



# **Division principale de la Taxe sur la valeur ajoutée**

Audit partiel de la gestion

Impressum

<b>Bestelladresse</b>	Contrôle fédéral des finances (CDF)
<b>Adresse de commande</b>	Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Berne
<b>Indirizzo di ordinazione</b>	<a href="http://www.cdf.admin.ch/">http://www.cdf.admin.ch/</a>
<b>Order address</b>	
<b>Bestellnummer</b>	1.14555.605.00197.08
<b>Numéro de commande</b>	
<b>Numero di ordinazione</b>	
<b>Order number</b>	
<b>Zusätzliche Informationen</b>	Direction
<b>Complément d'informations</b>	michel.huissoud@efk.admin.ch
<b>Informazioni complementari</b>	Tél. 058 463 10 35
<b>Additional information</b>	
<b>Originaltext</b>	Französisch
<b>Texte original</b>	Français
<b>Zusammenfassung</b>	Deutsch (« Das Wesentliche in Kürze »)
<b>Résumé</b>	Français (« L'essentiel en bref »)
<b>Abdruck</b>	Gestattet (mit Quellenvermerk)
<b>Reproduction</b>	Autorisée (merci de mentionner la source)
<b>Riproduzione</b>	Autorizzata (indicare la fonte)
<b>Reproduction</b>	Authorized (please mention the source)

Division principale de la Taxe sur la valeur ajoutée  
Audit de gestion

L'essentiel en bref

---

Alerté de différents dysfonctionnements dans la Division principale de la TVA, en particulier dans sa division Contrôle externe, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné la gestion de ces deux entités.

Le CDF relève que la division principale TVA assure de manière correcte la perception de la TVA. Malgré une dégradation de sa position vis-à-vis des contribuables, liée à la nouvelle loi de 2010, elle a accompli de réels progrès pour affecter ses ressources aux opérations présentant les risques les plus importants. Les reproches relevés par l'Association du personnel de la Confédération (APC) dans le domaine de la perception ne sont pas confirmés. Il n'y a notamment pas eu de traitement spécial en faveur de certaines entreprises.

Le CDF a cependant constaté au terme de son examen d'importants problèmes dans la collaboration au sein de la division Contrôle externe. La direction de l'AFC a entretemps pris les mesures nécessaires.

D'une manière générale, le CDF recommande à la direction de l'AFC d'accorder l'attention nécessaire à la gestion et à la motivation de son personnel et d'améliorer la communication interne, notamment sur la pratique fiscale.

Prise de position générale de l'AFC

Wir begrüßen die umfangreichen Prüfungen der EFK zu den Vorwürfen aus dem Bericht zur Umfrage des Personalverbandes. Es war der ESTV ein Anliegen, diesen Vorwürfen nachzugehen und diese von einer unabhängigen Stelle überprüfen zu lassen, insbesondere weil zentrale Themen wie Rechtsgleichheit, korrekte Erhebung der Steuern und die Mitarbeiterzufriedenheit betroffen waren. Die Prüfungen der EFK geben uns wertvolle Hinweise wo unsere Prozesse grundsätzlich funktionieren und wo noch Nachholbedarf besteht. Wichtig ist uns auch, dass aufgezeigt wurde, dass wir trotz eines komplexen Steuerumfeldes, welches aufgrund neuer Gesetze nicht unbedingt zum Vorteil der ESTV ist, mit unseren Risikoermittlungen auf dem richtigen Weg sind.

Die Aufgaben und Ziele der ESTV können nur mit motivierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern erfüllt bzw. erreicht werden. Es ist uns daher ein grosses Anliegen, die Empfehlungen im Bereich Führung und Kommunikation zeitnah umzusetzen, erste Massnahmen wurden bereits in die Wege geleitet.

## Hauptabteilung Mehrwertsteuer Geschäftsprüfung

### Das Wesentliche in Kürze

---

Nachdem die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) über verschiedene Mängel in der Hauptabteilung Mehrwertsteuer, insbesondere in der Abteilung Externe Prüfung, informiert worden war, unterzog sie die Führung dieser beiden Verwaltungseinheiten einer Prüfung.

