

REPUBLIQUE DU NIGER

Fraternité – travail - progrès

Ministère des Finances

Direction Générale des Impôts



PLAN STRATEGIQUE 2022 - 2024

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX..... I

SIGLES ET ABREVIATIONS..... II

MOT DU DIRECTEUR GENERAL.....IV

CONTEXTE..... I

1. LA DGI : VISION, MISSIONS ET VALEURS FONDAMENTALES3

1.1. Vision 3

1.2. Missions..... 4

1.3. Valeurs fondamentales 4

2. ENVIRONNEMENT OPERATIONNEL ET ENJEUX STRATEGIQUES5

2.1. Environnement interne : forces et faiblesses..... 6

2.2. Environnement externe : opportunités et menaces 9

2.3. Principaux défis à relever 10

2.3.1. Elargissement et maîtrise de l'assiette fiscale..... 10

2.3.2. Modernisation du cadastre 11

2.3.3. Amélioration de la quantité et de la productivité du capital humain..... 11

2.3.4. Renforcement des infrastructures d'accueil et des ressources matérielles, financières et logistiques.. 12

2.3.5. Développement d'une stratégie partenariale et optimisation des instruments de coopération 12

2.3.6. Optimisation des systèmes d'informations..... 12

2.3.7. Simplification et modernisation des procédures fiscales..... 13

2.3.8. Amélioration de la qualité des services aux usagers 14

2.3.9. Amélioration de la recherche des renseignements et du contrôle fiscal 14

2.3.10. Promotion de la bonne gouvernance et du civisme fiscal..... 14

2.3.11. Mise en place d'une démarche de maîtrise des risques 15

2.3.12. Amélioration de la gestion du contentieux fiscal..... 15

2.3.13. Maîtrise des dépenses fiscales et des restes à recouvrer 16

2.3.14. Développement de la recherche..... 16

2.3.15. Amélioration du pilotage des services 17

3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES 17

3.1. Objectifs et résultats attendus..... 17

3.2. Axes stratégiques..... 17

3.3. Le cadre logique de planification stratégique 18

3.3.1. Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles..... 22

3.3.2. Lutte contre l'incivisme fiscal 28

3.3.3. Amélioration de la qualité des services aux usagers 31

4. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE..... 33

4.1. Dispositif de mise en œuvre 34

4.1.1. Matrice du plan d'actions triennal..... 34

4.1.2. Plan d'Actions Prioritaires (PAP) 34

4.1.3. Rapport Annuel de Performance (RAP)..... 34

4.1.4. Stratégie de vulgarisation 35

4.2. Mécanismes de suivi-évaluation 35

4.2.1. Suivi d'exécution du plan d'actions 35

4.2.2. Suivi des résultats 35

4.2.3. Evaluations à mi-parcours et finale 35

4.3. Cadre de pilotage..... 36

5. PREVISIONS DES RECETTES ET IMPACTS SUR LE BUDGET.....36

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... I

LISTE DES MEMBRES DU COMITE CHARGE DE L'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE 2022-2024 I

ANNEXE : MATRICE DU PLAN STRATEGIQUE 2022-2024 DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS II

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Représentation schématique de la démarche SWOT.....	5
Tableau N° 2 : Eléments d'analyse de l'environnement interne de la DGI.....	6
Tableau N° 3 : Eléments d'analyse de l'environnement externe de la DGI.....	9
Tableau N° 4 : Cadre logique	18
Tableau N° 5 : Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de la DGI »	22
Tableau N° 6 : Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « lutte contre l'incivisme fiscal »	28
Tableau N° 7 : Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « amélioration de la qualité des services aux usagers »	32
Tableau N° 8 : Projections des recettes cash de la DGI à court terme.....	36
Tableau N° 9 : Projections des dépenses de la DGI à court terme	37

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AFD** : Agence Française de Développement
- AJE** : Agence Judiciaire de l'Etat
- APD** : Aide Publique au Développement
- APE** : Accords de Partenariat Economique
- ARF** : Attestation de Régularité Fiscale
- ATAF** : African Tax Administration Forum
- ATO** : African Tax Outlook
- AUT** : Agence UMOA – Titres
- BAD** : Banque Africaine de Développement
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BM** : Banque Mondiale
- CARFI** : Comité Arbitral des Recours Fiscaux
- CDI** : Centre Des Impôts
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CGI** : Code Général des Impôts
- COVID-19** : Maladie à coronavirus
- CREDAF** : Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales
- DA** : Domaine d'Analyse
- DEP/SF** : Direction des Etudes, de la Planification et des Statistiques Fiscales
- DFFC** : Direction de la Fiscalité Foncière et Cadastrale
- DGB** : Direction Générale du Budget
- DGD** : Direction Générale des Douanes
- DGI** : Direction Générale des Impôts
- DGTCP** : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
- DMAF** : Direction du Matériel et des Affaires Financières
- DOS** : Document d'Orientation Stratégique du Directeur général des impôts
- DPBEP** : Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle
- DRH/F** : Direction des Ressources Humaines et de la Formation
- DRI** : Directeurs Régionaux des Impôts
- DSI** : Direction des Systèmes d'Information
- FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine
- FIRS** : Federal inland revenue service
- FMI** : Fonds Monétaire International
- GAMS** : General Algebraic Modeling System
- GANE** : Groupes Armés Non Etatiques
- GRADE** : Groupe de Recherche et d'Action pour le Développement

