



**BURKINA FASO**  
*UNITÉ - PROGRÈS - JUSTICE*



# PLAN STRATÉGIQUE 2017 - 2021





# SOMMAIRE

<b>6</b>	<b>AVANT PROPOS</b>
<b>8</b>	<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>
<b>5</b>	<b>LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS</b>
<b>11</b>	<b>I : PRÉSENTATION DE LA DGI</b>
<b>13</b>	<b>II : ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2007-2015</b>
<b>15</b>	<b>III : ANALYSE DU CONTEXTE INTERNATIONAL, RÉGIONAL ET NATIONAL</b>
<b>16</b>	<b>IV : LES DÉFIS A RELEVER DANS LE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021</b>
<b>17</b>	<b>V : MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE</b>
<b>18</b>	<b>VI : ANALYSE DIAGNOSTIQUE</b>
<b>20</b>	<b>VII : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>
<b>22</b>	<b>VIII : PLAN D' ACTIONS</b>
<b>62</b>	<b>IX : CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE</b>
<b>65</b>	<b>X : LES FACTEURS CLÉS POUVANT AFFECTER LA RÉUSSITE DE LA STRATÉGIE (HYPOTHÈSES)</b>
<b>66</b>	<b>XI ; CADRE LOGIQUE DU PS 2017-2021 DE LA DGI</b>
<b>66</b>	<b>XII : SUIVI DE L'EXÉCUTION DU PLAN ET CONDITIONS DE RÉVISION</b>
<b>67</b>	<b>XIII : ANNEXES</b>
	<b>1. LISTE DES INSTITUTIONS RENCONTRÉES</b>
	<b>2. LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS</b>
	<b>3. CADRE LOGIQUE</b>
	<b>4. BUDGET SYNTHÉTIQUE DU PS</b>

# LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

<b>BER :</b>	Brigade d'Enquêtes et de Recherches
<b>BTP :</b>	Bâtiments et Travaux Publics
<b>BV :</b>	Brigade de Vérification
<b>CAMC-O :</b>	Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation de Ouagadougou
<b>CAT :</b>	Cellule d'Appui Technique
<b>CDMT :</b>	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
<b>CEDEAO :</b>	Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>CGI :</b>	Code Général des Impôts
<b>CSI :</b>	Contribution du Secteur Informel
<b>CSLP :</b>	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
<b>DADF :</b>	Direction des Affaires Domaniales et Foncières
<b>DAF :</b>	Direction de l'Administration et des Finances
<b>DC :</b>	Direction du Cadastre
<b>DEP :</b>	Direction des Etudes et de la Planification
<b>DF :</b>	Division Fiscale
<b>DGB :</b>	Direction Générale du Budget
<b>DGCOOP :</b>	Direction Générale de la Coopération
<b>DGD :</b>	Direction Générale des Douanes
<b>DGE :</b>	Direction des Grandes Entreprises
<b>DGTCP :</b>	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
<b>DLC :</b>	Direction de la Législation et du Contentieux
<b>DRI :</b>	Directions Régionales des Impôts
<b>DSF :</b>	Direction des Services Fiscaux
<b>FB :</b>	Blueprints
<b>FCFA :</b>	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
<b>FMI :</b>	Fonds Monétaire International
<b>IIA :</b>	Institute of Internal Auditors
<b>INTOSA :</b>	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
<b>IRF :</b>	Impôt sur les Revenus Fonciers
<b>IRVM :</b>	Impôt sur les Revenus des Valeurs Mobilières
<b>IUTS :</b>	Impôt Unique sur les Traitements et Salaires
<b>MINEFID :</b>	Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement
<b>OHADA :</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>PAS :</b>	Programme d'Ajustement Structurel
<b>PEFA :</b>	Public Expenditure and Financial Accountability
<b>PIB :</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PRGB :</b>	Programme pour le Renforcement de la Gestion Budgétaire
<b>SRH :</b>	Service des Ressources Humaines
<b>SYSCOA :</b>	Système Comptable Ouest – Africain
<b>TEC :</b>	Tarif Extérieur Commun
<b>TF :</b>	Titre Foncier
<b>TVA :</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>UEMOA :</b>	Union Economique et Monétaire Ouest – Africaine

# AVANT PROPOS

Ce deuxième exercice de planification stratégique de la Direction générale des impôts lui permet de consolider les acquis résultant de la mise en œuvre des orientations du premier plan. Il s'agit d'une confirmation de la maîtrise de cet outil moderne de gestion orientée et axée sur les résultats, pour un développement stratégique de la DGI qui s'adapte au contexte et à son évolution.

L'amélioration du recouvrement des recettes fiscales intérieures constitue la priorité dans un contexte de mise en œuvre du **Plan National de Développement Economique et Social** (PNDES) qui exige de la Direction générale des impôts une contribution à la mobilisation des ressources propres à hauteur de 43,3% soit 55,1% des recettes fiscales.

Pour atteindre cet objectif, la DGI doit améliorer son efficacité dans la mobilisation des ressources, exiger une contribution juste à tous les contribuables tout en se préoccupant de leur degré de satisfaction par rapport aux prestations de la DGI.

Il demeure que l'action de notre administration ne sera efficace que si elle se modernise et que l'ensemble des agents adhère à une éthique fondée sur le professionnalisme et s'engage dans un esprit d'équipe.

## NOS AMBITIONS

- ⇒ Construire une relation de partenariat gagnant-gagnant durable, en établissant une confiance entre la DGI et tous les contribuables, se fondant sur son ouverture vers l'extérieur et la lutte contre la fraude, le faux et la corruption ;
- ⇒ Promouvoir une culture de la qualité du service rendu aux usagers en adoptant les meilleures pratiques et en se conformant aux normes internationales.

## NOS ENGAGEMENTS

La DGI s'engage à :

- ⇒ Contribuer à porter le taux de pression fiscale à 21% d'ici à 2021 ;
- ⇒ Assurer des services de qualité aux usagers ;
- ⇒ Promouvoir une gestion motivante des carrières des agents, bâtie autour des valeurs d'intégrité, de professionnalisme, de responsabilité et de solidarité.

Le respect des engagements déclinés dans ce plan ne saurait se faire sans l'adoption et l'appropriation par tous les agents, des méthodes d'évaluation des résultats découlant de l'exécution des contrats d'objectifs, de la culture de redevabilité à tous les échelons des métiers de la DGI et du sens élevé de la responsabilité.

Nos actions quotidiennes visent la satisfaction de tous les citoyens en retour de leurs efforts de contribution aux charges de l'État. Aussi, les opportunités offertes par les nouvelles technologies de communication et d'information doivent permettre d'innover en maîtrisant les coûts de la collecte de l'impôt, d'offrir des services de qualité aux usagers et de sécuriser les recettes publiques.

L'adoption du budget programme comme référentiel de gestion axée sur les résultats devra permettre la disponibilité des ressources pour l'atteinte des objectifs.

Les objectifs stratégiques définis dans le plan seront régulièrement mesurés et suivis à travers les contrats de performance.

La conduite du changement qu'emportent les exigences du plan et dont dépend sa réussite nécessite une appropriation du plan par tous les acteurs. A cet effet, la DGI s'appuiera sur une unité chargée du suivi et de sa mise en œuvre.

J'exhorte donc tous les agents de la Direction générale des impôts à être fiers du contenu et des résultats que nous allons atteindre, afin qu'en 2021, l'administration des impôts de notre pays se positionne définitivement comme celle sur qui l'État burkinabè doit compter.

***Le Directeur général des impôts***

***Adama BADOLO***

***Chevalier de l'Ordre du Mérite Burkinabè***



# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

En s'engageant dans le processus de planification stratégique, la Direction générale des impôts entend créer les conditions nécessaires pour entrer définitivement dans une ère de gestion axée sur les résultats et de modernisation, en phase avec les attentes des contribuables.

## **EVALUATION DU PREMIER PLAN STRATEGIQUE 2007-2015**

Le premier exercice visant à planifier l'action de la DGI a connu, malgré un manque de financement et un timide engagement des autorités d'alors, une mise en œuvre appréciable.

L'ambition de la DGI d'être « une administration fiscale moderne, performante et centrée - usager, en phase avec les standards communautaires et internationaux », à l'horizon 2015, n'a pu se concrétiser entièrement. En effet, le taux d'exécution global du PS 2007-2015 s'est établi à 56%.

Le PS 2007-2015 avait été construit selon une « gestion axée sur les objectifs » en référence au « management axé sur les objectifs » qui avait cours. Il convient de signaler que le contexte de la gestion des finances publiques a changé avec l'introduction du « budget programme » qui prend en compte la « gestion axée sur les résultats ».

Tirant leçon de cette expérience, ce second plan devrait prendre en compte à la fois le cadre institutionnel et les outils de suivi-évaluation, la nécessité de conclure un pacte social (DGI/Responsables opérationnels et ensemble du personnel), de mobiliser les différents partenaires et d'engager le MINEFID pour sa mise en œuvre.

## **ANALYSE DU CONTEXTE INTERNATIONAL, RÉGIONAL ET NATIONAL**

L'élaboration du plan stratégique de la DGI intervient dans un environnement marqué par une reprise timide de l'activité économique mondiale. Elle se fait sur fond de baisse des cours des matières premières, de tensions sécuritaires régionales, et principalement le retour à une vie démocratique nationale. Mais le climat social reste soumis à une forte demande sociale de mieux être, une exigence de transparence et de redevabilité plus accrue.

L'élaboration de ce référentiel interne de pilotage s'inscrit également dans un contexte de mise en œuvre du plan national de développement économique et social 2016-2020 du Burkina dont plus de 63% du financement doit être mobilisé au plan intérieure. Aussi, le rôle de la direction générale des impôts, se révèle déterminant sur une période de transition fiscale au sein des deux communautés, UEMOA et CEDEAO.

Le défi est de contribuer à assurer efficacement le financement de la politique de développement et d'améliorer le service rendu à l'utilisateur fiscal tout en participant à améliorer le taux de pression fiscale. En effet, la contribution attendue de la DGI sur la période devrait représenter plus de 41% des ressources propres à mobiliser.



## **METHODOLOGIE DETAILLEE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE**

Le présent plan stratégique a été élaboré avec la participation effective des premiers concernés que représente l'ensemble du personnel de la DGI, appuyée par un collège d'experts en planification. Plusieurs outils d'évaluation communément admis et utilisés pour les administrations fiscales ont aidé au diagnostic institutionnel et organisationnel. Les travaux ont été marqués par un souci constant de disposer d'un plan en phase avec le diagnostic qui a été préalablement posé, répondant aux préoccupations de performance. L'effort a été d'être en cohérence avec les référentiels structurels du département ministériel et du gouvernement ainsi que des normes internationales.

Ceci a nécessité alors une mise à niveau des acteurs sur la méthodologie de travail ainsi que des échanges avec la hiérarchie sur les orientations stratégiques et également avec les partenaires stratégiques.

Au terme du processus de diagnostic, d'identification des besoins et des ressources et de proposition de plan d'actions et du schéma de gouvernance de sa mise en œuvre, l'adoption et l'appropriation pleine du plan par les acteurs constituera les phases clés de son succès

## **ANALYSE DIAGNOSTIQUE**

Cette analyse a révélé des faiblesses diagnostiquées dont les principales portent sur :

- ⇒ La complexité de la législation fiscale au regard des capacités des contribuables du secteur informel ;
- ⇒ La multiplicité d'acteurs de mobilisation des ressources budgétaires nuisant à l'efficacité du système fiscal et favorisant la fraude fiscale ;
- ⇒ L'instabilité et la non permanence du réseau informatique (RESINA) obligeant certains moments au recours à un traitement manuel des opérations de gestion et d'administration des impôts, ce qui favorisent diverses malversations sur les recettes ;
- ⇒ L'existence de plusieurs codes sectoriels, lois spécifiques, rédigés par d'autres départements, disposant en matière d'exonérations fiscales, de mesures incitatives à l'investissement et autres régimes dérogatoires qui ne sont pas souvent en phase avec les objectifs et politiques de développement économique sape les efforts de mobilisation interne de l'administration fiscale. Il en découle que la solution envisagée est de contenir par une loi d'orientation et d'encadrement les régimes dérogatoires et autres incitations fiscales accordées.
- ⇒ La nécessité d'une autonomie de la DGI en termes de ressources budgétaires et de flexibilité dans son organisation et sa gestion, ainsi qu'une plus grande autonomie du pouvoir de décision du DGI.

## **ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET PLANS D' ACTIONS**

Trois orientations stratégiques se dégagent et ont été retenues. Il s'agit de :

1. Mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux besoins financiers de l'Etat notamment ceux fixés dans le cadre du PNDES
2. Construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable, les partenaires et les autres régies de recettes.
3. Améliorer les performances de la DGI par le management moderne des capacités institutionnelles et organisationnelles.

### **CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP)**

La gouvernance du PS s'appuie sur les principes de responsabilité, de contractualisation et de redevabilité des acteurs. Ainsi, les organes et mécanismes de suivi évaluation ainsi que les cadres de revues de performances sont mis en place pour assurer une permanence du suivi de la mise en œuvre et de l'actualisation annuelle du plan. Pour ce faire, les activités déclinées dans le plan d'actions opérationnel sont assorties d'indicateurs de réalisation facilement mesurables.

### **CADRE LOGIQUE**

L'objectif global est de « mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux besoins financiers de l'Etat, notamment ceux fixés dans le cadre du PNDES », d'améliorer les performances de recouvrement et partant, contribuer à élever le taux de pression fiscale pour atteindre 21% à l'horizon 2021.

Les objectifs de réduction des déperditions fiscales constituent une priorité. L'adoption d'une politique de rationalisation des exonérations et de lutte contre la fraude, le faux et l'évasion fiscale se décline en plusieurs actions, tout en construisant une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable, les partenaires et les autres régies de recettes ». Les effets attendus seront constatés par l'amélioration du niveau de satisfaction des usagers et des partenaires en termes de diligences de traitements des requêtes et de réduction de coûts induits des charges fiscales, ...

Le plan définit les modalités pour améliorer les performances de la DGI par le management moderne des capacités institutionnelles et organisationnelles. Il apparait alors que le développement d'une culture d'appartenance à un ensemble de valeurs et de principes, une réforme organisationnelle en adéquation avec les orientations stratégiques du département, une gestion plus efficiente et anticipative des ressources humaines et matérielles, l'amélioration du système d'information et des conditions de travail, constituent des facteurs d'amélioration de la productivité de l'administration fiscale.

### **SUIVI DE L'EXECUTION DU PLAN ET CONDITIONS DE REVISION**

Un ensemble d'indicateurs sont retenus et sont en phase avec les objectifs prioritaires et permettant de faire une évaluation qualitative, quantitative, mesurable des objectifs qui sont fixés. Les cibles sont ambitieuses mais demeurent réalisables.

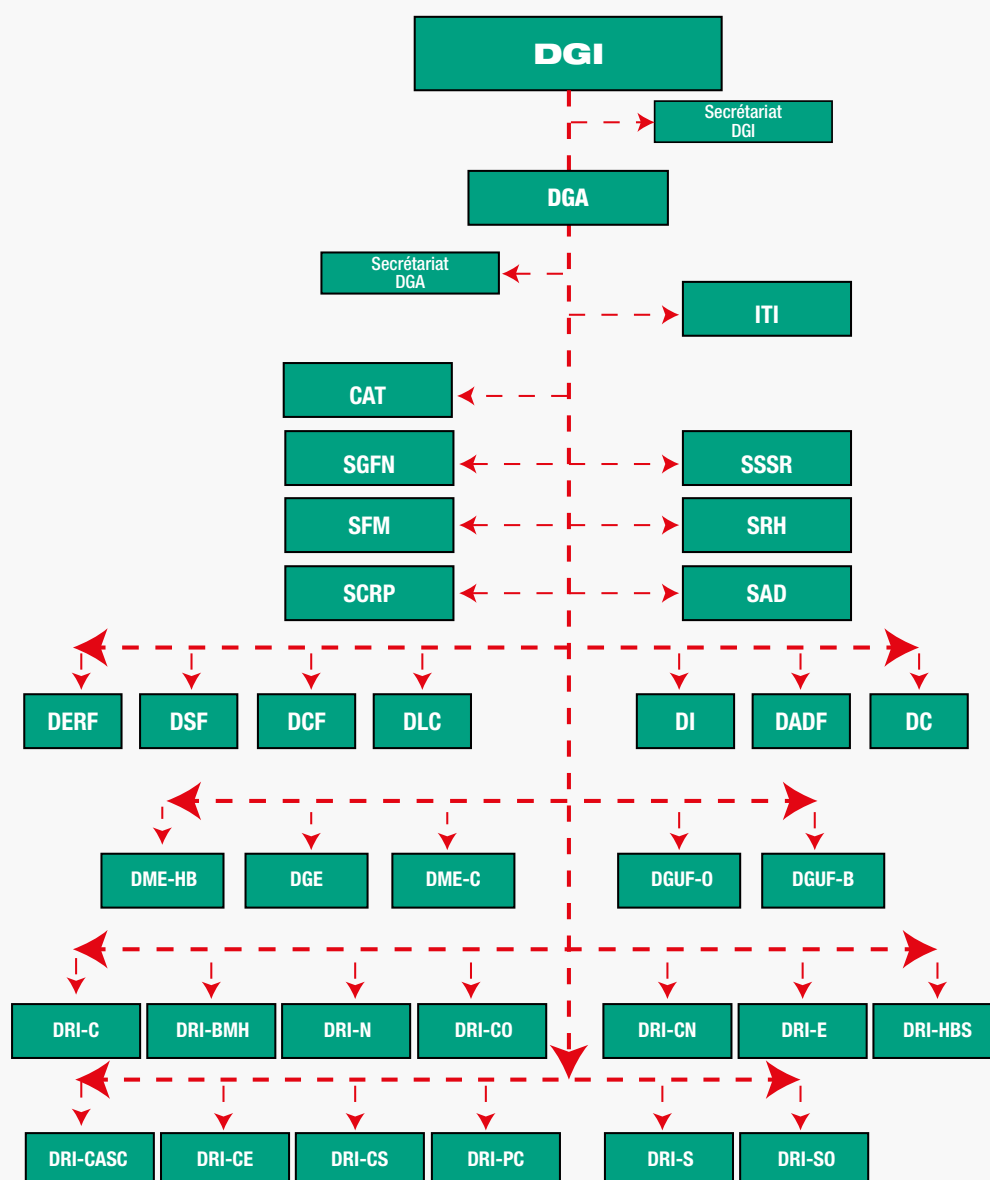
# I. PRESENTATION DE LA DGI

La Direction Générale des Impôts (DGI) est une structure centrale du Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement (MINEFID). Aux termes de l'Arrêté N°2016-0206/MINEFID/SG/DGI du 14/07/2016 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Impôts, elle est chargée de l'élaboration et de l'application de la législation fiscale intérieure, domaniale, foncière et cadastrale.

