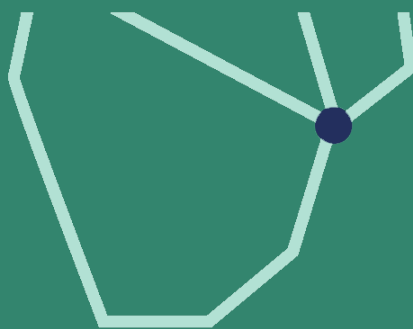


ASTON

TRANSITION DIGITALE POUR DES VILLES
DURABLES ET INCLUSIVES



ÉTUDE DE CAS
E-FISCALITÉ

FINANCÉ PAR



MANAGED BY



SUPERVISÉ PAR





E-FISCALITÉ

Comment un système fiscal électronique peut aider les villes africaines à améliorer leurs revenus et à fournir de meilleurs services?

**ÉTUDE
DE CAS**

Cette étude de cas est l'une des quatre études de cas thématiques démontrant comment les solutions numériques et technologiques peuvent créer une transformation durable dans les villes africaines. Ces thèmes illustrent les différents domaines de la transformation numérique urbaine abordés par les 11 villes ASToN : l'engagement citoyen, la mobilité, la fiscalité électronique et la gestion du territoire.

___ Remerciements

Cette étude de cas a été rédigée par Saloni Sharma et Andra Stanciu avec la contribution de Mathilde Bigot, Amy Labarriere et Simina Lazar.

Merci aux coordinateurs locaux et à leurs équipes pour avoir pris le temps de partager leur expertise et leurs connaissances avec nous: Omar Bay de Matola, David Adjei, Yvonne Naboo, et Randy Willson de Kumasi, et Hamadou Yalcouye de Bamako.

Nous remercions les experts thématiques d'ASToN: Alexandre Ariaux, Bernard Binagwaho et Pedro De Oliveira, pour leurs précieux conseils.

Nous tenons également à remercier nos collègues de Brink pour leur contribution à recueillir les récits de ces expériences uniques. Nous espérons pouvoir partager ces informations avec le monde entier et contribuer aux thématiques urbaines à travers le travail substantiel dans le cadre de ce projet.

Inspiration des projets ASToN à Bamako (Mali), Kumasi (Ghana) et Matola (Mozambique)

Parmi les 11 villes africaines du réseau ASToN qui explorent des solutions numériques pour un développement durable et inclusif, trois ont décidé de se concentrer sur le système fiscal électronique comme élément majeur de leur transformation numérique.

Bamako, Kumasi et Matola, en tant que membres du réseau ASToN ont chacune formé un groupe local pour travailler pendant trois ans à l'amélioration de leurs flux de finances publiques locales. De 2019 à 2022, les villes ont emprunté des chemins très différents dans leur quête pour atteindre leurs objectifs, chacun en fonction de contextes nationaux spécifiques. Cette étude de cas met en lumière leurs expériences afin d'éclairer les décideurs d'autres villes. En particulier, elle montre comment un système fiscal électronique peut fonctionner comme un outil - à la fois pour améliorer les flux de revenus et conduire la transition numérique pour des villes intelligentes, résilientes et autosuffisantes ; et pour ajouter de la valeur à la transition numérique plus large dans les contextes régionaux et nationaux de leurs villes.

Mais d'abord, qu'est-ce que le système fiscal électronique?

La fiscalité est une source importante de revenus pour les administrations municipales, qui doivent faire face à une pression croissante pour fournir des services à leur population croissante et contribuer aux objectifs économiques et sociaux nationaux. La fiscalité électronique, également appelée e-fiscalité, désigne la déclaration, le paiement et le suivi électroniques des impôts, taxes ou autres redevances. Avec l'e-tax, les particuliers et les entreprises peuvent soumettre leurs déclarations en ligne et effectuer des paiements par voie électronique, au lieu d'envoyer des formulaires et des chèques par la poste. Cela peut rendre le processus fiscal plus pratique, plus efficace et plus sûr. Grâce à l'internet et à d'autres technologies, un système de fiscalité électronique peut donner aux gouvernements les moyens financiers de fournir les meilleurs services

ASToN représente un réseau de 11 villes dans 11 pays africains, toutes axées sur l'avancement de leur transition numérique pour devenir plus inclusives et résilientes. Convaincues que les outils numériques peuvent être un moyen de changement, les villes se sont lancées dans un voyage d'apprentissage de trois ans pour construire des solutions durables pour leurs citoyens.

S'étendant de 2019 à 2022, le programme pilote ASToN a donné aux autorités locales de chacune des 11 villes un cadre pour tester et construire une feuille de route pour la transformation numérique. Cela comprenait une phase d'expérimentation au cours de laquelle chaque équipe locale a essayé des solutions possibles, en collectant des données et des informations pour identifier les approches réussies - et non réussies - et mieux comprendre comment faire passer leurs idées à l'échelle et améliorer leur travail. De cette façon, ASToN a agi comme un catalyseur pour un changement durable, fournissant une base pour que les villes continuent à apprendre et à améliorer leurs propres solutions numériques.



Un agent fiscal travaillant manuellement sur la gestion des impôts, une question cruciale abordée par les villes ASToN.

possibles aux citoyens.

