

Défis et impacts de l'innovation technologique de l'administration fiscale guinéenne dans la mobilisation des ressources intérieures : cas de la Direction Générale des Impôts

Présenté par

Alpha Boubacar Diatassy KEÏTA

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Gouvernance et management public**

Directeur de mémoire : M. Thierno DIALLO

Le 18 août 2025

Devant le jury composé de :

Viviane BIWOLE Président

Professeur titulaire à l'université Yaoundé II

Abdellatif MAHAMAT Examineur

Ph.D. Maître de conférences, CNU-France
Directeur du Département Management, Université
Senghor à Alexandrie

Thierno DIALLO Examineur

Professeur titulaire à l'université de Québec à
Chicoutimi, Canada

Remerciements

La réussite de cette formation constitue pour moi un accomplissement tant sur le plan professionnel qu'académique. Je tiens à remercier mon directeur de mémoire le Professeur Thierno DIALLO pour son accompagnement et ses conseils utiles tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie le Directeur du département Management, le Professeur Mahamat ABDELLATIF pour son soutien, sa disponibilité et son sens d'encadrement durant ces deux années de formation dont une passée au à l'école nationale d'administration publique du Québec, j'associe à ces remerciements Madame Magui ABDO, assistante du département pour sa disponibilité et sa compréhension.

J'exprime ma profonde gratitude à Docteur Lancinet CONDÉ et Monsieur Moussa Cissé, tous anciens Ministres du Budget et, de l'Economie et des Finances de la République de Guinée pour leur accompagnement et leur soutien incommensurable qui ont facilité cette formation.

J'exprime également ma gratitude à Messieurs Séverin MONEMOU, Fodé TOUNKARA, Aboubacar SIDIBÉ et Mamadou Diouldé BARRY, tous des collaborateurs à la Direction Générale des Impôts, qui par leur soutien et leur disponibilité, m'ont permis de consacrer mon énergie à cette formation.

J'adresse toute ma reconnaissance à mes camarades de la XIX ème promotion pour le partage d'expériences et leur sens d'humanisme durant tout le parcours académique ; particulièrement à la 3ème cohorte bi diplômante Université Senghor à Alexandrie-École nationale d'administration publique du Québec, merci pour ces moments de rire, de réconfort, de solidarité et de soutien. Votre présence à rendu cette aventure merveilleuse.

Que tous ceux qui n'ont pas été mentionnés se trouvent confondus dans ces remerciements.

Dédicace

A mon regretté père, Djibril Diatassy KEÏTA, qui, par sa rigueur, son sens de l'éducation et de la gestion publique, a balisé pour ses enfants un parcours académique et leur a inculqué des valeurs humaines qui les préparent à affronter la vie et de bâtir une carrière professionnelle épanouie. Je te dédie ce mémoire et j'espère que du ciel, tu es fier de tout ce que j'ai accompli malgré les difficultés,

A mes mamans Nassira KEÏTA et Fatoumata Gnélé SOW, ainsi qu'à mes frères et sœurs pour tout l'amour, les encouragements et les conseils qui sont une source d'inspiration et m'ont poussé à croire en mes rêves. Ce mémoire vous est dédié, en témoignage de ma profonde gratitude.

Résumé

La mobilisation efficace des ressources fiscales est un enjeu pour le développement de la Guinée sans dépendance à l'aide extérieure et aux emprunts. Face aux multiples défis de collecte, l'administration fiscale guinéenne a entrepris sous les auspices du gouvernement un vaste projet de transformation numérique. Notre étude s'est focalisée sur l'apport et les défis de cette innovation technologique dans la mobilisation des ressources intérieures (fiscales).

Pour une meilleure compréhension, nous avons opté pour une approche mixte combinant les méthodes quantitatives et qualitatives. Cela a permis d'une part de mesurer l'évolution des recettes fiscales de 2015 à 2023, l'efficacité opérationnelle et d'évaluer les perceptions des contribuables via un sondage ; et d'autre part d'explorer en profondeur les défis, et recommandations des cadres de la Direction Générale des Impôts et de la Mission d'Appui pour la Mobilisation des Ressources Intérieures via des entretiens semi-structurés.

L'analyse des résultats dresse un tableau nuancé et contrasté mais donne de l'espoir pour un futur meilleur. L'impact positif est tangible, l'innovation technologique a fortement contribué à accroître significativement des recettes fiscales et à améliorer l'efficacité opérationnelle. Les agents témoignent d'une meilleure traçabilité, de la réduction de la fraude fiscale et de la simplification des processus. L'adoption des outils technologiques est positive mais reste inégale, une majorité des utilisateurs déclarent satisfaits de la facilité d'utilisation et du gain de temps ; cependant une frange des utilisateurs n'utilise pas encore ses services pour des raisons de compétences numériques et d'accès à internet, soulignant une fracture numérique inquiétante. Les défis structurels et humains sont soulignés dans les résultats, la DGI fait face à des challenges de connectivité, de cybersécurité, des besoins de formation continue, de développement des compétences en intelligence artificielle et de data sciences, et de gestion de la résistance au changement du personnel.

Pour faire de l'administration fiscale guinéenne une organisation publique performante et résiliente afin de maximiser la mobilisation des ressources fiscales et surmonter les obstacles, plusieurs recommandations stratégiques ont été formulées qui consistent à : consolider l'infrastructure numérique, renforcer les compétences, assurer l'inclusion fiscale, bâtir la sécurité et adopter une approche stratégique intégrée

L'innovation technologique est un moteur essentiel pour la mobilisation des ressources fiscales en Guinée. Son succès durable dépendra d'une approche holistique qui prend en compte les outils technologiques, l'environnement humain, infrastructurel et sécuritaire, assurant ainsi une transformation numérique efficace et inclusive pour tous.

Mots-clefs : Mobilisation fiscale, innovation technologique, administration fiscale, transformation numérique, fracture numérique, conformité fiscale.

Abstract

The efficient mobilization of tax resources is a challenge for Guinea's development without dependence on external aid and loans. Faced with multiple collection challenges, the Guinean tax administration, under the auspices of the government, has undertaken a vast digital transformation project. Our study focused on the contribution and challenges of this technological innovation in the mobilization of internal (fiscal) resources.

For a better understanding, we opted for a mixed approach combining quantitative and qualitative methods. This allowed, on the one hand, to measure the evolution of tax revenues from 2015 to 2023, operational efficiency, and to assess taxpayers' perceptions through a survey; and on the other hand, to deeply explore the challenges, and recommendations of the executives of the General Directorate of Taxes and the Support Mission for the Mobilization of Internal Resources through semi-structured interviews.

The analysis of the results paints a nuanced and contrasted picture but gives hope for a better future. The positive impact is tangible; technological innovation has significantly contributed to a substantial increase in tax revenues and improved operational efficiency. The agents report better traceability, reduction of tax fraud, and simplification of processes. The adoption of technological tools is positive but remains uneven; a majority of users report satisfaction with the ease of use and time savings; however, a segment of users still does not use its services due to digital skills and internet access, highlighting a concerning digital divide. Structural and human challenges are highlighted in the results, the DGI faces challenges in connectivity, cybersecurity, continuous training needs, development of skills in artificial intelligence and data sciences, and managing staff resistance to change.

To make the Guinean tax administration a high-performing and resilient public organization in order to maximize the mobilization of tax resources and overcome obstacles, several strategic recommendations have been made, which include: consolidating the digital infrastructure, strengthening skills, ensuring tax inclusion, building security, and adopting an integrated strategic approach.

Technological innovation is a key driver for the mobilization of tax resources in Guinea. Its sustainable success will depend on a holistic approach that takes into account technological tools, the human, infrastructural, and security environment, thereby ensuring an effective and inclusive digital transformation for all

Key-words

Tax mobilization, technological innovation, tax administration, digital transformation, digital divide, tax compliance.,

Liste des sigles et acronymes

CFU	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CGA	Centre de Gestion Agréée
CIME	Centre des impôts des moyennes entreprises
CNSS	Contribution Foncière Unique
DCD	Déclaration Mensuelle Unique
DCMP	Direction de Contrôle des Marchés Publics
DGD	Direction de la Chaîne des Dépenses
DGI	Direction du Pilotage des Réformes, de la Stratégie et de la Performance
DMU	Direction Générale des Douanes
DPRSP	Direction Générale des Impôts
GUCEG	Guichet unique du commerce extérieur de la Guinée
IA	Institut National de la Statistique
INIGF	Institut National de l'Information Géographique Forestière
INS	Intelligence Artificielle
MRI	Mobilisation des Ressources Intérieures
NMP	New Management Public
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PANG	Pays en Voie de Développement
PVD	Plateforme d'adressage numérique et de géocodage
RTGS	Real Time Gross Settlement
SAFIG	Système de l'administration fiscale guinéenne
TTC	Taxe sur la valeur ajoutée
TUV	Taxe Unique sur les Véhicules
TVA	Toutes Taxes Comprises

Sommaire

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé	iii
Abstract.....	iv
Liste des sigles et acronymes.....	v
Sommaire	1
Introduction	4
• Justification de l'étude	4
• Problématique	5
• Objectifs de l'étude	6
- Objectifs spécifiques	6
• Hypothèses de recherche	6
1. L'innovation technologique, moteur de la croissance des recettes fiscales	7
1.1 Mobilisation accrue des recettes intérieures, un impératif pour le financement du développement durable des collectivités	7
1.2 Innovation technologique, outil indispensable des administrations fiscales	8
1.3 Etat des lieux des réformes de la DGI en matière d'innovation technologique	10
2 Revue de littérature :	12
2.1 Cadre conceptuel	12
2.1.1 Concept de l'innovation technologique	12
2.1.2 Concept de la mobilisation des ressources intérieures (MRI)	15
2.2 Quelques théories en lien avec les concepts:	16
2.2.1 Théories de l'adoption et de la diffusion de l'innovation :	16
2.2.2 Théorie de l'Agence :	16
2.2.3 Théorie de la capacité organisationnelle :	17
2.2.4 Théorie de l'économie Numérique et Fiscalité :	17
2.3 Impact de l'innovation technologique sur la mobilisation des ressources fiscales : ...	17
2.3.1 L'efficacité de la mobilisation des ressources :	18
2.3.2 Renforcement de la Conformité Fiscale :	18
2.3.3 Lutte Contre la Fraude et l'Évasion Fiscales :	19
2.3.4 Élargissement de l'assiette fiscale :	19
2.3.5 Amélioration de la prestation de service :	20
2.4 Défis et enjeux de l'innovation technologique pour les administrations fiscales	20
2.4.1 Déficit d'infrastructures adéquates :	20
2.4.1 Fracture numérique et inclusion :	20
2.4.2 Sécurité des données et protection de la vie privée des contribuables :	20
2.4.3 Résistance au changement et développement des compétences :	21

2.4.4 Interopérabilité des systèmes intégrés :	21
2.5 Variables de la recherche	22
3 MÉTHODOLOGIE :	22
3.1 Présentation de la Direction Générale des Impôts :	22
3.2 Approche méthodologique :	23
4 Analyse et Discussion des Résultats :	25
4.1 Mesurer l’empreinte de l’innovation	25
4.1.1 Impact sur les recettes fiscales et l’efficacité organisationnelle	25
4.1.2 Perception et Adoption des technologies par les contribuables	29
4.2 Comprendre l’empreinte de l’innovation technologique dans la MRI	34
4.2.1 Opérationnalisation de la DGI et lutte contre la fraude fiscale et la corruption	34
4.2.2 Défis liés aux infrastructures et à la formation :	36
4.2.3 Résistance au changement :	37
4.2.4 Perspectives d’amélioration :	38
4.3 Triangulation des résultats :	42
4.3.1 Vérification de l’impact positif de l’innovation technologique sur la MRI :	42
4.3.2 Validation des défis soulignés :	44
4.3.3 Analyse du manque de confiance :	45
4.3.4 Contribution de la gestion du changement :	46
4.3.5 Implications pour une réelle inclusion :	46
4.3.6 Contribution à la qualité des services aux contribuables :	46
5 Recommandations :	47
6 Conclusion :	48
Références bibliographiques	vi
Liste des illustrations	viii
Liste des tableaux	viii
Glossaire.....	ix
Annexes.....	x
Table des matières.....	x vii

Introduction

La mobilisation des ressources fiscales constitue la pierre angulaire pour le développement socio-économique de tout Etat responsable, elle est l'expression de la souveraineté assumée. En Guinée, comme dans plusieurs autres pays en voie de développement (PVD), elle représente un pilier indispensable pour le financement des services publics essentiels (hôpitaux, écoles, universités, routes...) et la réduction de l'assuétude aux emprunts et à l'aide internationale.

Pendant longtemps, la capacité de l'administration fiscale guinéenne à mobiliser de manière efficace les ressources fiscales a été étayée à de nombreux défis de différent ordre : la complexité procédurale, le manque d'infrastructures, l'étroitesse de l'assiette fiscale, la faiblesse de la connectivité, et des taux de conformité insuffisants. Ces limites systémiques et techniques ont grandement impacté la capacité des différents gouvernements à porter des initiatives porteuses de croissance, à investir dans des projets durables et à améliorer le bien-être des populations.

Cependant, ces dernières années ont été marquées par une révolution numérique suscitant de nouvelles perspectives de modernisation des administrations publiques, de transformation de leurs modus operandi offrant de meilleurs services aux usagers. Les innovations technologiques dans les domaines de la connectivité, des data sciences et de leur analyse, des plateformes digitales, offrent des opportunités pour optimiser les mécanismes de collecte, élargir l'assiette fiscale, et améliorer la relation entre le fisc et ses clients (contribuables).

C'est dans cette dynamique de transformation numérique que l'administration fiscale guinéenne a, à l'instar de ses homologues, s'inscrit dans un processus d'innovation technologique consistant à renforcer ses capacités de MRI.

- Justification de l'étude

Cette étude que nous portons révèle une importance capitale à plusieurs niveaux pour la Guinée ; nous allons les structurer à cinq (5) niveaux :

Premièrement, la mobilisation des ressources intérieures est l'essence d'une indépendance financière durable. Une performance fiscale solide favorise le financement des projets de développement, de réduire l'endettement, de minimiser l'appel à l'aide extérieure et d'exprimer sa souveraineté économique. Comprendre comment l'innovation technologique peut stimuler ce processus ou l'entraver dans le contexte guinéen est fondamental.

Deuxièmement, l'émergence de l'économie numérique a ouvert un nouveau marché et de nouvelles activités qui sont difficiles à cerner avec les mécanismes classiques de gestion fiscale ; l'innovation technologique est donc devenue un impératif pour toutes administrations

fiscales. Le fisc guinéen est dans cette logique pour éviter l'érosion de son potentiel fiscal et pour cerner de nouvelles sources de revenus.

Troisièmement, les contextes de transformation numérique sont spécifiques à chaque réalité. Il est crucial d'apprivoiser le cas guinéen en considérant ses particularités socio-économiques, son architecture institutionnelle et son infrastructure numérique.

Quatrièmement, cette étude a une pertinence pratique. Les gouvernants sont conscients du potentiel de la technologie pour booster la gouvernance des organisations publiques. Une analyse pointue des défis et de l'impact peut leur servir de bréviaire pour un ajustement stratégique des politiques d'investissement pour maximiser la mobilisation des ressources.

Enfin, du point de vue académique, cette étude contribue à la littérature sur l'administration fiscale dans les PVD et sur l'apport de la transformation numérique sur les capacités de l'Etat. Elle va enrichir l'appréhension des facteurs de succès et d'échec de la digitalisation des services publics dans les contextes de faibles ressources et de défis organisationnels.

- **Problématique**

Certes le potentiel transformateur de l'innovation technologique pour l'administration fiscale guinéenne n'est pas altérable, mais l'intégration effective de ces outils et leur apport sur la mobilisation fiscale restent encore des sujets complexes, particulièrement dans les PVD comme la Guinée. L'administration fiscale guinéenne a engagé des efforts louables pour moderniser ses services rendus à ses clients à travers des plateformes de déclaration et de paiement des obligations fiscales complètement dématérialisées.

Cependant, au-delà de l'implémentation des outils technologiques, il est crucial d'évaluer leur apport réel sur les recettes fiscales et la performance du fisc guinéen, mais aussi des défis multidimensionnels rencontrés tant par le fisc que par les contribuables.

Notre question de recherche dans le cadre de ce mémoire est la suivante :

Dans quelle mesure et selon quelles modalités l'innovation technologique a-t-elle impacté la mobilisation des ressources intérieures de l'administration fiscale guinéenne ?

A cette question principale, des interrogations subsidiaires se posent : les innovations technologiques ont-elles conduit à une augmentation tangible des recettes fiscales et à une amélioration significative de la performance organisationnelle du fisc ? Quels sont les principaux obstacles techniques, humains et structurels qui freinent le plein déploiement de ces outils ? Comment la fracture numérique perçue par les usagers impacte-t-elle leur conformité et leur perception de l'administration ?

- Objectifs de l'étude

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'impact et les défis de l'innovation technologique sur la mobilisation des ressources fiscales, en privilégiant une approche intégrée avec toutes les parties prenantes incluant les dimensions administratives, opérationnelles et managériales.

- *Objectifs spécifiques*

- Evaluer l'impact quantitatif des outils de l'innovation technologique sur la MRI et mesurer l'évolution des recettes fiscales depuis l'introduction de ces outils
- Analyser l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et les perceptions de l'expérience des usagers face aux services rendus et à la protection de leurs données
- Dresser un inventaire et analyser les défis techniques, humains et organisationnels rencontrés
- Formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles pour optimiser l'impact de l'innovation technologique sur la MRI
- Hypothèses de recherche

H1 : L'innovation technologique a un impact significatif sur la MRI et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de la DGI

H2 : Les défis liés à la connectivité et la sécurité des données impactent le potentiel de l'innovation technologique et la confiance des usagers

H3 : La fracture numérique des agents et usagers de la DGI, et la gestion du changement sont des obstacles majeurs à l'adoption des nouvelles technologies et à l'inclusion fiscale

Ces hypothèses vont nous servir de tremplin pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données, favorisant ainsi de vérifier empiriquement l'étroite liaison entre l'innovation technologique et la performance de la MRI.

Pour une meilleure lisibilité de cette étude, notre travail sera structuré comme suit :

- La première partie est consacrée à expliquer l'apport capital de l'innovation technologique dans la mobilisation des recettes fiscales pour le financement des projets de développement, et à présenter l'état des lieux de ces innovations en Guinée.
- La deuxième partie consiste à présenter la recension des écrits quelques théories de l'innovation technologique et leur impact sur la performance de la mobilisation fiscale
- La troisième partie décrit l'approche méthodologique
- La quatrième partie présente les résultats obtenus et les discussions qui en découlent
- La cinquième partie propose des recommandations stratégiques basées sur les résultats

1. L'innovation technologique, moteur de la croissance des recettes fiscales

Cette première partie de notre mémoire aborde des questions de l'importance capitale des recettes fiscales dans le financement des collectivités territoriales en se penchant sur l'apport énorme des outils technologiques, elle aborde ensuite la problématique liée aux défis et à l'impact de la technologie sur la mobilisation des recettes intérieures.