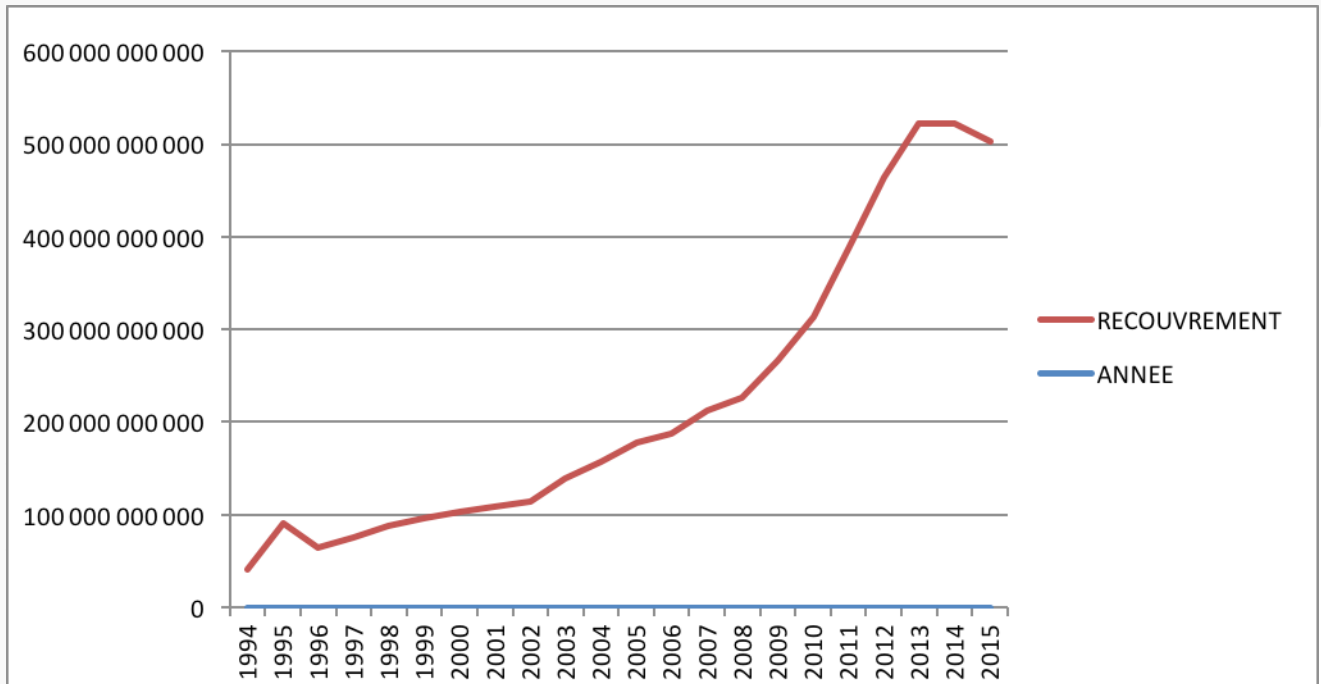
Elle est organisée comme suit :

- ⇒ la direction générale ;
- ⇒ les structures d'appui ;
- ⇒ les structures centrales ;
- ⇒ les structures extérieures ;
- ⇒ les structures déconcentrées.

Cette structuration est illustrée par l'organigramme ci-dessous:



En matière de mobilisation des recettes fiscales, elle est la clef de voûte des finances publiques comme le montre la courbe ci-dessous de l'évolution de ses performances de recouvrement. La recherche de sa performance revêt donc une importance capitale dans la politique macroéconomique du pays.



*Courbe de l'évolution des recouvrements de 1994 à 2015*

## II. ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2007-2015

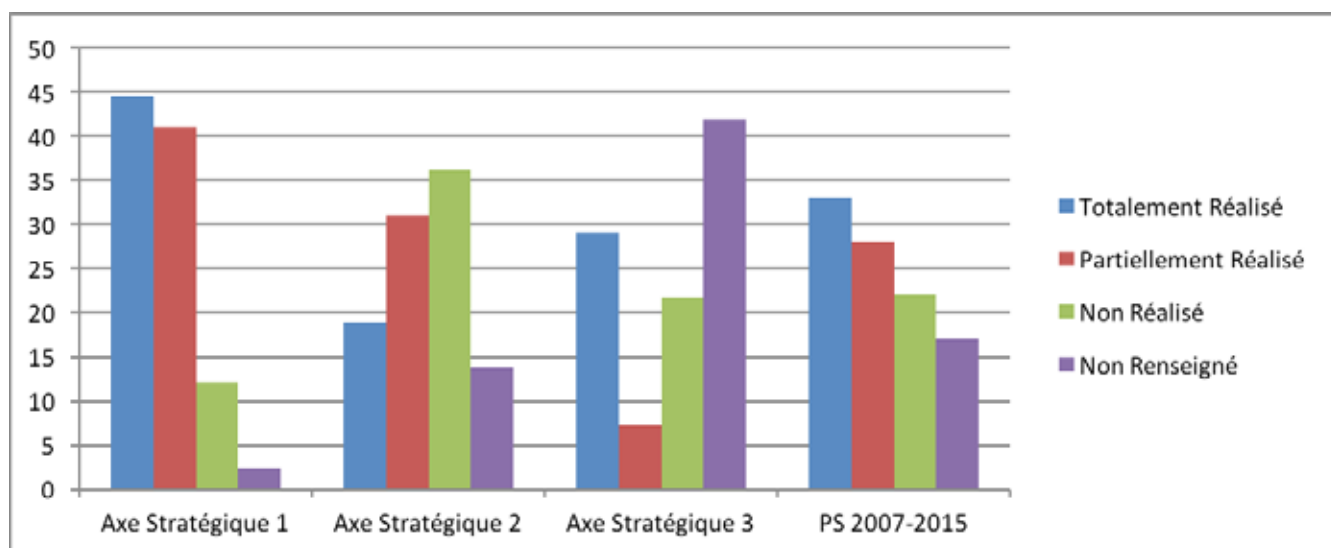
La DGI s'est dotée d'un Plan Stratégique 2007-2015 en vue d'être à l'horizon 2015, «une administration fiscale moderne, performante et centrée - usager, en phase avec les standards communautaires et internationaux». Ainsi, a-t-elle choisi de faire face à un double challenge : le défi de la modernisation et celui des résultats.

L'un des objectifs était la mise en place d'une administration fiscale moderne, performante, centrée usager. Les orientations majeures étaient en phase avec les objectifs de la Stratégie de Renforcement des Finances Publiques (SRFP) qui visait principalement à établir « un système de gestion des finances publiques performant, conforme aux standards internationaux ».

De la mise en œuvre du plan stratégique 2007-2015, il ressort que le taux d'exécution global est de 56% et se décline par axe stratégique comme suit :

- ⇒ au niveau de l'axe stratégique 1, accroître les recettes de 10% l'an et faire passer le taux de pression fiscale de 12% en 2007 à 17 % en 2011, un taux de réalisation de 67% a été obtenu ;
- ⇒ en ce qui concerne l'axe stratégique 2 portant sur l'amélioration de l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur, le taux de réalisation est de 25% ;
- ⇒ enfin, pour l'axe stratégique 3, l'amélioration des performances de la DGI par le renforcement des capacités institutionnelles, l'évaluation n'a pas pu se faire faute de renseignements sur la plupart des indicateurs.

L'état des réalisations est illustré par le graphique ci-après :



## LES LEÇONS APPRISES ET LES CHALLENGES

L'insuffisance de la mise en œuvre du PS 2007-2015 tient principalement à un dysfonctionnement de son mécanisme. En effet l'évaluation révèle que sur 13 indicateurs de l'objectif stratégique « Accompagner le changement et la mise en route du plan stratégique (1 an) », 3 indicateurs ont été réalisés. Ils portent sur l'information/formation de cibles extérieures. Cela traduit qu'au sein de la DGI, les agents ne s'étaient pas approprié le PS 2007-2015.

Il n'a pas fait l'objet d'une mise en œuvre cohérente selon ce qui était prévu :

- iv. Elaboration du Plan de lancement et lancement (communication interne et externe) ;
- v. Proposition et validation du plan d'appui à la mise en œuvre du plan stratégique ;
- vi. Conclusion du pacte social (DGI/Responsables opérationnels et ensemble du personnel) ;
- vii. Mobilisation des différents partenaires et mise en œuvre ;
- viii. Suivi de la mise en œuvre et rapport d'évaluation d'implémentation.

Disposer d'un plan stratégique doit permettre un pilotage, un management organisé et cohérent qui tranche avec la gestion à vue ou par à-coups. Ce qui semble n'avoir pas été le cas, le plan ayant été abandonné pour une approche dite « Unité de Recouvrement (UR)».

Si la DGI veut se donner les moyens de réussir le plan stratégique 2017-2021, il s'avère impérieux qu'elle prenne en compte à la fois le cadre institutionnel et les outils de suivi-évaluation dans la mise en œuvre dudit plan.

Au vu du taux d'exécution moyen du PS 2007-2015 et des taux d'exécution par axe, il est important de revisiter toutes les actions liées aux indicateurs partiellement ou non réalisés afin d'en prendre celles qui demeurent pertinentes pour le nouveau plan.

Il faut signaler que le PS 2007-2015 a été construit selon une «gestion axée sur les objectifs» en référence au «management axé sur les objectifs» qui avait cours. Le contexte de la gestion des finances publiques a changé avec l'introduction du «budget programme» qui prend en compte la «gestion axée sur les résultats» qui favorise la redevabilité.

Enfin, les cibles à fixer doivent être ambitieuses mais atteignables. Le plan doit donner des résultats sans commune mesure avec ceux obtenus dans le cadre du plan précédent.

### III. ANALYSE DU CONTEXTE INTERNATIONAL, RÉGIONAL ET NATIONAL

La mobilisation des ressources publiques au Burkina Faso fait face à des défis multiples aussi bien externes qu'internes.

L'élaboration du plan stratégique pour la période 2017-2021 intervient dans un contexte international marqué par une reprise timide de l'activité économique mondiale sur fond de baisse des cours des matières premières. On note par ailleurs, une diminution de l'aide publique au développement (dons, prêts) et une insistance des institutions internationales pour un effort plus accru de mobilisation conséquente des ressources domestiques. Cet effort de mobilisation doit s'accompagner d'une obligation de bonne gouvernance des finances publiques se traduisant par une rationalisation des dépenses.

Le contexte régional se caractérise par l'existence de dispositions communautaires visant la modernisation des finances publiques et la mise en œuvre de programmes de transition fiscale se traduisant entre autres par :

- ⇒ l'entrée en vigueur du budget-programme ;
- ⇒ la déconcentration de l'ordonnancement ;
- ⇒ l'internalisation de l'audit et du contrôle internes dans l'administration publique.

Au niveau national, le PNDES, en tant que référentiel des interventions de l'État et de ses partenaires sur la période 2016-2020, vise une croissance du revenu par habitant à même de réduire la pauvreté, de renforcer les capacités humaines et de satisfaire les besoins fondamentaux, dans un cadre social équitable et durable.

La mise en œuvre du PNDES nécessite la mobilisation de ressources financières importantes estimées à 15 395,4 milliards de francs CFA. Le financement de ce plan national doit être assuré à 63,8% (soit 9 825,2 milliards de francs CFA), dont 43,3% par la DGI, par les ressources propres du Budget de l'État et à 36,2%, soit 5 570,2 milliards FCFA, par les ressources extérieures ou non publiques. Les projections de mobilisation des ressources propres se déclinent annuellement à 1 965,04 milliards de francs CFA en moyenne . Cette option de financement se traduit au niveau de la DGI par une augmentation des prévisions de mobilisation des recettes fiscales intérieures, dans un contexte où le niveau de mobilisation des recettes fiscales et budgétaires ordinaires est relativement faible, au regard des normes communautaires.

C'est dans ce contexte que la DGI entend mener une nouvelle réflexion sur les orientations stratégiques, en tenant compte des objectifs d'amélioration de la gouvernance financière définis par le PNDES, dont, notamment :

- ⇒ Améliorer le recouvrement des impôts et taxes et le taux de pression fiscale ;
- ⇒ Améliorer la lutte contre la corruption, la fraude et le faux.

Les phénomènes de l'environnement macroéconomique et les acteurs de l'environnement microéconomique ont virtuellement des impacts positifs et négatifs sur la DGI qui peut constituer pour elle des opportunités à saisir ou des menaces à éviter.

## IV. LES DÉFIS À RELEVER DANS LE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021

L'élaboration du Plan Stratégique de la DGI répond aux enjeux et aux défis liés aux attentes du PNDES d'une part et aux exigences internationales et régionales d'autre part.

La DGI doit faire face au défi de mobilisation des ressources financières pour le financement du développement économique et social dans un contexte marqué par une forte attente des citoyens en matière de justice, d'équité et de bien-être. Pour ce faire, la modernisation de l'administration des impôts doit passer par l'acceptation des exigences d'une organisation de toutes les fonctions et métiers de la DGI qui puisse s'adapter aux défis des technologies de l'informatisation et de la communication.

En outre, la fonction «service aux contribuables» est une exigence qui doit être prise en compte dans tous les processus au travers desquels l'administration des impôts est amenée à être en contact avec ses contribuables et autres «clients». Cette fonction joue un rôle clef dans la stratégie et l'organisation.

Le défi en matière de mobilisation des ressources fiscales internes est illustré par le tableau ci-dessous :

NATURE DE RESSOURCE PNDES (EN MILLIARDS DE FCFA)	2016	2017	2018	2019	2020
Recettes propres	1262,32	1652,28	1886,02	2133,13	2412,04
Recettes fiscales	1127,36	1459,33	1676,69	1911,64	2172,57
Prévisions DGI (recettes fiscales)	622,94	701,58	791,77	891,35	992,62
Part DGI en % des recettes propres	49,35	42,46	41,98	41,79	41,15
Part DGI en % des recettes fiscales	55,26%	48,08	47,22	46,63	45,69
Taux d'accroissement des recettes DGI en %	23,71% (rapporté aux réalisations (2015))	12,62	12,85	12,58	11,36

Source : DGEP, IAP, juin 2016 ; DGI (Estimations)



## V. MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

La méthodologie adoptée est une démarche participative impliquant toutes les parties concernées, personnel, partenaires techniques et financiers, usagers, etc. A cet effet un comité interne de projet a été mis en place, présidé par le Directeur général des impôts, regroupant des cadres, appuyé par des consultants externes.

Les travaux du comité se sont appuyés sur les rapports d'activités, les projets en cours, les études, les travaux antérieurs, les travaux et recommandations des différentes missions d'assistance technique et d'évaluation de l'administration fiscale ainsi que l'évaluation du plan stratégique 2007-2015 de la DGI.

Pour l'élaboration du plan, plusieurs outils et référentiels d'évaluation, de diagnostic et d'analyse, dont certains sont propres aux administrations fiscales, ont été utilisés. On peut citer entre autres :

- ⇒ La Matrice d'évaluation globale de l'environnement du dispositif de contrôle interne (COSO1 révisé en 2013) ;
- ⇒ Le cadre d'évaluation PEFA ;
- ⇒ Les BluePrints pour l'évaluation des performances de l'administration fiscale ;
- ⇒ La Matrice d'évaluation des risques ;
- ⇒ La méthode d'analyse SWOT.

## VI. ANALYSE DIAGNOSTIQUE

Le plan stratégique 2007-2015 a permis à la DGI de réaliser des réformes importantes sur le plan du dispositif législatif par l'introduction de nouveaux impôts, l'adoption d'un livre de procédures fiscales, la simplification et la modernisation des procédures.

Toutefois, les progrès réalisés n'ont répondu que partiellement aux exigences de mobilisation des recettes fiscales intérieures, notamment au regard des normes communautaires (CEDEAO, UEMOA) et de la qualité du service rendu aux usagers.

Le diagnostic stratégique de la DGI a consisté, avec les outils cités plus haut, à analyser son environnement interne à travers les forces et les faiblesses et son environnement externe en examinant les opportunités et les menaces.

Les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces issues du diagnostic sont présentées dans le tableau ci-après

FORCES	FAIBLESSES
⇒ Gestion par segments des contribuables ;	⇒ Informatisation non intégrale de la chaîne de gestion des impôts ;
⇒ Existence de logiciels métiers : SINTAX, SIGU, REFI, IFU	⇒ Insuffisante sécurisation du système informatique
⇒ Existence d'objectifs stratégiques et opérationnels	⇒ Potentiel de recettes insuffisamment exploité (secteur informel, agricole, domaines et cadastre fiscal, etc.) ;
⇒ Existence d'outils de pilotage formalisés (lettres de mission, fiches de description de postes de travail, contrats d'objectifs, code de déontologie de l'agent de l'administration des impôts)	⇒ Insuffisance de la qualité de la gestion des contribuables (grandes, moyennes, petites entreprises, etc.) ;
⇒ Mise en œuvre de la facture normalisée	⇒ Insuffisance de relance des contribuables défaillants ;
⇒ Existence d'un système de collecte de données fiscales (caisses enregistreuses fiscalisées) pour la maîtrise du chiffre d'affaires des contribuables	⇒ Manque de fermeté dans l'action en recouvrement ;
⇒ Adhésion au forum mondial pour l'échange de renseignements	⇒ Inefficacité de la gestion des exonérations et franchises fiscales ;
⇒ Renforcement des moyens légaux de recouvrement forcé	⇒ Insuffisance en matière d'assistance mutuelle et de coopération entre administrations fiscales ;
⇒ Existence d'un programme d'investissement immobilier de la DGI	⇒ Insuffisance des services aux contribuables ;
⇒ Existence d'un système de motivation du personnel	⇒ Absence d'objectifs de qualité de service et d'indicateurs de mesure des résultats ;
⇒ Existence de manuels de procédures (GUF et Service informatique) ainsi que des guides de travail	⇒ Absence d'un Code Général des Impôts (CGI) ;
⇒ Existence d'une formation de base commune (ENAREF)	⇒ Inefficacité du dispositif de remboursement des crédits d'impôts ;
⇒ Existence de canaux propres de communication à la DGI (journal Fisc Info, site Web, Intranet)	⇒ Insuffisance dans l'exercice des missions foncières, domaniales et cadastrales
⇒ Existence d'un plan de carrière	⇒ Insuffisance de l'ouverture de la DGI vers l'extérieur ;
⇒ Existence de cadres d'autres corps de métiers (GRH, informaticiens, statisticiens, journalistes)	⇒ Faiblesse du dialogue sur la fiscalité
⇒ Existence du Service de la Stratégie et du Suivi des Réformes	⇒ Faiblesse de la gestion prévisionnelle et des outils de programmation ;
⇒ Création de la DERF	⇒ Insuffisances au niveau de l'organisation (organigramme, liens fonctionnels) ;
	⇒ Insuffisance de manuels de procédures
	⇒ Allocation insuffisante des moyens matériels et financiers
	⇒ Insuffisance dans la gestion des ressources humaines
	⇒ Insuffisance de l'encadrement des services
	⇒ Insuffisance de la communication interne et externe.