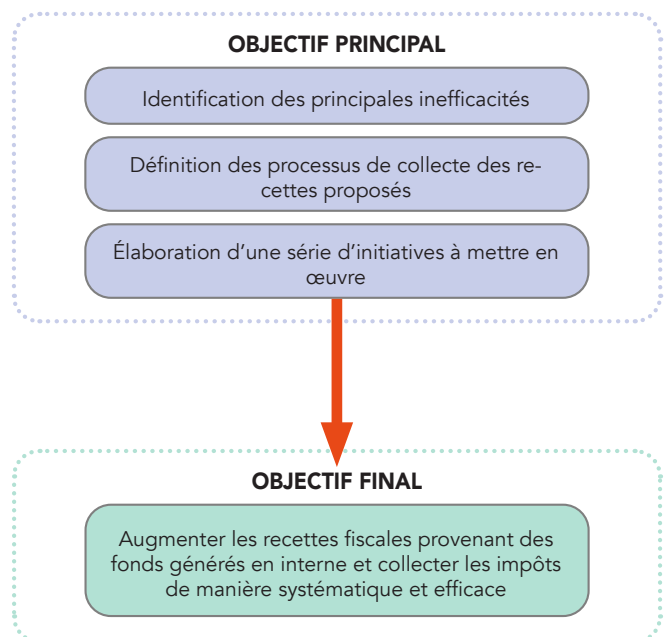
Dans le cadre de leur transition vers une économie numérique inclusive et durable, Kumasi, Bamako et Matola ont décidé de transformer leur système de recouvrement des contributions financières à travers un système fiscal digital. Mais, comme d'autres villes africaines le découvrent, ce passage à la taxation en ligne implique divers défis, tels qu'une infrastructure et une connectivité numériques limitées, une capacité et des ressources gouvernementales limitées pour mettre en œuvre et maintenir les systèmes de taxation en ligne, une intégration limitée avec d'autres systèmes comme le paiement, la déclaration ou le suivi en ligne, etc. Tous ces éléments peuvent avoir une incidence sur l'efficacité des systèmes fiscaux électroniques.

Les besoins locaux : Que peuvent gagner les villes en numérisant les systèmes fiscaux?

___ Kumasi: De meilleures données pour une meilleure planification, conformément aux objectifs nationaux

Ces dernières années, le Ghana a lancé un certain nombre de réformes au niveau national afin d'accroître l'efficacité de la génération de revenus publics et de donner aux autorités municipales un plus grand contrôle sur leur gestion. Par conséquent, la décision de Kumasi d'axer son projet ASToN sur l'e-fiscalité était une étape cohérente visant à compléter les efforts nationaux. Il s'agit d'un facteur clé pour garantir l'intégration et la réussite d'un projet au niveau local, selon Pedro De Oliveira, expert AS-ToN en fiscalité électronique.

“ Nous avons réalisé que dans notre municipalité nous avons de nombreuses sources de revenus qu'on peut mobiliser, mais que les données sur ces sources et les impôts que nous devrions en tirer n'étaient pas complètes. Nous avons donc décidé de construire notre base de données, et sur la base de ces données, nous serons en mesure de mieux budgétiser et de mieux planifier les projets et les programmes au sein de notre municipalité, ” explique Yvonne Naboo, directrice adjointe et membre du groupe local, Kumasi.



La vision de Kumasi pour le projet ASToN e-fiscalité

Il s'agissait d'une décision stratégique, qui s'est avérée payante, puisqu'elle a permis à Kumasi d'obtenir les moyens et le soutien nécessaires pour leur projet.

L'expert en fiscalité électronique, Pedro De Oliveira, a déclaré : *"Kumasi a une vision particulièrement claire du budget local et de la manière dont ils vont développer leurs initiatives de fiscalité électronique."*

Bamako: Un nouveau système numérique efficace pour la délivrance des vignettes numériques pour motocyclettes

D'un point de vue géographique, social et économique, Bamako, la capitale du Mali, a un rôle vital dans l'économie du pays. Grâce à ASToN, Bamako a décidé de moderniser son système de délivrance des vignettes pour les véhicules à deux roues. La vignette est une des taxes les plus importantes pour les revenus de la ville.

Bamako dispose d'un système de transport public sous-développé, et les citoyens comptent principalement sur les transports privés pour se déplacer. Outre les bus et les voitures, ces véhicules privés

comprennent plus de 575 000 deux-roues dont les conducteurs sont assujettis au paiement des vignettes délivrées par le District de Bamako à travers la mairie centrale. Selon les données du District de Bamako, les recettes publiques en provenance des ventes des vignettes ont augmenté de 375 000 euros en 2017 à 3 102 968 euros en 2020 (Bamako Preliminary Research Report, 2020).

L'accès à ces vignettes est un gros problème que la ville entend résoudre. Les motocyclistes sont tenus de renouveler leur certificat auprès de l'administration avant son expiration afin de pouvoir conduire légalement dans la ville, et des files d'attente extrêmement longues s'accumulent devant la mairie. Cette situation est devenue un problème de santé et de sécurité lors de la pandémie de coronavirus en 2020 et 2021.

Parallèlement, des agents locaux répartis dans la ville peuvent également procurer ces vignettes aux conducteurs en échange d'argent liquide, ce qui constitue un défi supplémentaire pour le suivi des recettes perçues et du nombre de vignettes délivrées.

Dans le cadre de leur projet ASToN, l'équipe centrale de Bamako a vu l'occasion de mettre au point un système plus efficace de délivrance des vignettes dans la ville.



Les citoyens faisant la queue pour obtenir leur vignette à Bamako

Bamako a choisi le thème lié à la mobilisation des ressources liées à la vignette, qui est vraiment une source de revenus importante par rapport à notre budget. Il s'agissait donc de voir comment nous pouvons mettre en place un système de numérisation de cet outil, non seulement pour faciliter l'accès des citoyens mais aussi pour utiliser les recettes liées à cette vignette," explique

Hamadou B. Yalcouye, coordinateur local à Bamako.

L'équipe de Bamako a décidé de numériser son processus de délivrance des vignettes moto. L'objectif est de donner aux conducteurs la possibilité de payer la taxe en ligne tout en constituant une base de données pour les autorités comprenant un numéro officiel et un code QR pour chaque vignette accordée.