1.1 Mobilisation accrue des recettes intérieures, un impératif pour le financement du développement durable des collectivités

La mobilisation des ressources est un défi auquel sont confrontées toutes les collectivités territoriales. Ces dernières mobilisent leurs ressources à travers les recettes fiscales (fiscalité intérieure et fiscalité de porte), les emprunts via les institutions financières (internationales ou nationales), et par l'aide publique au développement. Parmi les aspirations de l'agenda 2063 de l'institution continentale africaine (Union Africaine), figure en grande place le renforcement des dispositifs de mobilisation des ressources internes par la construction de systèmes de recouvrement des recettes fiscales et de gestion des dépenses publiques efficaces, transparents et harmonisés ainsi que par l'élimination de toutes les formes de flux illicites figure (Agenda 2063 de l'Union Africaine, 2015, p. 20).

En Afrique, la mobilisation des recettes budgétaires intérieures a longtemps été un enjeu majeur des politiques publiques. L'insuffisance des ressources internes contraint les gouvernements à baisser les dépenses sociales, les dépenses d'investissement et celles de fonctionnement. Cet état de fait affaiblit drastiquement la capacité des pays à atteindre des objectifs qu'ils se sont fixés au préalable dans leurs agendas de développement, à améliorer les perspectives de croissance et à relever les défis sociaux.

En outre, dans le souci du respect du principe d'équilibre budgétaire, l'écart entre les dépenses et les recettes budgétaires crée toujours un déficit qui est souvent compensé par un recours considérable et soutenu soit à la dette publique qui accentue la vulnérabilité de certains pays et limite leur marge de manœuvre budgétaire pour faire face aux perspectives d'avenir; soit par l'aide publique au développement des pays occidentaux, qui est toujours astreinte de conditionnalités ne permettant pas une souveraineté assumée des pays bénéficiaires.

Ces dernières années, de nombreux événements ont démontré la fragilité des économies africaines. Les crises économiques et financières, l'épidémie d'Ebola, la pandémie de COVID_19 et la guerre en Ukraine ont révélé la vulnérabilité des économies nationales. Celles moins agréées par des agrégats économiques soutenus et une forte résilience financière sont souvent exposées à une fragilité et impactent fortement leur stabilité économique.

Verdier insiste dans ses écrits sur les difficultés liées à la viabilité des finances publiques qui se sont accrues en raison de la pandémie de COVID-19 et du conflit en Ukraine, soulignant ainsi l'importance d'augmenter les revenus budgétaires. Les finances publiques ont été affaiblies par d'importantes pertes de recettes durant la pandémie, dues principalement aux mesures d'allègement fiscal pour les entreprises et les ménages, ainsi qu'aux dépenses destinées à favoriser la croissance (Verdier et al., 2022, p. x).

L'inflation vertigineuse des coûts des produits provoqués par le conflit russo-ukrainien et les perspectives initiées pour répondre à cet autre enjeu planétaire ont favorisé les restrictions budgétaires. L'accroissement des recettes intérieures est donc devenu un impératif pour les gouvernements dans le cadre de leur politique économique afin de cerner les engrenages budgétaires et les conséquences persistantes de la pandémie ; c'est en cela l'ajustement des procédés et des mécanismes de la mobilisation des recettes fiscales est une priorité. .

A cette ère de mondialisation et de globalisation de l'économie, les frontières des Etats sont de plus en plus poreuses et cela favorise la mutabilité des ressources. Cette facilité de circulation a un effet réel sur la perception des recettes fiscales des États. Désormais, les contribuables ont de plus en plus la facilité à répondre à la pression de l'impôt en usant de mécanismes d'évitement fiscal.

Cette mobilité occasionnée par les effets pervers de la mondialisation permet également aux firmes multinationales, qui, sont à la recherche perpétuelle de profits, à explorer de nouvelles opportunités d'investissement dans les pays africains tout en abusant du faible système fiscal peu innovants et outillés de ces deniers. Ces manœuvres impactent la qualité de la mobilisation des ressources internes de ces pays.

Diarra explique dans ses recherches que les initiatives relatives à la mobilisation des ressources fiscales internes n'ont pas très souvent eu l'attention des gouvernants par rapport aux autres sources de financement (aide extérieure, commerce extérieure ou la dette). Pourtant les pays en voie de développement doivent plus investir dans la mobilisation de leurs ressources intérieures pour lutter contre la dépendance de l'aide et de la dette extérieures (Diarra, 2012, p. 7).

1.2 Innovation technologique, outil indispensable des administrations fiscales

De nos jours, le monde entier continue d'assurer pleinement son entrée dans l'ère du numérique et de la digitalisation. Les organisations publiques ne sont pas en laisse de cette dynamique nouvelle. L'administration fiscale guinéenne a déjà entamé des réformes de mutation digitale et elle a intérêt à s'appropriier plus que jamais des outils technologiques révolutionnaires pour d'une part assumer son rôle de mobilisation de recettes fiscales, et d'autre part assurer avec innovation les services rendus à sa clientèle qui d'ailleurs a connu

une révolution pendant la crise sanitaire de COVID-19 favorisant ainsi le processus de transition numérique (ZAH et al., 2023, p. 2).

L'intérêt lié à l'implémentation des outils de nouvelles technologies de l'information et de la communication est d'une importance capitale pour les administrations publiques en général, et permettrait aux administrations fiscales de bénéficier des avantages incommensurables de cette révolution numérique.

La Guinée est un pays minier par excellence, elle est considérée comme étant un scandale géologique. L'immensité de ces ressources attire la convoitise des grandes firmes multinationales minières. Elle est également ouverte à la méditerranée, ce qui est une opportunité d'investissement dans le secteur portuaire pour des sociétés évoluant dans ce domaine. Les secteurs de la téléphonie, de la cimenterie et de la construction sont en plein essor, et des grands groupes se font la belle part dans le pays.

Ainsi, la digitalisation des processus et l'implémentation des outils technologiques au sein de l'administration fiscale guinéenne est un impératif pour répondre à l'impérieuse nécessité de la mobilisation des ressources intérieures.

Pour relever le défi de la mobilisation des recettes fiscales suffisantes, et en reconnaissant spécifiquement l'évasion fiscale, la fraude fiscale, l'informalité et la qualité peu reluisante des institutions comme frein à la mobilisation des ressources fiscales, une nouvelle approche de taxation est nécessaire.

En partant de multiples facteurs contributifs de mobilisation des recettes, émergent les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui offrent des opportunités de développer une fiscalisation économique, sociale et environnementale durable. (Avom & Eyike-Mbongo, cité dans Ongo Nkoa & Song, 2022, p. 2).

La faible mobilisation des recettes fiscales est fortement liée en Afrique par l'encrage institutionnel peu reluisant, la dominance de l'économie par le secteur informel, l'influence de l'optimisation et de l'évitement fiscal, occasionnant ainsi des déficits continus.

La notion d'innovation est un concept protéiforme et est souvent assimilée à la transformation numérique, à la digitalisation, à l'évolution législative, ou encore au changement de processus administratif ; mais l'innovation publique se distingue de ces dernières par sa particularité certaine, parce qu'elle est plus large et globale dans sa conception et sa mise en œuvre. Pour certains spécialistes de l'innovation publique, elle désigne « les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine » (Stolterman et Fors, ZAH et al., 2023, p. 2).

Considérant que mobiliser les recettes fiscales intérieures est la mission la plus essentielle de l'administration fiscale guinéenne (direction générale des impôts), mais elle n'est tout de même pas la seule mission. Fournir un service public de qualité à sa clientèle (contribuables

et usagers) est à notre sens une autre mission qui a longtemps été banalisée par le fisc guinéen et mérite d’être reconsidérée et analysée avec prudence pour apporter un correctif innovant.

1.3 Etat des lieux des réformes de la DGI en matière d’innovation technologique

Comme souligné dans la section précédente, la direction générale des impôts de la Guinée s’est inscrite depuis 2018 dans une logique de modernisation dans la collecte des ressources fiscales dont elle a le droit de mobiliser ainsi que des services qu’elle rend à ses clients (contribuables).

Cette mutation a pris du chemin et s’est déroulée sur plusieurs phases dans la durée. Jusqu’à nos jours, la DGI continue sa transformation numérique. Plusieurs parties prenantes ont été associées à cette initiative, et la volonté politique affirmée des autorités ministérielles et gouvernementales au plus haut sommet a favorisé cette transformation.

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous calqué sur la matrice des réformes antérieures de la DGI conçue par la direction chargée du pilotage des réformes, de la stratégie et la performance de la DGI de la Guinée (DPRSP).

Tableau 1: Matrice des réformes de la DGI (inspirée de la Matrice de la (DPRSP)

Réformes	Année de mise en oeuvre	Description	Résultats attendus
Plateforme d'échanges d'informations DGI/DGD	2018	Plateforme d'échanges automatisés d'informations entre les administrations fiscale et douanière	<ul style="list-style-type: none"> ● Maîtriser les données statistiques pour mieux valoriser l'assiette fiscale ● Valorisation des données croisées des administrations DGI/DGD.
Virement RTGS	2018	Paiement des Impôts et Taxes par virement bancaire en temps réel	<ul style="list-style-type: none"> ● Sécurisation et traçabilité des opérations de mobilisation des recettes fiscales.
DMU SIMPLIFIÉE	2019	Déclaration Mensuelle Unique	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise en place d'un Interlocuteur Unique ● Amélioration du Scoring Doing Business
Création de (CGA)	2019	Régularisation des contribuables	<ul style="list-style-type: none"> ● Maîtrise et Élargissement de l'Assiette fiscale ● Assainissement du Fichier des contribuables

Réformes	Année de mise en oeuvre	Description	Résultats attendus
Création de (CGA)	2019	Les CGA sont lancés dans les 5 communes de Conakry	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise du secteur informel et Augmentation du nombre de contribuables fidélisés
Poursuite du déploiement du GUCEG	2019/2020/2021	Paiement en ligne des DDI/DDE et Gestion des licences, permis et visas d'importation et d'exportation	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place des bureaux du GUCEG à la DGI
Mise en place du projet PANG CFU à la DGI	2019/2021/2022	Plateforme d'adressage numérique et de géocodage	<ul style="list-style-type: none"> Recensement, enregistrement et traitement des données de la CFU, communication de l'information sur le patrimoine immobilier, évaluations des bases de la CFU.
Déploiement de T24	2020	Les services de recettes de la DGI ont accès au logiciel T24 pour vérifier de l'effectivité du paiement des droits et taxes	<ul style="list-style-type: none"> Les quittances sont émises conséquemment
E -Tax	2020/2021/2022	Télédéclaration et Télépaiement	<ul style="list-style-type: none"> Simplification des procédures de déclaration et de paiement des Impôts et Taxes / Réduction des risques liés aux déclarations et aux paiements des Impôts et Taxes
TUV	2021	Taxe Unique sur les Véhicules	<ul style="list-style-type: none"> Sécurisation des recettes et traçabilité / Vente dématérialisée des vignettes pour les engins roulants
L'introduction du programme d'Opérateurs Économiques Agréés (OEA)	2021/2022	Il permet de constituer au niveau de la DGD et la DGI, un profil d'entreprises "dignes de confiance"	<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises qui acceptent de se conformer aux lois et règlements douaniers et fiscaux pourront enlever leurs marchandises dès la déclaration en douane

Réformes	Année de mise en oeuvre	Description	Résultats attendus
<i>Digitalisation de la collecte et du recouvrement des impôts et taxes en République de Guinée</i>	2022/2023	Les enjeux de la digitalisation du processus de recouvrement des impôts et taxes	<ul style="list-style-type: none"> • Modernisation de la relation avec les contribuables; • Transparence dans les opérations de traitement de l'impôt; • Utilisation de l'intelligence artificielle; • Augmentation et sécurisation des recettes

2 Revue de littérature :

2.1 Cadre conceptuel

La mobilisation efficace et efficiente des recettes fiscales est un enjeu majeur pour les États. Ces ressources, une fois collectées, permettent de mettre à disposition des budgets des collectivités suffisamment de moyens financiers pour financer des projets publics et investir dans les perspectives de développement.

A cette ère de globalisation de l'économie et du marché financier à l'échelle mondiale, un nouvel ordre s'impose à tous les pays ; les administrations subissent une grande pression pour suivre la tendance de cette globalisation qui de plus en plus se révolutionne à travers les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Dans cette section, nous allons nous focaliser essentiellement à définir les concepts clés de notre enjeu. Il s'agit de la mobilisation des ressources internes (MRI) et de l'innovation technologique. Cette dernière peut se confondre sémantiquement à la numérisation ; nous tenterons tout de même de lever la nuance.

2.1.1 Concept de l'innovation technologique

Dans le cadre de travail, le concept de l'innovation technologique sera perçue comme une locution protéiforme, elle désigne un ensemble de procédés numériques et d'outils, permettant l'automatisation des processus (par illustration, déclarer et payer ces impôts en ligne), l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour l'analyse des risques, le développement de plateformes numériques pour l'interaction avec les contribuables, et l'exploration de technologies innovantes comme la blockchain, l'utilisation de l'analyse de données massives (big data) (Young, 2024, pp. 1-2).

L'innovation technologique peut être définie comme un levier essentiel qui consiste à transformer l'administration fiscale, offrant des outils pour optimiser la collecte des impôts, de réduire la fraude et l'évasion fiscale, et aussi d'élargir l'assiette fiscale.

Elle peut être aussi définie comme étant la conception et la mise en œuvre d'outils, de mécanismes et de procédés perfectionnés qui favorisent le développement de divers domaines. Il s'agit de faire usage de savoirs, de compétences et de ressources permettant de créer de solutions novatrices pour répondre à une problématique et optimiser l'efficacité (Jain, 2023, p. 2). Dans cette définition, l'auteur met en relief sept dimensions qui peuvent être impactées positivement par l'implémentation de l'innovation technologique dans les organisations. Ces dimensions sont décrites dans l'image ci-dessous :

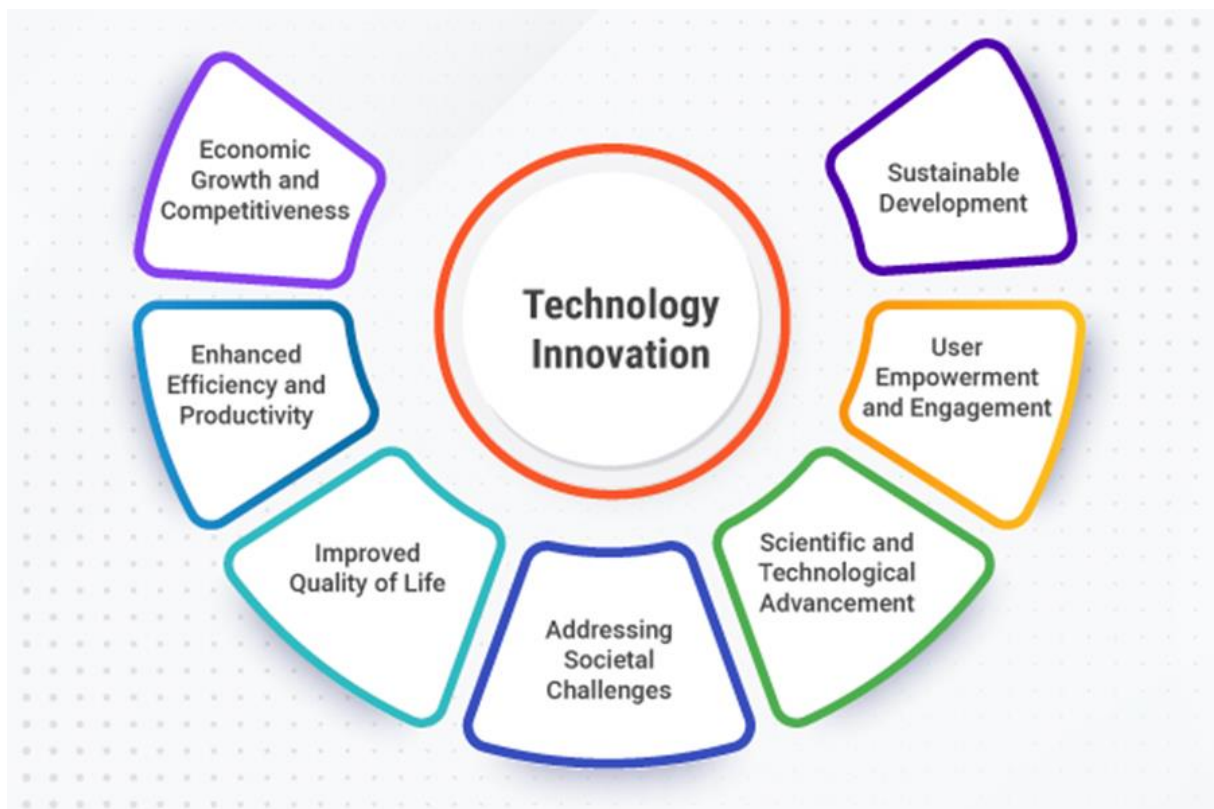


Figure 1 : Dimensions de l'innovation technologique (Jain, 2023, p.2)

- **Croissance économique et compétitivité** : L'innovation technologique est un moteur pour l'émergence des activités à forte croissance économique (industrie...) et qui stimule la création d'emplois.
- **Amélioration de l'efficacité et de la productivité** : L'automatisation des processus permet d'optimiser les ressources et d'accroître la performance des organisations.
- **Amélioration de la qualité de vie** : Des solutions innovantes issues de l'innovation technologique dans les secteurs hospitaliers, de transport et des services favorisent un cadre de vie idéal ainsi que le bien-être des populations.

- **Relever les défis sociétaux** : Les prouesses technologiques dans les domaines de la santé permettent aux populations d'avoir une accessibilité aux services primaires.
- **Progrès scientifique et technologique** : L'innovation technologique favorise les progrès dans divers domaines et réfute l'idée de certaines limites scientifiques.
- **Automatisation et engagement des utilisateurs** : L'innovation technologique permet la connectivité et une accessibilité à l'information.
- **Développement Durable** : Les progrès dans des domaines comme l'agriculture et l'énergie favorisent la durabilité.

Dans une étude effectuée par le fonds monétaire international sur le renforcement de la capacité fiscale des pays en voie de développement, il ressort des observations empiriques l'émergence d'une dynamique relationnelle entre les efforts d'augmentation des recettes fiscales et l'amélioration des pratiques en termes de gestion des données des contribuables pour les administrations fiscales, en priorisant les changements de politique fiscale qui interviennent (Chang et al., cité dans FMI, 2023, p. 22).

La transformation numérique est une innovation majeure qui est en plus un tremplin de perspectives pour les administrations fiscales. L'OCDE la définit comme étant une opportunité de palier aux limites structurelles qui caractérisent le système fiscal, en se débarrassant des processus séquentiels d'échange avec les usagers et en acceptant d'intégrer les procédures fiscales dans les systèmes que ses usagers exploitent fréquemment dans leurs affaires (O.C.D.E, 2024, p. 14). Cela va grandement contribuer pour les administrations fiscales au respect du principe de conformité ; et, pour les usagers, de réduire les charges liées à la discipline fiscale.

L'innovation technologique peut s'apparenter à la transformation digitale, et cette dernière est définie par le Deloitte comme étant l'usage des outils technologiques pour accroître le rendement d'une organisation ; il s'agit de l'amélioration des processus organisationnels par le digital (Deloitte cité dans Benazzou & Ettahiri, 2022, p. 7).

Dans le but de mobiliser des recettes supplémentaires, le choix entre l'amélioration des pratiques ou des interventions de l'administration fiscale et les changements de politique fiscale n'est pas sans importance et mérite plus d'attention qu'on ne lui en accorde habituellement, en particulier lorsque les pays sont dotés d'une faible capacité administrative. (Keen et Slemrod cité dans FMI, 2023, p. 22).