Die EFK stellt fest, dass die Hauptabteilung MWST die Erhebung der Mehrwertsteuer korrekt durchführt. Obwohl die Stellung dieser Abteilung gegenüber den Steuerpflichtigen im Zuge der Gesetzesrevision von 2010 geschwächt wurde, konnte sie echte Fortschritte bei der Mittelzuweisung für die Operationen mit den erheblichsten Risiken erzielen. Die vom Personalverband der Bundesverwaltung (PVB) im Bereich der MWST-Erhebung erhobenen Vorwürfe bestätigten sich nicht. Insbesondere wurde keine Vorzugsbehandlung bestimmter Unternehmen nachgewiesen.

Die EFK hält als Ergebnis ihrer Prüfung jedoch ernsthafte Probleme im Bereich der internen Zusammenarbeit in der Abteilung Externe Prüfung fest. In der Zwischenzeit hat die Direktion der ESTV die nötigen Massnahmen eingeleitet.

Im Sinne einer allgemeinen Empfehlung rät die EFK der Direktion der ESTV, der Personalführung und der Motivation des Personals die nötige Beachtung zu schenken und die interne Kommunikation, namentlich über die Steuerpraxis, zu verbessern.

### **Originaltext in Französisch**

Divisione principale dell'imposta sul valore aggiunto  
Audit di gestione

L'essenziale in breve

---

Venuto a conoscenza di diverse disfunzioni in seno alla Divisione principale dell'imposta sul valore aggiunto, in particolare nella divisione Controllo esterno, il Controllo federale della finanze (CDF) ha esaminato la gestione di queste due divisioni.

Il CDF constata che la Divisione principale dell'imposta sul valore aggiunto garantisce correttamente la riscossione dell'IVA. Nonostante un indebolimento della sua posizione nei confronti dei contribuenti a seguito della nuova legge del 2010, essa ha compiuto progressi significativi per l'assegnazione delle proprie risorse alle operazioni con il maggior grado di rischio. Le critiche sollevate dall'Associazione del personale della Confederazione (APC) nell'ambito della riscossione non sono confermate. In particolare non è risultato nessun trattamento di favore nei confronti di talune imprese.

Al termine della sua verifica, il CDF ha tuttavia constatato notevoli problemi di collaborazione all'interno del gruppo della divisione Controllo esterno. Nel frattempo la direzione dell'AFC ha adottato le misure necessarie.

In generale, il CDF raccomanda alla direzione dell'AFC di prestare la dovuta attenzione alla gestione e alla motivazione del proprio personale e di migliorare la comunicazione interna, segnatamente in ordine alla prassi fiscale.

**Testo originale in francese**

Main Value Added Tax Division  
Management audit

Key facts

---

Having been informed of various shortcomings in the Main VAT Division, particularly in its External Audit Division, the Swiss Federal Audit Office (SFAO) examined the management of these two divisions.

The SFAO noted that the Main VAT Division ensures that VAT is collected correctly. Despite a deterioration in its position vis-à-vis taxpayers, related to the new law of 2010, it has made real progress in assigning resources to the operations presenting the greatest risks. The criticisms made by the Federal Personnel Association (FPA) regarding tax collection were not confirmed. In particular, special treatment was not given to certain companies.

However, during the course of its audit, the SFAO observed serious problems concerning collaboration within the External Audit Division. The management of the FTA has taken the necessary measures in the meantime.

In general, the SFAO recommends that FTA management pay the necessary attention to managing and motivating its staff and to improving internal communication, particularly in relation to tax practices.

