



COMMISSION 2

Mobilisation des ressources internes

Digitalisation et mobilisation des ressources intérieures

Partage d'expérience et bonnes pratiques en matière de Transformation digitale de la Direction Générale des Impôts – Guinée

Par Daniel Soumah, Directeur de l'Informatique et de la Modernisation, Direction générale des impôts, Guinée

Version édition

I. CONCEPTION ET CONTENU DES REFORMES

Dans le cadre des différentes réformes et chantiers de modernisation en cours au sein de l'administration guinéenne, la Direction Générale des Impôts a mis en œuvre en 2020 un portail web permettant la télédéclaration et le télépaiement des impôts en ligne.

Pour réussir la mise en œuvre de ce projet, la Direction Générale des Impôts s'est appuyée sur les meilleures pratiques internationales et a utilisé les nouvelles habitudes et modes de fonctionnement des contribuables.

La généralisation massive des nouvelles technologies en Guinée ces dix dernières années a en effet permis, à de plus en plus, de contribuables d'être équipés d'internet.

L'administration fiscale a dû s'adapter à ces nouvelles pratiques et offrir des outils adaptés afin de permettre aux contribuables de s'acquitter de leurs obligations fiscales sans avoir à se rendre dans les centres des impôts. Grâce à ces nouveaux modes, les agents ont moins de tâches de saisie manuelle et d'accueil et peuvent se concentrer sur le contrôle fiscal ce qui permet une meilleure mobilisation de nos recettes.

Cette innovation majeure a permis à la Guinée d'améliorer et sécuriser ses recettes fiscales, de moderniser sa relation avec les contribuables en s'inspirant des meilleurs standards internationaux, de répondre aux nombreuses attentes de facilitation demandées par le secteur privé et enfin de présenter aux partenaires techniques et financiers une nouvelle réforme majeure permettant d'améliorer notre classement pour la facilitation des affaires.

Réformes des finances publiques en Afrique francophone

Notre ambition en termes de digitalisation était la suivante :

- Amélioration de la productivité et des délais de traitement grâce à l'automatisation des procédures ;
- Dématérialisation à 100% des services proposés aux contribuables ;
- Centralisation et fiabilisation des données échangées entre les agents et les contribuables ;
- Disponibilité des services 24/7 ;
- Réponses aux attentes des contribuables et aux enjeux de la transparence fiscale ;
- Mise à disposition en temps réel d'une vision à 360° essentielles dans le cadre des analyses et prévisions ;
- Partage d'informations automatisées avec tous les partenaires.

L'objectif général de notre projet a été d'améliorer l'efficacité et la performance des déclarations et des paiements des impôts et taxes des contribuables grâce à leur digitalisation :

- La télédéclaration de tous les impôts en ligne ;
- Le télépaiement de tous les impôts en ligne avec une interconnexion auprès de toutes les banques guinéennes ;
- La sécurisation totale du recouvrement des impôts et taxes payés par les grandes entreprises ;
- L'amélioration de la qualité des services proposés à nos contribuables pour un développement du civisme fiscal ;
- L'optimisation du fonctionnement de la Direction Générale des Impôts grâce à une meilleure connaissance des contribuables nous permettant ainsi d'augmenter nos recettes fiscales.

II. RESULTATS OBTENUS GRACE A LA REFORME

Grâce à cette réforme, nous avons atteint de nombreux résultats :

1. Maitriser le suivi des contribuables

L'administration fiscale dispose aujourd'hui d'une vision précise et exhaustive des contribuables grâce aux actions suivantes réalisées :

- Digitalisation et interface du processus d'immatriculation avec les autres structures impliquées ;
- Automatisation de l'attribution des obligations fiscales et contrôler la cohérence des ajustements manuels ;
- Promotion du civisme fiscal auprès des contribuables ;
- Tenue d'un répertoire fiscal en permanence à jour.



