques, les codes de conduite, les processus de sélection et l'accès aux postes de direction), avec un score moyen de 5,3 et une forte dispersion des évaluations (figure 22).³

³ À ce stade, il convient de noter que les chiffres de composition par sexe du personnel de l'administration fiscale issus de l'enquête ISORA et diffusés dans le Panorama des administrations fiscales (2025) publié par le CIAT ont été mis au jour lors des débats. Selon ces chiffres, les femmes représentent, en moyenne, 60% du personnel total dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes et 53% du personnel de direction.

Figure 22. Opportunités pour les AF dans le système fiscal : L'égalité entre les femmes et les hommes dans l'élaboration des statistiques, les codes de conduite, les processus de sélection et l'accès aux postes de direction.



Source : Élaboration interne basée sur les données collectées lors de la Réunion des administrateurs fiscaux, Montevideo 2025.

7. Réflexions finales

Cent vingt défis et opportunités identifiés et organisés avec participation de premier plan de vingt administrations fiscales – soit près de cinquante pour cent des pays membres du CIAT, répartis sur trois continents, un échantillon que nous considérons significatif - et la contribution essentielle de cinq organisations et institutions internationales spécialisées dans le domaine. Tel est le résultat que nous pouvons présenter, fruit d’une méthodologie innovante et grâce à l’implication de tous les participants, véritables auteurs de cette publication (Voir [Annexe I](#)).

L’attraction, la rétention et l’adéquation des talents humains, l’innovation dans le domaine des nouvelles technologies et l’utilisation de l’intelligence artificielle pour une meilleure utilisation de l’information et de la gestion des risques, l’adaptation à la nouvelle économie numérique, la modernisation de la gestion institutionnelle, la facilitation de la conformité volontaire ou les avantages potentiels de la coopération internationale ont été discutés et identifiés, montrant les domaines de consensus, mais aussi ceux dans lesquels l’hétérogénéité des contextes propres à chaque administration impose une approche individualisée.

Bien que ce ne soit pas le lieu d’examiner en détail chaque défi ou opportunité individuellement, nous souhaitons conclure en mentionnant brièvement les activités et produits récents développés au CIAT—souvent en collaboration avec d’autres organisations et institutions internationales—qui pourraient contribuer à y répondre (des liens directs vers la plupart d’entre eux se trouvent dans les annexes correspondantes, de sorte que cette publication sert également d’outil pratique pour accéder à ces ressources).

En nous concentrant uniquement sur les produits et services les plus récemment développés, nous pouvons mettre en évidence :

- [Annexe II Publications](#): Les vingt-huit études, manuels et ouvrages produits et publiés au cours des deux dernières années (2024-2025), couvrant la structure et les caractéristiques des administrations, l’évolution de leur perception des recettes, les dépenses fiscales, les estimations des écarts fiscaux, les indices d’innovation, de numérisation et de technologie, les indices de solidité institutionnelle, la législation fiscale, les réformes fiscales et administratives, les régimes spéciaux pour les petits contribuables et l’informalité, la fiscalité verte, l’égalité des sexes, l’adaptation à l’économie numérique, le traitement des actifs cryptographiques, l’utilisation de

l'intelligence artificielle, la planification fiscale internationale, la gouvernance des données, la protection et l'utilisation éthique, les plans de continuité des activités, la résolution des litiges, etc.