**Original text in French**

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Mission et déroulement de l'audit</b>	<b>8</b>
1.1	Contexte	8
1.2	Objectifs et questions d'audit	8
1.3	Gestion du personnel : étendue de l'audit et principes	8
1.4	Gestion du personnel : documentation et entretiens	8
<b>2</b>	<b>L'activité de la division Contrôle externe de la TVA est-elle orientée sur les risques et effectuée de manière appropriée ?</b>	<b>9</b>
2.1	Progrès malgré une dégradation du cadre légal de travail	9
2.2	D'autres améliorations sont encore nécessaires	10
2.1	Les reproches formulés par l'APC dans le domaine de la perception de la TVA ne peuvent être généralisés	11
<b>3</b>	<b>Les reproches concernant des problèmes dans la gestion du personnel de cette division sont-ils avérés ?</b>	<b>12</b>
3.1	Problèmes avérés dans la collaboration au sein de la division Contrôle externe	12
3.2	Passivité de la direction de l'AFC	12
<b>4</b>	<b>Existe-t-il des indications montrant que la Division principale de la TVA, respectivement sa division Contrôle externe, ne seraient pas gérées de manière correcte ?</b>	<b>13</b>
4.1	Pas de manquements graves dans la gestion de la Division principale TVA	14
4.2	La gestion de la division Contrôle externe doit être améliorée	14
<b>5</b>	<b>Entretien final</b>	<b>14</b>
	<b>Annexe 1 : Priorité des recommandations du CDF</b>	<b>15</b>

## 1 Mission et déroulement de l'audit

### 1.1 Contexte

Le CDF a eu connaissance de différents dysfonctionnements qui se seraient déroulés dans la Division principale de la TVA (DP TVA), en particulier dans sa division Contrôle externe.

### 1.2 Objectifs et questions d'audit

Le CDF a lancé deux audits pour répondre aux trois questions suivantes :

1. L'activité de la division Contrôle externe de la TVA est-elle orientée sur les risques et effectuée de manière appropriée ? Cette première question a été traitée dans le cadre d'un audit séparé portant sur les processus métiers de la division principale TVA (PA 14297). Ces travaux font l'objet d'un rapport séparé dont les conclusions sont résumées au chapitre 2 ci-dessous.
2. Les reproches concernant des problèmes dans la gestion du personnel de cette division sont-ils avérés ? Les conclusions de ces travaux sont présentées au chapitre 3 ci-dessous.
3. A la lumière des réponses apportées aux deux premières questions, existe-t-il des indications montrant que la Division principale de la TVA, respectivement sa division Contrôle externe, ne seraient pas gérées de manière correcte ? Le chapitre 4 du présent rapport apporte une réponse à cette troisième question.

### 1.3 Gestion du personnel : étendue de l'audit et principes

L'audit a été exécuté par Peter Helbling, travaillant sur mandat du CDF et sous la responsabilité de Michel Huissoud. Il a porté sur l'examen des reproches de mauvaise gestion du personnel de la division Contrôle externe.

Les conclusions du rapport reposent sur l'examen approfondi d'une sélection de dossiers. Cet échantillon a été déterminé de manière à couvrir les conflits de personnel les plus aigus. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif.

### 1.4 Gestion du personnel : documentation et entretiens

Les renseignements nécessaires ont été fournis de manière prévenante et compétente. Les documents souhaités ont été mis à disposition sans aucune restriction.

La révision a eu lieu dans la période du 9 juin au 18 juillet 2014.

## 2 L'activité de la division Contrôle externe de la TVA est-elle orientée sur les risques et effectuée de manière appropriée ?

Le Contrôle fédéral des finances a procédé, au sein de la Division principale de la taxe sur la valeur ajoutée de l'Administration fédérale des contributions, à un audit du système de contrôle interne (SCI) dans le processus de perception de la taxe sur la valeur ajoutée, portant sur un montant de 22,6 milliards de francs en 2013.

S'il a été mis en place et qu'il fonctionne efficacement, le SCI permet de protéger le patrimoine de la Confédération, de prévenir ou de déceler des erreurs et des irrégularités dans la tenue des comptes et d'assurer une utilisation adéquate des fonds de la Confédération. Les processus examinés déterminent dans quelle mesure l'existence d'un SCI au niveau de l'ensemble de l'Administration fédérale peut être attestée.