Le concept d'innovation technologique s'apparente souvent dans la littérature à la numérisation, mais en réalité ce sont deux concepts différents. L'innovation technologique couvre un champ plus étendu que la numérisation, elle fait allusion à une mutation organisationnelle et procédurale, aux mécanismes de gestions et pratiques. Tandis que la numérisation << consiste à transférer le contenu et les caractéristiques formelles d'un document papier vers un support numérique. Elle décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations digitales.>> (Benazzou & Ettahiri, 2022, p. 6).

La fulgurance de l’émergence de l’innovation technologique a ouvert de nouvelles approches de gestion pour les administrations fiscales, les outils numériques ont révolutionné les mécanismes de communication avec les usagers (contribuables) et servent à capitaliser la collecte et l’examen des données de ces derniers.

2.1.2 Concept de la mobilisation des ressources intérieures (MRI)

Sur le plan conceptuel, la mobilisation s’apparente à un mécanisme organisationnel mis en place par des individus ayant un but commun et qui le défend, la fiscalité renvoie aux notions d’impôts et de taxes perçus pour le compte d’une collectivité territoriale.

Nkoa et Song définissent la MRI comme étant un moyen privilégié pour soutenir les économies. Elle aide à la consolidation de la résilience des États, la réduction de la dépendance à l'aide et à la dette extérieures, l'atténuation de la fragilité, la pauvreté et les inégalités par l'offre des services de base et la réduction des déficits publics (Asongu, cité dans Ongo Nkoa & Song, 2022, p. 2)

Ainsi la mobilisation fiscale intérieure ou la mobilisation des ressources internes (MRI), est un procédé qui permet de collecter les ressources publiques pour le financement des politiques publiques des collectivités pour favoriser l’élan de développement de celles-ci (Benazzou & Ettahiri, 2022, p. 8). Les administrations fiscales doivent mettre un accent particulier sur l’efficacité de la collecte, encourager les contribuables à améliorer leur conformité fiscale et se focaliser sur les écarts causés par l’évitement fiscal.

La mobilisation des ressources internes est donc un mécanisme opérationnel mis en œuvre par l’Etat ou les autres collectivités, qui consiste à collecter et à sécuriser les obligations fiscales des contribuables en vue de financer des projets de développement.

Tableau 2: Résumé sommaire du cadre conceptuel

Sources	Définitions
Innovations technologiques	
(Young, 2024, p.1)	Ensemble de procédés numériques et d’outils technologiques permettant l’automatisation des processus de gestion et l’analyse des risques.
(Deloitte cité dans Benazzou & Ettahiri, 2022, p.7)	L’usage des outils technologiques pour accroître le rendement d’une organisation ; il s’agit de l’amélioration des processus organisationnels par le digital.
(Benazzou & Ettahiri, 2022, p.6)	La numérisation consiste à transférer le contenu et les caractéristiques formelles d’un document papier vers un support numérique. Elle décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations

	digitales
Mobilisation des ressources internes	
(Benazzou & Ettahiri, 2022, p.8)	Procédé qui permet de collecter les ressources publiques pour le financement des politiques publiques des collectivités afin de favoriser leur élan de développement.
(Asongu, cité dans Ongo Nkoa & Song, 2022, p. 2)	<<Source de financement des économies qui contribue à la consolidation de la résilience des États, la réduction de la dépendance à l'aide étrangère, l'atténuation de la fragilité, la pauvreté et les inégalités par l'offre des services de base et la réduction des déficits publics.>>

2.2 Quelques théories en lien avec les concepts :

Dans ce sous chapitre, nous allons tenter de faire le lien entre quatre (4) principales théories et les deux concepts développés dans le précédent sous chapitre.

2.2.1 Théories de l'adoption et de la diffusion de l'innovation :

Certes très ancien, mais les travaux empiriques de Rogers (2002) sur la diffusion des innovations sont encore de nos jours un référentiel pour cerner les mécanismes qui servent aux administrations fiscales d'adopter et de mettre en œuvre de nouvelles technologies pour maximiser leur performance et optimiser leur rentabilité.

Les caractéristiques apparentes de la transformation technologique des administrations fiscales (avantage relatif, compatibilité, complexité, testabilité, observabilité), influencent nettement la sphère de leur implémentation.

En guise d'exemple, un système de déclaration assisté par la technologie (e-déclaration) a plus de chances d'être adopté par les contribuables et les services fiscaux ; il est perçu par les utilisateurs comme plus facile à utiliser parce que moins compliqué et offre plus d'avantages (on gagne en temps et on est susceptible de faire moins d'erreurs) (Rogers, 2002, p. 4).

2.2.2 Théorie de l'Agence :

« La théorie de l'agence fait référence à la modélisation de la relation qui se crée lorsqu'un principal recrute un agent afin d'exécuter une tâche en son nom : il délègue sa décision, ce qui déséquilibre d'emblée la relation qui les unie » (SANSON, 2021).

C'est une théorie développée par Jensen et Meckling qui a encore toute son importance dans les organisations. Le rapport entre l'agent (administration fiscale) et le principal (usagers) est

cristallisé par potentiels différents qui sont sous-jacents à des réalités d'asymétrie informationnelle (Jensen et Meckling cité dans SANSON, 2021).

Avec l'implémentation de l'innovation technologique par les administrations fiscales, la dynamique est bouleversée et les services fiscaux ont désormais les possibilités d'utiliser les outils de surveillance sophistiqués pour analyser les données et appréhender les comportements de déviance des contribuables ; ces derniers sont astreints à faire des déclarations et des paiements en ligne, ce qui permet à l'administration fiscale d'en faire le suivi à travers les traçages.

2.2.3 Théorie de la capacité organisationnelle :

Barney souligne l'importance capitale des potentialités de l'environnement interne pour obtenir un avantage concurrentiel. Pour ce qui est de l'administration fiscale, la capacité organisationnelle à mettre en pratique et à utiliser rationnellement les outils technologiques (compétences techniques du personnel, infrastructure informatique adaptée, processus amélioré...) est capitale pour rentabiliser l'apport de la transformation digitale ou numérique sur la mobilisation des ressources fiscales (Laurent Renard, 2003, p. 8).

2.2.4 Théorie de l'économie Numérique et Fiscalité :

Dans une étude effectuée par l'OCDE (2017) il est rappelé que l'émergence de l'économie numérique, caractérisée par des transactions transfrontalières, des actifs incorporels et des modèles commerciaux basés sur les plateformes, pose des défis fiscaux spécifiques auxquels les Etats font face (OCDE, 2017, p. 156).

Le mécanisme décrit par l'OCDE dans son rapport final impacte considérablement les économies des pays surtout ceux qui sont en voie de développement. C'est en ce sens que l'innovation technologique est un outil efficace qui facilite le suivi des transactions numériques et l'analyse des flux de données transfrontaliers. Il est essentiel d'adopter de nouveaux procédés pour freiner l'élan de cette nouvelle réalité économique et prévenir la porosité de l'assiette fiscale et des transferts de bénéfices.

2.3 Impact de l'innovation technologique sur la mobilisation des ressources fiscales :

La littérature sur l'impact de l'innovation technologique dans la mobilisation des ressources fiscales est abondante dans le contexte mondial et africain, mais en ce qui concerne le cas spécifique de la Guinée, très peu d'écrit existe sur la question mais il faut reconnaître à l'administration fiscale guinéenne l'effort de produire quelques rapports dans lesquels elle met en exergue quelques données chiffrées de l'évolution des recettes fiscales.

L'intégration des innovations technologiques n'est pas l'apanage du secteur privé, les organisations publiques notamment les administrations fiscales intègrent elles aussi les outils

numériques et digitaux dans l'exécution de leurs tâches traditionnelles. C'est une mutation qui s'apparente à l'innovation des administrations fiscales par la transformation numérique.

2.3.1 L'efficience de la mobilisation des ressources :

Les autorités font recours à la technologie pour considérablement augmenter le volume de données collectées. La quantité d'informations présentes dans les déclarations fiscales s'est accrue, et les déclarations additionnelles (telles que le « fichier d'audit standard » [SAF-T], la facturation numérique et la déclaration de TVA en temps réel en Europe) ont grandement amplifié le volume et la précision des données collectées (Young, 2024, p. 3).

Les applications fiscales sophistiquées sont dotées de fonctions pouvant solutionner des problèmes complexes, fondés sur le raisonnement humain, comme proposer des solutions juridiques et fiscales à partir d'un dossier, ou alerter quand il y a de l'évitement fiscal. Ce qui aide l'administration à agir avec le contrôle fiscal (Milner & Berg, 2017, p. 5).

Quand les données fiscales sont bien collectées, elles servent de base pour les algorithmes qui en un clic peuvent faire des recoupements judicieux pour permettre à l'agent du fisc de faire de très bonnes analyses et d'avoir un jugement lucide dépourvu ou du moins peu impacté par des anomalies.

Traditionnellement, le recoupement fiscal est fait en adressant des demandes d'informations aux clients, fournisseurs, banques, employés... du contribuable ; mais avec le développement de l'intelligence artificielle, l'agent du fisc peut à partir de son bureau interroger le système fiscal développé à cet effet par l'organisation pour avoir par exemple toutes les informations sur les fournisseurs ou les clients d'un contribuable quelconque, sur la nature des prestations, sur les transactions, sur les dates de paiement et le montant.

Cet exercice fait gagner en temps, et permet à l'administration fiscale d'avoir des milliers d'informations que le contribuable aurait dissimulé en réduisant par exemple sa base imposable, ou en ne déclarant pas la totalité de son chiffre réalisé ; c'est aussi un indicateur certain pour la programmation des contrôles fiscaux.

2.3.2 Renforcement de la Conformité Fiscale :

Les administrations fiscales ont mis en place diverses solutions d'IA afin de repérer les anomalies liées à la conformité, qu'il s'agisse d'erreurs de déclaration ou de fraudes (Young, 2024, p. 3) .

Dans le même ordre, Young met en exergue des dérives ou des risques de l'usage de l'IA par les administrations fiscales. Il explique que les autorités fiscales ont parfois détourné la technologie de manière inappropriée. L'autorité fiscale néerlandaise a employé un modèle de classification des risques fondé sur l'intelligence artificielle afin de gérer un système d'allocations pour la garde d'enfants.

Cette solution d'intelligence artificielle intègre des algorithmes de machine learning afin d'établir des profils de risque pour les demandeurs jugés les plus susceptibles de présenter des demandes frauduleuses. L'IA a été incorrectement élaborée et mal administrée, ce qui a entraîné un grand nombre d'accusations injustes. Cet incident a engendré un grand scandale politique qui a joué un rôle dans la dissolution du gouvernement en 2021 (Young, 2024, p. 4).

Ces ressources permettent d'améliorer la qualité des données et de les accroître, de détecter des informations manquantes ou erronées, de réduire les erreurs humaines dans le cadre de la vérification fiscale. (Milner & Berg, 2017, p. 3).

2.3.3 Lutte Contre la Fraude et l'Évasion Fiscales :

L'autorité du revenu a de la Zambie a accru son efficience en développant un algorithme qui aide son personnel à détecter rapidement les cas de fraude fiscale des contribuables avec dextérité ; c'est un procédé innovant qui leur permet de détecter des paiements trop élevés ou trop bas (Mwanza et Phiri, cité dans Martel & Latulippe, 2021, p. 18).

Dans la même logique, il ressort d'une étude menée au Maroc sur l'impact de l'innovation technologique dans la lutte contre la fraude fiscale, que «la digitalisation bouleverse et transforme profondément plusieurs secteurs d'activité, dont celui du contrôle fiscal. Elle apporte avec elle des promesses d'automatisation des tâches, d'un accès plus rapide et intuitif aux données, et d'une capacité accrue à analyser et partager des informations. De surcroît, elle peut contribuer à une réduction des coûts opérationnels » (H et al., 2023, p. 13).

En Guinée, l'administration fiscale avec l'appui des partenaires techniques et financiers a acquis un outil intégré qui permet à son personnel de faire des recoupements pour lutter contre la fraude fiscale et ainsi participer à accroître la mobilisation des recettes fiscales de l'État et des autres collectivités. Cet outil est le SAFIG (système de l'administration fiscale guinéenne) ; il a été expérimenté en 2020, et depuis cette date, son efficacité a permis à l'administration fiscale d'accroître d'une part les recettes et d'autre part de faciliter le travail des agents publics.

<<La diffusion des TIC constitue un levier de mobilisation de l'assiette fiscale à travers une réduction des activités informelles et de la fraude, dont les flux financiers sont perceptibles via un système de traçabilité.>> (Ongo Nkoa & Song, 2022, p. 82)

2.3.4 Élargissement de l'assiette fiscale :

Dans un environnement nettement dominé par le secteur informel comme la Guinée, l'innovation technologique peut favoriser à identifier et à enregistrer de nouveaux contribuables. L'utilisation de données comme alternatives (par exemple les images satellite) peut fournir des informations précises tendant à cerner de la matière imposable.

Pour illustrer l'impact de l'utilisation de l'IA dans la mobilisation des recettes fiscales, Young relate dans son article qu'en 2023, les médias ont relayé que les autorités fiscales françaises

ont déniché 140 000 piscines non signalées (qui ont engendré 40 millions d'euros de revenus fiscaux) grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle combinée aux images aériennes fournies par l'Institut national de l'information géographique et forestière (INIGF).

2.3.5 Amélioration de la prestation de service :

Dans l'analyse faite par Young (2023), il ressort que le déploiement des plateformes numériques permet aux contribuables de :

- a- Consulter l'état des paiements, des déclarations et de la correspondance ;
- b- De produire automatiquement des déclarations de revenus ;
- c- D'accéder aux ressources informationnelles en ligne...

2.4 Défis et enjeux de l'innovation technologique pour les administrations fiscales

2.4.1 Déficit d'infrastructures adéquates :

La transformation numérique des administrations fiscales nécessite beaucoup de moyens financiers et repose en partie sur un investissement à long terme dans les infrastructures technologiques robustes (fibre optique, énergie, connectivité). La Guinée peine à couvrir de l'internet tout le territoire national et des problèmes d'énergie persistent encore, cela implique l'accès des contribuables qui sont dans les zones défavorisées à l'innovation digitale implémentée par l'administration fiscale pour le respect de leur obligation déclarative et de paiement des taxes et impôts.

2.4.1 Fracture numérique et inclusion :

L'une des conséquences du manque d'infrastructures technologiques adéquates et robustes est l'exacerbation de la fracture numérique chez une frange importante des contribuables, en outre le manque d'éducation numérique peut aggraver cette situation dans un pays comme la Guinée où le taux d'alphabétisation (2018-2019) était de 36,9% (INS, 2023, p. 4).

Les administrations fiscales doivent proposer des alternatives et l'IA peut être un potentiel transformateur de cette <<fracture numérique et créer une société plus inclusive grâce à la numérisation à grande échelle des activités humaines (OCDE, cité dans Marcellis-Warin et al., 2020, p. 91).

2.4.2 Sécurité des données et protection de la vie privée des contribuables :

L'innovation technologique permet aux administrations fiscales de collecter d'énormes données des contribuables, la crainte de ces derniers est la sécurité de leurs données et le respect de l'éthique dans leur utilisation. <<la transformation numérique et le gigantesque potentiel de l'IA s'accompagnent de défis importants, tels que le manque de confiance et les

questions éthiques soulevées, la propriété et la confidentialité des données, les risques en matière de sécurité...>> (Marcellis-Warin et al., 2020, p. 107).

2.4.3 Résistance au changement et développement des compétences :

L'implémentation des outils technologiques dans l'administration fiscale peut être confrontée à une résistance du personnel ou d'une catégorie de contribuables.

Dans un environnement complexe comme la Guinée, la corruption est monnaie courante et des contribuables ont souvent tendance à négocier le paiement de leur obligation fiscale ; la digitalisation permet de lutter contre des pratiques de ce type, et des frustrations peuvent émerger chez les individus qui font de telle pratique. En outre, il est fondamental d'investir dans la formation continue et le développement des compétences numériques du personnel à l'utilisation de manière efficace des outils technologiques.

2.4.4 Interopérabilité des systèmes intégrés :

Le défi majeur de l'administration fiscale guinéenne, est d'assurer pleinement l'interopérabilité de tous les services qui ont une incidence directe ou indirecte avec la fiscalité intérieure (Douanes, Caisses de sécurité, Marchés publics, Trésor public, Chaîne de dépenses, Budget...). Des efforts sont faits dans ce domaine avec l'accès aux données douanières sur le SAFIG, mais le chantier reste encore grand et une réelle volonté politique est nécessaire pour atteindre cet objectif.

L'idéal serait de doter l'administration fiscale d'une architecture numérique intégrée interconnectée à plusieurs systèmes informatiques de gestion des services publics et privés agissant dans le même élan et pouvant apporter une valeur ajoutée à l'immense travail de recoupement effectué par les agents du fisc en termes d'enquêtes fiscales et lors des multiples contrôles fiscaux.

En guise d'exemple, l'interconnexion du système de gestion et de suivi des commandes publiques au SAFIG, permettra à la DGI d'avoir un regard des entreprises ayant bénéficié des marchés des collectivités et des organismes publics et va faciliter le suivi de leurs obligations fiscales.

En outre, l'interconnexion du système informatique de la chaîne des dépenses au SAFIG va permettre aux inspecteurs de la DGI à partir des locaux du fisc de vérifier les paiements engagés au profit des entreprises bénéficiaires des marchés des collectivités et organismes publics avant leur effectivité ; c'est un système d'alerte qui va faciliter la programmation ciblée des contrôles fiscaux et un puissant moyen de communication entre les différents services. Cet outil peut être utilisé par la DGI pour solliciter auprès de la Direction de la Chaîne des Dépenses de surseoir au paiement du marché d'un contribuable parce que n'étant pas à jour dans ses obligations fiscales.

2.5 Variables de la recherche

L'objet de l'analyse de cet enjeu est d'apprivoiser avec rigueur et en profondeur l'impact des outils technologiques implémentés par la DGI sur la MRI, ainsi des difficultés rencontrées par cette dernière dans la mise en œuvre de cette politique de transformation numérique dans le fonctionnement de ses structures et dans ses relations avec les contribuables. A ce titre, la variable indépendante est l'apport de l'innovation technologique dans la MRI, et la variable dépendante est la performance de la mobilisation fiscale. Les obstacles majeurs auxquels l'administration fiscale guinéenne est confrontée dans le déploiement et la mise en œuvre de ses innovations technologiques constituent la variable modératrice.

3 MÉTHODOLOGIE :

Dans le cadre de ce mémoire de fin d'études, nous avons fait le choix de nous questionner d'une part sur l'impact de l'innovation technologique sur la mobilisation des ressources intérieures générées par l'administration fiscale guinéenne (DGI) ; et d'autre part, sur les nombreux défis auxquels cette régie pourrait faire face avec l'évolution des systèmes de gestion fiscale à l'ère de la révolution de l'intelligence artificielle et de l'industrialisation de l'évitement fiscal.

Partant de notre problématique, et de notre objectif qui est d'expliquer et de comprendre l'évolution des recettes fiscales en lien avec la politique de transformation numérique de l'administration fiscale guinéenne, notre méthodologie de recherche sera mixte. Nous allons tout d'abord présenter notre terrain d'études avant d'aborder l'approche méthodologique proprement dite.