- [Annexe III Données du CIATData](#): Dix-sept bases de données continuellement mises à jour donnant accès aux fichiers fiscaux du CIAT, à la perception des impôts, à la législation, aux taux d'imposition, aux dépenses fiscales et aux estimations des écarts fiscaux, aux données sur l'administration et la gestion fiscales, aux informations publiques utiles pour les administrations, les juridictions fiscales, la jurisprudence, le suivi du BEPS, règles générales anti-abus, prix de transfert, critères de revenu et de résidence, transparence et coopération fiscales, etc.
- [Annexe IV Programmes de Formation](#): dix-sept cours et programmes de formation pour auditeurs, gestion des ressources humaines, recouvrement, contrôle des institutions et opérations financières, échange d'informations, douanes, compétences managériales, code fiscal, éthique, prix de transfert, facturation électronique, audit, politique et techniques fiscales, etc.
- CIAT Center for Advanced Analytics: avec le développement et la mise en œuvre d'outils pratiques pour les administrations fiscales, tels que des logiciels de gestion et d'imposition des contribuables non-résidents dans l'économie numérique (DEC-Digital Economy Compliance software), le Détecteur d'Anomalies de facture électronique, le Système de Réception des Documents Fiscaux, le Système de Validation du Numéro d'Identification Fiscale International pour CRS, le Guide d'Identité Numérique, le Forum de Dialogue Numérique, etc.
- Ainsi que de nombreux autres produits, réseaux et événements tels que l'assistance technique, les plateformes d'assistance (help desks), le système de consultation, les projets de coopération, la Revue de l'Administration Fiscale, les Assemblées Générales, les événements du NTO (Network of Tax Organizations), les Conférences Techniques, ou cette même Réunion des administrateurs fiscaux.

Nous espérons que cette publication, ainsi que l'ensemble de ces ressources, seront utiles à l'analyse et à la planification des activités des administrations fiscales, ainsi qu'aux organisations dont la mission, comme la nôtre, est de les appuyer et de les accompagner.

Annexe I : Participants à la réunion

Participants	Nom	Institution	Pays
1	Leonildo Manuel	Administración General Tributaria	Angola
2	Hipólito Guedes	Administración General Tributaria	Angola
3	Vanina Cecilia Nazar	Agencia de Recaudación y Control Aduanero	Argentina
4	Julia Verón	Agencia de Recaudación y Control Aduanero	Argentina
5	Anthony Gittens	Autoridad de Ingresos de Barbados	Barbados
6	Jason King	Autoridad de Ingresos de Barbados	Barbados
7	Mónica Calijjuri	Inter-American Development Bank	BID
8	Sergion Ciavolih Mota	Inter-American Development Bank	BID
9	Mario Cazón Morales	Servicio de Impuestos Nacionales	Bolivia
10	Víctor Hugo Vargas Apaza	Servicio de Impuestos Nacionales	Bolivia
11	Adriana Gomes Rego	Receita Federal de Brasil	Brasil
12	João Paulo Martins da Silva	Receita Federal de Brasil	Brasil
13	Dalmiro Morán	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	CEPAL
14	Benjamín Enrique Arias Gálvez	Servicio de Impuestos Internos	Chile
15	Mauricio Coronado Chavez	Servicio de Rentas Internas	Ecuador
16	Silvia Vasco	Servicio de Rentas Internas	Ecuador
17	Jose Ernesto Morales Olmedo	Dirección General de Impuestos Internos	El Salvador
18	Marvin Sorto	Dirección General de Impuestos Internos	El Salvador
19	Alain Cuenca	Instituto de Estudios Fiscales	España
20	Rosa María Prieto del Rey	Agencia Estatal de Administración Tributaria	España
21	Teresa Díaz-Migue Pérez	Agencia Estatal de Administración Tributaria	España
22	Mariano Rojo	Agencia Estatal de Administración Tributaria	España

(suite)