Réformes des finances publiques en Afrique francophone

2. Moderniser les processus d'assiette et de recouvrement des recettes de l'état

Nous avons positionné la stratégie digitale au cœur de l'administration fiscale avec la mise en place d'outils modernes comme la télédéclaration, le télépaiement, l'intelligence artificielle.

Nous avons réduit les processus manuels et papier au profit de méthodes de travail modernes afin d'automatiser et de fiabiliser les tâches récurrentes. Notre objectif étant d'harmoniser les procédures pour une gestion claire et équitable.

3. Renforcer la performance des processus de gestion interne de l'administration

La DGI a recentré les tâches des agents sur des tâches à valeur ajoutée afin d'organiser nos actions de gestion autour de flux de travail dématérialisés. Les délais de traitement des dossiers ont été réduits tout en améliorant la qualité de services aux usagers. Nous pouvons également désormais contrôler l'activité des agents dans notre système pour une mesure de la performance collective et individuelle.

4. Piloter les recettes de l'Etat

La digitalisation a permis de disposer de statistiques et recettes fiscales en temps réel. Nous pilotons également nos restes à recouvrer en permanence et menons des actions de recouvrement grâce aux données produites par le système.

5. Sécuriser le processus de recouvrement des fraudes internes et externes

La DGI assure un contrôle permanent et exhaustif de la sécurité de l'information au travers de contrôles et de recoupements de données. Tous les processus de gestion sont normés et nous disposons d'un système d'authentification des documents remis aux contribuables.

Les chiffres clés de notre réforme

Il est présenté ci-dessous les chiffres clés de notre réforme :

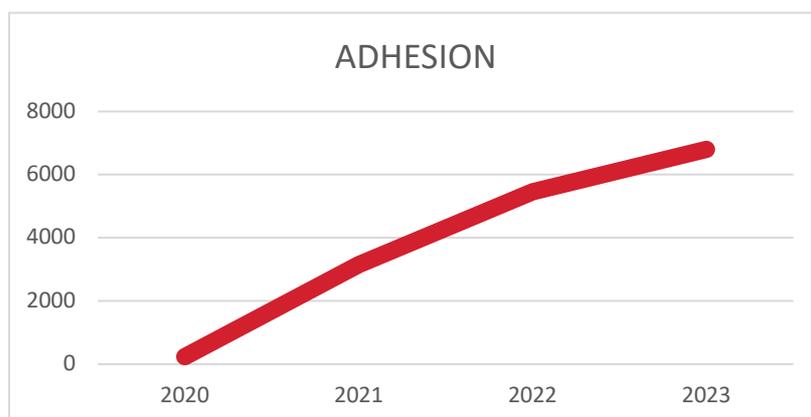
Contribuables adhérents	Plus de 7000
Utilisateurs interne de la DGI	700
Nombre de télédéclarations	270 000
Nombre de télépaiements	182 000
Banques interconnectées	20