3.1 Présentation de la Direction Générale des Impôts :

La Direction Générale des Impôts de la République de Guinée est un organisme public, placé sous la tutelle du Ministre chargé du Budget. Elle a pour mission la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de fiscalité intérieure, et d'en assurer le suivi.

Tableau 3 : Présentation sommaire de l'organisation de la DGI (l'arrêté A/2022/3101/MB/CAB/SGG portant attributions et organisation de la DGI du 1er novembre 2022)

Missions	Dirigeants	Services
<ul style="list-style-type: none">- Concevoir et d'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires relatifs à l'assiette, au contrôle, au recouvrement et au	<ul style="list-style-type: none">- Directeur Général- Directeur Général adjoint- Conseillers techniques- Directeurs sectoriels- Chefs services	<ul style="list-style-type: none">- Une direction générale- Des services d'appui- Des services de contrôle et de pilotage stratégique- Des services

<p>contentieux des impôts et taxes, et de veiller à leur application ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaborer et de de mettre en œuvre les réformes fiscales ; - Promouvoir le civisme fiscal ; - Identifier, immatriculer et fiscaliser les contribuables ; - Collecter, centraliser et exploiter les renseignements à but fiscal ; - Rechercher, constater et réprimer la fraude fiscale ; - Concevoir et mettre en œuvre le plan stratégique de recouvrement fiscal... 		<p>opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des services déconcentrés
--	--	--

3.2 Approche méthodologique :

Comme souligné dans le dernier paragraphe de ce chapitre, notre méthodologie de recherche sera mixte.

Elle est basée en premier axe sur une approche exploratoire, calibrée sur l'analyse documentaire des statistiques de la DGI de 2015 à 2023. Cela nous a permis de comparer l'évolution des recettes fiscales, et de mesurer le taux de croissance de ces dernières avec l'adoption du processus d'innovation technologique. Considérant que les prémices du projet ont été entamés en 2018, avant la mise à œuvre des premières phases en 2020.

En deuxième axe, nous avons conçu un questionnaire (annexe 2) structuré pour recueillir des données sur la perception de la performance des nouveaux outils technologiques de la DGI, la facilité d'utilisation, l'impact sur la conformité fiscale et sur la lutte contre l'évitement fiscal. Ce questionnaire a été administré aux personnes accessibles de notre population ciblée, pour un échantillon de 15 personnes parmi les contribuables, le personnel de la DGI, et les cabinets de conseil.

En dernier axe, nous avons effectué un entretien semi-structuré (annexe 1) avec le personnel clé de la DGI et de la MAMRI¹. Ces entretiens ont eu pour objectif de comprendre leur expérience avec l'implémentation des nouvelles technologies comme outil de renforcement de la mobilisation des recettes fiscales, les défis rencontrés et éventuels, les perspectives de mise en œuvre et les avantages plausibles qu'ils ont constaté. Notre échantillon est de cinq (5) personnes parmi les cadres de l'administration fiscale.

Il est important de souligner que pour mieux cerner notre guide d'entretien et notre questionnaire en rapport avec les objectifs de notre étude, notre revue de littérature a permis de reconfigurer nos idées.

Pour la présente étude, nous avons eu un échantillon de 30 sujets, et 20 réponses ont été exploitées et ont servi de faire de notre analyse ; dont 15 pour le questionnaire et 5 pour l'entretien. Une autorisation préalable a été obtenue pour l'enregistrement des interviewés et le logiciel Nvivo a permis de faire le codage par verbatim et recouper les informations par thématique. Le logiciel Excel nous a servi à faire les représentations graphiques ainsi que le Google forms à collecter les données.

La méthode de notre échantillonnage est non probabiliste accidentel pour des raisons de disponibilité des sujets. Fortin et Gagnon définissent ce type d'échantillonnage comme étant <<une méthode qui consiste à choisir des personnes selon leur accessibilité dans un lieu déterminé et à un moment précis.>> (Fortin & Gagnon, 2017, p. 269).

Tableau 4 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données

Outils de collecte des données	Moyens de collecte des données	Outils d'analyse des données
Questionnaire	Google Forms	Google Forms/Excel
Entretien semi-dirigé	Teams/appels téléphoniques	Nvivo
Statistiques de la DGI	Rapports de la DGI	Excel

4 Analyse et Discussion des Résultats :

Dans ce chapitre, nous proposons une analyse des données obtenues de notre étude sur la contribution et les défis de l'innovation technologique dans la mobilisation des recettes intérieures de la Direction Générale des Impôts de la République de Guinée. Pour cette

¹ La MAMRI désigne la mission d'appui à la mobilisation des recettes intérieures. C'est un organisme public qui est sous la tutelle directe de la présidence de la République, qui est chargée d'accompagner les régies fiscales et financières dans la mise en œuvre des politiques budgétaire et fiscale.

analyse, nous nous sommes focalisés sur une approche méthodologique mixte (quantitative et qualitative), cet exercice vise à présenter les données collectées et leur impact sur la mobilisation des recettes fiscales.

Le but de cette analyse est de démontrer l'impact de la transformation numérique dans les administrations fiscales à partir de l'évolution des ressources collectées et de l'appréhension holistique des différents sujets de notre échantillon ; en mettant en exergue les réussites, les obstacles, les défis et les perspectives d'amélioration de cet outil révolutionnaire dans la collecte des ressources intérieures.

4.1 Mesurer l'empreinte de l'innovation

Il s'agit pour nous d'évaluer l'impact de l'innovation technologique dans la mobilisation des recettes fiscales. L'analyse des rapports d'activités de la DGI va nous servir de base pour mesurer l'évolution des recettes depuis l'introduction des outils technologiques dans la gestion fiscale, et les réponses du questionnaire fourni aux agents de la DGI, aux conseils et aux contribuables vont nous permettre d'évaluer l'impact de la perception de ces outils auprès des usagers.

4.1.1 *Impact sur les recettes fiscales et l'efficacité organisationnelle*

L'analyse des statistiques des recettes de la DGI de 2015 à 2023 révèlent une croissance remarquable des recettes fiscales exercice après exercice mais cette croissance se révèle beaucoup plus extraordinaire depuis l'introduction de l'innovation technologique comme outil de gestion fiscale pour les déclarations fiscales et les paiements en ligne (e-tax). Il faut rappeler que la phase pilote de l'introduction des innovations technologiques à la DGI a débuté pratiquement lors de l'exercice 2020 et s'est améliorée en 2021. Tout de même, c'est en 2022 qu'un véritable succès des outils a commencé à être constaté par la croissance des recettes.

De l'analyse de l'évolution des recettes collectées par la DGI de 2015 à 2020 et de 2020 à 2023, les résultats sont différents et l'impact sur la croissance des ressources est remarquable depuis l'implémentation des innovations comme outil de déclarations et de paiements des obligations fiscales des contribuables. De 2015 à 2020, l'évolution des recettes est passée de plus de trois mille milliards à plus de 7 mille milliards soit un taux de croissance de 200% avec une variation entre 2019 et 2020 qui s'explique par les conséquences de la crise de COVID (graphique 2) ; de 2015 à 2023, les recettes collectées par la DGI ont augmenté de manière très significative atteignant en 2024 plus de 15 mille milliards soit un taux d'accroissement de 441% (graphique 1). Cette dernière comptabilise les deux périodes d'avant et d'après l'introduction de la digitalisation. Mais quand on observe uniquement l'évolution des recettes depuis le début de la première phase de la digitalisation (2020), on se rend compte de l'énormité de l'impact de ces outils numériques. Le taux d'évolution des recettes de 2020 à 2023 est de 220% (graphique 3).

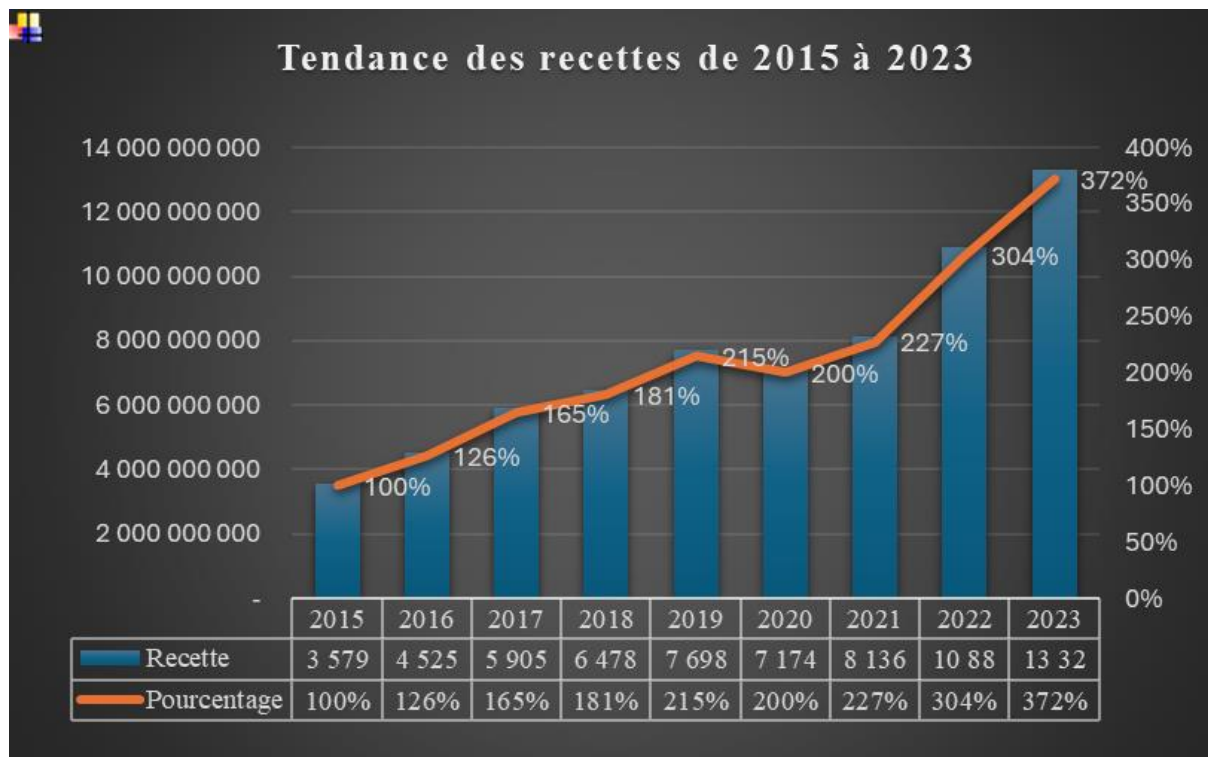


Figure 2 : évolution des recettes fiscales de la DGI de 2015 à 2023

Ce graphique retrace l'évolution des recettes fiscales collectées par la DGI de 2015 à 2023, cette période correspond aux phases d'avant et d'après l'introduction de l'innovation technologique comme outil de gestion fiscale. Nous constatons une croissance réelle des recettes collectées par l'administration fiscale guinéenne après l'introduction des outils technologiques. Certes l'introduction de l'innovation technologique a grandement participé à améliorer la mobilisation des recettes fiscales, mais d'autres facteurs endogènes ou exogènes peuvent aussi être des facteurs ayant participé à cette amélioration des recettes fiscales.

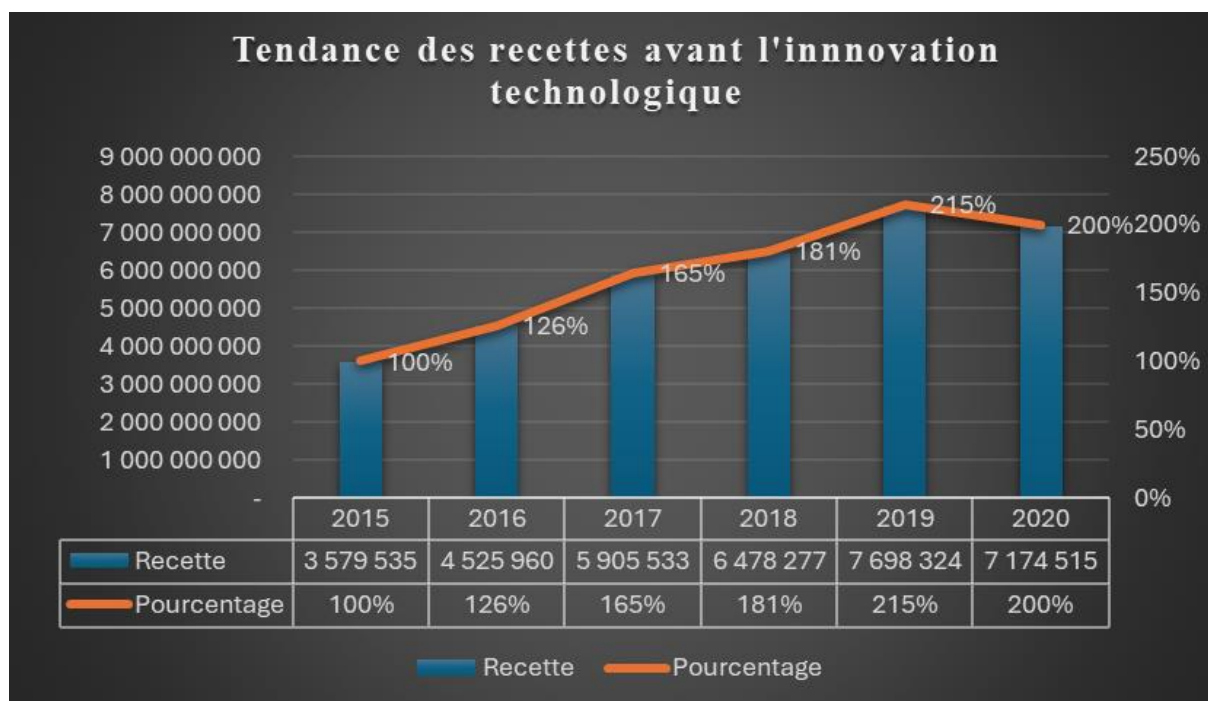


Figure 3 : évolution des recettes fiscales avant l'introduction de l'innovation technologique dans la MRI de la DGI

Ce graphique retrace l'évolution des recettes fiscales collectées par la DGI de 2015 à 2020, cette période correspond à avant l'introduction de l'innovation technologique comme outil de gestion fiscale, ce qui explique la faiblesse des recettes malgré la hausse de l'évolution exercice après exercice.

Les méthodes utilisées à cette époque par la DGI pour mobiliser les recettes fiscales étaient classiques et la digitalisation était très peu développée malgré le début de l'implémentation en 2020. La baisse des recettes de 2019 à 2020 s'explique par les conséquences de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale même si celle guinéenne a été moins impactée parce que soutenue par le secteur extractif minier qui fut relativement peu atteint.

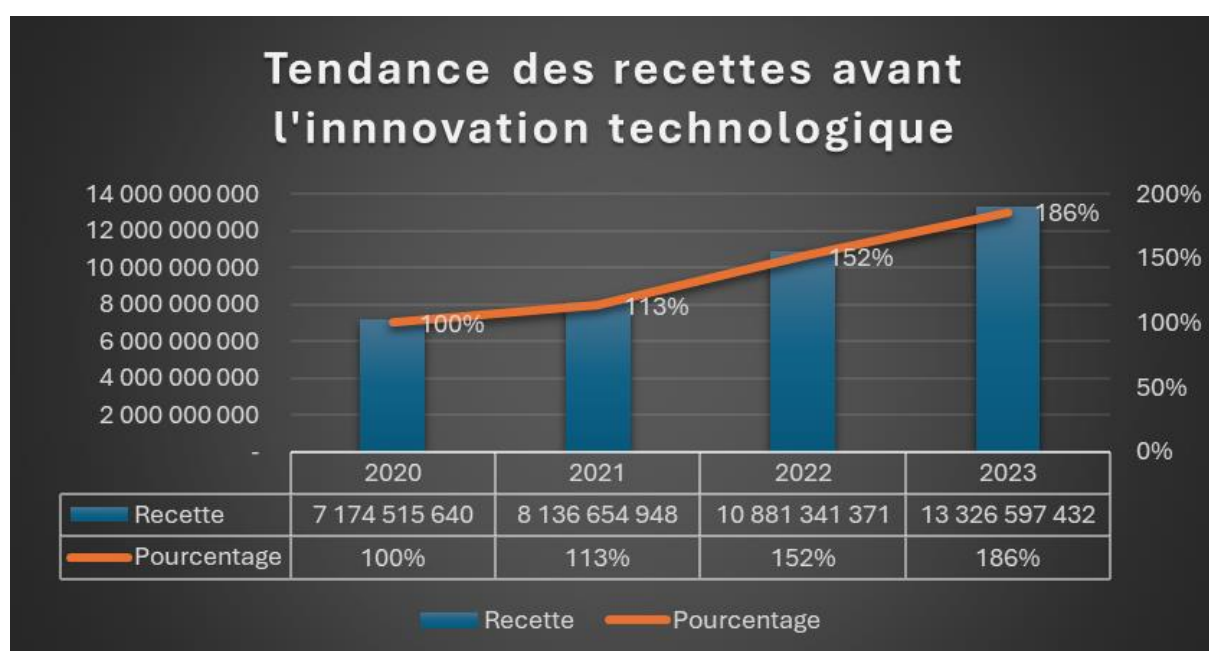


Figure 4 : évolution des recettes fiscales après l'introduction de l'innovation dans la MRI de la DGI

Ce graphique retrace l'évolution des recettes fiscales collectées par la DGI de 2020 à 2023, cette période correspond à l'après introduction de l'innovation technologique comme outil de gestion fiscale, ce qui explique la fulgurance exponentielle des recettes.

En outre, le taux de conformité et d'utilisation des outils (déclaration et paiement des obligations fiscales) des contribuables via les systèmes dédiés a connu une adoption par les contribuables, cela s'explique par les campagnes de sensibilisation et les réglementations impératives mises en vigueur par les pouvoirs publics.

Comme illustré dans les graphiques ci-dessus, ces tendances prouvent l'ampleur de l'impact énorme de l'innovation pour la DGI dans l'atteinte de ses missions. Ils sont une preuve tangible de la performance des outils implémentés par la DGI dans la mobilisation des ressources intérieures de la Guinée.

Cependant, il est important de signifier que cette augmentation des recettes n'est pas seulement un signe de viabilité d'une croissance économique générale du pays, mais aussi la relative maîtrise de l'assiette fiscale, de lutte contre l'évitement fiscal (fraude et évasion), et d'une opérationnalisation optimale des dispositifs de recouvrement fiscal grâce à des outils innovants.

La réduction du délai de traitement des déclarations des contribuables révèle l'efficience de la DGI, cela favorise la concentration des efforts du personnel à d'autres activités à fort enjeu comme les recoupements fiscaux pour des fins de vérification de comptabilité, ou des enquêtes d'envergure pour freiner l'élan de la fraude et de l'évasion fiscales ou encore à l'assistance virtuelle accordée aux contribuables dans le cadre de la gestion continue.

La digitalisation a amélioré les processus de fonctionnement de la DGI ainsi que sa productivité, mais elle a aussi amélioré son image auprès des usagers (contribuables) par son modernisme et sa proactivité. La simplification des procédures par les télédéclarations et les télépaiements est un gage de respect des obligations fiscales des contribuables.

4.1.2 Perception et Adoption des technologies par les contribuables

Les réponses des contribuables au questionnaire qui leur a été administré dans l'étude de cet enjeu met en exergue un taux appréciable d'adoption et d'intégration des services en ligne offerts par la DGI.