HALCIA : Haute Autorité de Lutte contre la Corruption et les Infractions Assimilées

ISB : Impôts Sur les Bénéfices

ISORA : International Survey On Revenue Administration

ITS : Impôts sur les Traitements et Salaires

LPF : Livre des Procédures Fiscales

MEGC : Modèle d'Equilibre Général Calculable

MOFF : Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses

NIF : Numéro d'Identification Fiscale

PAMRI : Projet d'Appui à la Mobilisation des Ressources Intérieures au Niger

PIB : Produit Intérieur Brut

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RAR : Restes A Recouvrer

RDI : Recette Des Impôts

RFU : Registre Foncier Urbain

RIF : Recette des Impôts Fonciers

SECEF : Système Electronique Certifié de Facturation

SIG : Système d'Information Géographique

SISIC : Système Informatisé de Suivi des Impôts et des Contribuables

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

SyGMEF : Système de Gestion de Machines Electroniques de Facturation

TADAT : Tax Administration Diagnostic Assessment Tool

TOFE : Tableau des Opérations Financières de l'Etat

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest-Africaine

UTM : Transverse Universelle de Mercator

MOT DU DIRECTEUR GENERAL

La planification stratégique est désormais intégrée dans la pratique managériale de la Direction Générale des Impôts (DGI). Quoi de plus normal, lorsque la mission de la DGI est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière fiscale, domaniale, foncière et cadastrale, en vue de mobiliser les ressources internes nécessaires au financement du développement et la réduction de la pauvreté.

Le précédent plan stratégique a couvert la période 2018-2021. Une période marquée par d'importants événements sur le plan politique et économique à savoir, entre autres, l'organisation en 2019 du Sommet de l'Union Africaine et en 2021 du deuxième tour de l'élection présidentielle ayant permis une alternance démocratique paisible. Mais, cette période a aussi été marquée par les menaces sécuritaire et sanitaire dues aux attaques terroristes et à la pandémie de la COVID-19.

Cette situation a amené la DGI à faire face à un défi majeur qui est celui de garantir à l'Etat les ressources financières nécessaires à ses politiques de développement.

L'élaboration du présent plan stratégique couvrant la période 2022-2024 coïncide avec la deuxième évaluation de notre administration selon la méthodologie de Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT)¹. Cette évaluation a présenté un résultat très peu satisfaisant dont les constatations ont permis de définir les réformes à venir devant hisser la DGI au rang des Administrations modernes et performantes.

Ainsi, le plan stratégique 2022-2024 est bâti autour de trois (3) axes stratégiques suivants : (i) Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles, (ii) Lutte contre l'incivisme fiscal et (iii) Amélioration de la qualité des services aux usagers. Aucun aspect du fonctionnement de la DGI n'a été omis et chaque service à un rôle important à jouer pour l'atteinte des objectifs.

En tout état de cause, j'engage et exhorte chaque membre du personnel de la DGI à jouer sa partition dans la réalisation des activités prévues dans ce document stratégique.

C'est à ce prix et à ce prix seulement que, les fonctionnaires que nous sommes, pourrions tirer la fierté d'avoir contribué au développement durable du pays.

Mahamane MAL OUSMANE
Chevalier dans l'Ordre National du Niger

¹ Outil d'évaluation de performance des Administrations fiscales développé par le Fonds Monétaire International

CONTEXTE

De par son effet sur la croissance économique et la redistribution des revenus, la mobilisation des recettes internes est au cœur de la prospérité économique et sociale. En particulier, l'aptitude des Etats à lever les impôts conditionne leur propension à assier les bases d'un développement humain durable (BAD, 2020).

A ce titre, depuis la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, tenue à Addis Abeba (Éthiopie) en 2015, l'un des constats est qu'il existe des risques importants de resserrement de l' Aide Publique au Développement (APD). Par conséquent, les pays qui en sont fortement dépendants sont exhortés à recomposer la structure de leurs recettes budgétaires en s'efforçant à mobiliser davantage des ressources domestiques beaucoup plus stables et plus pérennes. Ainsi, les Administrations fiscales et douanières de ces États doivent s'employer à réaliser des progrès tangibles et durables notamment en matière de renforcement des capacités institutionnelles, de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales et de démantèlement des flux économiques et financiers illicites.