Réunion du groupe d'action local à Bamako avant le lancement de la phase d'expérimentation

___ Matola: Un système de base de données intégré - une fois que le gouvernement national sera prêt

Matola a exploré en profondeur les intérêts de sa municipalité en matière de digitalisation depuis 2016, lorsque la ville a commencé à numériser les cadastres fonciers et à utiliser des plateformes en ligne pour la collecte des impôts. Pour compléter cela, ainsi qu'une enquête et une analyse de leurs ressources TIC existantes, l'équipe du projet ASToN a proposé une stratégie pour la mise en œuvre d'une solution de base de données intégrée pour la municipalité de Matola.

Notre thème est la numérisation des efforts de collecte des impôts et notre objectif est d'améliorer la collecte des recettes de la municipalité. Nous avons donc commencé avec cet objectif, et nous travaillons à la mise en œuvre d'une solution uniquement pour collecter les taxes et les amendes. Mais nous voulons penser plus largement, et nous voulons étendre et collecter des taxes supplémentaires à l'aide d'un système numérique," explique Omar Bay, coordinateur local, Matola.



Omar Bay, coordinateur local à Matola, partageant le travail sur projet ASToN



Le groupe local de Matola lors de la réunion thématique sur l'e-fiscalité à Kumasi, 2021



Réunion du groupe d'action local de Matola



Le groupe local de Matola lors de la rencontre transnationale à Bizerte en mai 2022

Toute nouvelle initiative d'e-fiscalité nécessite une forte cohésion entre les niveaux local et national. C'est pourquoi, en raison des ajustements au niveau du gouvernement national et des problèmes politiques internes, Matola a dû modifier son concept et son thème à plusieurs reprises avant de finaliser son projet de système fiscal électronique avec ses partenaires ASToN. À terme, Matola prévoit d'intégrer son projet à celui du gouvernement national.

"Nous pensons que lorsque le gouvernement national sera prêt et qu'il disposera de la solution, nous, le partenaire public, le gouvernement, le partenaire privé et la municipalité, procéderons à certains ajustements afin de pouvoir traiter les mêmes domaines qu'eux, mais nous ne pouvons pas le faire pour l'instant car il est difficile de commencer tant que le gouvernement central n'a pas de solution achevée," déclare Omar.

En janvier 2023, après une discussion avec le gouvernement national, le projet ASToN de Matola a été intégré dans deux efforts de numérisation distincts - l'un mené par le gouvernement national, l'autre par un partenariat public-privé travaillant à la conception et à la mise en œuvre d'un système intégré de gestion municipale.

Ressources humaines et financières : le défi de la durabilité

Comme d'autres villes en voie de développement dans le monde, Bamako, Kumasi et Matola ont un certain nombre d'obstacles à surmonter, lorsqu'il s'agit de lancer des initiatives d'e-fiscalité. Au niveau local, les capacités insuffisantes de l'administration fiscale coexistent avec des technologies sous-développées et des ressources limitées. Lorsqu'elles se sont lancées dans leurs projets ASToN, les autorités locales étaient conscientes, non seulement que les projets devraient s'inscrire dans l'agenda national, mais aussi qu'elles auraient besoin de plus de ressources pour continuer à travailler au-delà des trois années de soutien d'ASToN. Le développement d'outils numériques a un coût, et les coûts de mise en place d'un système de fiscalité électronique ne pouvaient être couverts que par le biais des ressources offertes par le projet ASToN. Les villes ont dû planifier à l'avance, en s'appuyant sur les ressources humaines, financières et politiques appropriées.

___ Kumasi: Faire adhérer les politiciens et les utilisateurs

L'organe administratif et politique chargé de développement économique de Kumasi, connu sous le nom de Kumasi Metropolitan Assembly (KMA), est bien conscient du besoin de financement pour soutenir les initiatives de développement urbain.



Consultation des parties prenantes à Kumasi

“ Nous voulions améliorer nos ressources financières, et c'est ainsi qu'est née l'idée d'essayer de numériser nos efforts de mobilisation des recettes, car nous nous sommes rendu compte que l'ensemble du système était très manuel, ” explique Yvonne Naboo, membre du groupe local, Kumasi.

Selon David Adjei, membre du groupe local à Kumasi, en 2014 et 2018 la KMA a mené des études sur les possibles sources de de revenus, ce qui a mis en évidence la nécessité d'améliorer la méthode de recouvrement des recettes municipales. De plus, ils ont réalisé que les données qu'ils collectaient étaient éparpillées, ce qui rendait l'analyse difficile. Ils ont donc décidé de résoudre le problème en créant un seul centre de données où ils pourraient collecter et stocker toutes les données.



Le groupe local de Kumasi préparant la phase d'expérimentation



Le groupe local de Kumasi lors de la rencontre transnationale à Kumasi en novembre 2022

“ Lorsque ASToN nous a rejoints, il nous a aidés à mettre en place un centre de données moderne, capable d’héberger toutes nos données. Nous avons pu collecter des données et les regrouper en un seul endroit. C’est une très grande réussite pour ce projet,” déclare David Adjei, responsable financier de la KMA et membre du groupe local, Kumasi.

Kumasi est l’exemple d’une ville disposant de bonnes ressources techniques et de bonnes relations avec les autres parties prenantes. Pedro De Oliveira, l’expert thématique en fiscalité électronique, déclare: “À Kumasi, David et Randy forment une bonne équipe au sein de la KMA. Par exemple, ils ont pu débloquent des ressources financières supplémentaires pour le projet de Kumasi parce que ce sont des leaders compétents, engagés et avec un bon réseau de partenaires à qui ils font souvent appel.”

De toute évidence, pour garantir un projet durable et inclusif, les ressources nécessaires doivent être complémentaires. Les ressources humaines, combinées au soutien financier et politique, ont permis à Kumasi d’optimiser son projet de numérisation.