L'ensemble des contribuables actifs du répertoire des moyennes et des grandes entreprises ont adopté et intégré ces outils. Cette adoption est dû au fait que l'administration a rendu obligatoire les déclarations et les paiements en ligne en prenant des mesures réglementaires et en supprimant les caisses physiques et les possibilités de déclarations physiques qui existaient avant. L'utilisation des outils technologiques est totale par les usagers comme illustré dans les graphiques ci-dessous :

- **Utilisation des Outils technologiques de la DGI :**

Le graphique ci-dessous démontre que les mécanismes mis en œuvre par l'administration fiscale pour inciter les usagers² à s'orienter vers l'utilisation des outils³ mis à leur disposition se sont soldés par de bons résultats.

² Nous désignons par usagers de l'administration fiscale au sens large l'ensemble des utilisateurs des outils innovants de l'administration fiscale et au sens restreint, les contribuables qui sont considérés par nous comme étant les usagers-clients en nous référant aux préceptes du new management public.

³ les outils sont principalement de deux ordres comme indiqué sur la figure 6:

- E-tax pour les contribuables
- SAFIG pour les agents du fisc

Avez-vous déjà utilisé les outils technologiques de la DGI (déclaration en ligne, paiement en ligne, gestion)

15 réponses

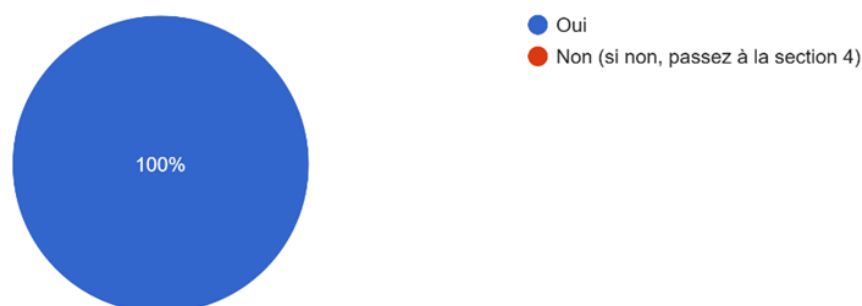


Figure 5 : Taux d'utilisation des outils technologiques par les utilisateurs

Quel outil technologique avez-vous utilisé

15 réponses

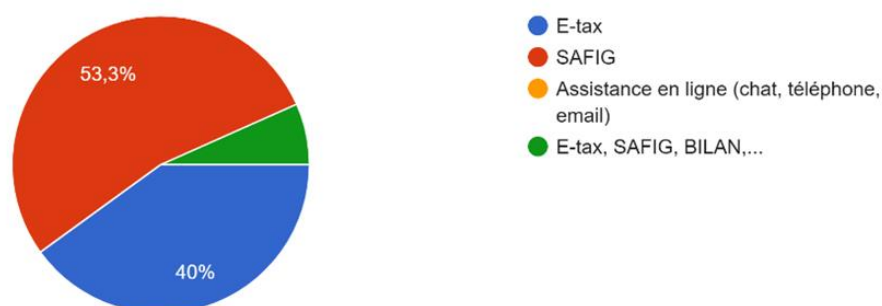


Figure 6 : Désignation des outils technologiques utilisés par nos sujets enquêtés

● Satisfaction des utilisateurs :

La satisfaction des utilisateurs des outils de la DGI est mitigée, seulement 46,7% des utilisateurs sondés sont satisfaits de leur expérience et 26,7% ne sont pas du tout satisfaits de leur expérience. Plusieurs facteurs peuvent tout de même expliquer ces sentiments des utilisateurs parmi lesquels la fracture numérique, le manque de connectivité, le bug du système... De ce qui est de la facilité de l'utilisation des outils, 53,3% des utilisateurs sondés sont très satisfaits de leur expérience contre 13,3% qui ne sont pas du tout satisfaits de leur expérience. Par rapport au gain de temps que leur procure l'utilisation des outils technologiques de la DGI, 66,7% des sondés sont tout à fait d'accord, contre 6,7% qui ne sont pas du tout d'accord.

L'utilisation des outils technologiques de la DGI est facile ?

15 réponses

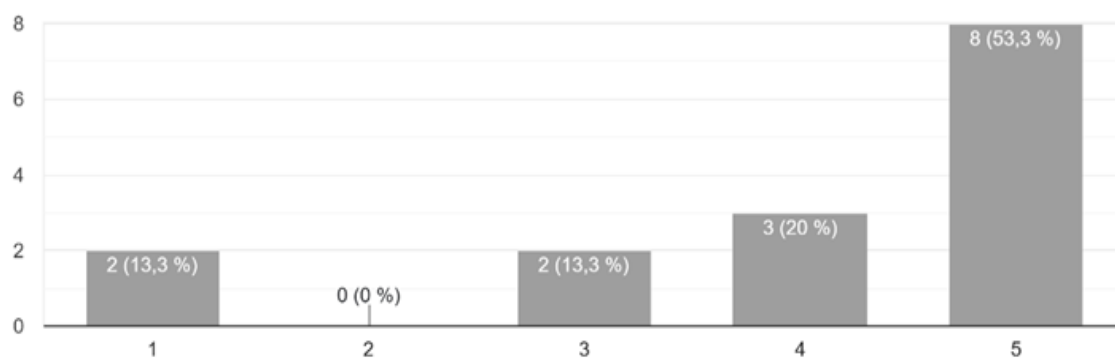


Figure 7 : taux de facilité dans l'usage des outils technologiques de la DGI

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre expérience d'utilisation

15 réponses

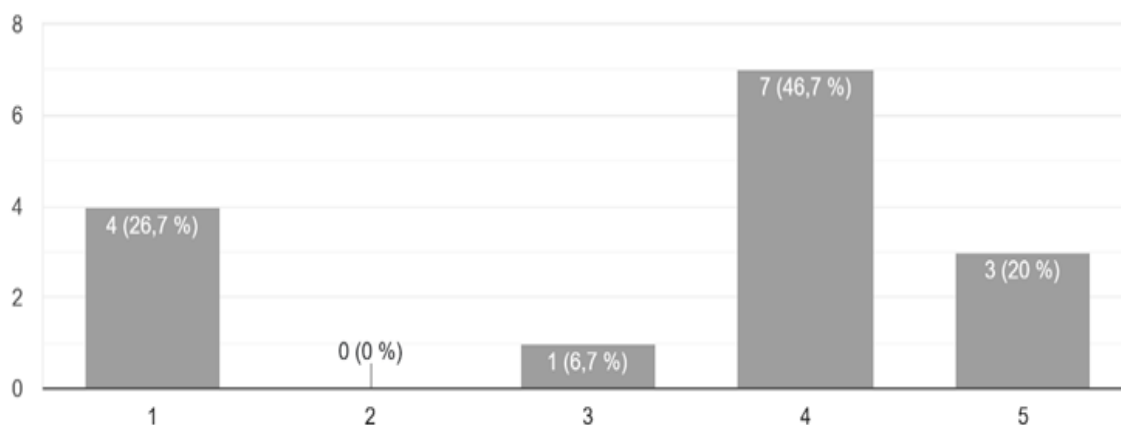


Figure 8 : taux de satisfaction de l'usage des outils technologiques de la DGI

L'utilisation de ces outils me fait gagner du temps ?

15 réponses

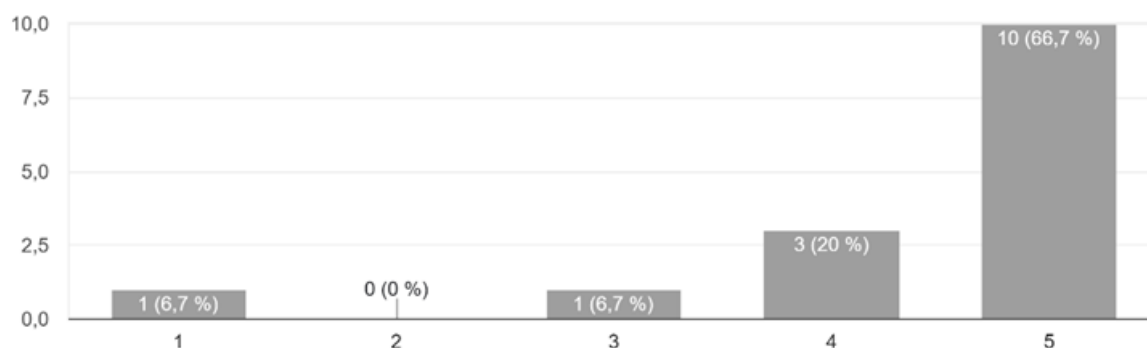


Figure 9 : taux de gain de temps dans l'usage des outils technologiques de la DGI

En revanche, de ce qui est de l'accès des outils à tous, 40% de nos sujets sondés sont tout à fait d'accord, contre 20% qui ne sont pas du tout d'accord et 20% qui ne sont pas d'accord. En outre, les préoccupations des usagers dans le sondage de la confiance qu'ils ont de la sécurité de ces technologies sur leurs informations (données) personnelles et financières, 53,3% sont tout à fait d'accord, contre 20% qui ne sont pas du tout d'accord. Quant à l'assistance des services dédiés lorsqu'il y a besoin, 60% sont tout à fait d'accord, contre 6,7% qui ne sont pas du tout d'accord. En fin l'impression des sujets de notre sondage sur la simplification des déclarations et paiements des obligations fiscales, 73,3% sont tout à fait d'accord, et 13,3% sont d'accord, ce qui est très appréciable.

Ces outils sont accessibles à tous ?

15 réponses

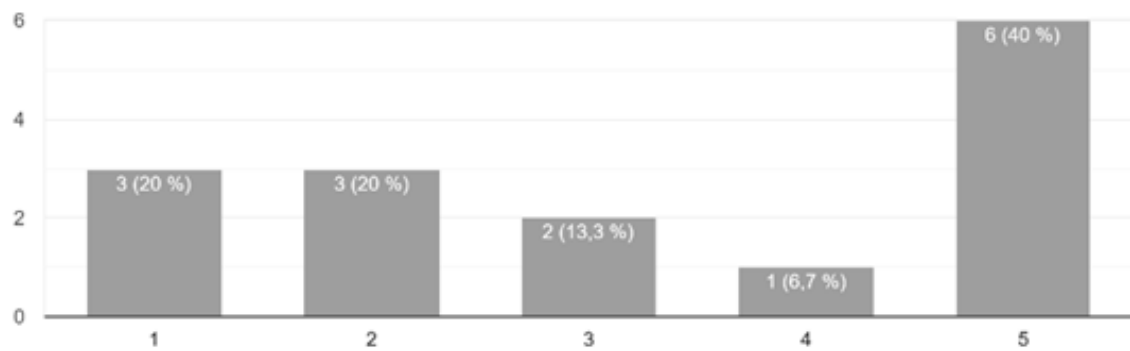


Figure 10 : taux d'accessibilité des outils technologiques de la DGI

J'ai confiance à la la sécurité de ces technologies pour mes informations personnelles et financières

15 réponses

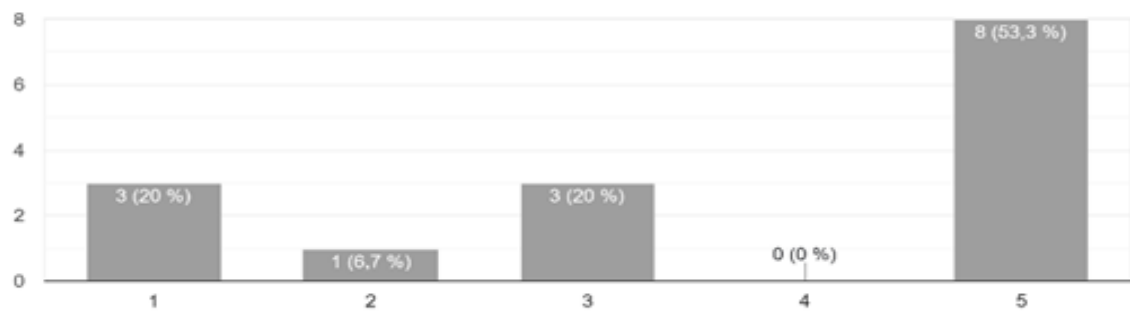


Figure 11 : taux de confiance dans l'usage des outils technologiques de la DGI

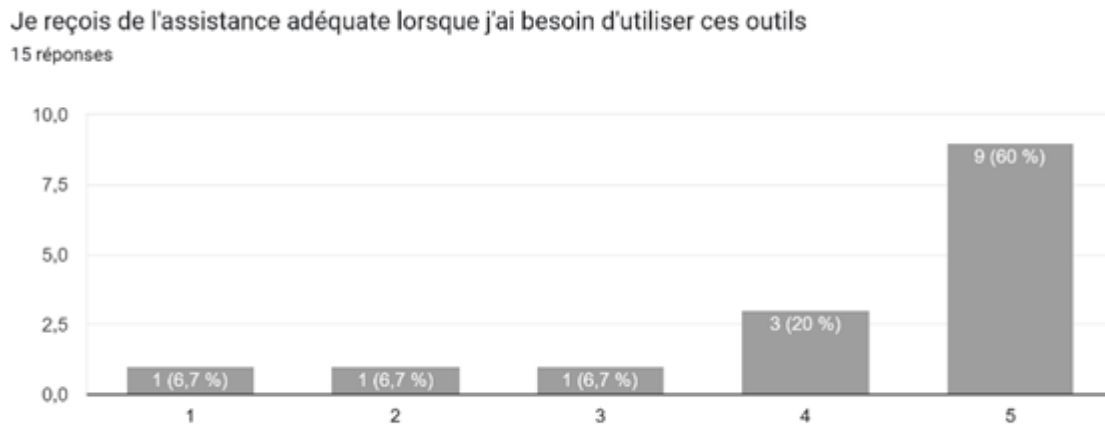


Figure 12 : taux d'assistance des utilisateurs dans l'usage des outils technologiques de la DGI

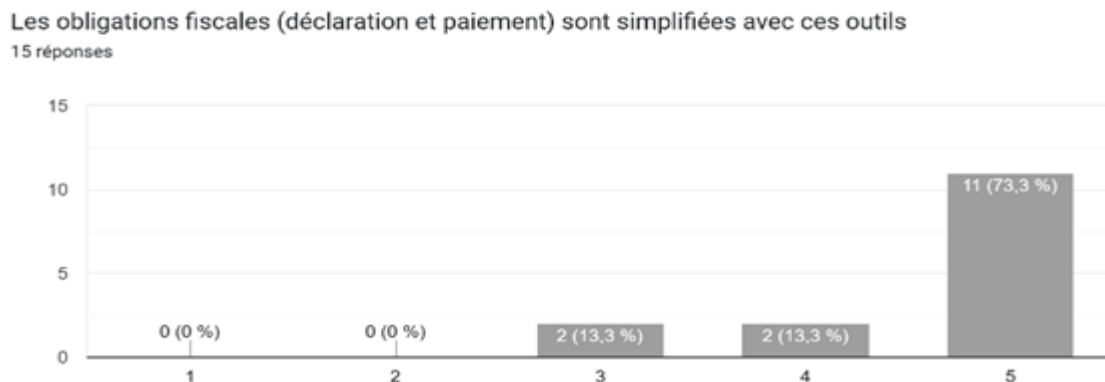


Figure 13 : taux de simplification dans l'accomplissement des obligations fiscales via les outils technologiques de la DGI

Ces chiffres dressent un contraste de la perception des usagers des outils technologiques de la DGI. La satisfaction est nettement élevée malgré le sentiment mitigé de certains usagers (majoritairement des contribuables), et la position de reconnaissance de l'évidence de la facilité d'usage de ces outils par la majorité des usagers (sondés) prouvent un succès réel de la conception de ces innovations.

En outre, le gain de temps est quasi admis comme un acquis par nos sujets. Ce tableau dressé à travers ces graphiques est d'une importance capitale, parce que l'adoption par les usagers finaux dénote de la performance de l'innovation implémentée.

Cependant, force est de constater que malgré toutes les prouesses apportées par cette révolution technologique, les défis sont encore nombreux et très préoccupants par endroit. La connectivité est désignée par 80% de notre échantillon comme étant la difficulté majeure de l'utilisation des outils technologiques de la DGI avec d'autres difficultés sous-jacentes

comme le bug du système et la fracture numérique qui sont des facteurs plaçant une frange des potentiels contribuables en marge des bénéfices de cette transformation numérique.

Ces situations exposent l'administration fiscale guinéenne à des préoccupations essentielles d'une part sur la déperdition des ressources à mobiliser, et d'autre part, sur les perspectives d'inclusion, de justice et d'équité fiscales.

La DGI n'a pas apprivoisé cette frange défavorable des contribuables qui est en manque criard d'éducation numérique ou qui ne dispose pas d'infrastructures nécessaires à l'émergence de la connectivité. Ce contraste de plus est un frein majeur à l'usage des outils technologiques de la DGI par ces populations nonobstant les efforts fournis de part et d'autre.

La crainte des contribuables relative à la sécurité et à la confidentialité de leurs données est un aspect non négligeable. Le sacerdoce de la relation entre le fisc et les contribuables est établi sur la confiance. Si les contribuables ont une phobie de leurs données personnelles et financières, cela risque d'être un frein pour l'élan d'adoption, même si l'usage des outils est réputé facile et ayant un grand intérêt pour tous.

Le manque de communication pédagogique et de sensibilisation axée sur les usagers et sur les procédés de sécurité existants sont des facteurs qui suscitent des craintes et ce sentiment de méfiance des contribuables. En plus du frein de l'élan d'adoption des outils, une perspective de contournement des systèmes pourrait émerger.

4.2 Comprendre l'empreinte de l'innovation technologique dans la MRI

Cette section est focalisée sur les entretiens semi-dirigés effectués par nous avec les cadres de l'administration fiscale guinéenne. Elle nous a permis d'explorer les incongruités qu'on avait, et de comprendre de près les difficultés liées à notre enjeu ainsi que les défis organisationnels, les perceptions et perspectives qui ne sont pas forcément compréhensibles avec les données chiffrées (recettes fiscales).

4.2.1 *Opérationnalisation de la DGI et lutte contre la fraude fiscale et la corruption*

De l'avis des cadres de l'administration fiscale guinéenne interviewés par nous dans le cadre de ce travail, il ressort que les nouveaux outils ont grandement favorisé de cerner les contribuables par les transactions bancaires, la centralisation des données et la possibilité d'appréhender facilement les risques des contribuables qui tendent à se soustraire de leurs obligations fiscales.

- **Chef service centre des impôts des grandes entreprises** : “Avant cette digitalisation, les contribuables faisaient tout en physique, cela occasionnait la corruption et des pertes énormes de recettes. Maintenant, avec le SAFIG, tout est dématérialisé et cela permet d'éviter l'intervention humaine dans les déclarations et paiements des

obligations fiscales, ce qui favorise la sécurité des recettes, et aussi l'outil permet de faire des recoupements sur les tableaux de déduction de la TVA des contribuables, cela favorise à cerner la fraude à ce niveau et à accroître les recettes''.

- **Chef service contrôle fiscal des moyennes entreprises** : "On est en train d'implémenter aussi la partie contrôle fiscal avec l'outil SAFIG, c'est-à-dire lorsqu'une équipe de vérification va contrôler une entreprise, le système permettra de déterminer tous les risques possibles à partir des recoupements. Je pense que c'est un merveilleux outil".