L'Association du personnel de la Confédération (APC) a publié, en mai 2014, les résultats d'un sondage effectué auprès des collaborateurs. Ces résultats mettent en lumière diverses lacunes techniques constatées dans l'exécution des tâches de la DP TVA. Le mandat d'audit en cours a été élargi sur la base de ce rapport. Les lacunes techniques mises en évidence dans le rapport ont été vérifiées. Il s'agissait notamment de répondre à la question de savoir si les activités de la Division contrôle externe étaient menées en tenant compte des risques et si elles étaient efficaces.

### 2.1 Progrès malgré une dégradation du cadre légal de travail

Les recettes nettes de la Division contrôle externe ont atteint 85,5 millions de francs en 2013. Une comparaison sur plusieurs années montre que ces recettes nettes diminuent depuis 2006. La principale cause de cette diminution réside dans l'introduction, en 2006, d'un article visant à encourager le pragmatisme dans la nouvelle ordonnance relative à la loi sur la TVA. En vertu de cet article, l'administration ne peut plus exiger de reprises d'impôt aux assujettis à la TVA en se fondant sur un simple vice de forme. Par conséquent, des avis de crédit ont dû être établis pour corriger les conséquences de contrôles effectués durant la période 2006 à 2008. La loi révisée sur la TVA est ensuite entrée en vigueur en 2010, engendrant un nouveau recul des recettes nettes de la Division contrôle externe. Sous le régime de la loi révisée sur la TVA, les conditions-cadres sur lesquelles la DP TVA se fonde pour effectuer ses contrôles se sont détériorées: le fardeau de la preuve incombe toujours davantage à l'AFC, notamment en cas d'absence de comptabilité et de justificatifs, de concordance insuffisante des chiffres d'affaires avec la déclaration et de non présentation des preuves d'exportation. La Division contrôle externe voit ainsi diminuer son efficacité et l'efficacité de son activité, de même que ses chances de succès dans le cadre d'actions en justice. Les documents obtenus lors des contrôles qu'elle a effectués ne peuvent pas être présentés lors de procédures pénales ultérieures.

Depuis les derniers audits entrepris en 2010 et 2012 par le CDF, la DP TVA a fait plusieurs progrès:

- La DP TVA a établi et fait approuver une stratégie générale en matière de TVA;
- La sélection et l'attribution, en fonction des risques, des contrôles à effectuer au sein de la Division contrôles externes s'effectuent de manière satisfaisante, voire bonne;
- Les contrôles de déclarations menés par la Division perception sont effectués en tenant mieux compte des risques;
- Dans l'ensemble, la mise en place d'un SCI dans le processus de la perception de la TVA se trouve sur la bonne voie. Le SCI est appliqué tel qu'il a été défini;
- A quelques exceptions près, les contrôles prescrits par le SCI sont enregistrés et documentés de manière à en assurer la traçabilité.

## 2.2 D'autres améliorations sont encore nécessaires

Déjà partiellement reconnues, les principales améliorations devant être apportées par la DP TVA concernent les domaines cités ci-après:

- La gestion des risques devrait être appliquée dans toutes les divisions. Elle devrait inclure également la lutte contre la fraude, la gestion des nouvelles inscriptions et les actions en justice. Les exigences techniques posées envers le programme FISCAL-IT en matière de gestion des risques doivent être définies pour l'ensemble des divisions.
- De nouvelles sources de données sont nécessaires pour accroître la qualité de l'analyse des risques (voir à ce sujet le rapport 11391 du CDF «*ESTV Organisation und Instrumente der Betrugserkennung und Betrugsbekämpfung im Bereich Mehrwertsteuer*»). Les données et systèmes informatiques existants ne permettent guère de développer la gestion des risques.
- La Division contrôle externe devrait traiter de manière plus ciblée les risques et erreurs systématiques déjà connus. Les intervalles entre les contrôles étant actuellement longs, ne pas chercher à tout contrôler peut présenter des avantages.
- Les activités de contrôle et les pièces justificatives concernant des contrôles sans résultats devraient être documentées de manière plus systématique. Il devrait également être possible de retracer la manière dont les risques identifiés avant un contrôle ont été couverts dans le cadre de l'exécution du contrôle. Cette documentation devrait être vérifiée dans le cadre de l'examen effectué par les responsables de l'équipe de contrôle.
- La Division contrôle externe devrait davantage standardiser et développer sa méthode d'examen. Il conviendrait d'évaluer l'opportunité de recourir à des instruments d'analyse de données et à des contrôles par sondage.
- Les directives en matière d'autorisations ne sont pas toujours respectées au sein de la Division perception. Les processus de travail seront modifiés et entièrement automatisés dans le cadre de la mise en place du programme FISCAL-IT.
- La Division droit devrait définir plus clairement les règles applicables au traitement des décisions et des informations. Les décisions et renseignements complexes devraient être signés par deux personnes.

