



AFRICAN TAX
ADMINISTRATION FORUM

FORUM SUR
L'ADMINISTRATION
FISCALE AFRICAINE

Sommaire

Acquisition, mise en œuvre et maintenance efficaces de systèmes intégrés fondés sur les TIC dans les administrations fiscales africaines

Juin 2021

INTRODUCTION

Les administrations fiscales (AF) africaines ont récemment adopté les technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de renforcer l'efficacité des processus et d'améliorer la prestation de services.

La question qui demeure est de savoir si les AF, désormais numérisées et dotées de systèmes automatisés fondés sur les TIC, ont obtenu les gains et l'efficacité attendus des TIC. Et si ce n'est pas le cas, comment aider les AF à atteindre leurs objectifs en matière de TIC ?

Dans cette optique, le Forum sur l'administration fiscale africaine (ATAF) a mené une étude approfondie sur les TIC dans 35 pays d'Afrique. A la suite d'une série de réunions consultatives et d'un recueil des expériences des départements TIC des AF africaines, une liste de contrôle et un Guide sur les TIC ont été élaborés par l'équipe. Dans l'étude, intitulée *l'Acquisition, la mise en œuvre et la maintenance efficaces des systèmes intégrés fondés sur les TIC dans les administrations fiscales africaines* sont recommandés sept blocs de capacités, sur lesquels devraient se baser l'acquisition, la mise en œuvre et la maintenance de systèmes fondés sur les TIC au sein des administrations fiscales :

« Les AF ont recours à l'automatisation afin d'améliorer les processus et les services dans le but d'augmenter les recettes et de réduire les coûts de conformité. »»

- 1. Gouvernance et politiques :** les lignes directrices sur le leadership et la gestion de la fonction TIC à l'intérieur et à l'extérieur de l'AF, et la manière dont elles favorisent les TIC.
- 2. Gestion des coûts et des contrats :** le budget des TIC, les implications en termes de coûts et de contrats sur la rentabilité des gains d'efficacité de l'optimisation dans les AF.
- 3. Gestion de projet :** l'approche, la planification et la mise en œuvre des activités du projet de l'AF afin d'optimiser les initiatives de modernisation des TIC et les résultats du projet.
- 4. Gestion des parties prenantes et du changement :** les activités menées afin d'assurer le soutien et l'adoption des initiatives de l'AF en matière de TIC
- 5. Gestion des processus opérationnels :** un examen global des processus afin d'identifier les domaines dans lesquels il est possible de créer des gains d'efficacité dans la prestation de services.
- 6. Technologies :** Les outils, techniques, méthodologies et compétences en matière de TIC dont se sert l'AF dans l'automatisation de ses processus opérationnels et dans la mise en œuvre de systèmes fondés sur les TIC.
- 7. Durabilité :** les actions qu'entreprend l'AF afin de maintenir le bon fonctionnement permanent de tous les systèmes, produits ou services TIC.

Le Guide sur les TIC peut aider les AF à répondre aux trois questions principales sur le renforcement des TIC :

- 1. Quelles** activités l'AF devrait-elle entreprendre dans le cadre de chaque bloc de capacités afin d'améliorer les TIC ?
- 2. Qui** devrait entreprendre les activités dans le cadre de chaque bloc de capacités afin d'améliorer les TIC ?
- 3. Comment** l'AF devrait-elle exécuter les activités dans le cadre de chaque bloc de capacités afin d'améliorer les TIC ?

En annexe se trouve un outil d'évaluation pour déterminer le niveau de préparation dans le domaine des TIC au sein de l'AF. Il s'agit d'un cadre recommandé pour la mise en œuvre et maintenance d'un système fiscal efficient, fondé sur les TIC, en Afrique.

JUSTIFICATION

Le présent sommaire est la première tentative de l'ATAF ayant pour but de diagnostiquer les défis liés à l'intégration des TIC dans les administrations fiscales africaines. La faiblesse de l'infrastructure des TIC, les interruptions du système, une faible capacité du personnel chargé des TIC, le « verrouillage des TIC », les menaces de sécurité, une volonté politique faible, les politiques faibles ; ils pourraient tous affaiblir l'impact des TIC. Ces éléments, ainsi que la mauvaise qualité des données, les systèmes complexes, la faible implication

« Appliquer des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités du projet afin d'atteindre les objectifs. »

des utilisateurs, la faible assistance aux utilisateurs, neutralisent l'impact des projets liés aux TIC. Face à ces défis, les AF ont recours à l'automatisation afin d'améliorer les processus et les services dans le but d'augmenter les recettes et de réduire les coûts de conformité. Cependant, ces avantages n'ont pas été optimisés, ce qui pose la question de savoir s'il est encore viable pour les AF de continuer à investir dans les systèmes TIC, et si oui, comment peuvent-elles mettre en œuvre efficacement les systèmes fondés sur les TIC ? En réponse à cette question, l'étude 2020 de l'ATAF sur les TIC en Afrique fait une analyse des résultats pour suggérer une approche globale de l'acquisition, de la mise en œuvre et de la maintenance efficaces de systèmes fondés sur les TIC.