On comprend là que cette transformation numérique à travers l'automatisation des données a favorisé la traçabilité des transactions faites par les contribuables à travers les recoupements effectués ; en plus, la diminution ou « suppression » de l'intervention humaine dans le processus de déclaration et de paiement des obligations fiscales des contribuables ont considérablement facilité à lutter contre la corruption, la fraude fiscale, et à améliorer la mobilisation des ressources intérieures.

Toutes les administrations fiscales sont confrontées à l'enjeu de l'évitement fiscal, il se trouve que les entreprises sont conseillées par des grands cabinets qui ont une expertise solide en matière de fiscalité en général et d'optimisation fiscale en particulier. Ces derniers mettent en place des techniques et mécanismes qui sont assimilables à des montages d'optimisation fiscale qui consistent à échapper au paiement des impôts ou à réduire quasiment la base imposable des revenus des entreprises. Face à situation les administrations fiscales n'ont pas suffisamment les ressources humaines adéquates pour lutter contre ces comportements d'incivisme fiscal qui a atteint une "ère industrielle".

Avec le développement de l'outil SAFIG 2, des modules ont été intégrés qui permettent d'alerter l'administration fiscale sur les comportements de fraude et d'évasion fiscale des contribuables. A partir des locaux de la DGI, un inspecteur gestionnaire, vérificateur ou enquêteur qui maîtrise la modulation de l'outil SAFIG peut initier des recoupements simples qui lui permettraient de constater rapidement des comportements de ce type.

L'examen minutieux de la comptabilité des entreprises peut permettre de constater des montages d'optimisation fiscale mis en œuvre par un contribuable pour échapper au paiement normal de ses obligations fiscales.

Par ailleurs, dans un souci de lutte accrue contre les montages fiscaux, qui, en plus de réduire les recettes fiscales, impactent fortement l'effort des inspecteurs de l'administration fiscale. Il est important de remodeler l'ossature organisation de la direction en charge du contrôle fiscal et de la direction en charge des enquêtes fiscales.

Cette modélisation consistera à créer des brigades de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale qui seront chargées de rechercher et de traquer tous les contribuables défaillants vis-à-vis de la loi fiscale.

Toujours est-il que, l'intelligence artificielle a bouleversé le fonctionnement réel des organisations. Il serait d'une grande utilité pour l'administration fiscale de former les inspecteurs qui devront être dans ces brigades à l'utilisation optimale de l'intelligence artificielle comme outil de lutte contre l'évitement fiscal.

Pour finir, il est indispensable pour les administrations fiscales de développer un grand forum de partenariat et d'échange des données pour cerner davantage les délinquants fiscaux transfrontaliers.

4.2.2 Défis liés aux infrastructures et à la formation :

Les efforts consentis par le gouvernement guinéen pour la modernisation de son administration fiscale sont tangibles et louables, mais des difficultés sont loin d'être terminées dans un contexte où tout est urgent en termes de développement, les agendas politiques antérieurs n'ont pas priorisé le secteur de l'innovation technologique.

De l'analyse des entretiens réalisés, il ressort des préoccupations majeures relatives à la soutenabilité infrastructurelle des innovations technologiques entreprises par la DGI dans toutes les collectivités du pays et par toutes les franges de la population cible (contribuables). Cela s'explique par quelques facteurs prégnants entre autres : le manque de connectivité, la fracture numérique, le délestage énergétique.

De ce qui est de l'aspect formation le constat est relativement reluisant parce que d'énormes efforts sont consentis par le gouvernement à travers le ministère chargé du budget ; mais des programmes de perfectionnement doivent être initiés pour combler le gap.

- **Chef service réseaux et appui** : “La principale difficulté rencontrée a été la non-maîtrise des outils par les agents. La formation et l'adaptation ont pris du temps. En plus, l'indisponibilité et la non-fiabilité de l'internet”.
- **Chef service réforme et performance** : “L'idéal serait que les outils atteignent toute la population fiscale, mais c'est encore impossible parce qu'on a des localités qui n'ont pas encore d'électricité donc pas d'internet, certains contribuables manquent d'éducation numérique et d'alphabétisme. L'autre grand défi est notre souveraineté numérique pour éviter d'éventuelles attaques cybercriminelles”.

Cette section met en exergue les difficultés systémiques qui freinent l'élan de la mutation globale de la DGI vers le e-fiscal. Le manque d'infrastructure technologique impacte grandement les contribuables comme souligné dans les réponses de notre questionnaire, mais un réel défi pour l'administration fiscale elle-même. Cet état de fait impacte le

fonctionnement optimal de l'organisation, la collecte des données et la proactivité des agents. En outre, malgré la performance remarquée des outils technologiques implémentés, la difficile appréhension des agents est un frein à la pleine performance et à l'efficacité de la DGI.

Il y a urgence de réfléchir à un dispositif plus performant et à une planification stratégique pour se doter d'une architecture informatique solide, cela va favoriser l'atteinte de la souveraineté numérique et réduirait les craintes de piratage des données fiscales et de cyberattaques. Pour finir, il est important d'investir dans la formation du personnel pour la prise en charge en temps réel des bugs du système.

Au stade actuel, l'ensemble des innovations technologiques sont focalisées principalement à la seule direction générale et les structures qui se trouvent dans son enceinte, c'est-à-dire les structures opérationnelles, de pilotage et d'appui du niveau central ; les autres structures déconcentrées ne sont pas du tout à la pointe des technologies.

Pourtant, lors de la restructuration de l'architecture organisationnelle de la DGI en 2022, les nouvelles structures déconcentrées de gestion des moyennes entreprises ont été créées mais leur opérationnalisation est encore entachée parce que le déploiement des outils technologiques n'a pas été opéré dans les régions. Cet état de fait reste inquiétant et est favorable aux contribuables relevant des moyennes entreprises qui se trouvent dans les collectivités en dehors de Conakry (capitale politique et économique de la Guinée).

4.2.3 *Résistance au changement :*

La mutation d'un système à un autre n'est pas toujours facile mais avec une vision stratégique et une volonté affirmée tout peut se faire et tout peut être géré d'une manière ou d'une autre. Le but est de se fixer des objectifs clairs et de se donner des moyens pour les atteindre en impliquant toutes les parties prenantes même les plus sceptiques ou les plus extrémistes au changement.

Dans le cadre de la transformation numérique et de la mutation organisationnelle de la DGI, plusieurs facteurs liés au changement ont été décrits par les sujets que nous avons entretenus au cours de notre interview semi-dirigée.

- **Chef service centre des impôts des grandes entreprises :** "Il faut d'abord rappeler que la loi a un caractère général et impersonnel, on a donné du temps et on a davantage communiqué. Puis on a montré à chacun qu'il n'y avait pas de retour possible à l'ancienne méthode, il fallait donc avancer ou démissionner. Certains étaient réticents et pensaient que le nouveau système allait se planter mais heureusement ça pu évoluer donc ils n'ont d'autres choix que d'accepter et de s'aligner".
- **Chef service recouvrement du contrôle fiscal :** "La gestion de la résistance n'a pas été facile, surtout chez les contribuables qui étaient habitués à la grande corruption. Il

nous a fallu beaucoup de pédagogie mais jusque-là cette résistance n'est pas finie, mais ils n'ont plus le choix que de s'adapter au nouveau système".

- **Chef service recouvrement du contrôle fiscal** : "À l'interne de la DGI, pour moi deux choses expliquent cette résistance, le mauvais traitement salarial des agents qui leur conduit à la corruption, et le contraste de l'éducation numérique".

De l'analyse des entretiens ci-dessus des cadres de la DGI, on se rend compte que plusieurs facteurs endogènes et exogènes ont été la source de la résistance au changement lors de la mutation de la DGI du système classique vers la digitalisation des données et l'automatisation des procédures.

La résistance au changement est une étape cruciale et sa gestion doit être mûrie et soignée. Dans le cadre de la DGI, l'administration s'est plus focalisée sur la formation pour réduire le contraste du numérique, mais l'autre aspect important est le traitement des agents publics. Tant que les agents qui sont les artisans véritables de la mobilisation des ressources fiscales ne bénéficient pas d'un traitement de qualité et des primes de motivation, la transition risque d'être toujours entravée.

Comme abordé dans la section 5.2.2, la formation et le perfectionnement continu des inspecteurs de la DGI aux outils technologiques et à l'intelligence artificielle est fondamentale et cruciale, ainsi que la maîtrise par eux des différents modules du SAFIG 2. Cet effort de perfectionnement favorisera la rupture à la fracture numérique et accélérera la transformation numérique de la DGI.

De ce qui est de la résistance des contribuables au changement, il faut reconnaître que les usagers de l'administration ne sont pas tous inciviques ; mais il existe toujours certains qui sont très indécents et usent de toutes les manœuvres pour échapper à leurs obligations fiscales. La faute provient parfois des employés de l'administration fiscale, des agents au top management qui parfois pour des raisons inavouées sont tentés de favoriser certains contribuables. Mais toujours est-il que si la loi est strictement respectée et que la conscience professionnelle est instaurée, les tentations seront amoindries et de plus en plus de contribuables accepteront bon ou malgré de se plier aux principes légaux et réglementaires de la fiscalité intérieure.

4.2.4 Perspectives d'amélioration :

De manière générale, on peut retenir que la perception générale des usagers et de l'administration fiscale est positive quant à l'importance des innovations technologiques dans la mobilisation des ressources intérieures, et de la performance de celles implémentées par la DGI.

Mais au vu des défis soulignés par les sujets de notre étude, il est important d'améliorer davantage les outils technologiques existants et d'initier d'autres modules pour mieux cerner

l'assiette fiscale. C'est dans ce cadre que les responsables ont proposé les perspectives futuristes que l'administration fiscale devrait intégrer dans le système de gestion fiscale <SAFIG>.

- **Chef service centre des impôts des grandes entreprises** : “La première des choses à faire est d’interconnecter tous les services qui peuvent avoir un impact sur les recettes, ensuite créer un numéro d’immatriculation fiscal des personnes physiques, enfin réfléchir à une e-facturation et à une e-messagerie.”
- **Chef service innovation de la MAMRI** : “C’est l’amélioration des réseaux de connexion, ensuite avoir une relation avec tous les partenaires bancaires pour avoir toutes les informations sur les contribuables et leurs mouvements qui se passent dans les banques. En clair, l’interconnexion entre la DGI et les autres parties prenantes de la MRI”.

Les cadres de la DGI sont conscients des limites des innovations technologiques apportées au sein de leur organisation, et cela ressort aussi dans les préoccupations soulignées par les usagers auxquels on a soumis notre questionnaire. Une prise en compte de toutes ces préoccupations améliorerait grandement la performance de l’administration fiscale et les services rendus aux contribuables.

- Exemple 1: Interconnexion entre la DGI, la direction en charge des commandes publiques et la chaîne des dépenses

En Guinée, la commande publique a connu une profonde mutation ces dernières années ; chaque ordonnateur principal des dépenses publiques (Ministre, Directeur d’organisme public, Président d’institution...) choisit un cadre de son organisation pour lui confier la gestion de la commande publique (il est appelé personne responsable des marchés publics, PRMP). Mais au sein du ministère de l’économie et des finances, il existe une direction chargée du contrôle des marchés publics (DCMP). Cette direction a pour mission de veiller au respect des règles et mécanismes de passation des marchés publics dans toutes les organisations publiques. Elle tient une base de données de l’ensemble des commandes publiques dans un système informatisé.

La chaîne des dépenses (DCD) est une direction technique du ministère du Budget, elle est particulièrement chargée du suivi des dépenses publiques. A ce titre, elle intervient dans toute la ligne de l’exécution budgétaire c’est-à-dire de l’engagement au paiement de la dépense publique. Elle tient une base de données fiable qui facilite la traçabilité des ressources publiques. Elle est dynamique et très est pleinement dans une lancée de transformation numérique ; elle a son propre système de gestion qui est digitalisé.

Le contraste est que si les inspecteurs de la DGI ont besoin de faire une programmation fiscale pour contrôler les entreprises ayant bénéficié des marchés publics, il leur est difficile d'avoir accès aux fichiers consolidés de la commande publique et des dépenses publiques déjà payées par l'Etat.

De ce fait, il est crucial de créer une plateforme digitale intégrée entre les trois directions, cela va favoriser l'accessibilité aux données et va améliorer la transparence dans la gestion publique qui est d'ailleurs la clé de voûte du nouveau management public (NMP).

Concrètement, l'Inspecteur des Impôts en charge de la gestion d'une entreprise qui très souvent bénéficie d'un marché public peut à partir de son bureau savoir si cette entreprise a de nouveau eu une nouvelle commande publique, et si la commande a été prise en charge par la dépense publique ou non. si oui, il peut directement calculer et liquider les impôts et taxes qui s'entendent. Cette opération en un double intérêt, elle permet de cerner davantage le contribuable et de gagner en temps.

Quant à l'inspecteur des impôts chargé de la programmation des missions de contrôle fiscal, il peut aussi à partir de la plateforme intégrée, initier des missions de contrôle fiscal pour ses collaborateurs vérificateurs en veillant quotidiennement de manière stricte au processus d'exécution des dépenses publiques; c'est-à-dire, dès qu'une dépense est engagée dans la direction des chaînes des dépenses, il peut suivre le circuit jusqu'au paiement final et initie instantanément une mission de contrôle fiscal chez l'entreprise bénéficiaire pour lui soumettre à une vérification ou un examen de comptabilité et d'évaluer tous les impôts et taxes dont il serait redevables à l'administration fiscale.

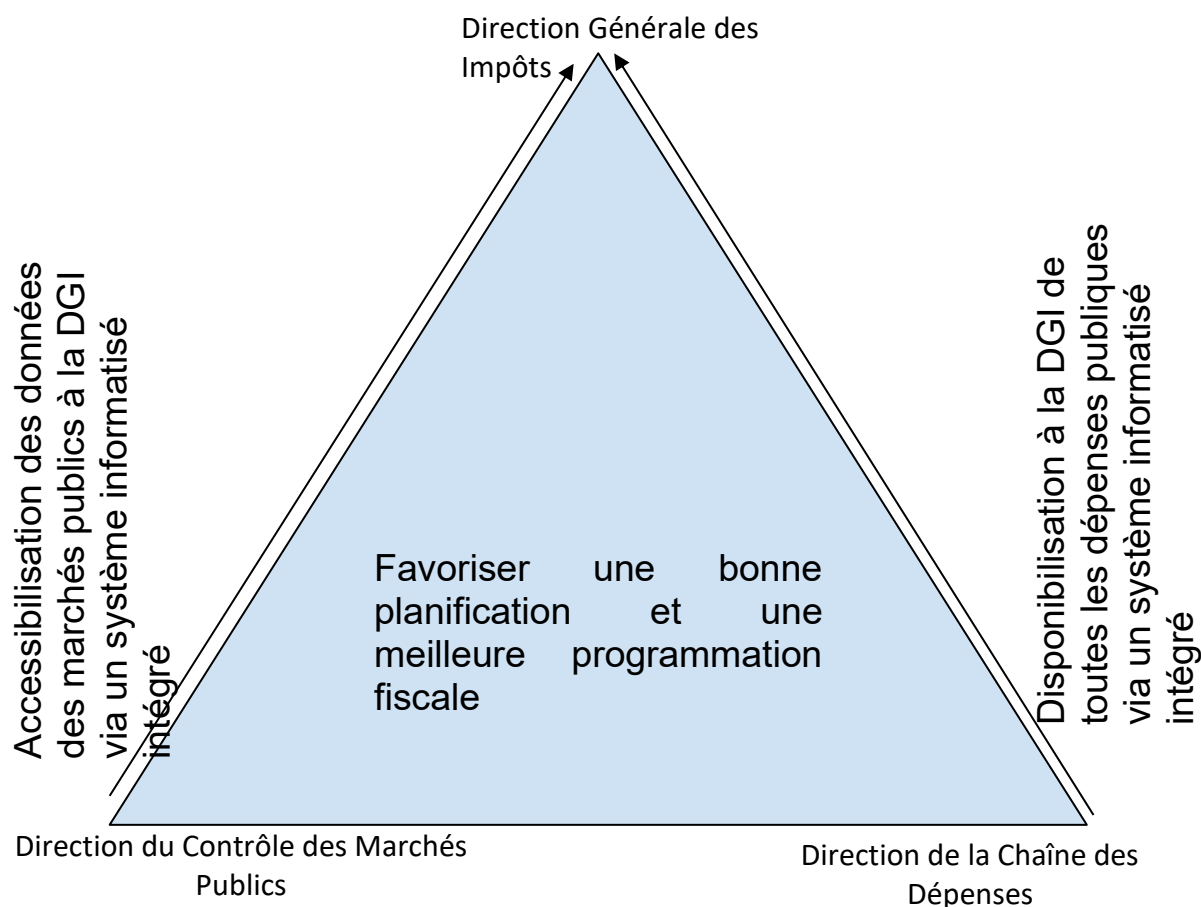


Figure 14 : Mise en oeuvre d'un système informatique intégré entre la DGI-DCMP-DCD

- Exemple 2: Interconnexion entre la DGI et la caisse nationale de sécurité sociale

La caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) est un établissement public à caractère administratif qui est chargé du recouvrement des cotisations sociales et de la gestion des pensions des entreprises du secteur privé et des organismes parapublics.

Les entreprises font des déclarations et versent des cotisations de leurs employés mensuellement auprès de la CNSS; mais il se trouve que certaines cotisations sociales sont déductibles de la base imposable de certaines obligations fiscales.

Dans la pratique, les entreprises par incivisme et ruse, font des déclarations différentes à la DGI et à la CNSS. C'est-à-dire, elles déclarent peu à la CNSS pour cotiser moins, et déclarent beaucoup (parce qu'il s'agit des charges déductibles) à la DGI pour éroder considérablement la base imposable afin de réduire leur imposition fiscale. Cet état de fait est une fraude fiscale et est problématique parce que difficile à cerner.

Au regard de la pratique et de la configuration du système informatisé de la DGI, les inspecteurs n'ont pas une grande manœuvre pour découvrir et freiner cet élan de fraude sauf

solliciter la coopération des agents de la CNSS, et cela est difficile au vu de la complexité de réalités administratives guinéennes.