“ Nous nous sommes entretenus avec les membres élus de l’assemblée municipale et nous leur avons expliqué en quoi consistait cette idée et ce que nous cherchions à réaliser à travers ce projet. Et ce sont eux qui sont élus par la population pour assurer le développement de ces zones,” ajoute Yvonne.

En impliquant stratégiquement les élus dans leurs projets en tant que participants et pas seulement en tant qu’observateurs, Kumasi a également pu obtenir le soutien des citoyens. Les gens ont pu constater que leurs élus croyaient au projet ASToN.

“Nous savons que la volonté politique de soutenir ce projet existe, car le directeur général de la KMA est lui aussi un homme politique. Il participe dans toutes les actions du projet et il défend l’initiative à tous les niveaux,” déclare Yvonne.

Elle ajoute: “ Nous avons fait des politiciens nos ambassadeurs pour ce projet. Les gens les connaissent très bien. Et ils savent qu’ils n’apporteront rien qui ne soit pas bon pour eux. Il est donc plus facile pour nous d’obtenir le soutien politique et l’engagement des parties prenantes pour ce projet.”

Le groupe local formé par ASToN continuera de poursuivre l’exploitation du nouveau centre de données, tout en continuant à déployer des efforts de numérisation dans l’ensemble de la ville.

*“La plupart de notre personnel a été formé à l'utilisation des systèmes, et nous avons également pu procéder à de nombreuses autres collectes de données, qui ne sont même pas couvertes par ASToN. La prochaine étape consiste à l'étendre à d'autres zones de la métropole,”
déclare David.*

Le plus grand défi de Kumasi a été de persuader les parties prenantes de les aider à intégrer la technologie dans un système désuet et de changer les approches qu'elles utilisaient depuis des années. Le groupe local a déployé beaucoup d'efforts pour amener le public et les partenaires du projet à voir les avantages de l'utilisation de la technologie dans le domaine fiscal et, surtout, à s'y habituer. Randy Wilson, coordinateur du groupe local à Kumasi, déclare: *“Nous sommes fiers de ce projet car nous avons été capables de passer à quelque chose de nouveau!”*



Le groupe local de Matola lors de la rencontre transnationale à Kigali en novembre 2021

___ Matola: Trouver le bon moment pour soutenir les priorités numériques nationales

En tant que membre du réseau ASToN, Matola a choisi de se concentrer sur la digitalisation du processus de recouvrement des recettes publiques: : les impôts payés par les conducteurs, les taxes foncières ou les impôts sur les sociétés. Mais, comme nous l'avons mentionné précédemment, Matola a connu quelques revers en raison de changements dans les priorités de l'Etat. Elle a dû attendre le soutien du gouvernement pour pouvoir poursuivre son projet ASToN. Selon Pedro De Oliveira, l'expert ASToN en fiscalité électronique :

“Quand on parle d'impôts, c'est national, car chaque ville a besoin de ressources provenant du gouvernement.”

C'est une situation à laquelle le groupe local de Matola n'était pas préparé. Lorsqu'ils ont approché le gouvernement avec leur idée de projet, ils ont découvert que les priorités nationales avaient changé, et que le gouvernement national travaillait déjà à apporter une solution similaire à Matola et à d'autres villes mozambicaines.

“Nous avons commencé par une solution numérique, mais les choses ont changé en cours de route car le gouvernement national a lancé un appel d'offres public pour trouver un partenaire chargé de mettre en œuvre, de numériser et de gérer une solution similaire. Après avoir mené toutes les discussions (sur le projet) avec nos partenaires technologiques, nous sommes allés de l'avant pour la phase d'expérimentation de notre projet ASToN. Mais nous avons dû prendre du recul et attendre le gouvernement, car la décision de ce dernier est obligatoire pour toutes les

municipalités du Mozambique,” explique Omar Bay, coordinateur local, Matola.

La lutte de Matola contre les changements au niveau national a également entraîné un manque de soutien de la part du secteur public local et une baisse de l’engagement des parties prenantes au niveau de la municipalité.

Par conséquent, l’une des leçons les plus importantes qu’ils ont tirées de leur expérience avec ASToN est l’importance de partager et de transmettre efficacement leurs idées à toutes les parties concernées, dès le début du projet.

“L’un des plus grands apprentissages est l’importance du partage. Partager ses problèmes, sa vision et ses idées avec les autres afin de les clarifier, de les aborder, de les résoudre et d’avancer. La deuxième chose est la communication. Il est important de communiquer avec les autres à chaque étape que vous franchissez, non seulement avec les citoyens mais aussi au sein de l’équipe municipale,” explique Omar.

Avec l’aide d’ASToN, en 2020-2021, les partenaires du projet de Matola ont commencé à élaborer un plan d’action local en matière d’e-fiscalité. Ce plan visait à s’attaquer aux causes et solutions résultantes des problèmes fondamentaux identifiés en matière de recouvrement des recettes publiques. Le groupe local à Matola a décidé de mettre en veilleuse la

poursuite de la phase d’expérimentation car ils sont en attente du développement d’un projet similaire au niveau national.

En raison de contraintes budgétaires, l’équipe de Matola s’est finalement tournée vers d’autres initiatives de digitalisation pour résoudre le problème identifié lors de la recherche préliminaire. Ils poursuivent leur vision ASToN de digitaliser leurs services en faisant partie d’une initiative gouvernementale appelée Sistema de Gestão Autárquica (SGA).