## OPPORTUNITÉS

- ⇒ Existence de bases de données et logiciels métiers d'autres administrations et institutions (CID, CIR, SYDONIA, SIMP, ONI, DGTMM, CNSS, DGCMEF, CBC,...)
- ⇒ Projet d'interfaçage avec d'autres bases de données
- ⇒ Prise de conscience par la communauté économique mondiale du phénomène BEPS
- ⇒ Existence de l'Autorité Nationale de Lutte contre la Fraude
- ⇒ Engagement des autorités du MINEFID et du MDENP à rendre le réseau informatique plus fiable à travers les financements
- ⇒ Existence des projets G-Cloud et Backbone national
- ⇒ Existence de la technologie d'énergie solaire.
- ⇒ Disponibilité des partenaires techniques et financiers à accompagner la DGI
- ⇒ Existence d'une réglementation communautaire en matière de finances publiques
- ⇒ Existence de partenaires sociaux au sein de la DGI (SNAID, MUTRAF, AFI, AS-DGI, Association des retraités de la DGI) ;
- ⇒ Projet de mise en place au sein de la DGI d'un fonds de lutte contre la fraude et le faux

## MENACES

- ⇒ Insuffisance de synergie d'actions entre les différentes régies
- ⇒ Absence de traçabilité des opérations commerciales
- ⇒ Instabilité du réseau informatique
- ⇒ Non prise en compte du N°IFU dans toutes les formalités administratives (immatriculation de véhicules de transport en commun et de marchandises, ...)
- ⇒ Développement de la cybercriminalité
- ⇒ Possibilité d'intrusion dans le réseau informatique due à la présence de réseaux locaux WI-FI et d'absence d'un système d'authentification centralisé
- ⇒ Inadaptation et mauvaise qualité du matériel et équipement
- ⇒ Absence de maintenance périodique du matériel informatique et du matériel roulant
- ⇒ Multiples requêtes du secteur privé pour des allègements fiscaux
- ⇒ Incivisme fiscal généralisé
- ⇒ Non règlement de la dette intérieure dans les délais
- ⇒ Mauvaise collaboration des institutions financières et bancaires
- ⇒ Instabilité politique
- ⇒ Interférence politique dans la gestion fiscale
- ⇒ Insuffisant accompagnement et caution politiques
- ⇒ Instabilité institutionnelle (diminution des prérogatives de la DGI)
- ⇒ Corruption
- ⇒ Fraude et évasion fiscales
- ⇒ Inadéquation du recrutement avec les besoins de la DGI
- ⇒ Administration du réseau informatique de la DGI par une structure externe
- ⇒ Rigidité du cadre institutionnel du département ministériel empêchant une flexibilité du cadre organisationnel de la DGI

A l'issue de ce diagnostic, les forces et les faiblesses identifiées ont fait l'objet d'analyse en vue de définir les orientations stratégiques visant la consolidation des acquis et une meilleure performance des services de la DGI. Les opportunités que tire la DGI de son environnement externe ont été prises en compte pour éviter ou réduire les menaces provenant de cet environnement.

## VII. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Sur la base de ses missions statutaires, des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et menaces identifiées, la DGI s'est défini une vision à l'horizon 2021 et les valeurs cardinales qui doivent sous-tendre son action.

Il s'agit de faire du système fiscal du Burkina Faso, un instrument efficace au service du développement socio-économique du pays, d'en assurer son fonctionnement harmonieux dans le respect des principes de légalité, d'égalité, d'équité et de transparence, en phase avec les règles de l'Etat de droit, de la bonne gouvernance et des standards internationaux.

### ➤ LES MISSIONS

La Direction Générale des Impôts a pour missions, l'élaboration et l'application de la législation fiscale intérieure, domaniale, foncière et cadastrale et assurer les services y relatifs aux usagers.

### ➤ LA VISION

A l'horizon 2021, la vision est de : « **faire de la DGI une administration moderne, performante dans la mobilisation des ressources internes pour le financement du développement, orientée usager, conforme aux standards internationaux et aux normes de la bonne gouvernance** ».

### ➤ LES VALEURS

Les valeurs de référence sont :

**Intégrité** : Probité, droiture, honnêteté, attachement aux devoirs de la justice, de l'équité, de l'éthique et de la morale.

L'agent des impôts s'engage à :

- ⇒ conduire ses missions avec honnêteté en évitant toute compromission ;
- ⇒ remplir ses obligations professionnelles sans exercer des pressions sur le contribuable ou l'usager dans le but d'obtenir des avantages ;
- ⇒ refuser les transactions, les fonctions ou les intérêts incompatibles avec son statut ;
- ⇒ traiter les contribuables et les usagers sans discrimination aucune.

**Professionalisme** : La qualité reconnue à celui ou à celle qui associe compétence professionnelle et efficacité dans l'exercice d'une responsabilité, d'une activité ou d'un métier.

L'agent des impôts s'engage à :

- ⇒ exécuter les missions à lui confiées avec abnégation, rigueur et diligence ;
- ⇒ être assidu, ponctuel et disponible au travail ;
- ⇒ faire preuve d'écoute, de civisme et de courtoisie.

**Solidarité** : C'est le lien social d'engagement et de dépendance réciproque entre les personnes

ainsi tenues au bien-être des autres ; la mise en œuvre de l'esprit de complémentarité et d'appartenance à la même famille pour le bien-être de tous.

L'agent des impôts s'engage à :

- ⇒ mettre l'intérêt commun au-dessus de ses intérêts personnels ;
- ⇒ participer aux activités sociales.

**Responsabilité** : L'obligation de répondre de ses actions, de les justifier en fonction des principes et valeurs communément admises et d'en assumer les conséquences.

L'agent des impôts s'engage à :

- ⇒ rendre fidèlement compte de ses actions ;
- ⇒ respecter les lois et règlements en vigueur.

**Secret professionnel** : Le fait de garantir la confidentialité dans la gestion des dossiers.

L'agent des impôts s'engage à :

- ⇒ garder secret les informations dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de sa fonction sauf cas prévu par la loi ;
- ⇒ observer le devoir de réserve.

**La reconnaissance des mérites** : Système d'encouragement des bonnes pratiques.

La DGI s'engage à :

- ⇒ promouvoir les agents en fonction des mérites individuels ;
- ⇒ féliciter et récompenser les agents pour le travail bien fait et pour les objectifs atteints.

Sur la base de la vision, l'objectif global du plan stratégique est de réaliser une forte mobilisation des recettes intérieures pour le financement du développement socio-économique au moyen d'une modernisation de l'institution et de ses outils de travail.

Les impacts attendus qui matérialiseront l'atteinte de l'objectif global à échéance sont : l'amélioration substantielle de la productivité de la DGI, la contribution au relèvement du taux de pression fiscale au moins au niveau de la norme communautaire, la mobilisation des ressources intérieures prévues pour le financement annuel du PNDES, l'amélioration du civisme fiscal, la contribution à la croissance de l'économie et la réduction de la pauvreté.

Une analyse croisée d'une part entre les forces et les faiblesses et d'autre part, entre les opportunités et les menaces a permis de formuler les trois (03) orientations stratégiques suivantes :

- ⇒ **Mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux besoins financiers de l'Etat notamment ceux fixes dans le cadre du PNDES ;**
- ⇒ **Construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable, les partenaires et les autres régies de recettes ;**
- ⇒ **Améliorer les performances de la DGI par le management moderne des capacités institutionnelles et organisationnelles**

## VIII. PLAN D' ACTIONS

Il sera présenté succinctement, le contenu de chaque orientation stratégique en termes d'axes stratégiques, d'objectifs spécifiques et de résultats attendus.

### VIII.1 ORIENTATION STRATÉGIQUE 1 :

#### **MOBILISER DES RECETTES BUDGÉTAIRES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS FINANCIERS DE L'ETAT NOTAMMENT CEUX FIXÉS DANS LE CADRE DU PNDES**

Il s'agit d'accroître de façon significative le niveau des recettes fiscales intérieures. Cet objectif s'exprime de façon quantitative à travers le taux de pression fiscale auquel elle doit contribuer, avec les autres administrations financières, à le porter à 19,1% en 2018, 20,2% en 2020 et 21 % en 2021, ce qui devrait générer de recettes fiscales mobilisées par la DGI de 720,6 milliards CFA en 2017 ; 791, 8 milliards CFA en 2018 ; 891, 4 milliards CFA en 2019, 992, 6 milliards CFA en 2020 et 1092 milliards CFA en 2021

Pour atteindre cet objectif, quatre axes d'intervention sont retenus :

- ⇒ Elargir l'assiette fiscale
- ⇒ Lutter contre la fraude et l'évasion fiscales
- ⇒ Rationaliser les incitations fiscales
- ⇒ Améliorer la gestion des restes à recouvrer (RAR)

#### **AXE STRATÉGIQUE 1.1 : ÉLARGIR L'ASSIETTE FISCALE**

Il est entendu que l'élargissement de l'assiette fiscale vise à atteindre, une base plus large de matières imposables, une augmentation substantielle du nombre de contribuables, une meilleure fiscalisation des contribuables déjà connus, une réduction de la dépendance de l'Etat par rapport aux grandes entreprises et la fiscalisation de nouveaux secteurs d'activités. Pour ce faire, 22 objectifs spécifiques ont été déclinés avec des résultats intermédiaires qui leur sont attachés. Ces objectifs spécifiques sont entre autres : poursuivre la segmentation des contribuables, améliorer les fonctionnalités et l'utilisation des logiciels, mettre en place le cadastre fiscal, réformer la fiscalité des microentreprises, développer un partenariat avec les structures de gestion des marchés et yaars et les associations de commerçants, rendre fonctionnelles les brigades de vérification et d'enquêtes dans toutes les régions, fiscaliser les échanges électroniques transfrontaliers, , étudier la possibilité d'instituer un impôt global sur le revenu des personnes physiques....

Le tableau ci-dessous présente la stratégie d'intervention dans l'élargissement de l'assiette : il s'agit de la hiérarchie des objectifs et des résultats attendus et les actions à conduire pour que ces résultats se réalisent.

ORIENTATION STRATÉGIQUE / AXE STRATÉGIQUE /OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS / MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>Orientation stratégique 1: Mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux besoins financiers de l'État notamment ceux fixés dans le cadre du PNDES</b>	Les recettes sont mobilisées chaque année à hauteur du besoin de financement du PNDES			
AXE 1.1 : ELARGIR L'ASSIETTE	Le nombre de contribuables a augmenté			
	Les contribuables déjà connus sont mieux fiscalisés			
	La dépendance des recettes budgétaires de l'État aux dix (10) grandes entreprises est réduite			
	La dépendance des recettes budgétaires de l'État de la contribution fiscale des grandes entreprises est réduite			
	De nouveaux secteurs d'activités sont fiscalisés			
O.S 1.1.1: Poursuivre la segmentation des contribuables	Les recommandations de l'étude bilan sont mises en œuvre	Faire le bilan de la segmentation	Nombre de recommandations mises en œuvre	DSF
	La charge de travail des DME est rationalisée	Créer des nouvelles DME	Nombre de contribuables par DME au plus 1000	DSF, SRH
	La charge de travail par agent est rationalisée	Mettre à la disposition des DME le personnel suffisant	Nombre de dossiers par agent au plus 50	DSF, SRH
	La charge de travail par agent est rationalisée dans les DCI et DPI	Mettre à la disposition des DCI et DPI le personnel suffisant	Nombre de dossiers par agent au plus 150	DSF, SRH

ORIENTATION STRATÉGIQUE / AXE STRATÉGIQUE / OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS / MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S 1.1.2: Améliorer les fonctionnalités et l'utilisation des logiciels	Les dysfonctionnements connus des applications sont corrigés	Recenser les dysfonctionnements des applications; Assurer la maintenance des applications	Liste des dysfonctionnements corrigés; Contrats de maintenance signé et rapports de maintenance produits	DI
	De nouvelles fonctionnalités sont développées	Recenser les nouvelles fonctionnalités à développer; Développer les nouvelles fonctionnalités recensées	Liste des nouvelles fonctionnalités; Rapports d'exécution des contrats de développement	DI
	Les applications sont déployées dans tous les services	Déployer les applications dans tous les services	Nombre de nouveaux services utilisant les applications	DI
	Les agents utilisent correctement les applications dans l'exécution de leurs tâches	Former tous les agents à l'utilisation des applications; rendre obligatoire l'utilisation des applications	Nombre d'agents formés;	SRH, DI, SFM
O.S 1.1.3: Poursuivre la création des antennes fiscales dans les communes à forte potentialité fiscale	Le fonctionnement des antennes fiscales est amélioré	Relire les textes portant organisation, attributions et fonctionnement des antennes fiscales	Arrêté ou note de service	DSF
	Des nouvelles antennes sont créées suivant les besoins	Créer et rendre opérationnelles les antennes fiscales	Nombre d'antennes fiscales créées	DSF/SFM
O.S 1.1.4: Mettre en place le cadastre fiscal	Le cadastre fiscal est mis en place (cadre légal, institutionnel et financement)	Réformer le cadre institutionnel; Archiver et sécuriser la documentation domaniale, foncière et cadastrale; Créer la base de données cartographique urbaine pour Ouaga et Bobo; Géoréférencer et vectoriser la documentation existante; Mettre en place le cadastre fiscal	Nouvel organigramme de la DGI; Rapport d'audit de la documentation foncière, domaniale et cadastrale; Base de données foncière et cadastrale avec référence spatiale est disponible; Plan cadastral à visée fiscale disponible pour Ouaga et Bobo; Textes sur l'impôt foncier relus et textes instituant un système d'évaluation cadastral et un plan de communication sur le cadastre fiscal.	DC, DADF



ORIENTATION STRATÉGIQUE / AXE STRATÉGIQUE /OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS / MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S 1.1.5: Renforcer la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à caractère fiscal	Les services d'enquêtes disposent de personnel suffisant	Affecter suffisamment des agents dans les services d'enquêtes	Note d'affectation	SRH
	Les informations sont disponibles dans la base de données	Étoffer le personnel du service de gestion du renseignement fiscal; Renseigner et rendre accessible la base de données	Note d'affectation; La base de données existe et est exploitée	DERF, DI, SRH
O.S 1.1.6: Renforcer le recensement des contribuables de l'IRF	Tous les bâtiments en location et les bailleurs sont connus	Procéder au recensement de tous les bâtiments en location	Le fichier des bâtiments en location est disponible	DSF, Toute UR
	Le recouvrement de l'IRF augmente de 25%	Élaborer un référentiel des baux et des loyers dans les villes de Ouaga et Bobo; Imposer les loyers de tous les bâtiments en location non exonérés	Référentiel disponible; Taux d'augmentation du recouvrement de l'IRF	DADF, DC
O.S 1.1.7: Réformer la fiscalité des microentreprises	Atteindre au moins 2,5 milliards de recouvrement en 2018 et une progression de 10% l'an	Relire les textes pour optimiser la CME	Taux de recouvrement et de progression	DSF, DLC
O.S 1.1.8: Améliorer le suivi des obligations fiscales	Les taux de défaillance sont ramenés à 0% pour la DGE et inférieurs à 5% pour les DME	Moderniser et simplifier les procédures de déclaration (Instaurer un système de déclaration mensuelle unique (DMU) pour simplifier la procédure de paiement de l'impôt) ; Introduire dans la législation le principe de la mise en demeure de déposer les déclarations pour les entreprises défaillantes ; Systématiser la mise à demeure de déposer les déclarations pour les entreprises défaillantes ; Procéder à la taxation d'office dans un délai n'excédant pas 8 jours en cas d'absence de réponse ; Procéder au recouvrement des émissions même par des moyens coercitifs	Télédéclaration; Insertion de la mise en demeure dans la législation ; Nombre de mises à demeure sur nombre de défaillants ; Nombre de taxation d'office sur nombre de défaillants ; Montants recouverts sur montants émis	DSF, Toute UR, DLC, DI

ORIENTATION STRATÉGIQUE / AXE STRATÉGIQUE /OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS / MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S 1.1.9: Rendre permanent le recensement	Le portefeuille des contribuables s'accroît de 10% l'an	Réaliser un recensement fiscal général et inscrire le recensement comme activité permanente dans les fiches d'indication des attentes ; Concevoir la base de données SIG; Réaliser une application Web SIG; Former les agents sur le recensement et l'utilisation des outils	Nombre de nouveaux contribuables recensés; Base de données SIG disponible; Application Web SIG; Nombre d'agents formés	DSF, Toute UR, DI, DSF, SRH
O.S 1.1.10: Développer un partenariat avec les structures de gestion des marchés et yaars et les associations de commerçants	Les marchés et yaars sont accessibles aux agents des impôts	Créer des cadres de concertation avec les structures de gestion des marchés et yaars et des associations de commerçants	Nombre de rencontres d'échanges avec les structures de gestion des marchés et yaars et les associations de commerçants	Toute UR
O.S 1.1.11: Renforcer le contrôle sur pièces	Au moins un avis de redressement est émis par mois et par agent à la DGE, deux dans les DME et trois dans les DCI	Inscrire le nombre de CSP à réaliser par mois comme objectif dans les fiches d'indication des attentes	Nombre d'avis de redressement émis	Toute UR, DCF, DSF
O.S 1.1.12: Rendre fonctionnelles les brigades de vérification et d'enquêtes dans toutes les régions	Les brigades sont fonctionnelles dans toutes les régions	Nommer des chefs de brigade et affecter le personnel	Actes de nomination et d'affectation	DCF, SRH, Toute UR
O.S 1.1.13: Augmenter le nombre de dossiers à vérifier par an	1800 vérifications sont effectuées par an (1500 vérifications ponctuelles et 300 vérifications générales)	Programmer les dossiers en vérification	Nombre de dossiers vérifiés	DCF, Toute UR
O.S 1.1.14: Rendre fonctionnel le module «vérification» dans SINTAX et rendre son utilisation obligatoire par les brigades	Le module vérification fiscale dans SINTAX est fonctionnel et est utilisé par les brigades	Recenser et corriger les dysfonctionnements du module vérification dans SINTAX; Rendre obligatoire son utilisation par les brigades	Rapport de correction ; Note de service Nombre de contrôle fiscal effectué sur SINTAX	DI, DCF

ORIENTATION STRATÉGIQUE / AXE STRATÉGIQUE /OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS / MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S 1.1.15: Développer un partenariat avec la DGTMM	L'interfaçage entre le logiciel d'immatriculation des véhicules et SINTAX est effectué	Signer une convention de partenariat	Convention signé et disponible	DLC, CAT
	Le numéro d'identification fiscale est utilisé dans l'immatriculation des véhicules de transport de personnes et de marchandises	Faire adopter une loi pour l'utilisation du numéro d'identification fiscale dans l'immatriculation des véhicules de transport de personnes et de marchandises	Loi promulguée	DLC, DSF
O.S 1.1.16: Développer des interfaces entre les différents logiciels métiers de la DGI	Les logiciels métiers de la DGI sont en interface	Recenser les interfaces non réalisés et les réaliser	Nombre d'interfaces réalisés	DI, DERF
O.S 1.1.17: Développer l'interfaçage de SINTAX avec les applications métiers des autres administrations (COTECNA, CNSS, DGTMM, DGCMEF, INSD, SIDONIA, DGTCP, CBC)	Les logiciels métiers de la DGI sont interfacés avec les logiciels et bases de données des autres administrations	Recenser les interfaces non réalisés et les réaliser	Nombre d'interfaces réalisés	DI, DERF
O.S 1.1.18: Fiscaliser le secteur agricole	Les acteurs du secteur agricole sont imposés	Réaliser une étude de faisabilité de la fiscalisation du secteur agricole ; Élaborer un projet de texte créant un impôt cédulaire spécifique au secteur agricole	Rapport d'étude ; Projet de texte de loi	DLC
O.S 1.1.19: Fiscaliser le commerce électronique	Le commerce électronique est appréhendé par la législation fiscale)	Modifier les dispositions relatives à la définition des prestations de services; Contrôler les comptes des entreprises enregistrant les dites transactions soit en charges soit en immobilisations	États de la TVA pour le compte de tiers relatif à ces opérations produits par les Brigades et les services d'assiette	DCF/DLC, DLC, DCF, SRH, SFM
O.S 1.1.20: Instituer un impôt global sur le revenu des personnes physiques	Les personnes physiques sont soumises à un impôt général sur le revenu	Réaliser une étude de faisabilité ; Élaborer un projet de texte créant un impôt général sur les revenus des personnes physiques	Rapport d'étude ; Projet de texte	DLC, DERF

## AXE STRATÉGIQUE 1.2 : LUTTER CONTRE LA FRAUDE ET L'ÉVASION FISCALES

L'objectif stratégique de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale, vise d'une part à renforcer la couverture du contrôle fiscal et d'autre part à améliorer le rendement dudit contrôle. A cet effet 14 objectifs spécifiques ont été identifiés dont entre autres : contrôler l'application de la facture normalisée, renforcer les capacités opérationnelles des services de recherches et d'enquêtes, exploiter les possibilités offertes par le forum mondial pour obtenir les renseignements souhaités dans le cadre du contrôle des multinationales, développer des outils d'analyse-risques en vue de réaliser une programmation qualitative et quantitative appropriée des dossiers à vérifier, mettre à la disposition des brigades les programmes de vérification à temps, ...