- Les droits d'accès aux systèmes traitant des données financières devraient être réexaminés périodiquement. Dans ce cadre, il importe d'évaluer la légalité des droits d'accès octroyés à des tiers (p. ex. en ce qui concerne le secret fiscal et la protection des données).
- A l'avenir, il conviendrait d'utiliser le numéro d'identification des entreprises (IDE) introduit le 1er janvier 2011 ou le registre correspondant de l'Office fédéral de la statistique (OFS).

Il est notoire que l'AFC emploie d'anciens systèmes qui ne lui permettent que de justesse d'accomplir les tâches qui lui incombent. Elle devra accroître la qualité et l'efficacité de son système de saisie et d'analyse des données dans le cadre de l'introduction du programme FISCAL-IT. Actuellement, elle est contrainte de procéder, en appui, à des analyses et des contrôles manuels qui représentent une charge de travail importante. Le CDF renonce à émettre des recommandations concrètes visant l'amélioration des anciens systèmes employés. Dans son rapport, il fournit des indications dont il faudra tenir compte lors de l'élaboration des nouveaux systèmes informatiques. Il part du principe que les points en question seront systématiquement pris en compte dans le cadre de l'introduction du programme FISCAL-IT.

## 2.1 Les reproches formulés par l'APC dans le domaine de la perception de la TVA ne peuvent être généralisés

En ce qui concerne les lacunes techniques touchant l'exécution des tâches de la DP TVA que l'Association du personnel de la Confédération mentionne dans son rapport, le CDF parvient à la conclusion que celles-ci ne peuvent pas être généralisées:

- La stratégie actuelle de la Division contrôle externe en matière de sélection et d'attribution des contrôles à effectuer est jugée satisfaisante, voire bonne.
- Aucune intention de commettre une inégalité de traitement entre assujettis n'a été démontrée. Deux cas survenus en 2010 ont été signalés au CDF par des collaborateurs de la DP TVA, qui ont indiqué que la direction aurait, suite à des contrôles, causé une inégalité de traitement. Le CDF n'a constaté aucune inégalité de traitement dans les deux cas concernés. Aucun autre cas n'a été signalé par les collaborateurs interrogés.
- Il est exact que certaines décisions de la direction concernant la pratique se heurtent parfois à l'incompréhension des inspecteurs et des techniciens compétents. Le processus de fixation de la pratique est pourtant structuré et compréhensible.
- Il est exact que les tâches administratives des inspecteurs se sont accrues. D'une part, il faut en prendre acte, ceux-ci doivent traiter davantage de données à des fins statistiques (par ex. pour l'extension de la statistique économique servant à déterminer les taux de la dette fiscale nette). D'autre part, certaines informations doivent être saisies plusieurs fois, ce qui peut être jugé inefficent.

La principale conclusion qui ressort des interviews et des examens relatifs aux remarques techniques consignées dans le rapport de l'Association du personnel de la Confédération est qu'il existe un potentiel d'optimisation de la communication interne à la DP TVA:

- Les directives concernant les processus de la TVA doivent être appliquées de façon systématique lors de l'évaluation des résultats des contrôles. Les conflits d'intérêts doivent absolument être évités.