Omar pense que, sur la base de leurs expériences ASToN, le groupe local peut maintenant aider le gouvernement du Mozambique à combler les lacunes éventuelles des initiatives nationales en matière de système fiscal numérique, afin que le projet de leur ville complète les priorités nationales. Il déclare: *“Pour le gouvernement national, le premier domaine sera le recouvrement des recettes publiques. Notre intention n’est pas seulement de collecter des recettes, mais aussi d’offrir un service public. Par exemple, le registre foncier, qui est la base de tous les attributs. Nous pensons donc que dans ces domaines, nous allons nous appuyer sur le*



Omar Bay, coordinateur local pour la ville de Matola

gouvernement national. Fondamentalement, nous avons essayé d'identifier où il y avait une lacune au niveau national, et ensuite nous nous concentrons sur cette lacune au niveau local."

En tirant les leçons des erreurs du passé, le groupe local de Matola est convaincue que son initiative est capable de servir à la fois au public et au gouvernement. Par conséquent, les citoyens de Matola ont tout à gagner si les projets locaux et nationaux se soutiennent mutuellement.

"Il est important d'aligner votre projet sur l'initiative nationale. Le ministère de la technologie fait désormais partie intégrante de notre équipe et nous donne son avis sur le développement de cette plateforme. Nous ne nous battons pas contre le niveau national, nous lui apportons des éléments pour qu'il puisse également améliorer sa solution," explique Omar Bay, coordinateur local, Matola.

Bamako: Maintenir des relations positives malgré l'agitation politique

Bamako est un bon exemple de ville dotée d'un groupe local solide qui a travaillé sans relâche pour sortir victorieuse à la fin du projet.

"Pendant la phase de recherche préliminaires, Bamako était très, très en retard par rapport aux autres villes du réseau ASToN. Ils ont été parmi les premiers à terminer l'expérimentation et à recueillir des données. C'est bien sûr grâce au groupe local qui a de bonnes compétences et qui a cherché de bons partenaires," explique Pedro De Oliveira, expert AS-ToN en fiscalité électronique.



Rencontre avec les membres du groupe d'action local pendant la phase d'expérimentation - Bamako

"Ils (le groupe local de Bamako) sont deux, trois ou quatre à travailler à plein temps, et chaque semaine, ils organisent une réunion avec au moins 12 personnes. Des personnes du groupe politique au personnel technique y participent et tout le monde est très engagé." dit Pedro.

Selon Pedro, un projet peut être renforcé par l'acquisition des compétences techniques spécifiques à la thématique, dans ce cas, l'e-fiscalité. Il a observé que les villes investissent une quantité importante de ressources financières dans l'embauche d'une assistance extérieure pour gérer les composantes techniques de leurs projets.



Hamadou présentant le projet de la ville de Bamako

Hamadou B. Yalcouye, coordinateur local à Bamako, a découvert que son groupe d'action local avait besoin de compétences informatiques et techniques supplémentaires pour mener à bien les efforts de numérisation. Il explique:

“**En termes de renforcement des capacités, le talon d’Achille de la municipalité est que le département informatique n’est pas très fort. Par exemple, dans une municipalité comme Bamako, le département informatique est dirigé par un responsable informatique et un assistant. Le renforcement de cette équipe était une question très importante.**”



Adama Sangaré, maire de Bamako lors de la rencontre transnationale à Kumasi en novembre 2022

Pour voir leur projet atteindre son plein potentiel, le groupe local de Bamako s’est montré persévérant et a engagé des parties prenantes, politiques et externes pour surmonter le manque de compétences techniques dans leur municipalité.

“Dans notre contexte, au niveau de la municipalité, il n’y avait que ce service technique (le département informatique) qui n’avait pas toutes les compétences. Mais l’intelligence que nous avons eue, c’est que nous avons pris dans notre groupe un informaticien du service national des télécommunications chargé de la ville de Bamako, un expert en développement dans une start-up et un spécialiste de la société privée d’informatique Groupe Famib. Eux tous, nous ont assistés. Ainsi, lorsque nous avions un positionnement à faire, nous prenions l’avis de chaque expert,” explique Hamadou.

Les difficultés de Bamako étaient très différentes de celles des autres villes ASToN : suite à un coup d’État, l’armée a fermé l’administration de Bamako à deux reprises au cours du projet, avec de graves conséquences politiques. Pourtant, le groupe local a fait preuve d’efficacité et de persévérance dans ses efforts pour maintenir l’engagement des parties prenantes.

Malgré le manque d’expertise technique et l’agitation sociale, le groupe local de Bamako a accordé la priorité à l’obtention d’un soutien politique. Elle était parfaitement consciente que pour la réussite du projet, la collaboration entre toutes les parties prenantes était très importante.



Formation et mobilisation des volontaires, Bamako

Il faut toujours impliquer les élus et ne pas attendre la fin pour les voir et leur présenter la solution. Vous devez les impliquer dans l'identification du problème. Et quand on a défini la solution, il faut impliquer les élus parce que ce sont eux qui vont porter la solution et ce sont eux qui vont décider si on passe à la prochaine étape ou pas, si on va suivre le projet ou pas," dit Hamadou.

Il ajoute: "La meilleure façon d'intégrer l'écosystème local est d'impliquer non seulement les start-ups et les politiques, mais aussi le monde universitaire et, dans notre cas, la société civile. Nous avons fait appel à beaucoup de jeunes, car la vignette est destinée aux motos et la plupart des utilisateurs sont des jeunes."

Le projet ASToN à Bamako a grandement bénéficié de l'implication de ces diverses parties prenantes, qu'elles soient ou non membres du groupe d'action local.