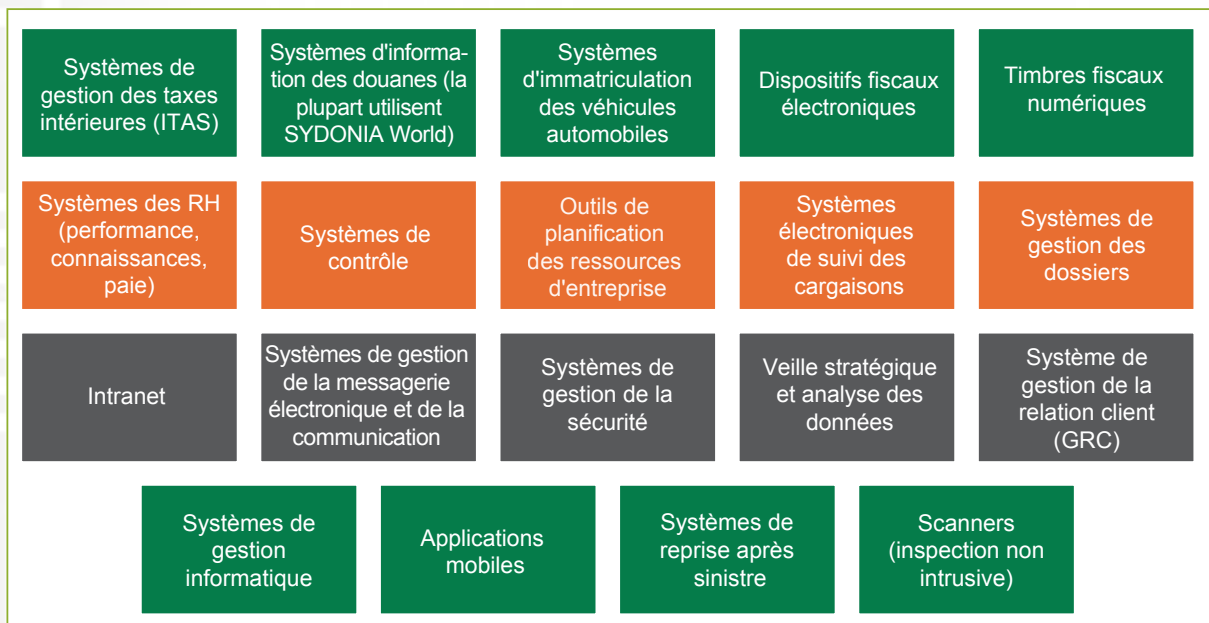
ÉTAT DES SYSTÈMES FISCAUX FONDÉS SUR LES TIC EN AFRIQUE

Certains gouvernements africains ont mis en place des cadres de gouvernance électronique plus larges, qui englobent l'automatisation au sein des AF. (McCluskey, Huang, Doherty, Franzsen, & Fish, 2018). Ils ont créé des organismes de réglementation des TIC pour servir d'orientation dans la mise en œuvre des TIC. Lors des interviews menées par

l'ATAF, 69.3 % des personnes interrogées (directeurs des TIC et décideurs politiques) reconnaissaient la volonté politique en matière de TIC, tandis que 60.5 % des personnes interrogées attestaient que le gouvernement était prêt à utiliser les ressources pour soutenir les TIC. En conséquence, certains pays (comme l'Afrique du Sud) ont réduit les coûts de collecte des impôts de 22 % (Songwe, 2019), et le Rwanda a vu une augmentation de ses revenus annuels de plus de 6 %. Toutefois, l'application des réglementations et des normes est généralement faible et il est nécessaire de combler les lacunes du régime juridique, de consolider les stratégies nationales d'administration en ligne et de définir des lignes directrices claires pour l'acquisition de matériels et de logiciels TIC.

L'objectif principal des AF est de permettre l'efficacité des processus et des services fondés sur les TIC afin de réaliser une assistance en ligne simplifiée, à distance, pour le personnel et les clients. Les TIC devraient également permettre l'offre de canaux de services alternatifs en cas de défaillance des services en ligne, avec un soutien accru du personnel pour les questions des clients à résoudre. Les systèmes peuvent comprendre :

Figure 1 : Echantillon des fonctions clés automatisées dans l'administration fiscale



Source : Adapté et modifié à partir de (Allink & Kommer, 2011).

LE MODÈLE DE CAPACITÉS DE L'ATAF POUR LES SYSTÈMES FISCAUX FONDÉS SUR LES TIC

Gouvernance et politiques : La direction de l'AF doit donner la priorité aux questions de leadership, de procédure et d'administration auxiliaires qui influencent l'efficacité des TIC. Les questions peuvent s'étendre à l'environnement externe, au cadre juridique, y compris le soutien à la collaboration entre les agences, les parties tierces et les organismes de réglementation des TIC. Les AF doivent identifier et positionner les champions du changement dans le domaine des TIC pour qu'ils soient à la tête des innovations en visant l'engagement et le parrainage de la direction pour l'innovation, la préparation au changement dans le domaine des TIC et l'agilité avec une vision claire alimentée par un cadre fonctionnel de gouvernance des TIC.

Coûts et contrats : Maintenir des coûts des TIC à un niveau raisonnable grâce à une budgétisation prudente et à des négociations contractuelles consciencieuses.

Le renforcement des capacités internes et l'optimisation des processus d'acquisition des actifs TIC afin de garantir un coût minimal et des avantages importants permettent à l'AF de demeurer prospère. Il doit y avoir une focalisation sur les licences et leur renouvellement, le soutien et la maintenance, le transfert des connaissances et des compétences, la propriété des données et du code source, l'évolution de la technologie et sa continuité, ainsi que sur la réduction de l'empreinte carbone.

Gestion de projet : Appliquer des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités du projet afin d'atteindre les objectifs. Une approche standard pour gouverner les projets et disposer de mécanismes pour initier, planifier, exécuter, évaluer et clôturer les projets afin de garantir le choix d'avantages durables. Les projets étant temporaires,