



Les sciences du comportement au service du recouvrement des dettes aux gouvernements

En appliquant les techniques des sciences du comportement et de la modélisation prédictive, les gouvernements ont une excellente occasion d'améliorer considérablement leurs résultats, d'augmenter les montants recouvrés et de réduire les non-paiements tout en aidant les citoyens à prendre des décisions éclairées.

Ted London

Vice-président

Centre d'excellence sur les impôts, le revenu et le recouvrement de CGI

Gordon Smith CBE

Conseiller de direction

Centre d'excellence sur les impôts, le revenu et le recouvrement de CGI

INTRODUCTION

Chaque jour, les gouvernements envoient des dizaines de milliers d'avis, de rappels et de mises en garde juridiques aux citoyens et aux entreprises qui ont contracté des dettes fiscales ou autres. Toutefois, la majorité de cette correspondance n'a pas d'effet notable. Même les messages sévèrement formulés de la part des agences de recouvrement ne suffisent pas à convaincre les débiteurs de rembourser leurs dettes ni à les inciter à expliquer leur non-paiement ou à demander de l'aide.

Pourquoi tant de personnes ignorent-elles ces messages importants? En toute logique, ne serait-il pas plutôt dans leur propre intérêt d'y porter attention? L'utilisation émergente des sciences du comportement commence à apporter des réponses à cette éternelle question.

Selon la théorie économique courante, nous prenons des décisions logiques en fonction de l'information à notre portée. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Nos décisions sont influencées par de nombreux facteurs « inconscients » qui ne conduisent pas à un comportement rationnel. Bien que nos choix ne soient pas toujours rationnels, ils peuvent être prédits par l'étude du comportement humain. Ce champ d'études s'appelle « sciences du comportement ».

La capacité à anticiper la réaction des gens à différents messages et mesures incitatives peut aider les gouvernements à améliorer l'efficacité de leurs communications de recouvrement (p. ex. lettres, avis, messages textes, courriels et scénarios téléphoniques). Des changements mineurs à la façon de présenter les options suffisent souvent à changer radicalement la réaction des destinataires. De telles améliorations peuvent présenter des avantages à la fois pour les gouvernements et les citoyens, et ce, pour un coût supplémentaire faible, voire nul. Le présent document examine les leçons tirées des sciences du comportement pouvant être mises à profit afin d'améliorer les résultats de recouvrement.

EN QUOI CONSISTENT LES SCIENCES DU COMPORTEMENT?

Les sciences du comportement¹, soit l'étude scientifique du comportement humain, suggèrent que nos comportements sont influencés par deux systèmes :

1. un système **conscient**, rationnel et portant à la réflexion;
2. un système **inconscient** ou automatique, influencé par l'environnement. Ce système inconscient aide les gens à prendre des décisions instantanément en fonction du contexte, mais sans pour autant réfléchir à ses raisons.

Les approches traditionnelles de recouvrement des dettes supposent que les chances qu'un débiteur acquitte ses dettes (s'il en a les moyens) sont proportionnelles à la quantité d'information qu'il reçoit, et que des explications claires devraient suffire à le convaincre d'agir de façon rationnelle. Cependant, on a découvert que le système inconscient a beaucoup plus d'influence qu'on ne le croyait. Par conséquent, dans les situations hautement émotives comme celles où le débiteur doit se défaire de son argent, on ne peut plus supposer que seul un exposé de faits et d'arguments rationnels le convaincra à régler ses dettes. Les stratégies de recouvrement devraient plutôt être soigneusement élaborées et tenir compte de la réaction réelle des gens plutôt que de se fonder sur des théories.

¹ Pour obtenir de plus amples renseignements sur les sciences du comportement, veuillez consulter la bibliographie à la fin du présent document.

EST-CE LÉGITIME D'INFLUENCER LES CITOYENS À L'AIDE DES SCIENCES DU COMPORTEMENT ?

Certaines personnes pourraient se demander s'il est possible que l'utilisation de la science en vue d'influencer les comportements mène à une forme d'État-providence, où le gouvernement croit être mieux placé que les citoyens pour prendre des décisions concernant leur vie. Les économistes Richard Thaler et Carl Sunstein affirment que plutôt de laisser la liberté aux gens de prendre de mauvaises décisions, il est préférable d'encadrer leurs choix de façon à les « inspirer » à prendre des décisions avantageuses qui ne leur nuiront pas.²

Exemple – Inscription au don d'organes au Royaume-Uni

Le concept de MM. Thaler et Sunstein a été utilisé par le gouvernement du Royaume-Uni afin d'augmenter le nombre d'inscriptions au don d'organes. Bien que 9 Britanniques sur 10 prétendent soutenir le don d'organes après le décès, seulement 1 sur 3 sont inscrits comme donneurs. En 2013, le gouvernement du Royaume-Uni a mené une expérience lors de laquelle il a tenté d'attirer les donneurs en publiant divers slogans sur sa page Web achalandée destinée aux demandes de permis de conduire. Voici le slogan qui s'est avéré le plus efficace.