Expérimenter avec la fiscalité électronique

L'évaluation d'un besoin local, la recherche des bonnes ressources et la résolution des problèmes locaux ont conduit les villes à une phase de six mois d'expérimentation à la petite échelle de la mise en œuvre de la solution. Plutôt que de réinventer la roue, Bamako, Kumasi et Matola ont toutes utilisé les ressources existantes pour commencer à expérimenter des solutions d'e-fiscalité. Les résultats per-

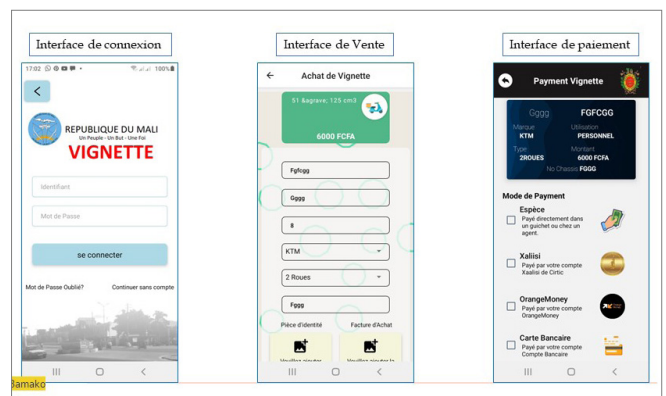
mettront aux villes de renforcer leurs plans d'action locaux sur la base de données réelles.

— Bamako: "Le meilleur projet que la mairie ait vu en dix ans!"

Malgré un début délicat, Bamako a pu expérimenter ainsi que communiquer les résultats de leur expérience. Selon Pedro De Oliveira, expert thématique en e-fiscalité, les résultats sont "assez remarquables et ont un grand potentiel." L'équipe centrale de Bamako était bien préparée à la phase d'expérimentation puisqu'elle avait déjà élaboré un plan d'action pour le projet. Dirigée par le coordinateur local, Hamadou B. Yalcouye, le groupe d'action local était composée de la municipalité, d'une start-up et d'une entreprise privée locale. L'idée était de trouver une solution ensemble.

"Avant d'entrer dans la phase d'expérimentation, dans le développement de la solution, les start-up et autres entreprises privées sont venues nous voir et, petit à petit, elles ont proposé différentes solutions à nos différents problèmes et nous avons essayé de les concrétiser ensemble," a déclaré Hamadou.

Pour la phase d'expérimentation, ils ont décidé de développer une plateforme web pour l'administration et une plateforme mobile pour les utilisateurs afin de leur faciliter la tâche de payer les taxes. Finalement, ils ont également pu réaliser une plateforme mobile pour les élus afin de suivre la gestion des recouvrements.



Interface mobile pour l'application construite par le groupe local de Bamako

Attentes et réalité: les leçons de l'expérimentation à Bamako

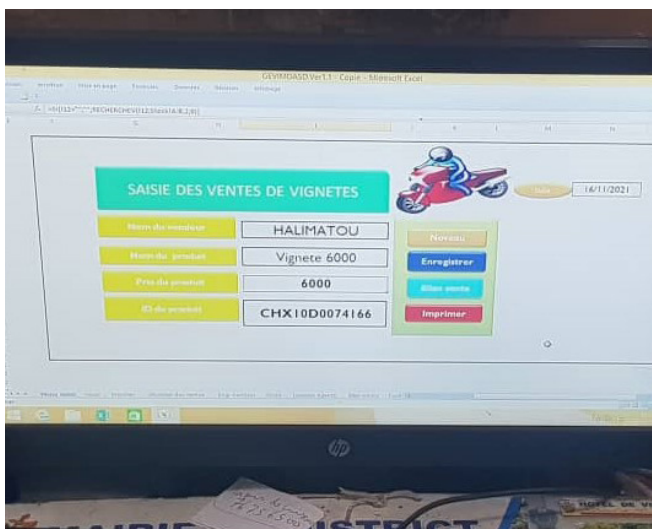
Attentes

- Parce qu'il a accès à la base de données actuelle de tous les numéros de châssis, l'ancien système doit être disponible à tout moment
- Le nouvel outil numérique permettra aux gestionnaires et aux collecteurs d'avoir une vue d'ensemble de toute l'activité des postes de travail de la mairie
- Les différentes interfaces de l'outil numérique pourront être accessibles par les différents acteurs en fonction de leurs rôles et responsabilités
- La solution technologique est assez simple et adaptée aux compétences des agents de la Mairie d'arrondissement
- L'outil numérique permettra la livraison de duplicata des vignettes
- La solution est adaptée à l'infrastructure technologique de la mairie
- Les citoyens veulent participer au nouveau processus et notre campagne de communication a stimulé leur engagement

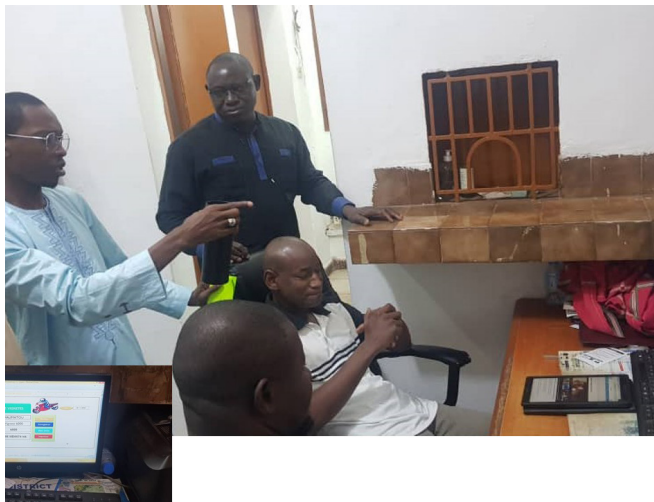
Attentes et réalité: les leçons de l'expérimentation à Bamako