Aux objectifs spécifiques de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale sont attachés 19 résultats à atteindre par la mise en œuvre de diverses actions. Le tableau ci-dessous en donne la stratégie d'intervention.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS/MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION D'ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>Orientation stratégique 1: Mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux besoins financiers de l'État notamment ceux fixés dans le cadre du PNDES</b>	Les recettes sont mobilisées chaque année à hauteur du besoin de financement du PNDES			
AXE 1.2 : LUTTER CONTRE LA FRAUDE ET L'ÉVASION FISCALES	La couverture du contrôle fiscal est améliorée			
	Le rendement du contrôle fiscal est amélioré			
O.S.1.2.1: Contrôler l'application effective de la facture normalisée	Tous les contribuables utilisent la facture normalisée	Organiser des opérations de sensibilisation et de contrôle de l'utilisation de la facture normalisée; Opérationnaliser la seconde phase (étendre l'application de la facture normalisée aux segments restants	Rapports des opérations; Lancement	SGFN, DERF, SCRP

ORIENTATION STRATÉGIQUE/AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS/MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION D'ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.1.2.2: Renforcer les capacités opérationnelles des services d'enquêtes et de recherches	Les services d'enquêtes et de recherches sont dotés de moyens humains et matériels adéquats	Affecter suffisamment d'agents dans les services d'enquêtes et de recherches; Allouer les moyens financiers et matériels suffisants	Nombre d'agents affectés ; Nombre de matériels et budget alloué	SRH, SFM
	Tous les agents des services de recherches et d'enquêtes sont formés en techniques d'enquêtes et de recherches	Former tous les agents en techniques d'enquêtes et de recherches	Nombre d'agents formés	DERF, SRH, SFM
O.S.1.2.3: Intensifier les activités d'enquêtes et de recherches dans les secteurs à risque	Les secteurs à risques sont identifiés	Identifier les secteurs à risque	Liste des secteurs à risque	DERF, DSF
		Réaliser des enquêtes fiscales	Nombre d'enquêtes réalisées	DERF
		Former les agents aux techniques de réalisation des monographies	Nombre d'agents formés	DERF, SRH, SFM
O.S.1.2.4 : Exploiter les opportunités offertes par le forum mondial pour obtenir les renseignements souhaités dans le cadre du contrôle des multinationales	Les opérations réalisées par les succursales et filiales avec leurs sociétés mères sont appréhendées	Renforcer la coopération et augmenter les demandes de renseignements dans le cadre du forum mondial	Nombre de requêtes envoyées et reçues	DERF
		Former les vérificateurs sur le contrôle des opérations internationales	Rapport de formation	SRH, DERF, DCF
O.S.1.2.5: Poursuivre l'effort de collecte des données à caractère fiscal	Le collecteur des données est fonctionnel	Opérationnaliser le système des caisses enregistreuses ; Sensibiliser les contribuables et contrôler l'utilisation obligatoire des caisses enregistreuses	Nombre de contribuables utilisant les caisses enregistreuses ; Nombre de sessions de sensibilisation	SGFN, SCRП
	L'infocentre est opérationnel	Finaliser l'infocentre	Infocentre fonctionnel	DI, DCF, DERF
O.S.1.2.6: Développer des outils d'analyse-risques en vue de réaliser une programmation qualitative et quantitative appropriée des dossiers à vérifier	La programmation quantitative et qualitative des dossiers à vérifier est améliorée	Élaborer des outils d'analyse risques ; Former les agents à l'utilisation des outils d'analyse risques	Nombre d'outils d'analyse risques élaborés ; Nombre d'agents formés	DCF, DERF, SRH

ORIENTATION STRATÉGIQUE/AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS/MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION D'ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.1.2.7: Mettre à la disposition des brigades les programmes de vérification à temps	Les programmes de vérification sont disponibles au plus tard fin janvier chaque année	Élaborer et valider les programmes de vérification au plus tard le 15 janvier	Nombre de programmes disponibles à temps	DCF
O.S.1.2.8: Appliquer effectivement les sanctions prévues contre les mauvais comportements des contribuables	Les sanctions fiscales sont dans des proportions dissuasives et recouvrables	Réformer le régime des sanctions fiscales	Texte de loi	DLC, DSF, Toute UR
	Les contribuables aux mauvais comportements sont sanctionnés conformément à la loi	Veiller à l'application effective des sanctions (financières, administratives et pénales)	Nombre de contribuables aux mauvais comportements sanctionnés conformément à la loi	Toute UR
O.S.1.2.9: Renforcer les capacités des vérificateurs	Les pertes d'émissions issues des vérifications suite à contentieux judiciaires sont réduites	Réaliser une cartographie de risques de fraude fiscale ; Former les vérificateurs à l'usage du guide de contrôle basé sur les risques	La cartographie de risques; Nombre d'agents formés	DCF, SRH
		Former les vérificateurs aux techniques de contrôle; Spécialiser des vérificateurs dans la vérification des secteurs à risque ; Opérationnaliser FASOVIZIR Instituer une fiche de solvabilité du contribuable vérifié à remplir par le vérificateur indiquant et garantissant le caractère recouvrable des droits rappelés	Nombre de vérificateurs formés; Nombre de vérificateurs spécialisés; Nombre de contrôles effectués au moyen de FASOVIZIR et redressements obtenus	DCF, DERF, SRH, DI
O.S.1.2.10: Elaborer une stratégie et un programme de suivi des déclarations avec crédits de TVA	Les crédits de TVA sont justifiés	Instituer des sanctions pour dissuader la déclaration de crédits de TVA fictifs ; Élaborer un programme de contrôle fiscal prioritaires des redevables en crédits de TVA	Taux de régression des déclarations avec crédits de TVA; Nombre de contribuables contrôlés	DLC, DCF

ORIENTATION STRATÉGIQUE/AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS/MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION D'ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.1.2.11: Améliorer la procédure de remboursement des crédits de TVA conformément aux directives communautaires	Les crédits de TVA sont remboursés dans un délai de (10 jours pour les opérateurs à risque faible, 20 jours pour les opérateurs à risque moyen et 30 jours pour les opérateurs à risque élevé)	Alimenter le compte de remboursement des crédits de TVA sur la base d'un taux indexé sur les recouvrements TVA de porte et intérieur	Nombre de remboursements de crédits de TVA selon les délais requis	DLC, DSF
O.S.1.2.12: Instituer un système de motivations au profit des aviseurs des cas de fraude fiscale et d'usage de faux	Le système de motivation est institué	Institutionnaliser les aviseurs fiscaux; Mettre en œuvre le fonds de lutte contre la fraude fiscale	Texte législatif ou réglementaire; Nombre d'aviseurs désintéressés	DLC, SFM
O.S.1.2.13 : Créer et opérationnaliser une structure mixte de contrôle impôts – douanes - autres	La structure mixte de contrôle impôts-douanes est fonctionnelle	Conduire une étude sur l'échec de la brigade mixte ; Actualiser les textes portant création de la structure mixte de contrôle impôts - douanes; Nommer les responsables et affecter le personnel nécessaire	Rapport avec recommandations; Texte relu; Arrêté de nomination et notes d'affectation	DCF/DGI, DGD, SRH/DGI, SRH/DGD

### AXE STRATÉGIQUE 1.3: RATIONALISER LES INCITATIONS FISCALES

Rationaliser les incitations fiscales vise essentiellement leur maîtrise. En conséquence, trois objectifs spécifiques que sont, informatiser la chaîne de traitement des exonérations, rendre obligatoire l'avis technique de DGI dans l'octroi des avantages fiscaux, encadrer les régimes dérogatoires qui sont accordés dans les codes (investissements, miniers, agricole, ...), les conventions de financement, les conventions fiscales, les lois spécifiques SCCAD, les contrats PPP, loi d'orientation pour la promotion des PME, charte des PME, ...) seront poursuivis à travers l'atteinte des trois résultats. Le tableau ci-dessous décline la stratégie d'intervention y relative.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/ OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS/ MESURES À PRENDRE	INDICATEURS DE RÉALISATION D'ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>Orientation stratégique 1: Mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux besoins financiers de l'état notamment ceux fixes dans le cadre du PNDES</b>	Les recettes sont mobilisées chaque année à hauteur du besoin de financement du PNDES			
AXE 1.3 : RATIONALISER LES INCITATIONS FISCALES	Les incitations fiscales sont maîtrisées			
O.S.1.3.1: Informatiser la chaîne de traitement des exonérations	Les données nécessaires à l'évaluation de la dépense fiscale sont disponibles	Intégrer le traitement et l'évaluation des exonérations dans SINTAX; Participer à l'élaboration du rapport d'évaluation de la dépense fiscale	Le module exonérations dans SINTAX est fonctionnel; Le rapport d'évaluation de la dépense fiscale est disponible;	DI, DLC, CAT
O.S.1.3.2: Instaurer un système automatique des régimes fiscaux incitatifs afin de remédier au pouvoir discrétionnaire des ministres et leurs structures compétentes	L'avis technique de DGI dans l'octroi des avantages fiscaux est systématiquement requis	Implémenter dans SINTAX la validation électronique de la DGI pour tout octroi d'avantage fiscal	Le module est opérationnel sur SINTAX	DI, DLC, CAT
O.S.1.3.3: Fusionner les textes particuliers incitatifs aux investissements (le code des investissements, le régime fiscal et douanier spécifique aux conventions signées dans le cadre de la SCADD, le régime fiscal spécifique aux pôles de croissance, le régime des conventions PPP, etc.) pour en faire un seul code des investissements	Les incitations fiscales sont encadrées	Proposer un projet de loi d'orientation et d'encadrement des régimes dérogatoires et autres incitations fiscales	Projet de texte de loi	DLC, CAT



## AXE STRATÉGIQUE 1.4: AMÉLIORER LA GESTION DES RAR

L'objectif stratégique relatif à l'amélioration des restes à recouvrer vise à maîtriser la gestion des RAR jusqu'en 2016 et d'en accroître le recouvrement. A cet effet 8 objectifs spécifiques ont été identifiés dont entre autres : opérationnaliser le réseau comptable de la DGI, saisir intégralement toutes les émissions (déclarations, redressements) dans SINTAX, mettre en place une stratégie d'apurement des RAR cantonnés à fin 2016, engager des procédures de recouvrement forcé à l'encontre des contribuables reliquataires, mettre en place un pôle de recouvrement forcé pour certaines créances issues des contrôles fiscaux.

Diverses actions seront mises en œuvre pour l'atteinte des résultats attendus en vue de la réalisation desdits objectifs. Le tableau suivant donne la stratégie d'intervention pour améliorer la gestion des RAR.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS/MESURES À PRENDRE	INDICATEURS DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>Orientation stratégique 1: Mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux besoins financiers de l'état notamment ceux fixés dans le cadre du PNDES</b>	Les recettes sont mobilisées chaque année à hauteur du besoin de financement du PNDES			
AXE 1.4 : AMÉLIORER LA GESTION DES RAR	Les RAR sont maîtrisés Le recouvrement des RAR est amélioré			
O.S.1.4.1: Opérationnaliser le réseau comptable de la DGI	Le réseau comptable de la DGI est créé et fonctionnel	Prendre les mesures nécessaires pour opérationnaliser le réseau comptable de la DGI	Organigramme de la DGI Nomination du Receveur Général	DSF, CAT, SSSR
O.S.1.4.2: Saisir intégralement toutes les émissions (déclarations, redressements) dans SINTAX	Toutes les émissions sont saisies dans SINTAX	Rendre obligatoire la saisie de toutes les émissions dans SINTAX (livre de procédures)	Base de données SINTAX à jour	DSF, DI, Toute UR
O.S.1.4.3: Améliorer les procédures de suivi des restes à recouvrer	La situation des RAR est maîtrisée	Produire des états nominatifs et périodiques des RAR; Renforcer les dispositions législatives en matière de cessation d'activités de contribuables traînant des RAR	États des RAR ; Base de données SINTAX à jour	DSF, DLC, Toute UR

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS/MESURES À PRENDRE	INDICATEURS DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.1.4.4: Mettre en place une stratégie d'apurement des RAR cantonnés à fin 2016	Les RAR sont classés suivant leur origine, leur ancienneté, leur recouvrabilité	Elaborer un projet de texte instituant les procédures et le droit d'admission en non valeur et transmettre au gouvernement Procéder au recensement exhaustif des RAR cantonnés à fin 2016; Classer les RAR en fonction de leur ancienneté et leur origine; Évaluer le taux de recouvrabilité pour chaque RAR; Proposer une loi spécifique d'admission en non-valeur des RAR irrécouvrables	État des RAR cantonnés à fin 2016; État des RAR classés; État d'évaluation du taux de recouvrabilité; Loi d'admission en non-valeur	DLC, DSF, Toute UR
O.S.1.4.5: Améliorer la gestion et le traitement des avis de crédits des exonérations (du traitement du dossier à la disponibilité du crédit au niveau de la DGTCP)	Les délais de traitements des dossiers d'avis de crédit sont substantiellement réduits	Relire la réglementation relative à la TVA prise en charge par avis de crédit pour rendre responsables les contribuables concernés à déposer les dossiers d'obtention de l'avis de crédit en même temps que les déclarations ; Implémenter dans SINTAX le traitement des dossiers d'obtention des avis de crédit	Texte de loi; Module de traitement des dossiers d'obtention des avis de crédit	DLC, DI
O.S.1.4.6: Exploiter systématiquement le CID	Les oppositions sont effectuées sur le CID pour tout paiement au profit de contribuables reliquataires	Demander aux receveurs de procéder aux oppositions sur CID pour tous les redevables bénéficiant d'un paiement par le biais de RESINA (manuel de procédure)	Nombre d'oppositions dans le CID	DSF, Toute UR
O.S.1.4.7: Engager des procédures de recouvrement forcé à l'encontre des contribuables reliquataires	Les RAR sont recouverts	Procéder à l'inscription hypothécaire des créances fiscales conformément aux dispositions de l'OHADA; Simplifier la procédure des saisies immobilières; Procéder à des fermetures, à des saisies immobilières et à l'émission des avis à tiers détenteur	Livre des hypothèques régulièrement renseigné; Textes de loi; Montants recouverts	DADF, DSF, DLC, Toute UR
O.S.1.4.8: Créer une structure de gestion des créances complexes	Les RAR suite aux contrôles fiscaux sont recouverts à hauteur de 50% au moins	Créer et opérationnaliser un pôle de recouvrement forcé au sein du Service des Opérations d'Assiette et de Recette de DSF ; Mettre à sa disposition tous les moyens d'actions nécessaires (pouvoirs spécifiques, ressources)	Note de service; Actes y afférents	DSF, SRH, SFM

## VIII.2 ORIENTATION STRATÉGIQUE 2 :

### **CONSTRUIRE UNE RELATION DE PARTENARIAT ET DE CONFIANCE AVEC LE CONTRIBUABLE, LES PARTENAIRES ET LES AUTRES RÉGIES DE RECETTES**

La DGI souhaite modifier la perception des contribuables à son endroit, notamment en améliorant sa façon de communiquer avec eux. Le développement d'une relation de confiance avec le contribuable est, en effet, un facteur déterminant dans la réussite d'un système fiscal déclaratif. Du reste, une claire compréhension des obligations fiscales facilite leur respect. Alors, la DGI doit mettre en place des mesures permettant d'améliorer le taux de satisfaction des contribuables à l'égard de ses services notamment une plus grande attention à l'accueil, à l'orientation et à la qualité du service rendu à l'utilisateur (le traiter avec respect et considération). Par ailleurs, elle va développer la coopération en matière de renseignement à des fins fiscales avec les partenaires et en particulier les autres régies de recettes.

Cette orientation sera réalisée à travers les quatre (04) axes d'intervention ci-après :

- ⇒ Améliorer la qualité du service rendu aux usagers
- ⇒ Améliorer les relations avec les contribuables
- ⇒ Renforcer la synergie d'action entre les régies de recettes
- ⇒ Promouvoir l'éthique professionnelle et lutter contre la corruption

#### **AXE STRATÉGIQUE 2.1 : AMÉLIORER LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX USAGERS**

Afin d'établir durablement de nouvelles relations avec les usagers du service public fiscal et foncier et faciliter l'accomplissement de leurs obligations fiscales, la Direction Générale des Impôts s'engage dans une démarche globale de qualité de service rendu aux usagers.

L'administration doit alors s'efforcer de connaître et de comprendre les attentes et les besoins exprimés par les usagers. Cette compréhension permettra d'améliorer, au niveau de tous les services de la DGI, la qualité et la rapidité du service rendu à l'utilisateur. Il s'agit de faire en sorte que le paiement de l'impôt soit perçu comme l'accomplissement d'un devoir civique auquel le contribuable adhère volontier.

Une administration efficace doit veiller à ce que les usagers reçoivent une information claire sur leurs obligations, les procédures et les impôts et taxes qui leur sont applicables ainsi que les dates des déclarations et de paiements. Les usagers doivent également être informés, à temps, des changements intervenus dans la réglementation. Cela va passer par le renforcement des capacités des agents, l'amélioration des outils de travail, ...

En somme, la DGI s'engage à faciliter la tâche des contribuables en leur offrant des services de qualité et une prestation électronique de services qui répondent à leurs besoins.

L'informatisation de la gestion foncière à travers le livre foncier électronique, le système d'information foncière et le matériel technique adapté permettra de traiter les informations géographiques (plans) et littérales (domaniales) en temps réel à partir de chaque structure opérationnelle.