« *If you needed an organ transplant, would you have one? If so please help others.* »³

Les résultats ont été remarquables. Si ce slogan avait été employé pour joindre l'ensemble de la population lors de l'expérience, il aurait entraîné environ 96 000 inscriptions supplémentaires au don d'organes par année. La publication de ces deux nouvelles phrases sur la page Web aurait engendré une augmentation des inscriptions de 10 %. Il n'est donc pas surprenant que le gouvernement insère désormais ce slogan sur toutes les demandes de permis de conduire et de plaques d'immatriculation et s'attend à ce qu'il sauve des centaines de vies par année.

APPLICATION DES SCIENCES DU COMPORTEMENT AUX ACTIVITÉS DE RECOUVREMENT DES GOUVERNEMENTS

L'exemple du don d'organes met en lumière un message qui a profité à la société sans nuire aux gens dont le comportement a été influencé. La persuasion des citoyens à payer leurs impôts et à respecter leurs autres obligations a-t-elle les mêmes conséquences ?

La réponse : un « oui » catégorique. Inspirer les gens à régler leurs dettes à temps au gouvernement aide à la fois les citoyens et les gouvernements. Les citoyens évitent ainsi les frais supplémentaires sous forme d'intérêts et de pénalités. Lorsque les citoyens sont orientés vers les bonnes décisions, les gouvernements, quant à eux, réduisent leurs coûts.

Les autres méthodes qui obligent les citoyens à rembourser leurs dettes en leur imposant des pénalités ou des mesures juridiques importunes (saisies de tous types, retenues salariales obligatoires) sont indésirables et dispendieuses. On peut donc aisément établir le bien-fondé de l'utilisation judicieuse et éthique des techniques des sciences du comportement pour améliorer les activités de recouvrement des gouvernements. En effet, ces techniques sont de loin préférables aux contraintes et aux mesures juridiques. Cependant, chaque gouvernement doit déterminer quand, où et comment utiliser ces techniques.

Voici quelques exemples de leçons tirées des sciences du comportement qui ont le potentiel d'améliorer le recouvrement des gouvernements.

- **Nous sommes grandement influencés par l'identité de l'expéditeur.** L'effet de beaucoup de messages d'intérêt public est accru lorsqu'ils sont diffusés par une autorité neutre. Parallèlement, les lettres de recouvrement peuvent être plus efficaces lorsque signées par une personne en autorité.

On peut aisément établir le bien-fondé de l'utilisation judicieuse et éthique des techniques des sciences du comportement pour améliorer les activités de recouvrement des gouvernements. Inspirer les gens à régler leurs dettes au gouvernement à temps aide à la fois les citoyens et les gouvernements. Les citoyens évitent ainsi les frais supplémentaires sous forme d'intérêts et de pénalités. Lorsque les citoyens sont orientés vers les bonnes décisions, les gouvernements, quant à eux, réduisent leurs coûts.

² Thaler et Sunstein (2008)

³ « Si vous aviez besoin d'une greffe d'organe, la subiriez-vous? Si oui, donnez à ceux qui en ont besoin. »