- Les décisions de la direction et les jugements rendus par les tribunaux doivent être communiqués aux collaborateurs plus rapidement et de manière plus personnalisée, et cette communication doit comporter les motifs des décisions ou jugements concernés. Ces éléments devraient permettre aux collaborateurs de mieux comprendre les décisions prises et de défendre celles-ci vis-à-vis de l'extérieur. En outre, il conviendrait d'intégrer davantage les spécialistes dans les groupes techniques.

### 3 Les reproches concernant des problèmes dans la gestion du personnel de cette division sont-ils avérés ?

#### 3.1 Problèmes avérés dans la collaboration au sein de la division Contrôle externe

Plusieurs collaborateurs ont émis des critiques, un dossier au moins est l'objet d'une procédure judiciaire qui n'est pas encore terminée. Le CDF ne se prononce pas sur ces cas particuliers. L'examen des dossiers individuels permet en revanche de tirer des conclusions générales sur le climat de travail au sein de la division Contrôle externe. Un conflit existe indéniablement entre le responsable de la division et ses cadres. Les causes de ce conflit sont diverses et il est difficile aujourd'hui de déterminer les responsabilités de chacun.

Le CDF constate que la direction de l'AFC a entretemps pris les mesures nécessaires pour corriger la situation.

#### 3.2 Passivité de la direction de l'AFC

Le chef de la division principale n'a pas accordé l'attention nécessaire aux problèmes de la division Contrôle externe. Dès son entrée en fonction, il a été désigné pour diriger le comité de pilotage du projet INSIEME et il était également absorbé par la mise en place de la nouvelle loi sur la TVA.

D'une manière générale, la direction de l'AFC a traité trop à la légère l'enquête sur la satisfaction du personnel réalisée en 2011 par l'OFPER. La plupart des reproches actuels à l'encontre de la division principale TVA y sont déjà contenus. Les précédents directeurs ont laissé une trop grande autonomie aux deux divisions principales, ne sont pas intervenus dans la gestion de ces deux entités et ont rapidement ignoré les signaux négatifs de l'enquête.

Egalement entré en fonction en 2008, le chef du personnel n'a pas reçu de la part des directeurs successifs d'objectifs visant à améliorer la gestion du personnel ou le climat de travail de l'office. Il s'est concentré sur le traitement des dossiers individuels, la mise en place d'un *case management* et l'élaboration des processus.

#### *Recommandation 1 (priorité 1)*

*Le CDF recommande à l'AFC de convenir avec l'ensemble de ses cadres des objectifs contraignants en matière de conduite du personnel. Ces objectifs doivent permettre d'améliorer la*

*communication interne, la satisfaction et la motivation du personnel, mais sans faire de concession sur les prestations professionnelles. L'atteinte de ces objectifs doit être surveillée par la direction.*

Prise de position de l'AFC :

Mit allen Kadern und Teamchefs wurde am 17. September ein Führungsworkshop durchgeführt; aufgrund des Workshops wurden Rückmeldungen zu Themen erhoben, welche die Abteilungen heute beschäftigen und zum Teil auch die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen. Bis Ende Oktober sollen diese Themen in den Abteilungen besprochen und auch auf Stufe ESTV zu handlen der Geschäftsleitung konsolidiert werden. Parallel dazu sollen die Ergebnisse der laufenden Personalbefragung mit diesen Themen im 2. Quartal 2015 in den Abteilungen analysiert und auch konkrete Massnahmen daraus abgeleitet werden. Diese Massnahmen können in den verschiedenen Abteilungen unterschiedlich ausfallen. Aus diesem Grund hat die ESTV die Auswertungen der Personalbefragung auf Stufe Abteilung gefordert (wo eine gewisse Anzahl Mitarbeitende vorherrscht). Bei der von der PVB Umfrage betroffenen Abteilung Externe Prüfung wurde bereits ein Teamcoaching mit den Teamchefs und der neuen Abteilungschefin a. i. gestartet. Dieses Teamcoaching wird mit externer Unterstützung bis Ende des 1. Quartals 2015 durchgeführt und soll die künftige Führung sowie Zusammenarbeit dieser Abteilung und damit auch die Mitarbeiterzufriedenheit stärken.

