

TERMES DE RÉFÉRENCE

Réalisation d'un audit du répertoire des contribuables de Guinée et élaboration d'un guide de procédures pour sa gestion. (Activité 1.2.5 du PTAB : Composante fiscale)

1. CONTEXTE

1.1 PAYS BÉNÉFICIAIRE

République de Guinée

1.2 POUVOIR ADJUDICATEUR

Expertise France

1.3 CONTEXTE DE LA MISSION

La Guinée a engagé depuis quelques années un vaste programme de réformes juridiques, administratives et institutionnelles pour élargir l'assiette fiscale et accroître sa capacité de mobilisation des ressources internes. Ce programme concerne également les collectivités locales.

La France et l'Union européenne appuient la Guinée pour la mise en œuvre de ce programme. Expertise France soutient depuis septembre 2015 l'administration fiscale et des douanes et les corps de contrôle dans le cadre de projets financés par l'Union européenne (PARAF et PACCAF sur la période 2015-2021). A la suite de ces projets, le Programme d'Appui à la Mobilisation des Ressources Intérieures et aux Corps de Contrôle (AMRIC), **financé par l'Agence française de développement et l'Union européenne**, vise à appuyer l'Etat et **les Collectivités locales pilotes à disposer des ressources propres croissantes**, afin de mener des politiques publiques au bénéfice des populations.

L'objectif général du programme AMRIC est que l'État et les collectivités territoriales pilotes disposent de ressources propres croissantes, afin de mener à bien des politiques publiques au bénéfice des populations.

L'objectif spécifique est l'amélioration de la mobilisation des ressources fiscales et non fiscales par les principales régies financières, de manière concomitante avec l'amélioration du contrôle de la gestion des finances publiques et de la transparence.

Dans cette perspective, le programme est structuré autour de quatre résultats, à savoir :

Résultat 1 : l'administration a une capacité renforcée à mobiliser des ressources fiscales et à définir et piloter des politiques fiscales.

Résultat 2 : la mobilisation des ressources dans les collectivités pilotes ciblées par le programme est accrue.

Résultat 3 : l'administration des douanes a une capacité renforcée à la mobilisation des ressources et à la lutte contre la fraude.

Résultat 4 : les capacités d'inspection des corps de contrôle sont renforcées et les organisations de la société civile ont une capacité renforcée à prendre part à la construction, au suivi et à l'évaluation des budgets de l'État et des communes pilotes ciblées par le programme.

Résultat 5 : Le pilotage des réformes économiques et financières et des organismes publics est amélioré.

Dans ce cadre, la mise en œuvre d'un nouveau cadre organique, l'instauration d'une culture orientée vers les résultats via les contrats de performance, le déploiement de l'administration numérique avec la mise en place des téléprocédures via la plateforme e-Tax et du Système d'Administration Fiscale de Guinée (SAFIG), le déploiement du numéro d'identification fiscale permanent et de la géolocalisation ont été autant de modifications structurelles qui ont engagé la Direction Générale des Impôts (DGI) dans une dynamique favorable pour la rendre plus efficace, plus performante, plus moderne et résolument tournée vers les usagers.

Depuis le début du programme AMRIC, plusieurs actions significatives de soutien ont été conduites au profit de la DGI. Parmi celles-ci on citera :

- Le renforcement de capacités de la Direction du Pilotage du Recouvrement,
- Le renforcement de capacités de la Direction du Pilotage du Contrôle Fiscal et des Enquêtes,
- L'opérationnalisation de la fonction gestion des ressources humaines.
- L'opérationnalisation des deux Centres des Impôts des Moyennes Entreprises de Boké et Siguiri,
- La conception d'un précis de fiscalité en ligne,
- La mise en œuvre de l'archivage numérique et physique
- La dotation en matériels pour l'Unité de politique fiscale.
- L'accompagnement de la communication du déploiement et mise en place du SAFIG 2,
- L'opérationnalisation de la Division Stratégie, Réformes et Performance,
- La conception d'une cartographie des risques, des guides de procédure et des référentiels de contrôle interne.

Toutes ces actions du programme AMRIC ont imprimé une dynamique pour l'administration fiscale dans le but de l'amélioration attendue au regard des standards internationaux.

La restructuration de l'ancienne Direction Nationale des Impôts (DNI) a par ailleurs connu un changement majeur à la suite de la publication d'un décret du Président de la République du 11 juin 2021 qui a créé la Direction Générale des Impôts laquelle est venue se substituer à la Direction Nationale des Impôts.

Plus récemment, créé par l'Arrêté N°607 du 7 juillet 2025, le nouveau cadre organique de la DGI a traduit en mesures organisationnelles réelles, les impacts de la dynamique observée.