Participants	Nom	Institution	Pays
23	Cristina García-Herrera Blanco	Instituto de Estudios Fiscales	España
24	Ignacio Corral	Instituto de Estudios Fiscales	España
25	Werner Ovalle Ramírez	Superintendencia de Administración Tributaria	Guatemala
26	Sara Spennemann	Superintendencia de Administración Tributaria	Guatemala
27	Nilda Maribel Morales	Superintendencia de Administración Tributaria	Guatemala
28	Godfrey Statia	Guyana Revenue Authority	Guyana
29	Andrea Lemgruber	International Monetary Fund	IMF
30	Fatima Zohra Aquesbi	General Directorate of Taxes	Marruecos
31	Asmae Tber	General Directorate of Taxes	Marruecos
32	Claudia Toet	Directeur. Belastingdienst Caribisch Nederland	Países Bajos
33	Daniela Amado	Dirección General de Ingresos	Panamá
34	Camilo A. Valdés M.	Dirección General de Ingresos	Panamá
35	Ever Otazú	Dirección Nacional de Ingresos Tributarios	Paraguay
36	Maria Helena Pegado Martins	Autoridade Tributária e Aduaneira	Portugal
37	Ana Mascarenhas	Autoridade Tributária e Aduaneira	Portugal
38	Luis Valdez Veras	Dirección General de Impuestos Internos	República Dominicana
39	Carolina M. Hidalgo	Dirección General de Impuestos Internos	República Dominicana
40	Marita Lautan-Wijnerman	Dirección de Impuestos	Surinam
41	Maikel Bruijne	Dirección de Impuestos	Surinam
42	Ricardo Guerrero	Regional Tax Specialist	UNDP
43	Victor Gustavo González	Dirección General Impositiva	Uruguay
44	Ricardo Chiesa Quijano	Dirección General Impositiva	Uruguay
45	Liliana Mella	Dirección General Impositiva	Uruguay
46	Márcio F. Verdi	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
47	Decio Carretta	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT

(suite)

Participants	Nom	Institution	Pays
BLOC I: RESSOURCES HUMAINES			
Moderador	Alejandro Juárez	Director de Desarrollo del Talento Humano de las AATT. CIAT	CIAT
Asistente	Abigail Hernández	Gerente de Gestión Institucional. CIAT	CIAT
BLOC II: TECHNOLOGIE			
Moderador	Raul Zambrano	Director de Asistencia Técnica e Innovación. CIAT	CIAT
Asistente	Fransheska López	Gerente de Proyectos. CIAT	CIAT
BLOC 3: GESTION DES RISQUES			
Moderador	Gonzalo Arias	Director de Cooperación y Tributación Internacional. CIAT	CIAT
Asistente	Amanda Alvarado	Asistente Técnica. CIAT	CIAT
BLOC 4: GESTION INSTITUTIONNELLE			
Moderador	Mariano Rojo	Agencia Estatal de Administración Tributaria	CIAT ESPAÑA
Asistente	Xiomara Olivares	Gerente Financiera. CIAT	CIAT
BLOC 5: SYSTÈME FISCAL			
Moderador	Santiago Díaz de Sarraide	Director de Estudios e Investigaciones Tributarias. CIAT	CIAT
Asistente	Julio López	Gerente de Estadísticas. CIAT	CIAT
ORGANISATION			
Gerente de Servicios Estratégicos	Neila Jaén	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
Gerente de Publicaciones y Comunicaciones	Elizabeth Rodríguez	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
Asistente Técnica	Ana Larrotta	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT
Asistente Técnica	Jessica Cardona	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias	CIAT

Annexe II. Publications du CIAT 2024-2025

2025

[Del diagnóstico a la acción. Soluciones para la gestión del talento de TI en la administración Tributaria. Un enfoque en recursos humanos](#)

Diana Marcela Silva

[Estudio de tributación y género](#)

Jameson Alejandro Mencías-Vega, Noelia Méndez Santolaria y Agustina O'Donnell

[Manual sobre control de la planeación tributaria internacional](#)

Varios autores

[Sumario de legislación tributaria de América Latina 2024](#)

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)

[Dispute resolution for international tax: Reflections on arbitration, the mutual agreement procedure, and mediation](#)

Natalia Quiñones, Ubaldo González de Frutos, Edson Uribe

[Panorama de las administraciones tributarias en los países del CIAT. Resultados de la encuesta ISORA 2023. Volumen II \(Formularios especiales\)](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Overview of tax administrations in CIAT Countries. Results of ISORA 2023. Volume II \(Special forms\)](#)

Carlos Garcimartin and Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Overview of tax administrations in CIAT countries. Results of ISORA 2023. Volume I \(annual questionnaire\)](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Panorama de las administraciones tributarias en los países del CIAT. Resultados de la Encuesta ISORA 2023. Volumen I \(cuestionario anual\).](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Observatory of fiscal reforms and the strengthening of tax administrations in Latin America \(2024\)](#)
[CIAT. English summary](#)