Les leçons apprises

- Il est important de bien comprendre le processus de passation de marché local, y compris le cadre juridique local, le calendrier requis pour un processus de passation de marché et la manière dont il peut correspondre au calendrier du projet
- L'instrument numérique a des limites. L'application se contentera d'exécuter les fonctions qui ont été incluses dans le système numérique ; il ne s'agit pas d'un outil de prise de décision
- Les agents locaux veulent s'impliquer dans la mise en œuvre de ce nouvel outil
- Il est important d'avoir un soutien politique pour chaque phase du projet
- Les autres services qui ne faisaient que recevoir des rapports, comme le contrôle de gestion, les finances, l'administrateur, la police locale, la police nationale chargée du contrôle, les élus, doivent être inclus dans la solution
- Avec l'embargo de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest sur le Mali, Bamako était au courant que le fournisseur de vignettes classiques de la municipalité s'approvisionnait via des fournisseurs hors du Mali. En conséquence, les articles étaient bloqués au port de Dakar. Le futur système permettra une autonomie locale tout en éliminant les pertes dues aux invendus à la fin de l'année fiscale



Interface d'application des vignettes de Bamako



Test de l'application avec le personnel chargé de la collecte des impôts

Hamadou donne un exemple: *“Lorsque nous avons commencé l'expérimentation, nous avons appris que chaque fois que nous testions des solutions, nous nous rendions compte qu'il y avait des détails que nous avons oublié d'inclure. Nous avons donc ajouté ces modifications.”*

La phase d'expérimentation a mis en lumière certains problèmes critiques pour l'équipe centrale, mais le projet a simultanément évolué.

La pertinence du travail humain manuel a été une découverte intéressante au milieu de la croissance technologique, de l'obtention de compétences informatiques et des interventions numériques pour faire progresser la construction de bases de données dans la ville. Hamadou explique : *“Nous avons réalisé au cours de l'expérimentation que, qu'on le veuille ou non, la solution numérique a aussi des limites. Les gens nous disaient que la solution ne peut pas résoudre ce problème, alors nous leur avons dit que lorsqu'un agent scanne (pendant la phase de création de la base de données), il doit regarder si c'est correct ou non, si cela correspond au profil de l'utilisateur ou non. Donc il y a un certain travail à faire derrière, un travail humain. La solution numérique ne peut donc pas apporter toutes les réponses.”*

L'équipe de test a également découvert que la création d'un guide d'utilisation pour l'administrateur de la base de données était bénéfique. Au terme de l'expérience, il était clair que les consommateurs

appréciaient la simplicité avec laquelle ils pouvaient recevoir des vignettes sur leur téléphone et que le système pouvait leur rappeler quand il était temps de payer la vignette. Les élus ont également été satisfaits de la solution.

“ Au niveau municipal, de nombreuses personnes ont déclaré qu'il s'agissait du meilleur projet qu'elles aient vu en dix ans de présence au conseil. C'est parce que, grâce à l'application, tout le monde peut voir les dépenses, les recettes et ce sur quoi les agents travaillent, ” explique Hamadou.



Hamadou parlant des actions d'expérimentation de Bamako lors de la rencontre transnationale à Kumasi en novembre 2022

Kumasi

Depuis le début de son projet ASToN, une chose a été très claire pour la ville de Kumasi : la seule façon d'augmenter le recouvrement des impôts est de numériser le processus fiscal et de collecter des données pour éclairer les décisions futures. Afin d'apprendre comment effectuer les tâches le plus efficacement possible, et en ajustant leurs méthodes de travail, ils ont commencé à expérimenter au sein de leur équipe dès qu'ils ont rejoint le réseau ASToN.

Ils ont mené deux expériences dans la sous-métropole de Nhyiaeso, afin de fonder toutes les décisions relatives aux recettes publiques sur des données fiables et précises, notamment sur les entreprises, les opérations de transport et les propriétés. La collecte des données, la distribution des factures, le recouvrement des impôts et l'établissement de rapports ont été les principaux points d'attention du groupe local. Tout d'abord, pour la collecte des impôts, ils ont déployé un nouveau programme appelé dLRev. Ils ont lancé des discussions avec les parties prenantes et des formations pour les collecteurs de revenus et le personnel de collecte de données sur le terrain. Deuxièmement, ils ont centralisé les données dans un centre de contrôle afin de recueillir des informations sur les revenus en temps réel à partir de dLRev et d'autres sources.



Les villes de l'ASToN visitant le centre de collecte des impôts de Kumasi lors de la rencontre transnationale à Kumasi en novembre 2022

Attentes et réalité : les leçons de l'expérimentation à Kumasi

Attentes

- La KMA développera et mettra en place un système robuste de collecte et de gestion des impôts pour la sous-métropole de Nhyiaeso
- Le système facilitera une meilleure prise de décision grâce à des données fiables concernant la sous-métropole de Nhyiaeso
- Un système adéquat, une fois mis en place, réduira les fuites de revenus, ce qui entraînera une augmentation des revenus dans la sous-métropole de Nhyiaeso

Les leçons apprises

- Absence de certaines sources de recettes (c'est-à-dire les taxes, les amendes et les loyers) dans le système dLRev. Cela est dû au fait que le système dLRev ne reconnaît actuellement que les certificats d'exploitation commerciale et les actes de propriété
- Les exigences en matière de passation de marchés relatives à certains postes budgétaires devraient commencer tôt afin de limiter les retards dans la mise en œuvre du projet
- la nécessité d'une application web pour faciliter et accélérer les mises à jour

Lorsque les résultats ont commencé à arriver, l'équipe centrale de Kumasi a été surprise par le volume considérable de données disponibles sur les propriétés immobilières et les entreprises. Ce-ci a entraîné une augmentation de 68 % pour les données sur l'immobilier et de 128 % des données sur entreprises dans la sous-métropole de Nhyiaeso (Plan d'action local, Kumasi). Ils ont réussi à tester leurs hypothèses pour réviser leur plan d'action et l'étendre à d'autres parties de la ville.

Matola

Début 2023, Matola n'avait pas encore atteint sa phase d'expérimentation en raison de changements de gouvernance interne, mais à terme, la ville prévoit d'accéder à des ressources adéquates pour développer son projet d'e-fiscalité à ses propres frais.