Au cours de l'année 2022, l'Administration fiscale guinéenne a par ailleurs fait l'objet d'une évaluation TADAT (Tax Administration Assessment Tool) à l'issue duquel des points forts et des points faibles ont été relevés.

Au titre des points faibles, **il a été notamment observé que le registre des contribuables était incomplet et insuffisamment renseigné.**

Afin de mettre en œuvre les recommandations du TADAT, un plan d'actions post TADAT a été rédigé traitant notamment le domaine d'analyses 1 qui concerne la qualité du registre des contribuables.

Il est en effet noté que le répertoire des Contribuables constitue l'outil central d'identification, d'immatriculation, de classification, de suivi et de gestion des obligations fiscales des personnes physiques et morales.

Il est par conséquent essentiel que cet outil ait une fiabilité exemplaire et de manière dynamique permette de connaître à tous moments, le dénombrement réel des contribuables, personnes morales ou personnes physiques, la nature de leur activité et le respect de leurs obligations fiscales.

Cependant, en dépit d'importants de fiabilisation conduits dans le cadre de l'implémentation du premier module de l'application SAFIG2 (gestion du contribuable) qui ont permis d'assainir le fichier de manière à ce que la base de contribuables disponibles soit le plus fidèle à la réalité, plusieurs constats demeurent encore présents :

- Des incohérences et doublons dans les identifiants fiscaux ;
- Une couverture incomplète de l'assiette fiscale ;
- Des difficultés de mise à jour des informations contribuables ;
- Un manque de procédures uniformes entre services centraux et déconcentrés ;
- Une absence de contrôle qualité régulier des données.

Afin d'accentuer la mobilisation des recettes, améliorer la transparence et soutenir les réformes engagées par le Gouvernement guinéen, il est nécessaire de procéder à un audit complet du répertoire des contribuables de Guinée et de concevoir un guide de procédures, intégrant les novations de l'outil support de gestion SAFIG2 afin d'assurer la gestion, l'alimentation, la mise à jour et le contrôle de ce répertoire.

Cet audit viendra au demeurant à point nommé pour renforcer la qualité des répertoires de chacune des nouvelles directions créées par l'arrêté 607 du 7 juillet 2025, portant nouveau cadre organique de la DGI (Direction des mines, carrières et sous-traitants, direction du recouvrement, direction des services déconcentrés)

L'étude clarifiera en outre les règles de gestion concernant le transfert des dossiers entre directions.

Enfin, la qualité du répertoire des contribuables est un item très sensible dans le cadre de la maîtrise des risques de la DGI. (Une formation à la cybersécurité est d'ailleurs en cours dans le cadre de la livraison de la V2.5 de SAFIG2).

Le présent appui du programme AMRIC vise au renforcement de capacités de la Direction Générale des Impôts, et permet de la doter de moyens permettant d'assurer la maintenance et la pérennité du répertoire des contribuables dont elle assure la gestion des obligations fiscales et de lui conférer un savoir-faire aligné sur les meilleures pratiques.

Cette mission vise en outre à améliorer la performance globale de la DGI, rapprocher l'administration fiscale des contribuables et contribuer à l'augmentation des recettes publiques.

Cette activité N°1.2.5 du plan de travail annuel budgétisé (PTAB) du programme AMRIC est prévue au titre du résultat contributif 1.2 de la composante fiscale, à savoir « l'assiette fiscale est élargie et sécurisée.

2. DESCRIPTION DE LA MISSION

Expertise France recherche un cabinet qui devra réaliser la mission.

2.1 OBJECTIF DE LA MISSION

L'objectif principal de la mission vise à améliorer la qualité, la fiabilité, l'exhaustivité et la gouvernance du répertoire des Contribuables en vue de renforcer la performance de la DGI.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques consistent à diagnostiquer l'existant : architecture fonctionnelle, processus, outils, capacités humaines, à évaluer la qualité des données du répertoire (doublons, inactifs, erreurs, biais, taux de couverture), à identifier les faiblesses organisationnelles, opérationnelles et techniques, à proposer un plan d'amélioration et de correction, à élaborer un guide de procédures pour l'immatriculation, la gestion et la mise à jour du répertoire et enfin à renforcer les capacités des équipes de la DGI sur les bonnes pratiques de gestion du registre fiscal.