Quinze (15) objectifs spécifiques sont prévus pour l'aboutissement de cet axe stratégique.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ATTENDUS	ACTIONS OU MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>Orientation stratégique 2: Construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable, les partenaires et les autres régies de recettes</b>	Le civisme fiscal est amélioré			
	La synergie d'action avec les autres régies de recettes est renforcée			
AXE 2.1: AMÉLIORER LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX USAGERS	La qualité du service rendu aux usagers est améliorée			
O.S.2.1.1: Renforcer la capacité des agents en matière de gestion du portefeuille des contribuables et de la chaîne foncière	Le service rendu aux usagers est amélioré grâce à la maîtrise des fichiers et procédures	Renforcer la capacité des agents en matière de gestion du portefeuille des contribuables	Tous les agents concernés sont formés (500 agents/an)	SRH, Toute structure
		Créer les services d'accueil et de renseignement des contribuables	Nombre de services d'accueil opérationnels	
		Renforcer la capacité des agents en matière de gestion de la chaîne foncière	Tous les agents concernés sont formés (100 agents/an)	SCRPC, SFM, toute structure
		Auditer et réformer le fichier IFU	le nouveau est audité et réformé	SRH, DADF, DGUF, DC
		Immatriculer tous les contribuables	Le nouveau fichier est disponible	DSF, DI
		Assurer la maintenance du fichier des contribuables	Tous les contribuables actifs et inactifs sont identifiés	DSF, DI
O.S.2.1.2: Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation adapté aux missions de service aux usagers	Le dispositif de suivi-évaluation est opérationnel	Elaborer les outils de suivi- évaluation	L'outil existe et mis en œuvre	ITI /SCRP/CAT
		Former les acteurs en suivi- évaluation	Nombre de personnes formées	SRH/ITI/SCRP

O.S.2.1.3: Renforcer les travaux de cadastre (urbain et rural) pour garantir la propriété foncière	La propriété foncière est garantie	Doter les services du cadastre et des travaux fonciers de matériels techniques adaptés	Nombre de SCTF équipés	SFM
		Assurer la coordination et participer aux activités des structures de gestion du Plan Inter Institutionnel de Modernisation et de Déconcentration (PIIMD)	Rapports d'activités des structures de gestion du PIIMD	DC, DADF, DGUF
		Mettre en place le Livre Foncier électronique et dématérialiser les liaisons avec les notaires, Géomètres, Avocats, Huissiers et autres partenaires de la chaîne foncière	Nombre de RDPF utilisant le Livre foncier électronique installé	DC/DI/DADF/DGUF
		Rendre opérationnel le système d'information foncière	Le système d'information foncière fonctionnel	DC/DI/DADF/DGUF
O.S.2.1.4: Améliorer l'image et le fonctionnement des GUF	L'image et le fonctionnement des GUF sont améliorés	Dynamiser le cadre de concertation des différents intervenants dans la chaîne foncière	Cadre de concertation fonctionnel	GUF/DADF/DC
		Produire un rapport spécifique sur le suivi des délais de traitement des dossiers par tous les acteurs de la chaîne foncière	Rapport spécifique sur le suivi des délais de traitement des dossiers	GUF
		Rechercher des locaux adaptés pour les GUF	Les GUF disposent de nouveaux locaux	GUF/SFM
O.S.2.1.5 : Recruter du personnel spécialisé pour certains postes de travail (informaticiens, GRH, archivistes, communicateurs, assistantes de directions, )	Les services du personnel spécialisé en appui à la DGI sont améliorés	Identifier les besoins spécifiques et procéder au recrutement	Nombre de besoins spécifiques satisfaits	SRH, Toutes structures concernées
O.S.2.1.6 : Elaborer un plan de formation continue	La formation continue du personnel de la DGI est réalisée	Recenser les besoins et rédiger le plan de formation	Le plan de formation est adopté	SRH, Toutes structures
		Evaluer périodiquement le plan de formation	Le plan de formation est actualisé	SRH, Toutes structures
O.S.2.1.7 :Initier des protocoles avec les partenaires et institutions de formation		Mettre une cellule de coordination à la DGI	La cellule de coordination est fonctionnelle	SRH

O.S.2.1.8 : Simplifier les procédures de délivrance des certificats d'exonération et des attestations individuelles de retenues à la source d'impôts	Les délais de délivrance des certificats d'exonération et d'attestation de retenues à la source d'impôt sont substantiellement réduits	Informatiser le processus du traitement des demandes d'exonération et de délivrance des attestations de retenues d'impôts	Rapport d'enquête de satisfaction Degré de satisfaction des usagers par rapport aux délais de délivrance d'actes	DI, DLC
O.S.2.1.9 : Informatiser la délivrance des ASF	Le délai de délivrance des ASF est réduit	Ajouter une fonctionnalité dans SINTAX	La fonctionnalité existe et est utilisée	DI, DSF

## AXE STRATÉGIQUE 2.2 : AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC LES CONTRIBUABLES

Il s'agira de mettre en œuvre le plan de communication avec tous les outils pour satisfaire les besoins et les attentes des contribuables. Les points d'améliorations seront centrés sur les modalités d'accueil du public (accueil physique, téléphone, courrier écrit et électronique), le traitement des demandes, l'information et l'écoute des usagers.

Dans la recherche de l'amélioration des relations entre l'administration et les contribuables, des services chargés de l'accueil physique et téléphonique seront la vitrine de la DGI. L'utilisateur doit être orienté, éclairé et conseillé mais aussi traité avec respect et considération par l'administration. Pour ce faire, les agents doivent être identifiés à travers des badges.

Toutes les demandes de renseignements des contribuables doivent faire l'objet d'une réponse (par correspondance ou en ligne) dans les meilleurs délais.

La DGI publiera régulièrement sur son site Web les décisions particulières susceptibles d'intéresser un nombre significatif de contribuables. Aussi, sera-t-il introduit le télétraitement à partir de son portail fiscal (Site Web).

Par ailleurs, des cadres de concertation seront créés et dynamisés et le civisme fiscal valorisé par des reconnaissances et des distinctions des meilleurs contribuables.

Des enquêtes seront diligentées pour mesurer la perception qu'ont les usagers de la qualité du service rendu par les unités organisationnelles et les interroger sur leurs attentes.

Les actions identifiées pour l'amélioration des relations avec les contribuables seront conduites dans le strict respect du référentiel moral de la DGI.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	ACTIONS OU MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>Orientation stratégique 2: Construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable et les autres régies de recettes</b>	Le civisme fiscal est amélioré			
	la synergie d'action avec les autres régies de recette est renforcée			
AXE 2.2 : AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC LES CONTRIBUABLES	La qualité du service rendu aux usagers est améliorée			
O.S.2.2.1: Dynamiser la politique de communication	SCRP est érigé en direction centrale et est fonctionnelle	Eriger SCRП en direction centrale	L'organigramme de la DGI est actualisé, le directeur de la communication et ses chefs de services sont nommés.	SRH/CAT/SCRП
		Doter la direction en matériels de reportage et de diffusion multi médias	Les matériels sont disponibles et opérationnels	SFM/SCRП
	Les missions de la DGI sont mieux acceptées par les usagers	Organiser les états généraux de la fiscalité	Rapport des états généraux sur la fiscalité	DLC/CAT/CPI
		Elaborer un plan de communication	Un plan de communication est disponible	SCRП
			Rapport d'enquête de satisfaction	SCRП
	Les faiblesses dénoncées sont connues ainsi que les aspects positifs à améliorer et des mesures sont prises en conséquence	Créer et rendre fonctionnel de cadres de concertation en relation avec le plan de communication	Le niveau de l'indiscipline fiscale est en baisse	SCRП/DLC
	L'information à caractère fiscal, domanial, foncier, cadastral et administratif est accessible au public	Vulgariser les boîtes à idées dans tous les services de la DGI	Rappports faisant un état périodiques des faiblesses dénoncées ainsi que les aspects positifs à améliorer existe	SCRП
			La qualité et les délais de parution de « Fisc infos » sont assurés.	SCRП/DI, Toutes structures
	Des dénonciations de cas de fraudes et de situation anormales sont faites à la DGI au moyen du numéro vert par les citoyens	Rendre fonctionnel le numéro vert de la DGI (80 00 11 92) et vulgariser son utilisation	Nombre de personnes visitant le site web DGI par semaine Nombre de personnes par semaine communiquant avec l'animateur des réseaux sociaux	
			Nombre d'appels par mois	SCRП

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	ACTIONS OU MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.2.2.2: Rendre fonctionnel les services aux usagers existant et les étendre dans toutes les structures de la DGI	Les usagers sont bien accueillis à la DGI et orienté selon leurs besoins	Créer des services aux usagers au niveau de toutes les structures de la DGI et les rendre fonctionnels.	Degré de satisfaction des usagers de l'accueil par les agents de la DGI	SRH/SCRP
		Actualiser le plan de formation de la DGI en prenant en compte la question de l'accueil		SRH
		Mettre les contribuables dans les meilleures conditions d'attente		SCRP/Toute structure
		Organiser des sessions de formations au profit du personnel		SRH/SCRP
O.S.2.2.3: Rendre obligatoire le port du badge	Les agents des impôts sont facilement identifiés par les usagers	Confectionner des badges au profit de tous les agents et veiller à leur utilisation effective	Les badges sont disponibles pour tous les agents	SFM/SRH
O.S.2.2.4: Assurer le traitement équitable des usagers de la DGI	Un traitement équitable est réservé à tous les usagers	Harmoniser le traitement des requêtes des usagers par la mise en œuvre de manuels de procédures	La disponibilité des manuels de procédures	CAT/DSF/ Toute structure
O.S.2.2.5: Elaborer un texte cadre définissant les conditions de mérite des contribuables (félicitations, décorations, prix de l'excellence, réduction d'impôts, facilitation des procédures,...)	Le civisme fiscal est valorisé	Créer un groupe de travail conjoint (DGI, DGD, DGTCP) en vue de définir les conditions et modalités de reconnaissance des mérites des contribuables	Les conditions et modalités de reconnaissance des mérites des contribuables sont validées par le MINEFID	DLC/DSF/SCRP/ CAT
		Organiser une cérémonie de distinction des meilleurs contribuables	Compte rendu de la cérémonie	SCRP/DSF/DLC
		Promouvoir l'utilisation de la facture normalisée à travers une tombola	Nombre de sessions de tirages de la tombola	SGFN
O.S.2.2.6: Impliquer les élus locaux, les Organisations de la société civile (OSC) et les leaders d'opinion dans la promotion du civisme fiscal	Le civisme fiscal est valorisé	Créer un groupe de travail chargé de proposer les axes et conditions d'intervention des élus locaux, des Organisations de la société civile (OSC) et les leaders d'opinion dans la promotion du civisme fiscal	Nombre d'activités de promotion de civisme fiscal effectuées en collaboration avec les élus locaux et les OSC	SCRP/DSF/DLC
		Mettre en œuvre le plan d'actions issu des travaux de groupe de travail		SCRP/DSF/DLC/UR
O.S.2.2.7: Veiller au respect des délais de traitement des requêtes des usagers de la DGI	Les contribuables sont satisfaits des délais de traitement de leurs requêtes	Actualiser le référentiel des délais de traitement des dossiers à la DGI	Référentiel actualisé	CAT/Toute structure
		Instituer un mécanisme de suivi des délais de traitement des requêtes des contribuables	Le délai moyen de traitement des dossiers est réduit	CAT/Toute structure
		Vulgariser l'utilisation du logiciel KIRA	Nombre d'utilisateurs	CAT/Toute structure
O.S.2.2.8 : Relire le cadre juridique encadrant le remboursement des crédits TVA pour prendre notamment en compte les secteurs d'activités oubliés (sous-traitants miniers,...)	Les assujettis éligibles bénéficient de remboursement de crédits TVA	Identifier les insuffisances des textes existants et les corriger	Les nouveaux textes adoptés	DLC/DSF
		Actualiser le manuel de remboursement de crédit TVA	Le manuel actualisé est disponible	DLC/DSF



ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	ACTIONS OU MESURES À PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.2.2.9 : Internaliser les directives à l'exigibilité de la TVA sur les prestations de services à l'encaissement	L'exigibilité de la TVA sur les prestations de services est à l'encaissement	Intégrer les directives de l'UEMOA dans le cadre juridique interne	Texte de loi	DLC
O.S.2.2.10 : Former des élus et les membres du gouvernement sur la fiscalité	Les élus et les membres du Gouvernement sont sensibilisés sur les enjeux de la fiscalité	Mettre en place un programme de formation sur la fiscalité au profit des membres du gouvernement	Le plan de formation est mis en œuvre	SRH/DLC/SCRIP

### AXE STRATÉGIQUE 2.3 : RENFORCER LA SYNERGIE ENTRE LES RÉGIES DE RECETTES

L'objectif stratégique de renforcement de la synergie entre les régies de recettes vise l'efficacité du système d'information et de communication entre les régies de recettes. En effet, la DGI est consciente qu'il lui sera impossible de réaliser toute seule ses objectifs. C'est pourquoi elle souhaite développer des liens avec ses partenaires et en particulier les autres régies de recettes.

Trois objectifs spécifiques permettent d'atteindre les résultats attendus.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>Orientation stratégique 2: Construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable et les autres régies de recettes</b>	Le civisme fiscal est amélioré la synergie d'action avec les autres régies de recette est renforcée			
AXE 2.3 : RENFORCER LA SYNERGIE D'ACTION ENTRE LES REGIES DE RECETTES	Le système d'information et de communication entre les régies est plus efficace			
O.S.2.3.1: Créer et mettre en œuvre des cadres de concertation entre DGD, DGI et DGTCP	La synergie d'actions est effective	Le degré de satisfaction de la collaboration des partenaires	Enquête	CAT et toutes structures
O.S.2.3.2: Améliorer le suivi des exportations	Les exportations sont maîtrisées	Mettre en place avec la Douane un mécanisme de certification et de valorisation des exportations	Une situation des exportations est fournie par la Douane	DERF

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.2.3.3: Améliorer les EDI (échanges de données et informations) avec la DGD, DGTCP	Les informations sont mises en commun pour mieux suivre les contribuables	Partager l'information comptable avec l'administration douanière et du trésor	Nombre d'informations comptables transmises et de bulletins de renseignements échangés	DERF

## AXE STRATÉGIQUE 2.4 : PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE ET LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Le renforcement de l'éthique professionnelle passe par la création d'un environnement propice au respect des règles de déontologie, la réforme du système de motivation actuel de la DGI et par un système de contrôle effectif des agents. C'est ainsi que la bonne gouvernance fiscale deviendra une réalité.

Pour atteindre les objectifs visés, seize (16) actions sont recensées.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	ACTIONS DU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>Orientation stratégique 2: Construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable et les autres régies de recettes</b>	Le civisme fiscal est amélioré			
	la synergie d'action avec les autres régies de recette est renforcée			
AXE 2.4 : PROMOUVOIR L'ETHIQUE PROFESSIONNELLE ET LUTTER CONTRE LA CORRUPTION	La perception qu'a l'utilisateur des agents des impôts en matière de corruption s'est améliorée			
O.S.2.4.1: Améliorer le système de motivation du personnel de la DGI	Les prestations des agents des impôts se sont améliorées	Créer un groupe de travail chargé d'actualiser le système de motivation du personnel de la DGI	La note de service portant création, attributions et fonctionnement du groupe de travail	SRH
		Traduire le système en des motivations collectives et individuelles	Texte validé portant système de motivation du personnel de la DGI	SRH
		Déterminer des critères d'appréciation du mérite selon des standards internationaux	Texte validé portant système de motivation du personnel de la DGI	SRH
		Mettre l'accent sur les motivations en nature (maisons, bourses d'études, véhicules.....)	Texte validé portant système de motivation du personnel de la DGI	SRH
		Préciser les critères d'éligibilité des décorations	Texte validé portant système de motivation du personnel de la DGI	SRH

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	ACTIONS DU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.2.4.2: Etablir des plans de passation des marchés et veiller à leur respect	le taux d'exécution du budget est satisfaisant et conforme à la réglementation Les dépenses sont effectuées dans la transparence	Elaborer et faire valider les plans annuels de passation des marchés	Note de service validant le plan annuel de passation des marchés	SFM
		Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans annuels de passation des marchés	Rapport de suivi-évaluation	CAT/SFM
O.S.2.4.3: Professionnaliser les acteurs du circuit de la dépense de la DGI	Les outils et procédures de dépenses sont maîtrisés et mis en œuvre	Former les acteurs du circuit de la dépense de la DGI	Nombre d'agents formés	SRH/SFM
O.S.2.4.4: Déployer le logiciel de gestion du patrimoine dans toutes les entités de la DGI	La situation du patrimoine est connue à tout instant	Former les acteurs à l'utilisation du logiciel de gestion du patrimoine	Nombre d'acteurs formés	SRH/SFM
O.S.2.4.5: Promouvoir l'éthique et la déontologie professionnelle au sein de la DGI	Les fautes professionnelles et infractions commises par les agents des impôts baissent	Actualiser le code de déontologie de l'agent de l'administration des impôts	Le code de déontologie de l'agent de l'administration des impôts est actualisé et adopté	ITI/SRH
		Organiser des sessions de formations au profit de tout le personnel	Nombre de sessions de formation réalisées	ITI/SRH
		Contrôler le respect par le personnel des valeurs d'éthique et de déontologie	Nombre de missions d'inspection réalisées	ITI/Toute structure
		Dynamiser le comité anti-corruption	Nombre de sessions de sensibilisation et de cas de corruption signalés et sanctionnés	ITI, toute Direction
		Appliquer la réglementation portant obligation de déclaration des biens	nombre de déclarations de biens enregistrées	
		Instituer dans le Livre de procédures fiscal et le Code pénal burkinabè des sanctions afférant aux cas de fraude	Textes législatifs	DLC
		Déconcentrer l'Inspection technique des impôts	Nombre de représentations régionales	ITI/SRH
O.S.2.4.6: sanctionner les actes de corruption. conférez vous à l'annexe séparée 1 pour les détails	Les actes de corruption sont sanctionnés	Instituer dans le Livre de procédures fiscal et le Code pénal burkinabè des sanctions afférant aux cas de fraude; Déconcentrer l'Inspection technique des impôts	Textes législatifs; Nombre de représentations régionales	ITI/SRH

### **VIII.3 ORIENTATION STRATÉGIQUE 3 :**

#### **AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES**

La modernisation de la DGI facilite l'atteinte des deux autres orientations du plan: la fourniture de services de qualité aux usagers et l'amélioration de la mobilisation des recettes budgétaires internes.

Ainsi, en vue de fidéliser et de mobiliser son personnel, la DGI compte lui offrir un cadre de vie stimulant dans lequel il pourra se développer, tout en participant à la réalisation des objectifs organisationnels. Pour y parvenir, elle mettra à la disposition du personnel des outils de travail performants et en quantité et s'assurera que la contribution de chaque membre du personnel aux objectifs est reconnue.

L'objectif de modernisation s'articule autour de neuf (09) axes spécifiques ci-après :

- ⇒ Créer et développer une culture d'appartenance à l'institution
- ⇒ Améliorer la gestion des ressources humaines
- ⇒ Améliorer la capacité et les outils de gestion prévisionnelle
- ⇒ Informatiser complètement la DGI
- ⇒ Améliorer la qualité et la quantité des moyens matériels
- ⇒ Améliorer l'organisation de base
- ⇒ Améliorer le système d'information et de pilotage
- ⇒ Améliorer l'encadrement des services
- ⇒ Accompagner le changement et mettre en œuvre le plan stratégique

#### **AXE STRATÉGIQUE 3.1 : CRÉER ET DÉVELOPPER UNE CULTURE D'APPARTENANCE À L'INSTITUTION**

La DGI considère comme facteur clé de succès, la loyauté, la motivation, la compétence et le sens de responsabilité de ses managers et collaborateurs.