Qu'est-ce qui fait le succès d'une initiative d'e-fiscalité?

Les projets d'e-fiscalité que Bamako, Kumasi et Matola ont mis en place au cours de leurs trois années avec ASToN ont suscité des changements favorisant la stratégie de digitalisation nationale et régionale et favorisant les objectifs d'une ville intelligente, tout en attirant diverses ressources et un soutien précieux. Ces expériences sont également une source d'inspiration pour d'autres villes à la recherche de solutions numériques pour améliorer leurs propres systèmes fiscaux.

Voici les trois principaux enseignements tirés:

1. Lorsque les projets répondent à la fois aux besoins locaux en matière d'e-fiscalité et s'inscrivent dans le cadre de l'agenda national, ils ont plus de chances de réussir, d'être clairs et d'être axés sur les résultats. Cette cohésion peut également aider à obtenir des ressources et un soutien politiques
2. Disposer des bonnes ressources humaines ne signifie pas nécessairement trouver la personne la plus compétente techniquement pour faire le travail, surtout au niveau de la gestion du projet. Il s'agit d'un chef de projet plein de ressources, capable de maintenir la motivation de l'équipe et de créer des liens. Par exemple, dans le cas de Kumasi, le blocage financier a été résolu par des ressources humaines talentueuses. Et à Bamako, une bonne équipe a surmonté le défi du verrouillage gouvernemental total.
3. Les ressources humaines sont la clé de la réussite d'un projet. Un personnel compétent et déterminé sera également en mesure d'accéder à des ressources financières, politiques et autres - un facteur clé pour faire avancer le projet vers ses objectifs.



Les villes de l'ASToN visitent les bureaux de l'Assemblée métropolitaine de Kumasi lors de la rencontre transnationale à Kumasi en novembre 2022

Quelles sont les prochaines étapes?

ASToN a laissé un héritage durable : de nouvelles approches participatives et un soutien politique renforcé, ainsi qu'une approche "SMART dans tous les aspects" du travail de la ville. En ce qui concerne leurs projets en cours, les villes partenaires ont d'énormes aspirations pour développer leurs programmes d'e-fiscalité au-delà de la clôture officielle du réseau ASToN. Pour ce faire, les villes continueront à tirer des enseignements de la phase d'expérimentation pour améliorer leurs plans d'action locaux élaborés en 2021 - et, par conséquent, à tirer un meilleur parti du système de fiscalité électronique en général.

Bamako prévoit de faire fonctionner à 100% ses nouvelles vignettes numériques pour les motos d'ici 2024, grâce à un financement de la municipalité. Le renforcement des capacités du personnel, des campagnes de communication et de nouvelles infrastructures sont prévus pour aider à déployer le système dans toute la ville. En plus de faciliter l'établissement de rapports et la comptabilité, le nouveau système permettra à Bamako de ne plus dépendre d'un

partenaire privé externe pour produire la vignette, ce qui élimine les risques de chantage.

À Kumasi, le système de gestion des recettes fiscales (dLRev), testé à une échelle relativement réduite, a déjà permis d'augmenter les recettes de la ville de 16% en novembre 2022 et de recevoir des commentaires positifs de la part du personnel, des membres de l'assemblée et des contribuables. Sur cette base, l'objectif est d'étendre le système à d'autres parties de la ville en 2023-2024.

"Aller dans une autre zone ne va pas être difficile car nous avons l'expérience. Nous savons que nous devons faire appel à des collecteurs d'impôts, que nous devons impliquer les parties prenantes avant de procéder à la collecte de données. L'expérience est là et c'est donc facile pour nous." explique David Adjei, de l'équipe centrale de Kumasi.

Il ajoute: *"Nous connaissons déjà les gens pour les engager, c'est le plus important. Nous utiliserons les mêmes agents que maintenant pour la mise à l'échelle."*



Le centre de collecte des impôts de Kumasi et son staff

Quant à Matola, l'alignement avec le gouvernement national sera essentiel pour la mise à l'échelle de son approche. Ensuite, ils pourront commencer à expérimenter de meilleures façons de collecter les différents impôts. Le groupe local pense que cela l'aidera à améliorer les services municipaux et à fournir des meilleurs services aux habitants de la ville.

En fait, toutes les villes ASToN constatent l'importance du soutien politique et de l'engagement des élus et des autres parties prenantes pour réussir à étendre les initiatives numériques.

À Kumasi, ce ne sont pas seulement les résultats de l'expérimentation, mais aussi les partenaires tels que le maire, les membres de l'assemblée, le ministère des finances, l'autorité fiscale ghanéenne, les centres de création d'entreprises et les universités qui rendront le système d'e-fiscalité plus crédible pour les financeurs potentiels. En attendant, le partenaire du projet, KMA, a commencé à financer certaines

des prochaines étapes du plan d'action.

Pour Bamako, ASToN a permis à la numérisation de devenir une priorité politique au niveau local. La ville recherche désormais des financements pour numériser le paiement d'autres taxes - sur le développement régional, les routes et le stationnement.

“ Ce sont des taxes qui concernent directement les citoyens. Nous voulons que les citoyens contribuent davantage et qu'en retour, la municipalité renforce ses services. ” déclare Hamadou, responsable local à Bamako.



Rencontre transnationale à Kumasi en novembre 2022



Plus d'informations sur ASToN :

www.aston-network-stand.org



hello@aston-network.org



@aston_network

**Publié par
le Secrétariat ASToN**

20 Avenue de Ségur
75007 Paris
www.aston-network-stand.org

Auteurs:

Saloni Sharma (SAAM stad)
Andra Stanciu (SAAM stad)

Révision et relecture:

Mathilde Bigot, Simina Lazar, Amy Labarriere

**Conception graphique,
maquette et mise en page:**

SAAM stad

Crédits photos :

@ASToN network