2.2 RESULTATS ATTENDUS

- L'état des lieux de l'organisation actuelle de la gestion de l'immatriculation basée sur l'architecture fonctionnelle SAFIG2, processus, outils, capacités humaines, et des liaisons entre services (APIP, RCM) est produit.
- Une évaluation de la qualité des données du répertoire (doublons, inactifs, erreurs, biais, taux de couverture), est réalisée.
- L'identification des faiblesses organisationnelles, opérationnelles et techniques est déterminée.
- Un plan d'amélioration et de correction est rédigé pour traiter le stock d'erreurs et de retraitements.
- Un guide de procédures pour l'immatriculation, la gestion et la mise à jour du répertoire est rédigé
- Le renforcement des équipes de la DGI sur les bonnes pratiques de gestion du registre fiscal est assuré.

2.3 LIVRABLES ATTENDUS

Un rapport d'audit sera fourni, présentant les résultats du diagnostic de l'organisation de l'immatriculation avec une cartographie des processus actuels, un diagnostic de la base de données, une évaluation des risques, une analyse des écarts avec les bonnes pratiques internationales (TADAT), des recommandations stratégiques et opérationnelles.

En annexes au rapport, seront proposées :

- Une évaluation de la qualité des données du répertoire (doublons, inactifs, erreurs, biais, taux de couverture) basée sur l'architecture fonctionnelle SAFIG2, processus, outils, capacités humaines,
- Un état des lieux des liaisons entre services (plateforme SYNERGIE/SAFIG2, APIP, RCM) proposant l'identification des faiblesses organisationnelles, opérationnelles et techniques une coordination avec les autres administrations (Douanes, Trésor, Ministère du Commerce, Registre du Commerce,).

répertoire

Un guide complet de procédures pour la gestion du Répertoire des Contribuables comprenant, les procédures d'immatriculation, de mise à jour, de gestion des cessations d'activité, des règles de contrôle qualité, de gouvernance et de responsabilités et des outils de reporting.

Le rapport définitif devra être soumis 05 jours ouvrables après la validation du rapport provisoire plus les annexes ci-dessus énumérées.

3. METHODOLOGIE

De façon sommaire la méthodologie suivante est proposée et pourra être améliorée par le consultant/ la consultante.

A. Phase documentaire, compréhension de la mission et définition de la méthodologie.

Cette phase sera consacrée à la revue documentaire et à la rédaction de la note de cadrage.

A l'issue de cette première phase, une note de cadrage (maximum 10 pages) précisant (i) la compréhension de la mission, (ii) les enjeux de la mission (questions à aborder), (iii) détaillant la méthodologie retenue y compris des outils de collecte d'information, (iv) les difficultés pressenties pour la réussite de l'évaluation ainsi qu'un premier calendrier indicatif sera transmis, pour validation.

La validation de cette note de cadrage conditionne la poursuite de l'exercice et donc le démarrage de la phase B.

B. Phase de réalisation de la mission de terrain.

Elle sera consacrée :

✓ Aux entretiens

La mission s'appuiera sur une approche participative intégrant l'ensemble des services de la Direction Générale des Impôts, toutes concernées, avec en particulier la Direction du Pilotage des Services d'Assiette et son service de l'immatriculation fiscale.

Elle développera des outils adaptés au contexte guinéen et en assurera l'accompagnement pour une appropriation durable.

Au cours de ces travaux, l'expert ira à la rencontre des différents acteurs.

Ces entretiens permettront de collecter des informations et données utiles à la réalisation du diagnostic et des livrables attendus.

Il s'agit des acteurs suivants :

La Directrice Générale des Impôts
Le Directeur Général Adjoint
La Direction du pilotage des Services d'Assiette
Les Conseillers techniques de la Directrice Générale
Le Directeur de la Direction de la Stratégie, Réformes, Performances
L'inspecteur général des Services Fiscaux.
L'Agence de promotion des investissements privés (l'APIP)

✓ **Et au travail de terrain.**

Pour le travail de terrain, la méthodologie reposera sur une approche participative.

L'équipe de consultants évaluera ensuite les marges de progrès et formulera des pistes d'amélioration pour rendre plus opérationnelle l'exercice des missions.

❖ **Résultats opérationnels**

La mission effectuera un diagnostic complet et proposera des recommandations gestion des anomalies et l'actualisation du répertoire des contribuables.

Elle produira également :

- Une évaluation de la qualité des données du répertoire (doublons, inactifs, erreurs, biais, taux de couverture) basée sur l'architecture fonctionnelle SAFIG2, processus, outils, capacités humaines,
- Un état des lieux des liaisons entre services (plateforme SYNERGIE/SAFIG2, APIP, RCM) proposant l'identification des faiblesses organisationnelles, opérationnelles et techniques une coordination avec les autres administrations (Douanes, Trésor, Ministère du Commerce, Registre du Commerce,).
- Un plan d'assainissement et de mise à jour du répertoire
- Un guide complet de procédures pour la gestion du Répertoire des Contribuables comprenant, les procédures d'immatriculation, de mise à jour, de gestion des cessations d'activité, des règles de contrôle qualité, de gouvernance et de responsabilités et des outils de reporting.