La DGI est convaincue que son développement est indissociable de la confiance et du respect instauré entre elle et ses collaborateurs, ainsi qu'entre les collaborateurs eux-mêmes.

Elle sera particulièrement attentive aux conditions de travail de ses collaborateurs, notamment en ce qui concerne le respect des personnes, l'absence de discrimination, la liberté d'association et de négociation collective, ainsi qu'à la protection de la santé et à la sécurité. Aucune forme de harcèlement n'est tolérée.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/ OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficiente			
AXE 3.1 : CREER ET DEVELOPPER UNE CULTURE D'APPARTENANCE A L'INSTITUTION	La solidarité entre les travailleurs des impôts est renforcée			
	Le sentiment d'appartenance à l'institution est renforcé			
O.S.3.1.1: Renforcer la solidarité et la cohésion sociale	Une devise est créée (Probité-Solidarité-Efficience)	Concevoir et adopter une devise, intégrer la devise dans les documents officiels	Une devise est adoptée	CAT
	La cohésion sociale est renforcée	Organiser des activités sportives, récréatives et culturelles intra et inter services	Les tournois sportifs, récréatifs et culturel sont organisés	SRH/SFM/Toue structure
		Mettre à la disposition des agents une salle de sport équipée	Salle de sport équipée	SFM/SRH
	la solidarité est renforcée entre les travailleurs des impôts	Instituer un fonds de soutien et de solidarité aux retraités des impôts	Le fonds de soutien aux retraités est créé	SRH/SFM
		Signer un partenariat avec les Associations des agents des Impôts (AFI, Retraités, AS/ DGI, ...)	Un contrat de partenariat par association est signé	SRH

## AXE STRATÉGIQUE 3.2 : AMÉLIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour transformer l'organisation en matière de gestion des ressources humaines, la DGI se dotera d'une stratégie globale destinée à déterminer et à mettre en œuvre l'ensemble des leviers d'action permettant de renforcer la performance du personnel, tout en améliorant la flexibilité organisationnelle.

Aussi, souhaite-t-elle arriver à une affectation optimale de son personnel dans une structure organisationnelle adaptée. Afin de réussir, elle souhaite disposer d'un logiciel GRH qui lui permet, à tout moment, de disposer d'informations complètes et à jour relatives au personnel sur la base desquelles elle peut prendre les bonnes décisions.

Elle veillera à ce qu'à côté du trajet de carrière dirigeant, un trajet d'expert puisse aussi être offert aux collaborateurs.

Comme la DGI accorde le plus grand intérêt à l'épanouissement de son personnel, elle s'efforce de pouvoir mettre à disposition une offre de formation de qualité à la mesure de ses collaborateurs. Elle veut stimuler le développement personnel en offrant à chaque collaborateur un ensemble de formations en rapport avec sa fonction.

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/ OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTAT	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficiente			
AXE 3.2 : AMELIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	la gestion des RH est en adéquation avec les missions et objectifs de la DGI  Les postes occupés par les agents sont en adéquation avec leurs compétences			

ORIENTATION STRATÉGIQUE/ AXE STRATÉGIQUE/ OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTAT	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.3.2.1: Actualiser et Appliquer le plan de carrière	Le plan de carrière est révisé et mis en œuvre	Créer un groupe de travail chargé de relire le plan de carrière en tenant compte des conclusions de la 4ème conférence annuelle de la DGI	Le plan de carrière actualisé	SRH
		Réaliser un bilan social au sein de la DGI	Rapport du bilan social	SRH
		Organiser des sessions de formation des agents sur le plan de carrière	Nombre de sessions de formations	SRH
		Mettre en œuvre le plan de carrière	Rapport de mise en œuvre	SRH
		Conduire un plaidoyer pour l'introduction de grades dans les emplois de la DGI	La prise en compte des grades dans le répertoire interministériel des emplois de l'Etat	SRH
O.S.3.2.2: Suivre l'exécution des objectifs individuels de façon périodique	Les contrats d'objectifs sont mis en œuvre	Mettre en œuvre le contrôle interne dans toutes les structures de la DGI	Nombre de contrôleurs internes installés	ITI/SRH
		Evaluer le personnel sur la base des contrats d'objectifs	Nombre de contrats d'objectifs signés et évalués	SRH, Toute structure
O.S.3.2.3: Mettre en place les manuels de procédures généraux et par métier	Les tâches sont bien exécutées par les agents	Elaborer et diffuser les manuels de procédures	Nombre de manuels de procédures élaborés et diffusés	ITI/CAT/Toute structure
O.S.3.2.4: Promouvoir l'expertise des cadres de la DGI	L'expertise des cadres de la DGI est valorisée	Conduire des plaidoyers pour la création de postes de conseillers fiscaux dans les sociétés d'Etat, ambassades, projets et programmes	Nombre de plaidoyers effectués	CAT/SRH
O.S.3.2.5: Rendre opérationnelle la formation des inspecteurs du cadastre à l'ENAREF	La filière cadastre est opérationnelle	Parachever le processus de création de la filière cadastre en collaboration avec l'ENAREF	Ouverture du concours	SRH/DC



## AXE STRATÉGIQUE 3.3 : AMÉLIORER LA CAPACITÉ ET LES OUTILS DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA DGI

Le système va reposer sur la «gestion axée sur les résultats» bâtie autour des instruments de gestion que sont le contrat d'objectifs (lettre de mission, fiche d'indication des attentes) et le programme d'activités et le rapport d'activités.

Le renforcement de la capacité de prévision de la DGI passera par la prise en charge des activités ci – après :

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficiente			
AXE 3.3 : AMELIORER LA CAPACITE ET LES OUTILS DE GESTION PREVISIONNELLE DE LA DGI	Le management des risques est intégré dans la gestion de la DGI			
	Les outils de gestion prévisionnelle sont maîtrisés et utilisés dans la gestion de la DGI			
O.S.3.3.1: Mettre en œuvre les principes et les outils de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) au sein de la DGI	La culture du résultat et de la redevabilité est ancrée dans la pratique du personnel de la DGI	Former les agents de la DGI en Gestion Axée sur les Résultats Sensibiliser le personnel sur le devoir de redevabilité Elaborer et faire valider les canevas de reporting	Nombre d'agents formés (500 agents/AN) Note de service validant les canevas de reporting	SRH SRH/Toute structure CAT/SSSR/Toute structure
O.S.3.3.2 : Mettre en place un système d'analyse du risque et de la sélectivité des contrôles de l'ITI	Les contrôles sont basés sur les risques encourus	Elaborer et mettre régulièrement à jour une cartographie des risques	Une cartographie des risques est disponible	ITI
O.S.3.3.3 : Procéder à l'évaluation périodique de la DGI selon les outils propres aux administrations fiscales (TADAT et Blueprints)	La DGI est conforme aux standards internationaux	Réaliser deux évaluations avec les outils spécifiques aux administrations fiscales	Rapports d'évaluation	CAT/SSSR/DSF

## **AXE STRATÉGIQUE 3.4 : INFORMATISER COMPLÈTEMENT LA DGI**

L'amélioration de la performance en matière d'émission, de recouvrement et de vérification passe inévitablement par la poursuite de l'informatisation. Pour améliorer la lisibilité de l'informatisation des procédures fiscales, le schéma directeur informatique (SDI) sera régulièrement mis à jour et en œuvre à travers un meilleur fonctionnement du groupe projet SDI.

Le renforcement des opérations fiscales par l'informatisation consistera à automatiser toutes les fonctions opérationnelles en vue de soustraire les agents du traitement manuel au profit de tâches à valeur ajoutée comme le contrôle fiscal. Pour ce faire toutes les fonctionnalités indispensables seront développées.

La stratégie de l'informatisation s'orientera en priorité vers la mise en place d'un système cohérent d'information intégré de gestion de la DGI.

La formation des utilisateurs sera assurée de manière à permettre une utilisation optimale des applications. Un plan de formation ciblé sera mis en œuvre au fur et à mesure de l'évolution de la plateforme.

Une stratégie de sécurisation du réseau sera mise en place. En outre, en matière de disponibilité des applications, il sera demandé la délégation de l'administration de certaines tâches du réseau local de la DGI et la dotation d'une autonomie électrique.

L'axe 3.4 relatif à l'informatisation complète de la DGI se décline en dix-neuf (19) objectifs spécifiques qui se détaillent comme suit :

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEURS DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficace			
AXE 3.4 : INFORMATISER COMPLETEMENT LA DGI	La DGI est efficace en terme de temps mis, dans sa gestion			
O.S.3.4.1 : Mettre à jour et en œuvre le SDI	Le SDI est régulièrement mis à jour	Rendre fonctionnel le groupe projet SDI	Note de service	DI
		Procéder à la mise à jour régulière du SDI	Nombre de sessions de mise à jour	DI, Groupe projet SDI
		Vulgariser le SDI	Les supports de communication	DI, Groupe projet SDI
O.S.3.4.2 : Informatiser intégralement la gestion de tous les impôts	La gestion de tous les impôts est automatisée	Recenser les impôts et les procédures traités manuellement	L'état des impôts et procédures encore traités manuellement	DI, DSF, Toute UR
		Développer les fonctionnalités nécessaires dans les applications appropriées pour prendre en compte les impôts et les procédures	Nombre de nouvelles fonctionnalités développées	DI
O.S.3.4.3 : Disposer d'un plan d'équipement informatique	Tous les agents disposent d'ordinateurs de bureau	Faire l'inventaire du matériel informatique et les besoins	Etat d'inventaire du matériel et des besoins	DI
		Elaborer un plan d'équipement	Plan d'équipement	DI
		Acquérir le matériel nécessaire	Les PV de réception du matériel	DI, SFM
		Procéder au déploiement du matériel	Nombre d'ordinateurs / nombre d'agents	DI, SFM
	Les services sont équipés suivants leurs besoins	Réaménager les affectations de matériels informatiques en cas de suréquipement d'un service	Les états de réaffectation du matériel	DI, SFM
		Informé le Service financier et matériel de toute dotation par une structure extérieure	Note d'information	Toute structure

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTION S OU MESURES A PRENDRE	INDICATEURS DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.3.4.4 : Améliorer la disponibilité des applications métiers de la DGI	Les applications métiers de la DGI sont régulièrement accessibles	Doter le Datacenter et les sites névralgiques de système d'autonomie électrique (énergie solaire, groupe électrogène, onduleurs)	Rapports d'installation de système d'autonomie électrique	DI
		Interconnecter les bâtiments de la DGI par fibre optique ou par faisceau hertzien	Nombre de liaisons fibre optique ou faisceau hertzien	DI, SFM
		Mettre aux normes les réseaux locaux des sites de la DGI	Nombre de sites mis aux normes	DI
		Demander le cloisonnement des VLAN de la DGI à l'ANPTIC	Correspondance	DI
		Demander à l'ANPTIC de prioriser le flux des applications métiers de la DGI sur le RESINA	Correspondance	DI
		Demander à l'autorité compétente de déléguer à la DGI certaines tâches de l'administration du réseau local de la DGI	Correspondance	DI
		Demander la mise en place d'un cadre de concertation entre la DGI, la DGSI et l'ANPTIC	Correspondance	DI
		Demander à la DGAIE de redéfinir les clauses du contrat de maintenance avec l'ONATEL y compris la qualité du service	Correspondance	DI, SFM
		Doter les services de la DGI de système d'autonomie électrique (énergie solaire, groupe électrogène, onduleurs)	Nombre de services disposant de système d'autonomie électrique	SFM
		Mettre en place des Bases de données réparties (Mettre des bases de données dans certains sites stratégiques de la DGI)	Nombre de bases de données reparties	DI, SFM
		Effectuer des Sauvegards fréquentes et automatiques des bases de données	Rapports de sauvegards	DI
		Mettre en place une redondance des serveurs	Nombre de serveurs	DI, SFM

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEURS DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.3.4.5 : Remplacer tous les réseaux WIFI par des réseaux câblés (Ethernet)	Les réseaux locaux de tous les sites de la DGI sont en Ethernet (réseaux câblés)	Recenser les sites en réseaux locaux WIFI	Etat des sites en réseaux locaux WIFI	DI
		Procéder au câblage de tous les sites	Nombre de sites câblés	DI, SFM
O.S.3.4.6 : Mettre en place un système de contrôle d'accès aux ressources	Les accès aux ressources informatiques de la DGI sont sécurisés et contrôlés	Mettre en place un annuaire électronique	Les rapports techniques	DI
O.S.3.4.7 : Elaborer une politique de sécurisation de l'information	La DGI dispose d'une politique de sécurité de son système d'information	Elaborer la cartographie des risques informatiques	Cartographie des risques	DI
		Elaborer la politique de sécurité de l'information	Le document de la politique de sécurité	DI
		Valider et mettre en oeuvre la politique de sécurité de l'information	Rapport de validation	DI
O.S.3.4.8 : Améliorer les fonctionnalités du SIGU et le déployer dans tous les services concernés	Le délai de traitement des dossiers fonciers est réduit de moitié	Recenser les dysfonctionnements du SIGU	Liste des dysfonctionnements	DGUF, DI
		Assurer la maintenance du logiciel	Contrat de maintenance	DGUF, DI
		Dématérialiser les PV d'attribution des parcelles	Nombre de PV d'attribution traités	DGUF, DADF, DRI
		Déployer la plateforme SIGU dans toutes les RDPF	Nombre de RDPF qui utilisent SIGU	DGUF, DI
O.S.3.4.9 : Acquérir un logiciel de gestion des ressources humaines	La gestion de la carrière de tous les agents de la DGI est automatisée	Acquérir un logiciel	Le logiciel	DI, SRH, SFM
O.S.3.4.10 : Doter suffisamment la DGI en informaticiens	La DGI dispose d'informaticiens en nombre suffisant	Evaluer le besoin	Etat de besoin en informaticiens	DI
		Recruter les informaticiens nécessaires	Nombre d'informaticiens recrutés	SRH
O.S.3.4.11 : Faire aboutir le projet du système intégré des procédures fiscales	La DGI dispose d'un logiciel unique de gestion des procédures fiscales	Intégrer les autres logiciels dans SINTAX	Système intégré	DI

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEURS DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.3.4.12: Assurer la permanence des contrats de maintenance du parc informatique	La maintenance du matériel informatique est régulièrement assurée	Négocier la conclusion d'un contrat de maintenance pluriannuel	Contrat de maintenance pluriannuel	SFM
O.S.3.4.13: Doter les services d'antivirus adaptés (réseau, monoposte)	Les ordinateurs de la DGI sont sécurisés	Choisir le mode de protection (antivirus réseau ou monoposte)	Type d'antivirus retenu	DI
		Acquérir, installer et configurer les antivirus	Nombre de postes protégés	DI
O.S.3.4.14: Disposer d'un logiciel de gestion du parc informatique	La gestion du parc informatique est informatisée	Acquérir le logiciel	Le logiciel	DI
O.S.3.4.15: Réformer le matériel informatique obsolète et hors usage	Le matériel informatique obsolète et hors usage est retiré du parc informatique	Recenser le matériel informatique obsolète et hors usage	Liste du matériel obsolète et hors usage	DI, SFM
		Réformer le matériel informatique obsolète et hors usage	Rapport de réforme	DI, SFM
O.S.3.4.16: Relire, vulgariser et appliquer la charte informatique	La charte informatique est mise à jour et vulgarisée	Organiser des ateliers de relecture et de validation	Rapports d'ateliers Charte mise à jour	DI
		Vulgariser la charte informatique	Nombre de sessions d'informations	DI, SFM
O.S.3.4.17: Connecter tous les services de la DGI au RESINA	Tous les services de la DGI sont connectés au RESINA	Identifier tous les services non encore connectés au RESINA	Liste des services non encore connectés	DI
		Connecter les services concernés	Nombre de nouveaux services connectés	DI
O.S.3.4.18: Mettre en œuvre les télé-procédures	Les contribuables des grandes et moyennes entreprises effectuent leurs obligations déclaratives et de paiement par télé-procédures	Développer la plateforme des télé-procédures (télédéclaration et télépaiement)	La plateforme de télé-procédures disponible sur le site web	DI, DCF, DLC
		Sensibiliser les contribuables à l'utilisation des télé-procédures	Les supports de communication	SCRIP, DI
O.S.3.4.19 : Finaliser le développement de SINTAXNET	SINTAXNET est fonctionnel	Collecter les requêtes à intégrer et les développer	Nombre de requêtes développées	DI, Toute structure

## AXE STRATÉGIQUE 3.5 : AMÉLIORER LA QUALITÉ ET LA QUANTITÉ DES MOYENS MATÉRIELS

Les moyens doivent être en adéquation avec les objectifs à atteindre et les stratégies de mise en œuvre (budget d'investissement et de fonctionnement). Le succès du Plan Stratégique 2017 – 2021 de la DGI repose sur l'action de toutes les unités organisationnelles (Directions Centrales ou d'appuis fonctionnels, Services d'extérieurs, etc.). L'administration centrale sera proche des préoccupations des services et les accompagnera, notamment par des engagements de qualité de service régulièrement mesurés et rendus publics sur l'intranet de la DGI. Elle veillera à accompagner les services dans la réalisation de leurs objectifs en mettant à leur disposition les ressources nécessaires.

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficiente			
AXE 3.5: AMELIORER LA QUALITE ET LA QUANTITE DES MOYENS MATERIELS	Des ressources matérielles en adéquation avec les objectifs de la DGI			
O.S.3.5.1: Disposer des ressources matérielles en adéquation avec les objectifs	Les moyens matériels sont disponibles en qualité et en quantité suffisantes	Evaluer et planifier les besoins en matériels de la DGI	L'état des besoins annuels est disponible	SFM/Toute structure
		Commander les matériels en fonction des besoins exprimés	Quantité de matériels disponibles par rapport aux besoins exprimés	SFM
		Informatiser la chaîne de gestion du matériel	Nombre d'utilisateurs des logiciels de gestion par rapport au nombre de postes devant utiliser lesdits logiciels	SFM

## AXE STRATÉGIQUE 3.6 : AMÉLIORER L'ORGANISATION DE BASE

Le remède à l'imprécision dans la définition des responsabilités et des tâches tient à la formalisation des structures prescrite par la loi n°0201/98/AN du 5 mai 1998 et ses textes subséquents, portant normes de création, d'organisation et de gestion des structures de l'administration. La clarté de la mission est un élément essentiel à l'élaboration d'une bonne stratégie et à la mise en œuvre du management axé sur les résultats.

Pour réussir, toute unité organisationnelle doit reconnaître l'importance des valeurs organisationnelles et doit être engagée dans un processus de développement de ces valeurs. La direction veillera à anticiper les conséquences des projets informatiques sur l'organisation des services en terme de dispositifs de contrôle interne à mettre en place.