Pour pallier cette problématique, il est important de mettre en place une plateforme numérique intégrée entre la DG et la CNSS, qui faciliterait aux employés des deux organisations d'avoir accès aux données différenciées et de confronter les contribuables. Cette plateforme intégrée aura un double objectif :

- Rendre accessible les données
- Contraindre les contribuables à uniformiser leurs déclarations

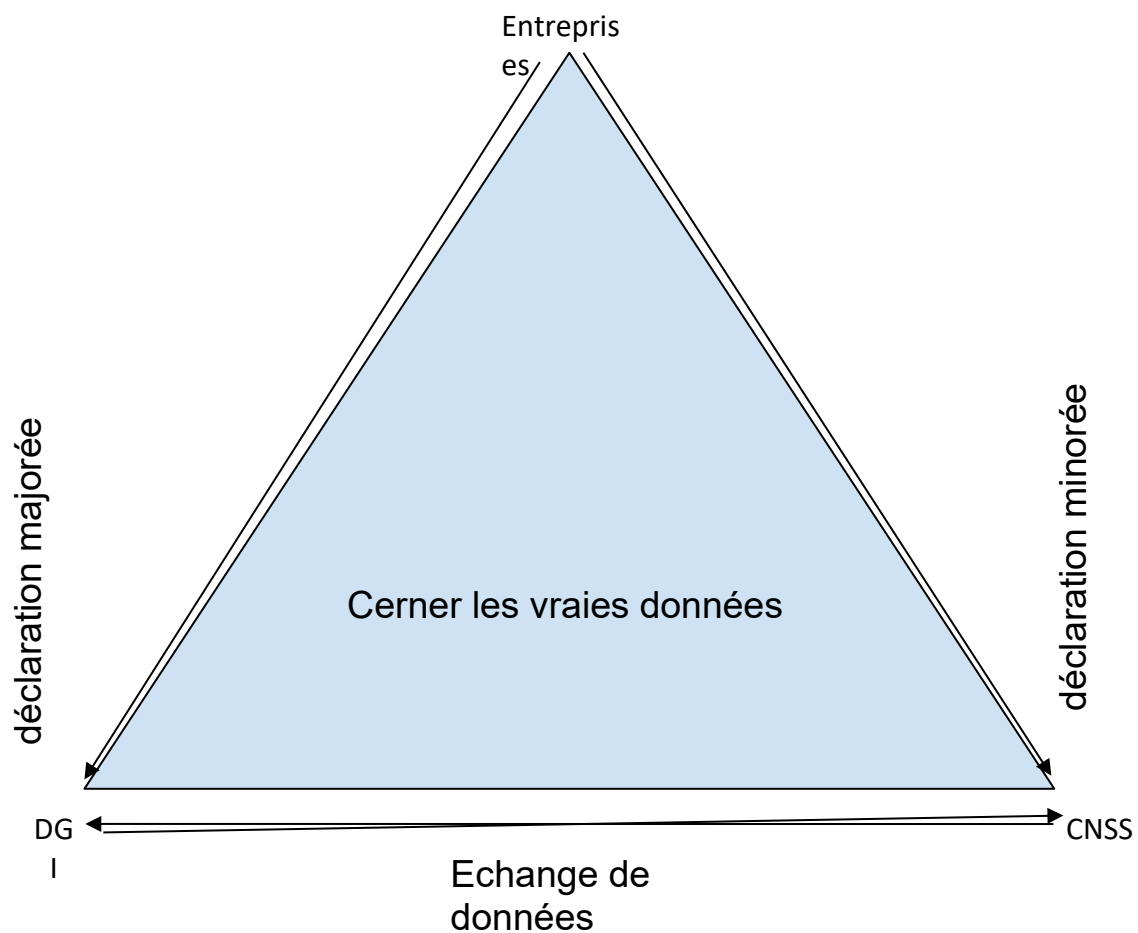


Figure 15 : Mise en œuvre d'un système informatique intégré entre la DGI-DCMP-DCD

4.3 Triangulation des résultats :

Cette section va nous permettre de faire une analyse sur la base de l'appréhension holistique des sujets de notre étude.

4.3.1 *Vérification de l'impact positif de l'innovation technologique sur la MRI :*

L'évolution croissante des recettes fiscales et la performance organisationnelle constatée dans notre analyse quantitative sont étroitement liées aux observations soulignées par les cadres de l'administration fiscale qui expliquent selon leur expérience combien les outils innovants du SAFIG ont contribué à simplifier leurs tâches quotidiennes, ont permis davantage de tracer et de détecter rapidement la fraude fiscale. Cela valide l'impact réel de l'innovation technologique dans la MRI.

L'interconnexion de la DGI et de la DGD a permis aux inspecteurs de l'administration fiscale (fiscalité intérieure) d'avoir accès en temps réel au fichier général d'importations et d'exportations.

La possession de ce fichier permet aux inspecteurs de la DGI en charge de programmation fiscale de pouvoir effectuer un travail opérationnel basé sur des données vraies et tangibles.

L'inspecteur vérificateur qui se rend en vérification dans une entreprise de commerce général par exemple qui aurait dissimulé une partie de son chiffre d'affaires, a désormais la possibilité de reconstituer le chiffre d'affaires de cette entreprise à partir des données douanières issues de ses activités d'importations ou d'exportations.

En outre, les modules développés dans l'outil SAFIG de l'administration fiscale guinéenne permettent de faire des recoupements d'envergure qui favorisent le cernement et la traçabilité certaine des opérations passées entre des contribuables qui sont partenaires d'affaires ; c'est-à-dire qui ont une relation de fournisseur-client.

En guise d'exemple, en matière de Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les contribuables ont l'obligation de collecter cet impôt indirect pour le compte de l'administration fiscale et de le déclarer via la plateforme e-tax, et d'en faire le versement sauf exception (cas de TVA déductible).

Mais, il se trouve très souvent que des contribuables indéliçats facturent la TVA à d'autres contribuables et refusent d'en faire la déclaration. Avant l'implémentation des outils technologiques de la DGI, les inspecteurs avaient de la peine à recouper des informations sur les fournisseurs ou clients des entreprises lors des contrôles fiscaux sur pièce ou sur place.

Désormais, à partir de l'outil SAFIG, les inspecteurs des impôts, qu'ils soient gestionnaires ou vérificateurs, ont la possibilité d'accéder en un clic au tableau de déduction de la TVA de toute entreprise pour vérifier la TVA qu'elle a collectée, et celle qu'elle a reversée à d'autres entreprises ; et si ces dernières en ont fait déclaration et versement au compte de la DGI.

Par illustration, si l'entreprise X facture à l'entreprise Y en toutes taxes comprises (TTC) un montant de 118 francs, la logique fiscale voudrait que l'entreprise X collecte sur ce montant

la TVA et la déclare via la plateforme e-tax. Si c'est fait selon la règle de l'art, il n'y aura aucun souci ; sinon, l'inspecteur vérificateur ou gestionnaire a la possibilité d'accéder à partir de SAFIG au tableau de déduction de l'entreprise Y et de retrouver la traçabilité de la facturation de l'entreprise X. Il peut dès cet instant tirer les conséquences fiscales qui s'imposent.

Ce mécanisme est certes pernicieux et délicat parce qu'il faut une bonne maîtrise de l'outil informatique et de la plateforme SAFIG, il faut aussi beaucoup de patience et de ruse fiscale. Il permet tout de même de faire de grands recoupements de données des entreprises et de rappeler une importante ressource fiscale.

Par notre expérience, en 2022, à partir d'un contrôle fiscal d'une société de nettoyage, on s'est rendu compte qu'elle avait un seul marché important avec une société évoluant dans le conseil et l'audit. On sait ensuite intéressé à cette société de conseil, qui était le fournisseur d'une des plus grandes compagnies de distribution de carburant du pays. Par simple curiosité, on a donc décidé de nous intéresser au tableau de déduction de cette compagnie pour voir les opérations avec ses fournisseurs et clients.

Cette curiosité suscitée par notre intuition de fiscaliste, nous a permis de découvrir des entreprises qui facturent la TVA et ne la déclare jamais. On a tout de suite initié des missions de contrôle fiscal sous les auspices de notre hiérarchie ; cela a conduit à la programmation en vérification générale de comptabilité plus d'une centaine de contribuables découlant à leur redressement fiscal pour une mobilisation de ressources fiscales importantissime.

Mais il faut reconnaître que n'eût été l'apport incommensurable de l'outil SAFIG qui nous a permis de faire tous ces recoupements d'envergure en un temps record à partir d'un petit contribuable relevant des moyennes entreprises, et de proposer des missions de contrôle fiscal concernant les grandes entreprises et certaines multinationales.

4.3.2 Validation des défis soulignés :

Les facteurs de connectivité, de fracture numérique soutenus par les contribuables trouvent leur explication dans les défis infrastructurels, de compétences et de perfectionnement soulignés par les cadres de la DGI dans les différents entretiens effectués. Cette explication met en exergue les freins liés à la transition numérique qui n'est pas que liée à l'adhésion des contribuables, mais aussi à des questions structurelles et opérationnelles de la DGI.

L'accès à la connectivité demeure un enjeu majeur pour l'administration fiscale, il se trouve que la fourniture à internet n'est pas couverte dans l'ensemble des structures déconcentrées de la DGI, et parfois les bugs sont permanents dans les locaux de la DGI.

En ce qui concerne les structures déconcentrées, une nuance est importante à soulever :

- Premièrement, il existe des centres des impôts des moyennes entreprises (CIME) dans certaines grandes agglomérations ; ils sont chargés de la gestion fiscale dans sa globalité des impôts et taxes des entreprises de leur ressort géographique. Même si

l'initiative est salubre, ces CIME ne sont pas dotés de moyens techniques et technologiques adéquats leur permettant d'être pleinement opérationnels afin de participer activement à la mobilisation des ressources fiscales. Ils n'ont d'ailleurs jusque-là pas accès au système de gestion fiscale de la DGI (SAFIG) à partir de leurs positions géographiques, parce que le déploiement de cette innovation de l'administration fiscale n'est pas encore arrivé dans les régions et se limite exclusivement au siège principal de la DGI, exception faite à certains cadres qui peuvent avoir accès via le VPN. Cet état de fait freine la performance de ces CIME et impact grandement leur mission de collecte des recettes fiscales.

- Deuxièmement, il existe des directions communales et préfectorales des impôts (DCI/DPI) sur l'ensemble du territoire national. Ces deux directions ont pour objectif principal la gestion des impôts locaux de leur ressort. Mais à date, cette gestion se fait de manière classique et aucune digitalisation n'est en vue pour moderniser d'une part les services rendus aux populations, et d'autre part maximiser leur performance dans la mobilisation accrue des recettes fiscales. A notre sens, deux facteurs expliquent cette triste réalité : l'absence d'une plateforme de gestion fiscale locale intégrée au SAFIG, et le difficile accès à la connectivité dans les collectivités territoriales en dehors de la capitale Conakry.

En outre des défis de connectivité, l'ensemble des structures de l'administration fiscale (du niveau central au niveau déconcentré), sont confrontées à un problème infrastructurel. Les locaux dans lesquels les inspecteurs et agents de la DGI effectuent le travail ne sont pas propices à un environnement qui favorise une véritable performance.

Il est important pour les managers d'initier la construction d'une infrastructure moderne pour abriter les services centraux de la DGI, et de construire en partenariat avec les autres départements des Finances, un hôtel des finances publiques dans la circonscription territoriale qui, en plus des DPI et DCI pourra abriter d'autres structures locales du Plan, du Trésor....

4.3.3 Analyse du manque de confiance :

Les préoccupations des contribuables sur la sécurité et la confidentialité de leurs données sont confirmées par les craintes des cadres sur le manque de souveraineté numérique et des risques de piratage et de cyber-attaques. Cette crainte de l'administration légitime les préoccupations des contribuables. Il est important pour la DGI de se prémunir à d'éventuels sabotages de son système et de sensibiliser les contribuables par une communication rassurante.

Le manque de souveraineté numérique est un enjeu à ne pas négliger pour toutes les administrations fiscales du monde mais la particularité guinéenne est que le serveur central qui permet de stocker toutes les données des contribuables et de faire la traçabilité des déclarations et des paiements des obligations fiscales se trouve hors le territoire national ; c'est-à-dire hébergé dans un autre pays.

La sécurisation des données des contribuables est fondamentale pour leur assurer une bien meilleure sérénité et créer un climat de confiance entre eux et l'administration fiscale.

Pour se faire, l'administration fiscale se doit d'intensifier la communication et de sensibiliser les contribuables pour les rassurer que leurs données ne puissent être sujettes à aucune piraterie et que la DGI veille à l'atteinte de la souveraineté numérique dans l'avenir auprès de l'Etat.

4.3.4 Contribution de la gestion du changement :

Les résistances aux changements relevés et le manque de traitement salarial sont des facteurs à apprivoiser et à mieux cerner avec prudence pour éviter que les efforts de performance de l'administration fiscale soient entravés. L'analyse démontre que la prise en compte des conditions des agents doit être envisagée.

D'une part les dirigeants de l'administration fiscale guinéenne ont un grand intérêt à renforcer l'architecture juridique et réglementaire pour exiger de tous ses usagers (agents du fisc et contribuables) une acceptabilité des réformes technologiques enclenchées et de s'assurer que ces dernières ne souffrent d'aucune limite qui puisse occasionner une brèche aux manœuvres frauduleuses et à la corruption.

D'autre part, il est indispensable de mettre en place un cadre normatif qui balise la carrière des inspecteurs et agents de la DGI et qui encadre leur rémunération. Cette dernière doit être revalorisée et incitative pour qu'un employé de la DGI puisse avoir un traitement salarial décent qui lui permette d'avoir un cadre de vie amélioré et épanoui professionnellement.

Pour finir, les nominations aux différents postes de responsabilité dans l'architecture organisationnelle doivent obéir à une certaine logique rationnelle. Un cadre qui a effectué des formations requises en Management et en fiscalité ne doit pas être sous le commandement d'un fonctionnaire qui n'a pas accepté de se perfectionner et qui ne compte que sur des affinités socio-politiques et un réseau professionnel pour occuper des fonctions de manager sans aucune consistance académique. Cet état de fait crée un sentiment de désintérêt chez les premiers et une tension latente entre les franges ; ce qui impacte grandement la performance organisationnelle et les résultats de toute l'administration fiscale.

4.3.5 Implications pour une réelle inclusion :

Les cadres de l'administration que nous avons interviewés ont reconnu les problèmes de connectivité dans certaines collectivités, cela est en lien direct avec les données de la fracture numérique. Il est de la responsabilité de la DGI de combler ce contraste par des stratégies d'éducation numérique et d'investissement dans les infrastructures de qualité.

Comme expliqué au 5.2.2, l'ensemble des défis auxquels fait face l'administration doivent être pris en compte de manière significative afin de limiter les répercussions sur la mobilisation des ressources fiscales.

4.3.6 Contribution à la qualité des services aux contribuables :

La reconnaissance de l'administration fiscale des défis liés à la mise en place d'une e-messagerie prouve que les affirmations des contribuables relatives à une nécessité d'accompagnement et du manque de bienveillance des agents qui sont leurs interlocuteurs directs.

Offrir un service de qualité aux usagers de l'administration fiscale est une condition essentielle pour inciter ces derniers à être des citoyens enclins au civisme fiscal. Pour cela, la DGI doit favoriser la mise en œuvre d'un mécanisme digital au service des usagers qui puissent prendre en compte tous les paramètres ne nécessitant pas forcément une intervention humaine.

En outre, la mise en place d'un centre d'appel au sein de la DGI composé des agents du fisc qui ont une lisibilité certaine de toutes les obligations fiscales auxquelles les contribuables sont assujetties.

5 Recommandations :

Dans cette section, il s'agira pour nous de faire des recommandations allant dans le sens d'améliorer la performance de l'administration fiscale guinéenne. Pour cela, nous allons faire des défis relevés par les parties prenantes en des opportunités stratégiques. Nous partons du postulat que le succès de l'innovation technologique dans la MRI, ne dépend pas uniquement de l'efficacité des outils, mais la prise en compte des facteurs infrastructurels, communicationnels et humains sont indispensables.

A la suite des résultats de notre analyse, nous allons faire des recommandations pour accélérer le déploiement des outils technologiques de la DGI afin de maximiser la mobilisation des ressources fiscales. Pour cela, nous allons tout d'abord faire une matrice SWOT qui nous permettra de faire des recommandations stratégiques objectives.

Tableau 5 : Analyse SWOT des résultats

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
Puissance publique de l'Etat	Problèmes de connectivité et fracture numérique	Volonté politique des pouvoirs publics	Cybercriminalité et piratage informatique
Gestion participative	Manque d'infrastructures numériques	Accompagnement des Partenaires techniques et financiers	Incivisme fiscal des contribuables
Création des brigades de vérification	Manque de moyens financiers	Développement de l'intelligence artificielle	Évitement fiscal des FMN

La matrice SWOT ci-dessus va nous conduire à faire des recommandations stratégiques qui d'une part va permettre à l'administration fiscale de déployer ses nouveaux outils technologiques dans l'optique d'atteindre toute la population fiscale, et d'autre part à mobiliser de manière significative les ressources fiscales afin que l'administration fiscale guinéenne soit une organisation publique performante.

Dans le tableau ci-dessous, nous allons dresser des recommandations objectives.

Tableau 6 : Synthèse des recommandations

Recommandations	Objectif	Actions
Investir et élargir les infrastructures numériques à tout le territoire	Résoudre le défi de la connectivité et les bugs du système pour accroître la performance de la DGI	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les équipements internes - Mettre en place un plan de maintenance continue des équipements et logiciels - Associer les fournisseurs d'internet pour améliorer la couverture et la qualité de leurs services dans les communautés rurales. - Instaurer l'e-facturation chez les grandes entreprises à moyen terme et élargir aux moyennes entreprises à long terme.
Investir dans la protection des données et de la confidentialité des contribuables	Créer un climat de confiance entre les contribuables et l'administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la souveraineté numérique du pays - Lutter contre le piratage et les cyberattaques - Intensifier la communication pour rassurer les contribuables
Renforcer les capacités numériques du personnel	S'assurer que les agents se sont familiarisés à l'utilisation des outils	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins de formation des agents - Élaborer un programme de formation continu et suivre la mise en œuvre - Renforcer l'équipe de support interne
Améliorer le traitement salarial du personnel	Freiner la résistance au changement	<ul style="list-style-type: none"> - Initier des primes de performance - Établir un statut particulier des agents de l'administration fiscale - Encourager la culture du mérite

6 Conclusion :

Notre étude sur l'impact et les défis de l'innovation technologique de la DGI sur la MRI a été menée sur un temps relativement court de moins de trois mois. Cette limite inhérente n'a pas permis d'examiner en profondeur tous les paramètres de l'impact des outils technologiques implémentés par la DGI de la Guinée.

Le court délai de notre étude a aussi empêché d'avoir un échantillon très représentatif pour le sondage et les entretiens et de faire des focus groupe, ce qui aurait permis de mener une analyse riche et souhaitée.

L'accès à certaines informations jugées sensibles par les cadres de la DGI n'a pas été autorisé pour des raisons de confidentialité et d'autorisation préalable des supérieurs hiérarchiques.

La collecte des données a été faite en distanciel pour des raisons géographiques, ce qui a rendu difficiles parfois les rendez-vous pour les entretiens au vu du décalage horaire entre notre terrain d'étude (la Guinée) et notre résidence (La province du Québec).

Cette analyse des résultats obtenus de notre étude met en relief l'énorme contribution que joue l'innovation technologique dans la mobilisation des ressources intérieures de la Guinée, ces outils ont un grand potentiel qui favorise significativement la transformation numérique et la collecte des recettes fiscales. Cela se justifie clairement par l'évolution remarquable et plausible des recettes et de la performance de la DGI.

Cependant, il faut rappeler que la performance totale de l'administration fiscale guinéenne est entravée en partie par de nombreux défis qui ont été soulevés par les usagers et reconnus par l'administration elle-même. Au nombre de ces défis, on peut citer le manque d'infrastructures numériques, la résistance au changement, le besoin en formation, la fracture numérique, la connectivité, le manque d'énergie, le manque de souveraineté numérique qui est sous-jacent aux craintes relatives à la sécurité et à la confidentialité des données des contribuables.

Pour réussir la mutation numérique d'un système digital fragmenté à une digitalisation systémique inclusive, la DGI se doit d'adopter une stratégie holistique qui prend en compte les particularités de toutes les parties prenantes. C'est à dire, qu'en plus de l'introduction des outils technologiques innovants, il est capital d'investir dans les infrastructures numériques, d'intensifier les programmes de formation au numérique à l'endroit des contribuables et des agents du fisc, de réinventer sa pédagogie communicationnelle afin de rassurer les

contribuables, et de miser sur une approche pleinement inclusive pour prendre en compte la frange de la population fiscale impactée par la fracture numérique.