Darío González

[Observatorio de las reformas fiscales y el fortalecimiento de las administraciones tributarias de América Latina \(2024\)](#)

Darío González

2025

[Guide for the protection and ethical use of information held by tax administrations.](#)

Alfredo F. Revilak De la Vega, Ana Y. Rodríguez Calderón, A. Gabriela Contreras Delgado and Evelyn Molina Bolaños

[Revenue statistics in Latin America and the Caribbean 2025 - \(1990-2023\)](#)

OCDE - CIAT- ECLAC- IDB

[Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2025 - \(1990-2023\)](#)

OECD - CIAT- CEPAL- BID

[WP-09-2025: Revenue Report CIAT \(RRC\) Year 2024](#)

Santiago Díaz de Sarralde Miguez, Julio López y Gaspar Maldonado

[DT-09-2025: Reporte de Recaudación CIAT \(RRC\) Año 2024](#)

Santiago Díaz de Sarralde Miguez, Julio López y Gaspar Maldonado

[WP-08-2025: Institutional strength index of tax administrations: A multidimensional proposal based on ISORA](#)

Carlos Garcimartín y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[DT-08-2025: Índice de fortaleza institucional de las administraciones tributarias. Una propuesta multidimensional a partir de ISORA](#)

Carlos Garcimartín y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[WP-07-2025: Taxation of crypto assets in Latin American and Caribbean countries](#)

Juan Pablo Jiménez y Andrea Podestá.

[DT-07-2025: La tributación sobre los criptoactivos en los países de América Latina y el Caribe](#)

Juan Pablo Jiménez y Andrea Podestá

[DT-06-2025: Estudio sobre Inteligencia Artificial aplicada a los precios de transferencia](#)

Jairo A. Godoy G.

[DT-05-2025: Panorama de la tributación de la economía digital en América Latina](#)

Juan Pablo Jiménez y Andrea Podestá

[WP-05-2025: Overview of the taxation of the digital economy in Latin America](#)

Juan Pablo Jiménez y Andrea Podestá

[WP-04-2025: Overview of tax expenditures in Latin America](#)

Fernando Peláez Longinotti

[DT-04-2025: Panorama de los gastos tributarios en América Latina](#)

Fernando Peláez Longinotti

[WP-03-2025: Analysis of progressivity and redistribution in the main tax benefits in Spain](#)

Ángel Cuevas Galindo y Rafael Frutos Vivar

[DT-03-2025: Análisis de la progresividad y redistribución en los principales beneficios fiscales para el caso de España](#)

Ángel Cuevas Galindo y Rafael Frutos Vivar

[WP-02-2025: The use of tax and social security administrative data for the design and evaluation of public policies: A case study for Spain – the establishment of the national Minimum Income Scheme](#)

Milagros Paniagua San Martín

[DT-02-2025: El uso de los registros administrativos tributarios y de seguridad social para el diseño y la evaluación de las políticas públicas. Un caso de estudio para España: la creación del Ingreso Mínimo Vital](#)

Milagros Paniagua San Martín

[WP-01-2025: Revenue Report CIAT \(RRC\) First Semester year 2024](#)

Santiago Díaz de Sarralde, Julio López and Gaspar Maldonado

[DT-01-2025: Reporte de Recaudación CIAT \(RRC\). Año 2024](#)

Santiago Díaz de Sarralde Miguez, Julio López, Gaspar Maldonado

2024

[Guía para la protección y uso ético de la información en poder de las administraciones tributarias. Administraciones Tributarias de Centro América, Panamá y República Dominicana](#)

Alfredo F. Revilak De la Vega, Ana Y. Rodríguez Calderón, A. Gabriela Contreras Delgado y Evelyn Molina Bolaños

[Guía para el diseño de un plan de continuidad de negocio para administraciones tributarias](#)

Ignacio González, Ana Maria Pastor Ruiz, Juan Carlos Román Cortes, Fernando Casquero Martin

[Special taxation regimes for taxpayers with lower capacity: theory and strategies in tax policy and administration in Latin America](#)