Il est présenté ci-dessous les résultats financiers de notre réforme

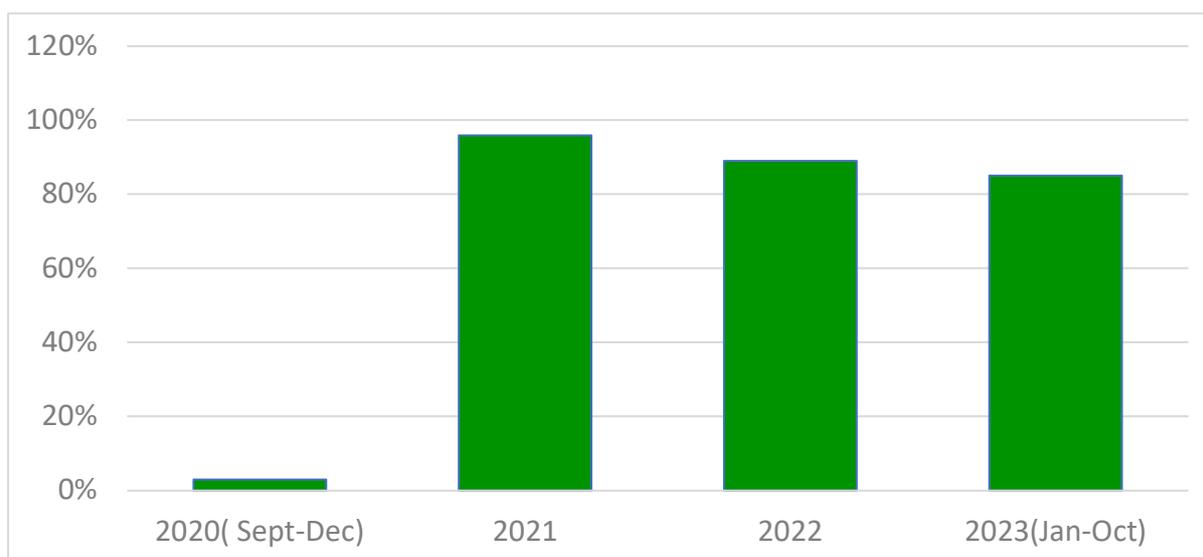


Réformes des finances publiques en Afrique francophone

Montant collecté en ligne en 3 ans	32 504 milliards GNF
------------------------------------	-----------------------------



ANNEE	Part des téléprocédures dans la collecte des ressources fiscales
2020(Sept-Dec)	3%
2021	96%
2022	89%
2023(Jan-Oct)	85%



III. RISQUES ET DIFFICULTES RENCONTRES

La DGI a connu de profondes mutations par le fait de cette réforme notamment :

✓ **Conduite du changement auprès des contribuables**

Le changement de pratique des contribuables a été un processus qui a duré au moins 3 mois pour accompagner, former et sensibiliser nos contribuables à l'utilisation des outils informatiques.



Réformes des finances publiques en Afrique francophone

✓ **Mutation des métiers au sein de l'administration fiscale**

La digitalisation a supprimé les tâches de saisie manuelle des agents leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier à forte valeur ajoutée comme le contrôle et le recouvrement. Un programme de renforcement des capacités a été nécessaire avec la création de certains postes (eReceveur, eCaissier, Analyste risque...). La DGI a fait l'objet d'un nouveau cadre organique par le biais.

✓ **Mobilisation des ressources pour poursuivre la dynamique de transformation digitale**

Pour bénéficier d'outils informatiques puissants et modernes, il est nécessaire d'investir en permanence dans son système d'information ce qui nécessite des moyens financiers, humains et matériels adéquats.

Par manque de ressources, nos structures déconcentrées n'ont pas pu suivre le processus de digitalisation.

IV. PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette réforme a été réalisée en lots avec plein d'étapes :

- **Appropriation**

Notre partenaire technique a formé et accompagné une équipe locale de la DGI qui est aujourd'hui autonome et totalement indépendante pour animer cette réforme importante.

- **Accompagnement**

Durant toute notre réforme, nous avons bénéficié du soutien méthodologique et d'expertise du FMI / Afritac, d'Expertise France et de nombreux experts internationaux.

- **Gouvernance**

Une implication totale des décideurs est importante pour mener à bien ces réformes. Bien que technique, sans vision managériale et une mobilisation de tout le Gouvernement, les succès seront difficilement atteints. Pour notre cas, la mise en place de hautes instances de gouvernance (COPIL, COPROJ ...) composées de grands décideurs a été nécessaire.

Perspectives

La DGI de Guinée a un ambitieux programme de digitalisation avec l'ajout de nouvelles fonctionnalités, de nouveaux modules et le déploiement sur l'ensemble du territoire guinéen.



► Cartographie fonctionnelle SAFIG 2 16 modules fonctionnelles – 4 chantiers transverses