Cependant, au Niger, la mobilisation des ressources internes affiche des performances encore modérées. La vulnérabilité de l'économie aux chocs climatiques, la baisse généralisée des prix des matières premières, l'existence de divers mécanismes opaques d'évitement de l'impôt (recours abusif aux mécanismes d'optimisation fiscale par les multinationales, prix de transfert, économie souterraine, gros informel, etc.), la dégradation de la situation sécuritaire et sanitaire avec ses conséquences néfastes sur la vie socioéconomique du pays, la prépondérance du secteur informel, le désarmement tarifaire entre le Niger et ses pairs de l' Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et de la Communauté Economique Des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le poids des exonérations fiscales sont, entre autres, les facteurs couramment cités comme handicaps à la mobilisation optimale des recettes internes.

Dans l'objectif d'imprimer une nouvelle dynamique, de nombreuses réformes fiscales et douanières ont été expérimentées. Celles-ci incluent l'adoption des procédures fiscales et douanières plus simplifiées et plus adaptées, la diversification et la maîtrise de la matière imposable, le renforcement du contrôle fiscal et du suivi des trafics douaniers, la modernisation des régies financières, la rationalisation des dépenses fiscales, l'éducation du contribuable au civisme fiscal, l'amélioration de la qualité du service aux usagers, etc.

Néanmoins, le niveau de pression fiscale du Niger reste nettement en deçà de la norme communautaire fixée par l'UEMOA. Sur la période 2012-2021, les recettes fiscales rapportées au PIB nominal se sont situées à 10,9 %² en moyenne annuelle. Cependant, le Niger devrait bénéficier des perspectives favorables à la relance économique et à la mobilisation des recettes domestiques. En effet, selon les résultats des travaux de cadrage macroéconomique et

² Ce chiffre prend en compte le passage de la base 2006 à la base 2015 dans le calcul du PIB et du système de comptabilité nationale de 1993 à celui de 2008.

budgétaire, le taux de croissance économique réelle passerait de 1,3 % en 2021 à 7,0 % en 2022 puis à 7,5 % en 2023 et celui de l'inflation de 3,7 % en 2021 à 2,3 % en 2022 et en 2023.

Toutefois, il subsiste d'importants défis qui se superposent aux contraintes structurelles dont la situation sanitaire et les chocs sécuritaires. La situation sanitaire reste dominée par les séquelles de la maladie à coronavirus (COVID-19), qui a profondément bouleversé la vie socio-économie y compris dans les pays les plus avancés du point de vue économique et technologique.

Le Niger a été affecté non seulement par la pandémie et le ralentissement économique induit (baisse du taux de croissance économique de 5,9 % en 2019 à 1,2 % en 2020), mais aussi et surtout par les effets de la récession mondiale subséquente (AUT, 2021). Ces séquelles se traduisent par la fragilisation des revenus des ménages et l'augmentation de la pauvreté. Le taux de pauvreté devrait passer de 40,8 % en 2019 à 42,1 % en 2021, soit plus de 270.000 pauvres supplémentaires (BM, 2020). Toujours selon la Banque mondiale (2020), plus d'un million de nigériens basculeraient dans la pauvreté à l'horizon 2022.

Diverses mesures ont été adoptées par les autorités nigériennes en vue d'atténuer les conséquences directes de la pandémie sur le quotidien des ménages et le fonctionnement des entreprises (assouplissement et report en matière de déclaration et de paiement de certains impôts, suspension temporaire du contrôle fiscal, prise en charge par l'État des factures d'eau et d'électricité pour les tranches sociales, etc.).

Sur le plan sécuritaire, il convient de souligner la présence de nombreux Groupes Armés Non Etatiques (GANE) qui (i) continuent d'exercer des actes de violence sur les populations civiles et militaires occasionnant des morts, des blessés et des déplacés, (ii) multiplient des enlèvements contre rançon et de vol de bétail, (iii) détruisent des infrastructures économiques et sociales, (iv) opèrent des prélèvements forcés de la dime, etc.

En générant des besoins humanitaires multiformes (nourriture, santé, éducation, hébergement, protection, etc.), les tensions sécuritaires pèsent lourdement sur les ressources publiques et exercent des pressions sur les services chargés de mobilisation des ressources domestiques.