*Recommandation 2 (priorité 2)*

*Le CDF recommande à l'AFC de réorganiser sa direction, afin de donner une plus grande importance à la conduite du personnel et à la communication interne. Un transfert de l'état-major de la division principale TVA devrait être envisagé.*

Prise de position de l'AFC :

Die Reorganisation der ESTV ist seit einigen Monaten geplant und es wurden entsprechende Projekte gestartet, mit dem Ziel, die Abläufe in ausgewählten Bereichen der ESTV effizienter zu gestalten. In den Teilprojekten "Führung und Planung" sowie "Kommunikation, Dokumentation und Publikation", werden die Empfehlungen der EFK berücksichtigt. Zudem sind im Bereich der internen Kommunikation MWST bereits entsprechende Schritte in die Wege geleitet worden.

Die Stabsfunktionen der Hauptabteilung MWST werden aktuell im Teilprojekt "Führung und Planung" überprüft. Der Entscheid, ob diese zentral überführt oder zum Teil rückgebaut werden, wird voraussichtlich in diesem Jahr von der Geschäftsleitung gefällt.

- 4 Existe-t-il des indications montrant que la Division principale de la TVA, respectivement sa division Contrôle externe, ne seraient pas gérées de manière correcte ?

#### 4.1 Pas de manquements graves dans la gestion de la Division principale TVA

L'audit du CDF montre que la perception de la TVA est assurée de manière correcte. Le CDF formule des recommandations mais les reproches de traitement spécial de certains contribuables ne sont pas avérés.

#### 4.2 La gestion de la division Contrôle externe doit être améliorée

La gestion de la division Contrôle externe doit en revanche être rapidement et durablement améliorée. La communication interne, en particulier sur les questions fiscales, doit être améliorée. Le chef de la division principale doit mieux expliquer et justifier les changements, afin de convaincre le personnel de la division et de l'amener à faire preuve d'une flexibilité qui fait aujourd'hui souvent défaut.

D'une manière plus générale, le CDF se demande si le cadre légal mis en place lors de la révision de 2010 est réellement praticable ? Les exemples décrits dans le rapport du CDF montrent que les effets des changements apportés à l'époque mériteraient d'être évalués. Ils risquent en effet à terme d'affecter l'efficacité de la perception de la TVA et de rendre difficile et démotivant le travail des collaborateurs externes.

## 5 Entretien final

Les résultats de la révision ont fait l'objet d'une discussion le 13 août 2014, à laquelle les directeurs de l'AFC et du CDF ont entre autres participé.

Le CDF remercie les personnes interrogées pour leur attitude coopérative et rappelle qu'il appartient aux directions d'office, respectivement aux secrétariats généraux, de surveiller la mise en œuvre des recommandations.

La Délégation des finances des Chambres fédérales a pris connaissance de ce rapport lors de sa séance ordinaire de novembre 2014.

CONTROLE FEDERAL DES FINANCES



## Annexe 1 : Priorité des recommandations du CDF

### **Priorité des recommandations du CDF:**

Du point de vue du mandat d'audit, le CDF juge l'importance des recommandations et des remarques selon 3 priorités (1 = élevée, 2 = moyenne, 3 = faible). Tant le facteur risque [par exemple, le volume des conséquences financières, resp. l'importance des constatations; la probabilité de survenance d'un dommage; la fréquence de cette lacune (cas isolé, plusieurs cas similaires, généralité) et la répétition; etc.] que le facteur de l'urgence de la mise en œuvre (court, moyen et long terme) sont pris en compte. L'importance des recommandations s'apprécie de manière concrète par rapport à l'objet audité (relatif), et non par rapport à l'ensemble de l'administration fédérale (absolu).