- **Nous accordons une importance excessive aux situations récentes.** Nous avons tendance à réduire mentalement la valeur (et le coût) future de l'argent. Par exemple, une majorité d'entre nous préférerait recevoir 10 \$ aujourd'hui plutôt que recevoir 15 \$ dans un an, même si le taux de rendement de 50 % est logiquement le choix le plus avantageux. Dans le même ordre d'idée, une petite pénalité facturée immédiatement après un défaut de paiement a beaucoup plus de chances d'influencer un débiteur qu'une menace de pénalité plus importante facturée dans un an.
- **La majorité d'entre nous faisons ce que les autres font.** Nos gestes dépendent souvent de l'approbation des autres. Ainsi, si nous apprenons que la majorité de nos concitoyens règlent leurs dettes, un message soulignant notre appartenance à une minorité sera efficace. L'influence du message s'accroît à mesure que le pourcentage représentant la minorité diminue. Inversement, la diffusion des statistiques de non-paiement risque d'encourager et de renforcer de tels comportements.
- **Nous sommes grandement influencés par nos pairs.** Le comportement de nos pairs et de nos voisins nous importe. Les messages ciblés tels que « 95 % de la population de votre ville (de votre rue, de votre profession, etc.) ont déjà payé leurs impôts » peuvent donc être très efficaces.
- **Les messages personnels sont plus efficaces que les messages à grande diffusion.** Lors d'un essai au cours duquel le gouvernement avertissait les débiteurs par message texte de l'intervention imminente d'un huissier de justice, la mention du nom du destinataire au début du message a augmenté le taux de réponse, tout comme la mention du nom de l'expéditeur en fin de message.
- **Nous avons tendance à suivre les options prédéfinies.** Fournir des options prédéfinies que les gens peuvent suivre sans trop d'efforts peut également être très efficace. Par exemple, si on souhaite inciter les citoyens à effectuer un paiement électronique après avoir rempli leur formulaire de déclaration en ligne, il serait naturel de poursuivre le processus en les orientant vers un champ de paiement électronique. À titre de deuxième exemple, citons l'option de paiement par prélèvement préautorisé pour le renouvellement automatique d'un permis annuel. Il est également possible de prédéfinir les méthodes de paiement pour ceux qui préfèrent rembourser leurs dettes selon une entente de versements. Toutes ces approches donnent aux débiteurs une option de refus plutôt que de compter sur leur participation volontaire.
- **Nous sommes attirés par la nouveauté et la pertinence.** Puisque nous ne pouvons réagir qu'à ce que nous remarquons, les messages clés d'une lettre doivent être à la fois visibles et faciles à comprendre. Nous ne lisons pas toujours l'intégralité d'une lettre, et ignorons parfois même les lettres qui ressemblent aux précédentes. De petites modifications peu coûteuses aux mots et aux images peuvent grandement améliorer le taux de réponse. Par exemple, l'utilisation d'images (comme des visages souriants) encourage les actions positives. Il est également judicieux d'essayer différents canaux de communication afin de déterminer lesquels fonctionnent le mieux pour un public cible. Lors d'une expérience récente, on a conclu que les messages textes étaient 5 fois plus efficaces que les lettres pour communiquer avec un groupe donné.
- **Nous avons tendance à respecter nos promesses publiques.** Lorsqu'on nous demande à l'avance de nous engager explicitement ou oralement à faire quelque chose, nous avons tendance à respecter nos promesses. Par exemple, confirmer la véracité d'une affirmation avant de l'exposer (devant les tribunaux, par exemple) donne accès à de l'information plus fiable que lorsque cette confirmation est effectuée après coup. Parallèlement, lors de la conclusion d'une entente de paiement d'une dette arriérée, demander au débiteur d'officialiser sa promesse par la signature de l'entente augmente les chances qu'il verse les paiements convenus jusqu'au remboursement total de sa dette. Les agences qui permettent aux débiteurs de prendre de telles dispositions en libre-service, en ligne ou par téléphone, ont réduit le taux de non-paiements grâce au degré accru de l'engagement personnel requis.
- **La majorité d'entre nous voulons faire ce qui est juste.** Comme le démontre l'exemple du don d'organes, nous voulons généralement prendre des décisions qui améliorent notre opinion de nous-mêmes et qui sont conformes à nos croyances et à nos valeurs. Les gouvernements devraient explorer l'option de rappeler aux débiteurs fiscaux que les impôts financent les écoles ainsi que d'autres programmes destinés à l'amélioration du bien-être collectif. Plusieurs études démontrent que de tels messages sont encore plus efficaces lorsqu'ils mettent en lumière des programmes financés localement. Dans une de ces études, les gens ayant d'importantes dettes étaient plus sensibles à ces messages que les gens ayant de petites dettes.

DE QUELLES CAPACITÉS LES AGENCES ONT-ELLES BESOIN POUR EXPLOITER LES RENSEIGNEMENTS SUR LES COMPORTEMENTS?

Les techniques des sciences du comportement sont de plus en plus utilisées par diverses agences afin d'élever considérablement les taux de réponse à moindre coût. À mesure qu'on distinguera les techniques efficaces des techniques inefficaces, la valeur de ces renseignements continuera de croître. Toutefois, cette science ne s'applique pas de la même façon dans tous les contextes. Les variantes régionales appellent des approches différentes pour chaque territoire et chaque population.