Pour une plus grande optimisation de la mobilisation des ressources intérieures, la mise en œuvre d'une stratégie globale aiderait l'administration fiscale à lutter potentiellement contre la fracture numérique. Cela va favoriser à accroître les recettes à long terme.

Références bibliographiques

Benazzou, L., & Ettahiri, L. (2022). *Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : Cas de la mobilisation des recettes fiscales*. Revue Française d'Economie et de Gestion, 3(4), Article 4. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/613>

FMI. (2023). Renforcer la capacité fiscale dans les pays en développement. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/SDN/2023/French/SDNFA2023006.ashx>

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2017). Fortin, M- F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3^e édition)*. Montréal, Québec : Chenelière éducation. Revue des sciences de l'éducation, 43(1), 264-265. <https://doi.org/10.7202/1042088ar>

H, A., A, I. M., A, J., & O, M. (2023). *Le contrôle fiscal à la l'ère de la digitalisation de l'administration fiscale au Maroc : Une révolution en marche ou une réalité imposée ?* International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES), 2(6), Article 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10209730>

INS. (2023). Institut National de la Statistique. <https://www.stat-guinee.org/>

Laurent Renard. (2003). (PDF) *Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : Une proposition de définitions*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/228462173_Capacite_capacite_organisationnelle_et_capacite_dynamique_une_proposition_de_definitions

Marcellis-Warin, N. de, Dostie, B., Dufour, G., & Bibliothèque numérique canadienne (Firme). (2020). *Le Québec économique 9 : Perspectives et défis de la transformation numérique* (Vol. 1-1 ressource en ligne (494 pages) : illustrations en couleur.). CIRANO ; Presses de l'Université Laval. <http://www.cirano.qc.ca/files/publications/2020LI-01.pdf>

Martel, R., & Latulippe, L. (2021). *Utilisation de l'intelligence artificielle en fiscalité : État de situation selon la littérature*.

Milner, C., & Berg, B. (2017). *Tax analytics—Artificial intelligence and machine learning—Level 5*. PWC Advanced Tax Analytics & Innovation. <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/Digitalisering/artificial-intelligence-and-machine-learning-final1.pdf>

Jain, N. (2023, juillet 15). *Qu'est-ce que l'innovation technologique ? Définition, exemples et gestion stratégique*.

IdeaScale. <https://ideascale.com/fr/blogues/quest-ce-que-linnovation-technologique/>

OCDE. (2017). *Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique, Action 1—Rapport final 2015*. OECD.

OCDE. (2023). *Soutenir la transformation numérique des administrations fiscales des pays en développement*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/055eb857-fr>

O.C.D.E. (2024). Administration fiscale 3.0 : La transformation numérique de l'administration de l'impôt. https://www.oecd.org/fr/publications/administration-fiscale-3-0-la-transformation-numerique-de-l-administration-de-l-impot_6c010f8f-fr.html

Ongo Nkoa, B. E., & Song, J. S. (2022). *Les canaux de transmission des effets des TIC sur la mobilisation des recettes fiscales en Afrique*. *African Development Review*, 34, S80-S101. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12650>

Rogers, E. M. (2002). *Diffusion of preventive innovations*. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993. [https://doi.org/10.1016/S0306-4603\(02\)00300-3](https://doi.org/10.1016/S0306-4603(02)00300-3)

SANSON, J.-E. (2021, décembre 25). *Théorie de l'agence selon Jensen & Meckling—Définition, pratique, limite*. DCG. <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-theories-contractuelles/relation-dagence-et-theorie-de-lagence-jensen-et-meckling/>

Young, Cc. (2024). *Fiscalité et technologie : Opportunités et défis*. *Perspectives en fiscalité et en politique fiscale*, Volume 5,(numéro 2), 1-6.

ZAH, M., KORAICH, A., & EL ZANATI, D. (2023). *CONTRIBUTION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ADMINISTRATION FISCALE MAROCAINE A LA MOBILISATION DES RECETTES FISCALES ET L'AMELIORATION DES SERVICES RENDUS AUX CONTRIBUABLES*. <https://www.ijsmes.com/index.php/ijsmes/article/view/191>

Liste des illustrations

Figure 1 : Dimensions de l'innovation technologique (Jain, 2023, p.2)	17
Figure 2 : évolution des recettes fiscales de la DGI de 2015 à 2023.....	30
Figure 3 : évolution des recettes fiscales avant l'introduction de l'innovation technologique dans la MRI de la DGI	31
Figure 4 : évolution des recettes fiscales après l'introduction de l'innovation dans la MRI de la DGI	32
Figure 5 : Taux d'utilisation des outils technologiques par les utilisateurs	33
Figure 6 : Désignation des outils technologiques utilisés par nos sujets enquêtés.....	34
Figure 7 : taux de facilité dans l'usage des outils technologiques de la DGI	34
Figure 8: taux de satisfaction de l'usage des outils technologiques de la DGI	35
Figure 9: taux de gain de temps dans l'usage des outils technologiques de la DGI	35
Figure 10: taux d'accessibilité des outils technologiques de la DGI	36
Figure 11: taux de confiance dans l'usage des outils technologiques de la DGI	37
Figure 12: taux d'assistance des utilisateurs dans l'usage des outils technologiques de la DGI	37
Figure 13: taux de simplification dans l'accomplissement des obligations fiscales via les outils technologiques de la DGI.....	37
Figure 14 : Mise en oeuvre d'un système informatique intégré entre la DGI-DCMP-DCD	45
Figure 15 : Mise en oeuvre d'un système informatique intégré entre la DGI-DCMP-DCD	46

Liste des tableaux

Tableau 1: Matrice des réformes de la DGI (inspirée de la Matrice de la (DPRSP)	14
Tableau 2: Résumé sommaire du cadre conceptuel.....	19
Tableau 3 : Présentation sommaire de l'organisation de la DGI (l'arrêté A/2022/3101/MB/CAB/SGG portant attributions et organisation de la DGI du 1er novembre 2022)	27
Tableau 4 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données.....	28
Tableau 5 : Analyse SWOT des résultats	51
Tableau 6 : Synthèse des recommandations	52

Glossaire

Administration fiscale : Ensemble des organismes d'État chargés de l'établissement de l'assiette des impôts, de sa perception et de son contrôle.

Budget de l'Etat : Ensemble des comptes qui décrivent pour une année civile toutes les ressources et toutes les charges de l'Etat.

Impôt: Prestation pécuniaire prévue par la loi et perçue sur les contribuables par l'administration fiscale pour le compte des collectivités territoriales sans contrepartie directe en vue de faire face aux dépenses publiques.

New management public : Approche de réforme de l'administration publique qui vise à améliorer l'efficacité, la transparence et la réactivité des services publics en s'inspirant des pratiques de gestion du secteur privé. Il s'agit d'une évolution par rapport à la gestion publique traditionnelle, souvent perçue comme rigide et bureaucratique.

Politiques publiques : Ensemble des actions et des interventions mises en place par les pouvoirs publics pour répondre à des problèmes ou des besoins sociaux identifiés. Elles constituent un moyen essentiel pour l'État d'atteindre ses objectifs et de moderniser l'action publique.

Annexes

Annexe 1: Guide d'entrevue semi-dirigée

THÈMES	QUESTIONS
Contexte de l'innovation technologique	Pourriez-vous nous parler des innovations technologiques implémentées au sein de la DGI ces 10 dernières années ?
	Quelles sont les principales technologies mises en place ?
	Quels étaient les objectifs principaux visés en termes de MRI
	Comment le processus s'est déroulé ?
	Quels étaient les parties prenantes ?
Impact de l'innovation technologique sur la MRI	Partant de votre expérience, quel a été l'apport de ces innovations sur l'évolution des recettes fiscales ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ?
	Avez-vous observé des mutations dans le recouvrement fiscal depuis l'introduction de ces technologies ? si oui de quel type ?
	Ces innovations technologiques ont-elles facilité l'élargissement de l'assiette fiscale ? si oui, comment ?
	Par votre expérience, ces technologies ont-elles contribué à réduire l'évitement fiscal (fraude et évasion) ? de quelle manière concrètement ?
	Quels ont été les principaux défis rencontrés pendant la mise en œuvre de ces innovations ?

Défis et obstacles	Des problèmes techniques ou d'intégration des nouveaux systèmes avec les systèmes existants ont-ils été constatés ?
	Quels furent les défis en termes de formation et d'adaptation du personnel ?
	Qu'en est-il des résistances au changement de la part du personnel et/ou des contribuables ? comment cela a-t-il été géré ?
	Quels sont les défis actuels en termes de gestion du secteur informel, de maintenance de sécurité des données et de confidentialité ?
	Avez-vous rencontré des problèmes financiers et/ou d'infrastructures pour soutenir l'adoption et l'utilisation de ces technologies ?
Perceptions et recommandations	Quel est votre avis général sur l'impact des innovations technologiques sur la MRI à ce stade ?
	Quelles sont les technologies qui ont le plus impacté significativement la MRI ? Pourquoi ?
	Quelles sont les améliorations à apporter aux outils technologiques actuels pour optimiser davantage la MRI ?
	Quelles innovations futures pourraient impacter significativement la DGI ?
	Voudriez-vous aborder d'autres impacts ou des aspects spécifiques de l'innovation technologique sur la MRI ?

Annexe 2 : Questionnaire

Ce questionnaire vous est soumis dans le cadre d'une étude sur la contribution et les défis de l'innovation technologique de la Direction Générale des Impôts dans la mobilisation des ressources intérieures (fiscales).

Nous vous remercions de prendre de votre temps pour répondre à ce questionnaire, et vous rassurons que les réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à but scientifique.

*** Indique une question obligatoire**

I- Informations Générales

1- Sexe

Une seule réponse possible

- Féminin
- Masculin

2- Niveau de formation académique

Une seule réponse possible

- Primaire
- Secondaire
- BTS
- BAC +
- Autre

3- Secteur d'activité *

Une seule réponse possible

- DGI
- MAMRI
- Cabinet conseil
- Contribuable

II- Expérience avec les services fiscaux en ligne et autres technologies

4- Avez-vous déjà utilisé les outils technologiques de la DGI (déclaration en ligne, paiement en ligne, gestion) *

Une seule réponse possible

- Oui
- Non (si non, passez à la section 4)

5- Quel outil technologique avez-vous utilisé *

Une seule réponse possible

- E-tax
- SAFIG

- Assistance en ligne (chat, téléphone, email)
- Autre

6- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre expérience d'utilisation *

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4
- ❖ 5

7- L'utilisation des outils technologiques de la DGI est facile *

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4
- ❖ 5

8- L'utilisation de ces outils me fait gagner du temps *

(Utilisez une échelle de 1 à 5 : 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4
- ❖ 5

9- Ces outils sont accessibles à tous *

(Utilisez une échelle de 1 à 5 : 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4
- ❖ 5

10- J'ai confiance dans la sécurité de ces technologies pour mes informations personnelles et financières*

1 (très insatisfait), 2 (insatisfait), 3 (neutre), 4 (satisfait), 5 (très satisfait)

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4
- ❖ 5

11- Je reçois de l'assistance adéquate lorsque j'ai besoin d'utiliser ces outils *

(Utilisez une échelle de 1 à 5 : 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3

- ❖ 4
- ❖ 5

12- Mes obligations fiscales (déclaration et paiement) sont simplifiées avec ces outils*

(Utilisez une échelle de 1 à 5 : 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4
- ❖ 5

III- Défis et perspectives d'amélioration

13- Quels ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de l'utilisation de ces outils *

.....

14- Quelles améliorations pourraient être apportées aux outils de la DGI pour mieux répondre aux besoins ? *

.....

15- Si vous n'avez jamais utilisé ces outils, quelles en sont les principales raisons *

- Plusieurs réponses possibles.
- Manque d'accès à internet ou à un appareil approprié
- Manque de compétences
- Préférence pour les déclarations physiques
- Craintes relatives à la sécurité et à la confidentialité
- Défaut d'information
- Autres

IV- Perception Générale de la modernisation de la DGI

16- Dans quelle mesure pensez-vous que la modernisation de la DGI grâce à l'innovation technologique est importante pour la mobilisation des recettes fiscales *

1 = pas du tout important; 2 = peu important; 3 = Neutre; 4 = Important; 5 = très important

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4
- ❖ 5

17- Selon vous quels sont les principaux avantages de l'innovation technologique dans la mobilisation des ressources fiscales *

.....

18- Selon vous quels sont les principaux risques ou inconvénients potentiels de l'utilisation de la technologie dans l'administration fiscale ? *

.....

19- Quelles prochaines innovations voulez-vous que la DGI implémente ?

.....

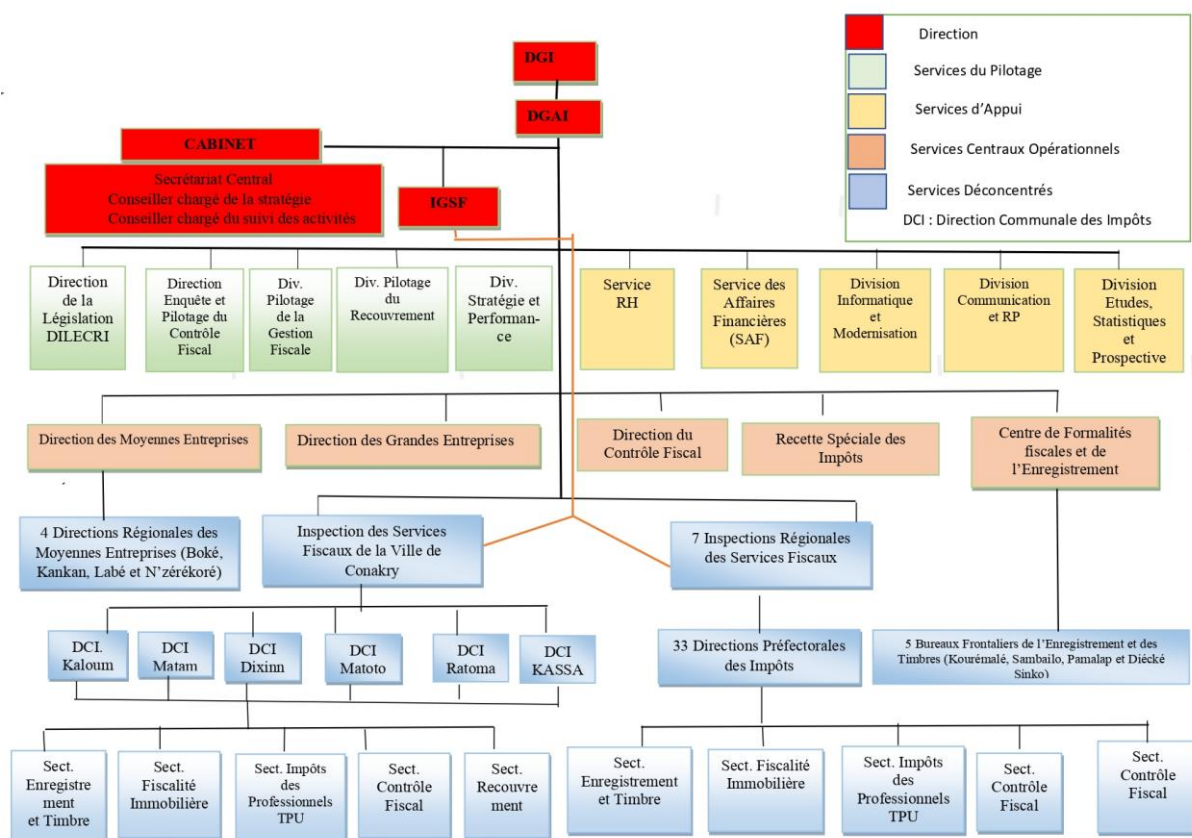
20- Dans quelle mesure êtes vous favorable à une digitalisation accrue des services de la DGI ? *

1 = pas du tout favorable; 2 = peu favorable; 3 = neutre; 4 = favorable; 5 = très favorable

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4

- ❖ 5

Annexe 3 : Organigramme de la DGI



source : DGI, 2022

Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé	iii
Abstract.....	iv
Liste des sigles et acronymes.....	v
Sommaire	1
Introduction	4
• Justification de l'étude	4
• Problématique	5
• Objectifs de l'étude	6
- Objectifs spécifiques	6
• Hypothèses de recherche	6
1. L'innovation technologique, moteur de la croissance des recettes fiscales	7
1.1 Mobilisation accrue des recettes intérieures, un impératif pour le financement du développement durable des collectivités	7
1.2 Innovation technologique, outil indispensable des administrations fiscales	8
1.3 Etat des lieux des réformes de la DGI en matière d'innovation technologique	10
2 Revue de littérature :	12
2.1 Cadre conceptuel	12
2.1.1 Concept de l'innovation technologique	12
2.1.2 Concept de la mobilisation des ressources intérieures (MRI)	15
2.2 Quelques théories en lien avec les concepts:	16
2.2.1 Théories de l'adoption et de la diffusion de l'innovation :	16
2.2.2 Théorie de l'Agence :	16
2.2.3 Théorie de la capacité organisationnelle :	17
2.2.4 Théorie de l'économie Numérique et Fiscalité :	17
2.3 Impact de l'innovation technologique sur la mobilisation des ressources fiscales : ...	17
2.3.1 L'efficacité de la mobilisation des ressources :	18

2.3.2 Renforcement de la Conformité Fiscale :	18
2.3.3 Lutte Contre la Fraude et l'Évasion Fiscales :	19
2.3.4 Élargissement de l'assiette fiscale :	19
2.3.5 Amélioration de la prestation de service :	20
2.4 Défis et enjeux de l'innovation technologique pour les administrations fiscales	20
2.4.1 Déficit d'infrastructures adéquates :	20
2.4.1 Fracture numérique et inclusion :	20
2.4.2 Sécurité des données et protection de la vie privée des contribuables :	20
2.4.3 Résistance au changement et développement des compétences :	21
2.4.4 Interopérabilité des systèmes intégrés :	21
2.5 Variables de la recherche	22
3 MÉTHODOLOGIE :	22
3.1 Présentation de la Direction Générale des Impôts :	22
3.2 Approche méthodologique :	23
4 Analyse et Discussion des Résultats :	25
4.1 Mesurer l'empreinte de l'innovation	25
4.1.1 Impact sur les recettes fiscales et l'efficacité organisationnelle	25
4.1.2 Perception et Adoption des technologies par les contribuables	29
4.2 Comprendre l'empreinte de l'innovation technologique dans la MRI	34
4.2.1 Opérationnalisation de la DGI et lutte contre la fraude fiscale et la corruption	34
4.2.2 Défis liés aux infrastructures et à la formation :	36
4.2.3 Résistance au changement :	37
4.2.4 Perspectives d'amélioration :	38
4.3 Triangulation des résultats :	42
4.3.1 Vérification de l'impact positif de l'innovation technologique sur la MRI :	42
4.3.2 Validation des défis soulignés :	44
4.3.3 Analyse du manque de confiance :	45
4.3.4 Contribution de la gestion du changement :	46
4.3.5 Implications pour une réelle inclusion :	46
4.3.6 Contribution à la qualité des services aux contribuables :	46
5 Recommandations :	47
6 Conclusion :	48
Références bibliographiques	vi
Liste des illustrations	viii
Liste des tableaux	viii
Glossaire.....	ix
Annexes.....	x
Table des matières.....	x vii