C. Phase de rédaction du rapport, présentation et validation.

Cette phase sera consacrée à la rédaction du rapport d'audit.

L'équipe devra veiller à ce que ses appréciations soient objectives et équilibrées, leurs affirmations exactes et vérifiables et leurs recommandations réalistes.

Un premier draft de rapport provisoire avec les annexes, sera soumis à Expertise France à travers le programme AMRIC et sera partagé avec l'ensemble des parties prenantes.

Sur la base des observations formulées par celles-ci et transmises par le programme AMRIC, l'équipe révisera le projet de rapport et soumettra un second draft de rapport provisoire. Celui-ci sera présenté lors d'une restitution.

Les observations demandant des améliorations de la qualité méthodologique doivent être prises en compte, sauf lorsqu'il est démontré que cela est impossible, ce que le Consultant doit pleinement justifier.

Documentation mise à disposition de l'équipe de consultants

La DGI mettra à la disposition de l'équipe de consultants, tous les documents pertinents.

4. PROFIL DEMANDE DE L'EXPERTISE

Le cabinet en charge de la mission devra disposer d'un volume d'expériences suffisantes au cours des cinq dernières années en matière de fiscalité et d'organisation des administrations fiscales, audit de bases de données fiscales ou réformes de l'administration fiscale, de préférence dans la sous-région

Des connaissances affirmées dans la mobilisation des recettes et du contrôle fiscal seront appréciées de même que très bonnes compétences pédagogiques.

Profils recherchés : Un chef de mission au profil d'auditeur et un informaticien

Qualifications et compétences professionnelles :

Pour le chef de mission :

- Être titulaire d'un diplôme de BAC+5 dans le domaine en audit ou domaine similaire (de préférence Master 2 ou équivalent), ou toute formation et/ou expériences pertinentes d'au moins 5 ans.
- Avoir suivi un cursus d'école d'ingénieurs peut également être apprécié
- Avoir une forte expérience en tant qu'expert en organisation administrative fiscale
- Savoir communiquer, tant à l'oral qu'à l'écrit, avec des agents de base comme avec de hauts responsables et être apte tant à synthétiser qu'à détailler les informations clés ;
- Avoir une parfaite maîtrise de la langue française ;
-

Pour le profil d'informaticien

- Être titulaire d'un diplôme de BAC+5 dans le domaine de l'informatique / systèmes d'information, ou toute formation et/ou expériences pertinentes d'au moins 5 ans ;

Expériences spécifiques :

Pour le chef de mission :

- Maîtrise de l'organisation administrative de la Guinée ou de la sous-région
- Expérience avérée en renforcement des capacités institutionnelles.
- Capacité à élaborer des guides de procédures
- Une expérience en Afrique de l'Ouest serait un atout.

Pour l'informaticien

fiscaux et la transformation digitale des administrations.

- Expertise en systèmes d'information fiscale (de préférence SAFIG ou équivalent).
- Compétences prouvées en data audit, data cleaning et data gouvernance.

5. CHRONOGRAMME ET ORGANISATION DE LA MISSION

La durée totale de la prestation est de 45/j et s'étalera sur une période de 6 **mois** à compter de la date de signature du contrat.

La répartition du nombre de jours et des tâches entre les deux experts, est laissée à l'appréciation du soumissionnaire.

Cependant, cela doit être ressortie au niveau de la méthodologie, notamment à la partie du chronogramme de réalisation de la mission.

ACTIVITES	LIEU	NOMBRE DE JOURS	DATES INDICATIVES
Phase démarrage (Revue documentaire, rédaction note de cadrage de la mission et planning)	Conakry	5	1 ^{ère} semaine après la signature du contrat
Réalisation phase de terrain - (Entretiens, visites de terrain, etc.) - Réalisation mission	Conakry	30	A partir de la 2 ^{ème} semaine
Rédaction rapports provisoire et final et autres livrables	Siège	10	Après la phase terrain
Total		45	

6. MODALITE DE SELECTION DU CABINET

Critères de sélection	Sous-critère de sélection	Notation
Critère technique (60 points)	Méthodologie de réalisation des prestations	20 points
	Moyens humaines mis à disposition pour la réalisation des prestations	20 points
	Planning de mise en œuvre des prestations	20 points
Prix des prestations		40 points
Total		100 points

7. DATE LIMITE DE REMISE DES OFFRES

Les offres technique et financières sont déposées à l'adresse suivante au plus tard le **25 mars 2026 à 14H00** : marches.camgui@expertisefrance.fr