Les facteurs clés de réussite se classent en deux grandes catégories, décrites ci-dessous.

- 1. Collecte de renseignements** – Les agences doivent évaluer l'efficacité de leurs stratégies actuelles et explorer de nouvelles approches. Elles peuvent définir les approches les plus efficaces pour un public donné à l'aide d'essais statistiquement valides.
- 2. Exploitation des renseignements** – Les renseignements à eux seuls ne suffisent pas. Les agences doivent utiliser leurs nouvelles connaissances afin de concevoir et d'élaborer des modèles prédictifs fondés sur les stratégies les plus prometteuses. Elles doivent ensuite déployer ces stratégies selon une approche automatisée et systématique, les évaluer régulièrement et les modifier de façon rapide et flexible lorsque nécessaire.

L'essence d'une bonne pratique de gestion des dettes réside dans la capacité à évaluer la possibilité qu'un débiteur rembourse volontairement ses dettes au cours d'une période donnée, puis à utiliser cette évaluation afin de définir le processus le plus efficace et le moins dispendieux pour cette situation. Cette discipline se nomme la modélisation prédictive. On la qualifie de prédictive puisqu'elle établit les interventions les plus propices, selon les statistiques, à entraîner les résultats escomptés. Ces modèles devraient être révisés et améliorés régulièrement.

LA STRATÉGIE DE RECOUVREMENT DES CINQ B

Les organisations exploitant la puissance de la modélisation prédictive sont en mesure de traiter le **bon** compte à l'aide des **bonnes** ressources et au **bon** moment, en utilisant les **bons** outils afin d'obtenir les **bons** résultats.



MEILLEURES PRATIQUES DE MODÉLISATION PRÉDICTIVE

- **Déploiement** – Déploiement et essai de plusieurs approches à la fois
- **Essai** – Élaboration et mise à l'essai de modèles prédictifs qui permettent de les éprouver et de recueillir des renseignements en utilisant des essais aléatoires et d'autres méthodologies
- **Simulation** – Évaluation de l'effet potentiel de nouveaux modèles avant leur application afin d'accélérer leur mise à l'essai et leur mise en œuvre
- **Opérationnalisation** – Mise en production des stratégies en automatisant les processus et les activités clés de correspondance, ce qui permet aux agents de recouvrement de se concentrer sur les dossiers nécessitant réellement une intervention humaine
- **Changement continu** – Évolution rapide des stratégies

La nature des interventions optimales dépend d'un ensemble de facteurs, tels que les comportements antérieurs du débiteur, l'ampleur et l'âge de la dette, ainsi que le risque de non-paiement. Afin de concevoir des communications réfléchies d'une efficacité éprouvée, les messages diffusés lors des interventions doivent être adaptés aux comportements selon les leçons tirées des sciences du comportement.

CONCLUSION

En appliquant les techniques des sciences du comportement et de la modélisation prédictive, les gouvernements ont l'occasion d'augmenter les montants recouvrés tout en aidant les citoyens à prendre des décisions éclairées. Pour ce faire, ils doivent se doter d'une capacité robuste et proactive d'analyse et l'intégrer à un environnement de mise à l'essai et de collecte de renseignements. Les agences peuvent ainsi élaborer et appliquer des stratégies d'intervention hautement optimisées et efficaces afin de tirer une valeur maximale de leur nouvelle compréhension des comportements réels des citoyens.

L'APPORT DE CGI

CGI peut aider les agences à exploiter et à analyser leurs propres données ainsi que celles provenant d'autres agences et de tiers afin d'élaborer des modèles prédictifs de grande qualité. Nous pouvons également faciliter l'opérationnalisation des renseignements sur les comportements en déployant notre moteur de décision Strata^{MD}. Lorsqu'il est intégré au système de gestion du recouvrement pour les gouvernements CACS^{MD}-G de CGI ou à un système existant de gestion du recouvrement d'une agence, Strata déclenche un processus de recouvrement fondé sur les modèles prédictifs. Ces activités se poursuivent ensuite selon un plan optimal de recouvrement. Grâce à la mise en œuvre de tels programmes, nos clients augmentent généralement les montants recouvrés de 10 % à 45 %

BIBLIOGRAPHIE

Ariely (2009), *Predictably Irrational*, Harper Collins.

Ayres (2010), *Carrots and Sticks: Unlock the Power of Incentives to Get Things Done*, Bantam.

Dijksterhuis and van Knippenberg (1998), [The relation between perception and behaviour: or how to win a game of trivial pursuit](#), *Journal of Personality and Social Psychology*.