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficiente			
AXE 3.6: AMELIORER L'ORGANISATION DE BASE	L'infrastructure nécessaire à l'activité de la DGI est mise en place			
O.S.3.6.1: Créer des structures en adéquation avec les objectifs et les missions de la DGI	Des nouvelles structures sont créées en fonction des objectifs et des missions (DCI, conservations foncières...)	Créer des nouvelles DCI et les doter en ressources humaines et matérielles suffisantes	Nombre de DCI par rapport au nombre d'arrondissements dans les villes de Ouaga et de Bobo	DSF
		Créer des conservations foncières	Rapport d'étude; Nombre de conservations créées	DADF, DC, CAT
O.S.3.6.2: Revoir le positionnement institutionnel de la DGI	La DGI est autonome	Conduire une étude sur l'autonomisation de la DGI	Rapport assorti de recommandation Adoption du texte portant création de la structure autonome et ensemble ses textes d'application	SSSR, CAT
		Conduire un plaidoyer	Rapport de plaidoyer	



ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.3.6.3: Améliorer le cadre de travail	Les agents de la DGI exercent leurs fonctions dans des locaux adaptés à leurs missions	Actualiser et mettre en œuvre le plan d'investissement immobilier de la DGI	Le plan d'investissement actualisé est disponible et mis en œuvre	SFM
		Associer les partenaires sociaux dans la formulation des projets d'investissements immobiliers	Lettres de convocation au conseil de direction élargi	DSF

## AXE STRATÉGIQUE 3.7 : AMÉLIORER LE SYSTÈME D'INFORMATION ET DE PILOTAGE

Afin de pouvoir diriger au mieux et de pouvoir suivre le fonctionnement de ses services, la DGI souhaite disposer d'instruments de management performants. Elle pense ici en premier lieu aux outils adaptés au pilotage.

Le tableau de bord est l'ensemble des clignotants (analytique, prévisionnel, statistique, synthétisée dans les tableaux de bord et reporting), pour le suivi et le contrôle de l'exécution des plans, programmes et budget par rapport aux prévisions. Les tableaux de bord doivent être pertinents et concerner toutes les fonctions et tous les postes. Il n'y a pas de responsabilité sans obligation de compte rendu.

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficiente			
AXE 3.7: AMELIORER LE SYSTEME D'INFORMATION ET DE PILOTAGE	Les objectifs prévus sont atteints			
O.S.3.7.1: Mettre en place un système d'informations pour améliorer le pilotage	Le pilotage est amélioré	Mettre en place des outils adaptés au pilotage de la DGI	Nature et nombre d'outils mis en œuvre	CAT/DI/DSF

## AXE STRATÉGIQUE 3.8 : AMÉLIORER L'ENCADREMENT DES SERVICES

Dans le contexte de promotion de la transparence, la responsabilité renvoie à l'obligation faite à tout responsable, à quelque niveau qu'il se situe, de rendre compte, à périodicité définie, de l'exercice de ses attributions en matière de gestion des finances publiques.

La direction générale s'engage à promouvoir et à mettre en œuvre un management responsable fondé sur la délégation (contrôle hiérarchique) et le renforcement du contrôle interne (contrôle induit), c'est-à-dire organiquement lié à la structure et aux procédures en vigueur.

L'ensemble des agents de la Direction Générale des Impôts sont motivés et attachés à rendre un service de qualité. Ils constituent la première force d'une administration de service à haute valeur ajoutée. En prenant appui sur l'aménagement de l'organisation et des procédures, la Direction Générale des Impôts doit moderniser la gestion de ses ressources humaines pour faire bénéficier tous ses agents des avancées sociales que permet une meilleure organisation du travail. Elle doit également renforcer leurs qualifications et les former aux technologies nouvelles dans un cadre de travail rénové.

De plus, elle souhaite avoir une vue claire sur les risques au sein de son organisation et de son fonctionnement (contrôle interne) qu'elle va gérer activement et constater les éventuels dysfonctionnements. Dans ce cas, elle prévoit surtout de pouvoir faire appel aux responsables de la direction et du suivi des services opérationnels comme à sa cellule Maîtrise de l'organisation.

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficiente			
AXE 3.8: AMELIORER L'ENCADREMENT DES SERVICES	Les difficultés posées par les services opérationnels sont résorbées par l'encadrement			
O.S.3.8.1: Promouvoir la démarche qualité	La démarche qualité est mise en œuvre	Mettre en place et promouvoir des standards de qualité	Nombre de structures et de procédures certifiées Des outils standards de qualité sont élaborés	CAT/SCRP/SSSR
	Le personnel est imprégné de ses missions	Former le personnel sur les définitions de postes de travail dans les structures, des indicateurs de mise en œuvre et les indicateurs de suivi-évaluation	Nombre de sessions de formation	SRH, SFM
	La coopération entre administrations fiscales est renforcée	Renforcer la coopération inter administrations fiscales	Nombre de participations aux cadres de concertation inter administrations fiscales	CAT/Toute direction centrale
	Le système de reporting est systématisé	Rendre obligatoire le système de reporting	Note de service	CAT, Toute structure
	Les pratiques sont harmonisées par métier	Organiser des rencontres périodiques entre entités (RI, RDPF, CSA, Chefs de brigades...)	Une rencontre annuelle est tenue entre entités homologues	DSF, DLC, DCF, DERF, DADF, DC, CAT
	L'encadrement des structures opérationnelles est amélioré	Créer et mettre en œuvre un cadre de concertation entre ITI et les directions centrales	Note de service DGI	ITI/Toute direction centrale

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
O.S.3.8.2: Recadrer les services centraux de la DGI sur les missions de conception, de pilotage et d'évaluation en attribuant exclusivement les tâches de gestion aux services opérationnels	Les attributions sont clarifiées et le fonctionnement est amélioré	Relire l'organigramme	Nouvel organigramme adopté et mis en œuvre	CAT/SRH/SSSR

### AXE STRATÉGIQUE 3.9 : ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET METTRE EN ŒUVRE LE PLAN STRATÉGIQUE

Un accompagnement de la mise en œuvre du PS est nécessaire pour en assurer une diffusion et un décollage harmonieux et maîtrisé.

Le volet du changement mérite d'être pris en charge par les consultants pour assurer à la DGI une mutation rapide et cohérente vers sa nouvelle vision et viserait à la mise en œuvre des diligences ci – après :

- ⇒ L'élaboration du programme de mise en œuvre ;
- ⇒ L'appui des directions à la finalisation et à la mise en œuvre de leurs plans d'actions ;
- ⇒ L'assistance à la communication du Plan Stratégique au personnel, aux partenaires stratégiques ;
- ⇒ La conception, la planification et le suivi de la mise en œuvre du changement ;
- ⇒ La mise en place des tableaux de bord de suivi ;
- ⇒ L'assistance à la constitution des groupes et équipes de travail et leur encadrement.

ORIENTATION STRATEGIQUE/ AXE STRATEGIQUE/OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE REALISATION DES ACTIVITES	STRUCTURES RESPONSABLES
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficiente			
AXE 3.9: ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET METTRE EN ŒUVRE LE PLAN STRATEGIQUE	Les agents de la DGI se sont approprié le PS			
	Le PS est mis en œuvre			
O.S.3.9.1: Veiller à la mise en œuvre des recommandations du plan stratégique	Un contrat d'objectifs avec le MINEFID est signé et mis en œuvre	Signer un contrat d'objectifs avec le MINEFID	Le contrat est disponible	SSSR
	Un mécanisme d'évaluation du plan stratégique est mis en place	Mettre en place un mécanisme d'évaluation et de suivi du plan stratégique	Le mécanisme de suivi- évaluation est disponible	SSSR
	Un dispositif d'évaluation de l'impact des changements au sein de la DGI est mis en place	Mettre en place un dispositif d'évaluation de l'impact des changements au sein de la DGI	Le dispositif d'évaluation de l'impact des changements est disponible	SSSR
	Un système de communication de large diffusion à l'endroit de tous les collaborateurs est développé	Développer et opérationnaliser un système de communication de large diffusion à l'endroit de tous les collaborateurs	Nombre de communications périodiques	SCRIP
	Un plan de communication sur le PS est mis en place	Mettre en place et opérationnaliser un plan de communication	Nombre de communications à l'adresse des partenaires	SCRIP

## IX. LE CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE (CMP)

Conduire et suivre le Plan stratégique 2017-2021 de la DGI constituent des défis et supposent un engagement réel de chacun des agents. Il est important de surveiller l'état d'avancement des différentes activités du PS et de recueillir l'ensemble des données nécessaires à l'évaluation des divers résultats attendus, selon les principaux indicateurs retenus. Cette opération nécessite un travail important de la part de chacun pour recueillir d'abord les données de départ, collecter et analyser ensuite les informations qui permettront de suivre la mise en œuvre du plan et tendre vers l'atteinte des résultats attendus. Les responsables identifiés dans les plans d'actions doivent s'impliquer dans cette démarche et générer les informations requises et les différents rapports trimestriels et annuels de rendement.

Les tableaux qui suivent présentent le CMP du PS-DGI 2017-2021

	RÉSULTATS	INDICATEURS DE MESURE
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 1: - MOBILISER DES RECETTES BUDGETAIRES POUR REpondre AUX BESOINS FINANCIERS DE L'ETAT NOTAMMENT CEUX FIXES DANS LE CADRE DU PNDES</b>	Les recettes sont mobilisées chaque année à hauteur du besoin de financement du PNDES	Niveau de recettes Taux de progression annuelle 12%/an Taux de pression fiscale
	le Nombre de contribuables immatriculés augmente	Taux de progression des contribuables immatriculés et fiscalisés actifs 20% /an
	les contribuables immatriculés respectent leurs obligations fiscales de déclaration et de paiement	
Axe 1.1 : Élargir l'assiette fiscale	la dépendance de l'Etat des seules recettes fiscales des grandes entreprises est réduite	Indice de dépendance aux grandes entreprises
	De nouveaux secteurs d'activités sont fiscalisés	Nombre de nouveaux secteurs fiscalisés
	le taux de couverture du contrôle fiscal est amélioré	taux de couverture du contrôle fiscal
Axe 1.2 : Lutter contre la fraude et l'évasion fiscales	le taux de rendement du contrôle fiscal est amélioré	Taux de rendement du contrôle fiscal

	RÉSULTATS	INDICATEURS DE MESURE
Axe 1.3 : Rationaliser les incitations fiscales	les mesures d'exonérations et d'incitations fiscales sont réduites	Montant de dépense fiscale annuelle
		Nombre de contribuables bénéficiaires d'avantages fiscaux
Axe 1.4 : Améliorer la gestion des Restes à Recouvrer (RAR)	la proportion des RAR est ramenée à 0,1% des recouvrements de la période	Taux d'ancienneté de la dette
	Les RAR sont maîtrisés	
	Les créances fiscales sont sécurisées	Nombre d'inscriptions hypothécaires pour couvrir des dettes fiscales Nombre d'ATD, d'avis de fermeture, de saisies
	Le recouvrement des RAR est amélioré	Taux de créances contestées dans les restes à recouvrer globaux

	RÉSULTATS	INDICATEURS DE MESURE
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 2: - CONSTRUIRE UNE RELATION DE PARTENARIAT ET DE CONFIANCE AVEC LES CONTRIBUABLES, LES PARTENAIRES ET LES AUTRES REGIES DE RECETTES</b>	Le civisme fiscal est amélioré, la synergie d'action avec les autres régies de recettes est renforcée	Taux de déclarations spontanées
		Nombre de cadres de concertation et de comptes rendus de rencontres
Axe 2.1 : Améliorer la qualité du service rendu aux usagers	la qualité du service rendu aux usagers est améliorée	Délais moyens de traitement des requêtes des contribuables
Axe 2.2 : Améliorer les relations avec les contribuables	les relations avec les contribuables sont améliorées	degré de satisfaction des contribuables Réduction du délai moyen de remboursement des crédits d'impôts
Axe 2.3 : Renforcer la synergie d'action entre les régies de recettes	le système d'information et de communication entre les régies est efficient	Niveau d'interfaçage des logiciels métiers
		Nombre de rencontres techniques et administratives/an
Axe 2.4 : Promouvoir l'éthique professionnelle et lutter contre la corruption	La perception qu'a l'utilisateur des agents des impôts en matière de corruption s'est améliorée	Classement RENLAC

	RÉSULTATS		INDICATEURS DE MESURE
<b>ORIENTATION STRATEGIQUE 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	La DGI est moderne et efficace	Taux de dématérialisation des procédures d'administration et de gestion	Taux de formalisation des procédures de gestion
AXE 3.1 : Créer et développer une culture d'appartenance à l'institution	La solidarité entre les travailleurs des impôts est renforcée	Taux de participation aux activités professionnelles	Taux de participation aux activités sociales, sportives et culturelles
	Le sentiment d'appartenance à l'institution est renforcé		
AXE 3.2 : Améliorer la gestion des ressources humaines	la gestion des RH est en adéquation avec les missions et objectifs de la DGI		proportion des agents formés dans l'année suivant le plan de formation
AXE 3.3 : Améliorer la capacité et les outils de gestion prévisionnelle de la DGI	le management des risques est intégré dans la gestion de la DGI		nombre d'outils de management du risque déployés et utilisés
	les outils de gestion prévisionnelle sont maîtrisés et utilisés dans la gestion de la DGI		nombre d'outils de gestion prévisionnelle déployés et utilisés
AXE 3.4 : Informatiser complètement la DGI	Tous les actes de gestion des impôts sont automatisés		Taux de disponibilité des applications de la DGI
AXE 3.5: Améliorer la quantité et la qualité des moyens matériels	Les ressources matérielles sont en adéquation avec les objectifs de la DGI		Taux de besoins satisfaits par an
AXE 3.6: Améliorer l'organisation de base Créer des structures en adéquation avec les objectifs et les missions de la DGI Revoir le positionnement institutionnel de la DGI Améliorer le cadre de travail	L'organisation de base de la DGI est en adéquation avec ses missions		Textes portant organisation et fonctionnement de la DGI
			Taux d'investissements par année
AXE 3.7: Améliorer le système d'information et de pilotage	Un système d'information permettant d'améliorer le pilotage est mis en place		Nombre d'outils de pilotage utilisés
AXE 3.8: Améliorer l'encadrement des services	Les difficultés posées par les services opérationnels sont résorbées par l'encadrement		Nombre de difficultés traitées
AXE 3.9: Accompagner le changement et mettre en oeuvre le plan stratégique	Les agents de la DGI se sont approprié le PS		Nombre d'agents formés
	Le PS est mis en oeuvre	Rapports de suivi de la mise en oeuvre du PS	



## X. LES FACTEURS CLÉS POUVANT AFFECTER LA RÉUSSITE DE LA STRATÉGIE (HYPOTHÈSES)

Les conditions nécessaires à la réussite de la modernisation approfondie de la DGI sont les suivantes :

1. Une volonté non équivoque des dirigeants politiques et du ministre chargé des finances pour appuyer le lancement et la mise en œuvre des actions pendant toute la durée du plan ;
2. La capacité de faire adopter les changements législatifs nécessaires à la mise en œuvre du plan, notamment, l'autonomisation progressive de la gestion de la DGI ;
3. La définition d'une vision pour poursuivre la modernisation de l'administration fiscale et la conception d'une stratégie reposant sur des plans d'action détaillés couvrant tous les volets de la stratégie ;
4. Une capacité de mobilisation des ressources humaines qui sont nécessaires à la mise en œuvre des plans d'actions : désignation de chefs de projet compétents, et des équipes dynamiques et motivées ;
5. La sécurisation des ressources budgétaires et des financements extérieurs qui sont indispensables à la mise en œuvre des plans d'actions ;
6. La mise en place d'une structure de gouvernance pour la conduite du projet, y compris :
  - 1) un comité de pilotage au niveau approprié prenant en charge la gestion du changement (niveaux central et déconcentré) ;
  - 2) le suivi-évaluation des plans d'actions avec des indicateurs de résultats ;
  - 3) des procédures transparentes dans la mise en œuvre des plans d'actions.
7. Une coordination efficace de l'assistance technique et financière qui est mise à disposition par les PTF dans le cadre de la réalisation des plans d'actions est souhaitable avec un reporting périodique à leur intention ;
8. Un contrôle interne permanent de la mise en œuvre des plans d'actions ;
9. Un plan de communication interne et externe pour faciliter la mise en œuvre des plans d'actions et pour informer tous les partenaires : le public, les représentants des entreprises et des professions comptables, les autres administrations, ainsi que les chefs de service, les agents des impôts et leurs représentants syndicaux ;
10. La cohésion de la structure de projet (Comité interne de projet) et des structures permanentes (directions centrales fonctionnelles) de la DGI ;
11. Une forte appropriation de toutes les actions mises en œuvre par le personnel qui doit être facilitée par le plan de communication et par un vaste programme de valorisation des ressources humaines comportant des actions de formation ;
12. L'adoption d'un contrat de performance pour la durée de mise en œuvre du plan, afin de garantir à l'administration fiscale et aux partenaires au développement un soutien durable du Gouvernement. En contrepartie des engagements de la DGI en termes de performance et de mise en œuvre des plans d'actions, ce contrat doit prévoir :
  - 1) La mise à la disposition de la DGI des financements nécessaires à la mise en œuvre du Plan Stratégique ;
  - 2) La flexibilité, voire l'autonomie lui permettant de gérer efficacement ses ressources humaines et matérielles ;
  - 3) L'autonomie indispensable pour organiser ses services centraux et opérationnels de façon optimale.

## XI. CADRE LOGIQUE DU PS 2017-2021

Le cadre logique du Plan Stratégique de la DGI pour la période 2017 – 2021 est en annexe 3. Il présente les objectifs généraux auxquels la stratégie contribue, l'objectif spécifique de la stratégie, les résultats attendus et les axes stratégiques.

## XII. SUIVI DE L'EXÉCUTION DU PLAN ET CONDITIONS DE RÉVISIONS

Les modalités d'évaluation de la réalisation des objectifs stratégiques : à travers le contrat de performance, la Direction Générale des Impôts s'engage à fournir tous les éléments d'information permettant de juger de la réalisation des objectifs définis au présent Plan Stratégique et à poursuivre le développement d'instruments de contrôle de gestion permettant un suivi régulier et détaillé de la réalisation des objectifs et de la dépense.

Dans l'hypothèse où certains objectifs ne seraient pas atteints, elle s'engage à conduire les études nécessaires pour en identifier les raisons et à fournir ces données à l'appui des indicateurs de résultat.

Par ailleurs, la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions du présent plan fera l'objet d'un suivi conjoint par la CAT et la cellule interne d'appui. Un audit sera diligenté pour évaluer les réalisations de chaque année.