Darío González

[Gobierno de datos para las administraciones tributarias. Una guía práctica](#)

Andrés Duque, Wolney Martins, Antonio Seco and Raul Zambrano

[Gouvernance des données pour les administrations fiscales. Un guide pratique](#)

Andrés Duque, Wolney Martins, Antonio Seco and Raul Zambrano

[Regímenes especiales de tributación para contribuyentes de menor capacidad contributiva: Teoría y estrategias de política y administración tributaria en América Latina](#)

Darío González

[Sumario de legislación tributaria de América Latina 2023](#)

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)

[Overview of tax administrations in CIAT Countries. Results of ISORA 2022](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Panorama de las administraciones tributarias en los países del CIAT. Resultados de la encuesta ISORA 2022](#)

Carlos Garcimartin y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[Revenue statistics in Latin America and the Caribbean 2024 \(1990-2022\)](#)

OECD - CIAT- ECLAC- IDB

[Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2024 - \(1990-2022\)](#)

OECD - CIAT- CEPAL- BID

[DT-05-2024: Reporte de Recaudación CIAT \(RRC\). Año 2023](#)

Santiago Díaz de Sarralde Miguez, Julio López, Gaspar Maldonado

[WP-05-2024: Revenue Report CIAT \(RRC\). Year 2023](#)

Santiago Díaz de Sarralde, Julio López y Gaspar Maldonado

[DT-04-2024: Hacia administraciones tributarias verdes: requisitos, capacidades y transformaciones ante los retos ambientales y climáticos](#)

Juan Pablo Jiménez, Luis Miguel Galindo, Fernando Lorenzo y Andrea Podestá

[WP-04-2024: Toward green tax administrations: Requirements, capabilities, and transformations in the face of environmental and climate challenges](#)

Juan Pablo Jiménez, Luis Miguel Galindo, Fernando Lorenzo and Andrea Podestá

[WP-03-2024: Business continuity plan: increasing importance for tax administrations](#)

Antonio Seco, Wolney Martins y Gilberto Netto

[DT-03-2024: Plan de continuidad de negocios: Importancia creciente para las administraciones tributarias](#)

Antonio Seco, Wolney Martins y Gilberto Netto

[WP-02-2024: Efficiency and tax gap in Latin America and the Caribbean: Value Added Tax and Corporate Income Tax](#)

Fernando Peláez Longinotti

[DT-02-2024: Eficiencia recaudatoria y brecha tributaria en América Latina y el Caribe: Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a las Rentas de las Empresas](#)

Fernando Peláez Longinotti

[WP-01-2024: Innovation, Digitalization and Technology Index – INDITEC 2023](#)

Dalmiro Morán and Santiago Díaz de Sarralde Miguez

[DT-01-2024: Índice de Innovación, Digitalización y Tecnología INDITEC 2023](#)

Dalmiro Morán y Santiago Díaz de Sarralde Miguez

The cited publications are available on the CIAT website. You can access the full catalog of the Online Library through this QR code. <https://biblioteca.ciat.org/opac/>



Annex III. CIATData



Source: <https://www.ciat.org/ciatdata/?lang=en>

Annexe IV. Formation

[Auditors Program](#)

[Human Resource Course](#)

[Course on General Principles of Public Finance and Tax Systems](#)

[Course on Tax Estimates](#)

[Course on Administrative Collection](#)

[Course on Tax Code](#)

[Course on Information Exchange](#)

[Course on the Control of Financial Institutions and Operations](#)

[Course on Tax Ethics and Tax Sociology](#)

[Customs Course](#)

[Course in Managerial Skills](#)

[Course on Transfer Pricing](#)

[Course on e-Invoicing](#)

[Tax Audit Fundamentals](#)

[Tax Policy and Technique Program](#)

[Tax Administration Program](#)

[Taxation Program](#)

Source: <https://www.ciat.org/training-programs/?lang=en>





 ciat@ciat.org



ciat.org

Avec la collaboration de :



DGI DIRECCIÓN GENERAL IMPOSITIVA