Dolan et. al (2009), MINDSPACE, [Influencing behaviour through public policy](#), United Kingdom Institute for Government.

Nobel (2011), [Signing at the Top: The Key to Preventing Tax Fraud?](#), *Harvard Business School Working Knowledge*.

Rao (2005), [The Quality of Price as a Quality Cue](#), *Journal of Marketing Research*.

Svenson (1980), [Are We All Less Risky and More Skillful than Our Fellow Drivers?](#) North Holland Publishing Company.

Thaler and Sunstein (2008), *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*, Yale University Press.

UK Cabinet Office, Behavioural Insights Team (6 février 2012), [Fraud, error and debt: behavioural insights team paper](#),

UK Cabinet Office, Behavioural Insights Team (14 juin 2012), [Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials](#).

UK Cabinet Office, Behavioural Insights Team (24 décembre 2013), [Organ donor registrations: trialling different approaches](#).

Wakefield, Loken and Hornik (2010), [Use of mass media campaigns to change health behaviour](#), *The Lancet*.

À PROPOS DES AUTEURS



Ted London
Vice-président
CGI

Ted London est vice-président et responsable du centre d'excellence sur les impôts, le revenu et le recouvrement de CGI. Il dirige une équipe d'experts offrant des conseils à des clients partout au monde afin de les aider à améliorer leurs activités liées au revenu et au recouvrement. M. London est également un expert reconnu et possède plus de 18 ans d'expérience en recouvrement, en administration de l'impôt et en processus d'affaires liés à l'audit pour les gouvernements. Durant sa carrière, M. London a collaboré avec plus de 25 agences fédérales, d'États et provinciales, dont l'Internal Revenue Service des États-Unis, afin de gérer leurs activités de recouvrement et d'administration de l'impôt. M. London a également dirigé plusieurs projets d'estimation des revenus de certaines activités et de calcul de leurs revenus réels. Il a effectué de nombreuses présentations devant d'importantes organisations, telles que la Federation of Tax Administrators (FTA), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la North Eastern States Tax Officials Association (NESTOA), la Southeastern Association of Tax Administrators (SEATA), la National Association of State Comptrollers (NASC), la National Association of State Auditors, Comptrollers and Treasurers (NASACT) ainsi que la Government Revenue Collection Association (GRCA).



Gordon Smith CBE
Conseiller de direction
CGI

M. Smith est conseiller de direction et membre du centre d'excellence sur les impôts, le revenu et le recouvrement de CGI. Il fait partie d'une équipe d'experts chevronnés offrant des conseils à des clients partout au monde afin de les aider à améliorer leurs activités liées au revenu et au recouvrement. M. Smith travaille au Royaume-Uni. Jusqu'à septembre 2013, il a occupé un poste de gestionnaire principal au sein de l'agence fiscale nationale du Royaume-Uni, la HM Revenue & Customs (HMRC). Durant sa carrière au sein du gouvernement britannique, M. Smith a collaboré étroitement avec une gamme d'agences et de ministères centraux à tous les aspects de la gestion du recouvrement et des dettes. Son statut d'expert est reconnu par la communauté internationale d'agences fiscales, surtout grâce à son travail d'élaboration de capacités d'analyse des dettes ainsi qu'à son rôle de pionnier de l'utilisation des sciences du comportement pour l'amélioration de l'efficacité des stratégies de recouvrement de la HMRC. Il a travaillé de près avec des administrations fiscales du monde entier, ainsi qu'avec l'Intra-European Organisation of Tax Administrations (IOTA) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). En 2012, M. Smith a été nommé Commandeur de l'Ordre de l'Empire britannique (CBE) par la reine pour ses services rendus à la HMRC. Il est membre de l'Institute of Credit Management (ICM), la plus importante organisation de gestion du crédit de l'Europe.

À PROPOS DE CGI

Fondée en 1976, CGI est un fournisseur mondial de services en technologies de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires qui offre des services-conseils en management ainsi que des services d'intégration de systèmes et de gestion déléguée de grande qualité. Grâce à ses 68 000 membres présents dans 40 pays, CGI affiche un bilan inégalé de 95 % de projets réalisés selon les échéances et budgets prévus. Nos équipes s'arriment aux stratégies d'affaires des clients afin d'obtenir des résultats probants sur toute la ligne.

CGI
11325 Random Hills Road, Fairfax, VA
22030

cgi.com/tax*
cgi.com/govcollect*