L'évaluation annuelle visera à donner des réponses aux cinq indicateurs de mesure de performances : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

### Table des annexes

1. Liste des Institutions et structures rencontrées
2. Liste de documents consultés
3. Cadre logique
4. Budget synthétique

#### Annexes séparées

5. Plan d'actions de mise en œuvre du PS 2017-2021 de la DGI
6. Cadre de mesure de la performance du PS 2017-2021 de la DGI

# ANNEXE 1

## INSTITUTIONS ET STRUCTURES RENCONTREES

DENOMINATION	LIEU ET DATE	SUJETS DISCUTES
Cellule chargée des Politiques Economiques et de la Fiscalité Intérieure de l'UEMOA	Lundi 27/03/2017 à l'annexe UEMOA de Ouaga 2000	Informations, contribution à la réalisation des objectifs du plan stratégique de la DGI, prise en compte des objectifs prioritaires de l'UEMOA (PTF, programme de convergence)
Ministère chargé de la sécurité	Mardi 28/03/2017 au cabinet du Ministre d'Etat	Discussions projet plan stratégique et accord pour formalisation d'une convention avec la DGI en vue du renforcement de la sécurité au niveau des hôtels de finances
ENAREF	Mercredi 05/04/2017 à l'ENAREF	Informations, contribution à la réalisation des objectifs du plan stratégique de la DGI
Association des Femmes des Impôts AFI	Mercredi 13 avril 2017	Attentes de l'Association : Convention de partenariat avec la DGI ; Meilleure implication de l'association dans certaines activités de la DGI
Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique	Jeudi 14 avril 2017	Informations, contribution du Trésor au plan stratégique de la DGI, modalités de collaboration ; disponibilité du Trésor pour accompagner la DGI dans ses missions
Direction Générale des Douanes	Mercredi 19 avril 2017	Attentes de la DGD en termes de renforcement de la collaboration avec la DGI; Relecture et révision du protocole de collaboration DGI/DGD.
Amicale des retraités de la DGI		Disposée à soutenir le PS de la DGI et aussi contribuer au dialogue social au sein de la DGI
Union Européenne	Jeudi 04 mai 2017	Disponibilité pour accompagner la DGI dans la mise en œuvre du PS ; souhaite une plus grande implication du contribuable dans l'élaboration du plan

# ANNEXE 2

## LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

DENOMINATION	SOURCE
Plan stratégique 2007-2015 de la DGI	CERPAMAD/ARYAN & Co
SCADD	DGI
PNDES	DGI
PEFA	Secrétariat PEFA
RAPPORT BODIN	DGI
Conclusions des travaux du Symposium de Ouagadougou du 23 au 24 novembre 2015 sur le contrôle public organisé par ASCE-LC en partenariat avec la délégation de l'Union Européenne au Burkina Faso et l'appui du Programme d'Appui au Renforcement de la Gestion des Finances publiques et des statistiques (PARGS) ;	ASCE-LC
Rapport d'Élaboration de statuts au profit de l'Inspection Générale des Finances, des Inspections Techniques des départements ministériels et des Inspections des grandes directions du Ministère de l'Économie et des Finances	ASCE-LC
Directives du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA	UEMOA
Législation communautaire sur la Fiscalité	UEMOA
ORGANIGRAMME DGI	DGI
RAPPORT D'ACTIVITES	DGI
- Canevas PS 2007-2015 DGI renseigné ; - Charte d'audit, de contrôle de L'ITSI Burkina Faso ; - Code de déontologie de l'ITSI du Burkina Faso ; - Manuel de Procédures ITI.	DGI
Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) :  - PTBA 2013 ; - Document analytique du plan d'action MEF ; - Rapports de mise en œuvre 2013 du PACT/DGI ; - Rapports de mise en œuvre 2014 du PACT/DGI ; - Rapports de mise en œuvre 2015 du PACT/DGI ;	DGI
Tableaux de suivi PAP (recouvrements et tableaux de bord) :  - Tableaux de synthèse du recouvrement et de suivi du PAP au 31 Décembre 2013 ; - Tableaux de synthèse des recouvrements et de suivi du PAP au 31 Décembre 2014 ; - Tableaux de synthèse des recouvrements et de suivi du PAP au 31 Décembre 2015.	DGI
Rapports de facilité élargie de crédit FMI (FEC) :  - Matrice provisoire des mesures 2016 de l'Appui budgétaire national de la Banque mondiale (ABN) ; - Etat de mise en œuvre des mesures structurelles FEC.	DGI

DENOMINATION	SOURCE
Document de présentation du programme de renforcement de la Gestion des finances publiques et des statistiques (PARGS) : - Rapport (PARGS) ;	DGI
Rapport sur l'état de mise en œuvre des recommandations AFRITAC 2017.	DGI
Point des formations exécutées par DCF : - Gestion des recours ; - Lettres de missions ; - Manuel de procédures et charte du contribuable vérifié ; - Note d'orientation ; - Programmes d'activités ; - Rapport de vérification ; - Rapport PANAUDIT.	DGI
- Rapport Conférence annuelle de la DGI 2016 ; - Rapport Coopération Suisse.	DGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi n°10/98/AN du 21 avril 1998 portant modalités d'intervention de l'Etat et répartition de compétences entre l'Etat et les autres acteurs du développement</li> <li>- Loi N°004-2015 / CNT portant prévention et répression de la corruption au Burkina Faso</li> <li>- Loi 081-2015 du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat</li> <li>- Loi N° 008-2013/AN du 23 avril 2013 portant code de Transparence dans la Gestion des Finances Publiques</li> <li>- Loi organique N° 073-2015 du 06 novembre 2015 relative aux lois de finances</li> <li>- Décret n°2016-598 du 08 juillet 2016 portant règlement général sur la comptabilité publique</li> <li>- Décret n°2016-598 du 08 juillet 2016 portant nomenclature budgétaire de l'Etat</li> <li>- Décret N°2016- 601 du 08 juillet 2016 portant cadre conceptuel de la comptabilité</li> <li>- Décret n°2016-598 du 08 juillet 2016 portant tableau des opérations financières de l'Etat</li> <li>- Décret N°2016-027/PRES/PM/SGG-CM du 23 février 2016 portant organisation-type des départements ministériels</li> <li>- Arrêté 2015-387_organigramme DGI_23112015 ;</li> <li>- Arrêté 2016-0206_14072016 portant attribution-organisation-fonctionnement de la DGI ;</li> <li>- Arrêté_476_Organisation-fonctionnement DGI_31-12-2012 ;</li> <li>- DECRET_2016-191 Organigramme MINEFID ;</li> <li>- MEF _ POSEF 2011-2012 ;</li> <li>- Note de Crédit DGI février 2016 ;</li> <li>- SDI cahier des fiches techniques ;</li> <li>- SDI Synthétique.</li> </ul>	-
- Rapport_final_CA_DGI_2015 ;	DGI

DENOMINATION	SOURCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuel de rec. DGI, doc final sept 2013 ;</li> <li>- Rapport CPIA 2013 ;</li> <li>  Rapport de performance. Divers ;</li> <li>- Statistiques annuelles 2007-2016 ;</li> <li>- Rapport final DGI "Etude sur les conditions d'appropriations des ressources informatiques à la DGI"</li> </ul>	DGI
Acte de donation entre le MCA-BF et MINEFID	DGI
- Etude pour la mise en cohérence du plan stratégique de la Direction Générale des Impôts (DGI) avec la SCADD, la POSEF, et le PSI.	DGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recouvrement 1994-2016 ;</li> <li>- Mise en œuvre des activités DSF ;</li> <li>- Progression du recouvrement.</li> </ul>	DGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1er SDI-DGI 2007 ;</li> <li>- Création Comité Pilotage SI DGI ;</li> <li>- POSEF 2011-2020 ;</li> <li>- Note_de_Crédit_DGI_II_Février_2016 ;</li> <li>- Protocole d'accord DGI Coopération Suisse</li> </ul>	DGI
- Rapport d'activités 2013, 2014, 2015 et 2016	DGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAP 2013, 2014, 2015 et 2016 ;</li> <li>- Arrêté COPIL du 8 janv 13 ;</li> <li>- ARRETE Création projet guichets uniques ;</li> <li>- projet interconnexion Phase 2 signé par ICF &amp; le MEF.</li> </ul>	DGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activités 2012 ;</li> <li>- Tableaux synthétiques d'évolution des contribuables de décembre 2014, 2015 et 2016 ;</li> <li>- Tableaux de suivi des mutations DRI PCL décembre 2016 ;</li> <li>- Recouvrement 2016.</li> </ul>	DGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrêté 2012-476_attribution organisation fonctionnement DGI ;</li> <li>- Code de déontologie Agent DGI 28 04 2010 ;</li> <li>- Décret 2006-181 modalités affectation agents FP 24 04 2006 ;</li> <li>- Décret 2009-399_Organisation_Emplois interministériels FP ;</li> <li>- Décret 2009-1013 modalité évaluation agents FP 22 12 2011 ;</li> <li>- Note 2008-007 MUTRAF CA accès prestations 31 03 2008 ;</li> <li>- Note 2008-4237 Plan de carrière DGI 29 12 2008 ;</li> <li>- Note 2016-310 Institution Cadre concertation DGI ;</li> <li>- Note 2016-619 Commission ad hoc décorations DGI ;</li> <li>- Règlement intérieur MUTRAF 11 11 2006 ;</li> <li>- Statuts MUTRAF 11 11 2006 ;</li> <li>- Evolution des effectifs de la DGI de 2005 à 2015.</li> </ul>	DGI
- Module de formation Code déontologie DGI nov.2009	DGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats d'objectifs 2012-13-14-15 ;</li> <li>- Cout des opérations de la DGI ;</li> <li>- Loyer de la DGI ;</li> <li>- Partenaires techniques et financiers de la DGI ;</li> <li>- Projection de recettes pour le budget national ;</li> <li>- Requête 15 mécanisme et motivation en place ;</li> <li>- statut des bâtiments de la DGI.</li> </ul>	DGI

DENOMINATION	SOURCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme d'activités ITI 2016 ;</li> <li>- Manuel de Procédures ITI ;</li> <li>- Synthèse des rapports de contrôle sur les faiblesses des structures de la DGI ;</li> <li>- Plan d'action de mise en œuvre des recommandations ;</li> <li>- Fiche de suivi de la mise en œuvre des recommandations ;</li> <li>- Présentation Mission PS DGI Janv 2017.</li> </ul>	DGI
CANEVAS remplit de la DSF, ITI, DCF, DC, DGE, DI, DME-CI, DRI-PCL, SRH	DGI
<p>Ouvrages</p> <p>IFACI &amp; PWC (2015), COSO, Référentiel intégré de contrôle interne, application au reporting financier externe, édition EYROLLES ;</p> <p>IFACI &amp; PWC (2014), COSO, Référentiel intégré de contrôle interne principes de mise en œuvre et de pilotage, édition EYROLLES ;</p> <p>Alain – Gérard COHEN (2012), La nouvelle Gestion Publiques, édition lextenso ;</p> <p>Jacques Renard, (2012), Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, édition EYROLLES.</p>	<p>IFACI &amp; PWC</p> <p>Alain – Gérard COHEN</p> <p>Jacques Renard</p>



# ANNEXE 3

## CADRE LOGIQUE DU PLAN STRATEGIQUE DE LA DGI 2017 - 2021

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS VÉRIFIABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectifs globaux	<p>Contribuer à une mobilisation efficace des recettes internes (renforcement des finances publiques) permettant la mise en œuvre efficace des actions du PNDES</p> <p>En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– contribuer à la promotion de la bonne gouvernance</li> <li>– contribuer à la mise en place d'un environnement favorable au développement du secteur privé</li> </ul>	<p>Baisse de l'incidence de la pauvreté pour qu'elle soit inférieure à 35% en 2020</p> <p>Emergence d'une économie moderne basée sur un secteur primaire évolutif, plus compétitif et des industries de transformation et de services de plus en plus dynamiques, permettant de réaliser un taux de croissance économique annuel moyen de 7,7% et créatrice d'au moins 50 000 emplois décents par an</p>	Rapport de mise en œuvre du PNDES	Respect de la prévision et environnement favorables (chocs externes limités)
Objectifs spécifiques à la DGI	Mettre en place une administration fiscale de développement moderne, performante, orientée – usager.	Porter le taux moyen de progression des recettes fiscales à environ 12% de 2017 à 2021 et correspondant à un objectif de recettes de : 720,6 MCFA en 2017 ; 791, 8 M CFA en 2018 ; 891, 4 M CFA en 2019; 992, 6 M CFA en 2020 et 1092 M CFA en 2021 avec un taux de pression fiscale respectivement de 19,1% en 2018; 20,2% en 2020 et 21 % en 2021	<p>Rapport de suivi – évaluation du PS et du contrat de performance</p> <p>Rapport d'activité de la DGI et des unités</p>	<p>La Direction Générale des Impôts contribue à l'atteinte de l'objectif de mobilisation des recettes avec un taux de pression fiscale en croissance</p> <p>Les moyens sont disponibles et ont été prioritairement destinés aux activités à fort rendement</p>
Résultats 1	1. Une plus grande efficacité dans la mobilisation des ressources intérieures	<p>niveau des recettes par rapport aux prévisions</p> <p>taux de couverture du contrôle fiscal / prévisions</p> <p>taux de pression par rapport aux prévisions</p> <p>Taux de relance des défaillants</p> <p>Recouvrement par rapport aux prévisions</p>	<p>Rapport périodique de suivi du plan et du contrat de performance</p> <p>Rapport d'activité de la DGI et des unités</p>	<p>Informatisation achevée,</p> <p>Niveau de mise en œuvre des réformes, lutte contre la fraude fiscale efficace, suppression des interférences externes (pression)</p>

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS VÉRIFIABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Résultats 2	2. Une meilleure relation de partenariat et de confiance avec le contribuable et les autres régies de recettes	Les délais de réponse aux réclamations Réduction des délais de fourniture des documents Nombre mesures simplification de la législation / prévisions Taux de satisfaction en progression Nombre de sessions d'information, de sensibilisation/ Prévision	Rapport périodique de suivi du plan et du contrat de performance Rapport d'activité de la DGI et des unités	- Formalisation des outils - Mobilisation des moyens - Intégration des TIC - Formation du personnel
Résultats 3	3. Des capacités institutionnelles et organisationnelles améliorées en adéquation avec les objectifs de la DGI	Niveau d'autonomisation dans la gestion Nombre total de jours de formation Productivité / motivation Ratio effectif/moyens Taux d'exécution du budget (investissement et fonctionnement)	Rapport périodique de suivi du plan et du contrat de performance Rapport d'activité de la DGI et des unités	Moyens mis en œuvre (qualité et quantité)

## ANNEXE 4 : BUDGET SYNTHÉTIQUE

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES STRATÉGIQUES	COÛT DU PS DGI SUR LA PÉRIODE	COÛT DU PS DGI PAR ANNÉE				
		2017-2021	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Orientation stratégique 1: - MOBILISER DES RECETTES BUDGETAIRES POUR REpondre AUX BESOINS FINANCIERS DE L'ETAT NOTAMMENT CEUX FIXES DANS LE CADRE DU PNDES</b>	AXE 1.1 : Élargir L'assiette	3 945 680 000	618 680 350	1 737 000 000	1 430 000 000	80 000 000	80 000 000
	AXE 1.2 : Lutter Contre La Fraude Et L'évasion Fiscales	2 595 000 000	205 000 000	2 160 000 00	75 000 000	75 000 000	75 000 000
	AXE 1.3: Rationaliser Les Incitations Fiscales	130 000 000	-	55 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000
	AXE 1.4 : Améliorer La Gestion Des RAR	75 000 000	55 000 000	20 000 000	-	-	-
Total Orientation stratégique 1		6 745 680 000	878 680 350	5 436 815 000	1 660 000 000	1 500 000 000	310 000 000
<b>Orientation stratégique 2: - CONSTRUIRE UNE RELATION DE PARTENARIAT ET DE CONFIANCE AVEC LE CONTRIBUABLE, LES PARTENAIRES ET LES AUTRES REGIES DE RECETTES</b>	AXE 2.1: Améliorer La Qualité Du Service Rendu Aux Usagers	30 637 400 000	277 400 000	172 000 000	76 000 000	30 176 000 000	76 000 000
	AXE 2.2 : Améliorer Les Relations Avec Les Contribuables	850 000 000	455 000 000	265 000 000	170 000 000	170 000 000	170 000 00
	AXE 2.3 : Renforcer La Synergie D'action Entre Les Régies De Recette	10 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
	AXE 2.4 : Promouvoir L'éthique Professionnelle Et Lutter Contre La Corruption	140 000 000	20 000 000	101 250 000	11 250 000	11 250 000	11 250 000
Total Orientation stratégique 2		31 637 400 000	754 400 000	540 250 000	259 250 000	30 359 250 000	259 250 000

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES STRATÉGIQUES	COÛT DU PS DGI SUR LA PÉRIODE	COÛT DU PS DGI PAR ANNÉE				
		2017-2021	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Orientation stratégique 3: - AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE MANAGEMENT MODERNE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES</b>	AXE 3.1 : Créer Et Développer Une Culture D'appartenance A L'institution	71 000 000	8 000 000	42 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000
	AXE 3.2 : Améliorer La Gestion Des Ressources Humaines	130 000 000	26 000 000	78 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000
	AXE 3.3 : Améliorer La Capacité Et Les Outils De Gestion Prévisionnelle De La DGI	495 000 000	43 000 000	238 000 000	38 000 000	38 000 000	38 000 000
	AXE 3.4: Informatiser complètement la DGI	3 351 862 350	3 351 862 350				
	AXE 3.5: Améliorer La Qualité Et La Quantité Des Moyens Matériels	PM					
	AXE 3.6: Améliorer L'organisation De Base	27 020 000 000	27 000 000 000	0	0	0	0
	AXE 3.7: Améliorer Le Système D'information Et De Pilotage	20 000 000	0	20 000 000,0	0	0	0
	AXE 3.8: Améliorer L'encadrement Des Services	550 000 000	122 000 000	107 000 000	107 000 000	107 000 000	107 000 000
	AXE 3.8: Accompagner Le Changement Et Mettre En Œuvre Le Plan Stratégique	250 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000
	<b>Total Orientation stratégique 3</b>		<b>32 017 862 350</b>	<b>30600862350</b>	<b>535 500 000</b>	<b>210 500 000</b>	<b>210 500 000</b>
<b>TOTAL INCIDENCE FINANCIERE PS 2017-2021</b>		<b>70 400 942 350</b>	<b>28 909 127 350</b>	<b>6 512 565 000</b>	<b>2 129 750 000</b>	<b>32 069 750 000</b>	<b>779 750 000</b>
<b>STRUCTURATION DU FINANCEMENT DU PS</b>							
<b>I - Financement acquis (PTF)</b>							

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES STRATÉGIQUES	COÛT DU PS DGI SUR LA PÉRIODE	COÛT DU PS DGI PAR ANNÉE				
		2017-2021	2017	2018	2019	2020	2021
-Projet gouvernance économique et participation citoyenne (BM)		900 000 000					
-Projet d'appui au secteur minier (PADSEM (BM)		150 000 000					
-Coopération Suisse		500 000 000					
-Projet gouvernance économique (Union Européenne)		900 000 000					
-Projet d'appui aux collectivités territoriales (PACT)		1 000 000 000					
Sous Total I		3 450 000 000					
<b>II - Financement budget national</b>							
-Projet cadastre fiscal		900 000 000					
-Projet construction siège de la DGI		1 000 000 000					
-PACT		242 000 000					
Sous total II		2 142 000 000					
Financement en partenariat		2 000 000 000					
<b>TOTAL ACQUIS</b>		<b>7 592 000 000</b>					
Financement à rechercher		62 808 942 350					