La prise en compte de ces nouveaux challenges et des problématiques connexes impose aux Administrations fiscales de se mettre davantage sur le sentier de mobilisation optimale des ressources et d'améliorer significativement les modalités de gestion de l'impôt. C'est dans cette optique que la DGI s'est, à nouveau, soumise à un exercice d'évaluation selon la méthodologie Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) après celui de 2017 dont les résultats ont largement contribué à l'élaboration du plan stratégique 2018 – 2021. Il s'agit d'évaluer sa maturité comparativement aux bonnes pratiques reconnues à l'échelle mondiale.

L'évaluation TADAT s'appuie sur neuf (09) Domaines d'Analyse (DA) jugés essentiels pour le fonctionnement harmonieux d'une Administration fiscale à savoir :

- l'intégrité du registre des contribuables ;
- la gestion efficace des risques ;

- la promotion du civisme fiscal ;
- le dépôt des déclarations fiscales dans les délais ;
- le paiement des impôts dans les délais ;
- l'exactitude des informations déclarées ;
- le règlement efficace des contentieux fiscaux ;
- la gestion efficiente des recettes ;
- la redevabilité et la transparence.

Ces DA sont liés à un ensemble de trente-deux (32) grands indicateurs, essentiels pour évaluer la performance d'une Administration fiscale (Secrétariat TADAT, 2019). Des cotes sont attribuées à ces indicateurs sur la base de cinquante-cinq (55) dimensions de mesure. L'échelle de notation de chaque dimension et de chaque indicateur comporte quatre points (A, B, C, D), allant d'excellent résultat (A) au résultat inadéquat (D) et le principe de notation est clairement expliqué dans le Guide pratique du TADAT dont la dernière version date de 2019.

Outre le diagnostic TADAT 2021, les nouvelles orientations contenues dans le Document d'orientation stratégique (DOS) du Directeur général des impôts et les résultats de l'évaluation du plan stratégique 2018 – 2021 ont permis de relever les progrès accomplis ainsi que les insuffisances à corriger.

La prise en compte de l'ensemble de ces facteurs constitue une opportunité pour la DGI. En effet, les forces énumérées permettent de capitaliser les bonnes pratiques et les faiblesses offrent des pistes d'interventions et de réformes. La DGI saisit cette occasion pour se doter d'un nouveau document de planification stratégique couvrant la période 2022 – 2024.

Le Plan stratégique 2022 – 2024 se veut à la fois une cartographie actualisée de l'état de fonctionnement de la DGI et un outil d'anticipation et de gestion adaptative. Il constitue également un document de plaidoyer pour le développement du partenariat et le renforcement de la coopération fiscale internationale.

Le document est organisé en quatre (04) points. Le premier point rappelle la vision, les missions et les valeurs fondamentales de l'Administration fiscale. L'environnement opérationnel et les enjeux stratégiques de cette dernière sont analysés au deuxième point. Les orientations stratégiques sont présentées au troisième point. Le dernier point est consacré à l'estimation du rendement de la mise en œuvre de ces stratégies ainsi que les coûts associés.

I. LA DGI : VISION, MISSIONS ET VALEURS FONDAMENTALES

I.1. Vision

La DGI ambitionne d'être « une Administration moderne et efficiente de mobilisation des recettes, offrant des services de qualité aux usagers, capable d'assurer l'autofinancement des besoins nationaux ».

I.2. Missions

La DGI est chargée de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière fiscale, domaniale, cadastrale et foncière.

Elle a comme principales missions :

- la conception et la préparation de la législation et de la réglementation afférentes à l'assiette, au calcul et au mode de recouvrement des impôts et taxes ;
- la gestion des impôts, taxes et redevances ;
- le recouvrement de tous les impôts, taxes, redevances, droits, produits domaniaux et autres recettes qui lui sont confiés par les lois et règlements ;
- l'acquisition, la gestion et l'aliénation ou l'amodiation des biens immobiliers et mobiliers du domaine privé de l'Etat et le concours à la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique ;
- l'administration et la gestion des services du cadastre, de la conservation foncière, de la curatelle aux successions et biens vacants, le commissariat aux successions et biens vacants, le commissariat aux successions des fonctionnaires et des séquestres de la République du Niger ;
- les opérations relatives à la constitution de la propriété foncière ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de la politique nationale en matière de fiscalité foncière et cadastrale ;
- l'initiation, le suivi et l'évaluation des réformes fiscales, domaniales et cadastrales en collaboration avec les autres structures concernées ou sur proposition du Ministre en charge des Finances ;
- l'instruction des demandes d'agrément pour l'exercice de la profession de conseil fiscal, de conseil juridique et fiscal, de géomètre expert privé et la préparation des textes y afférent en relation, le cas échéant, avec les administrations concernées ;
- les enquêtes et le contrôle en matière fiscale, domaniale, foncière et cadastrale ;
- la prévention et la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales ;
- la gestion du contentieux fiscal, domanial, foncier et cadastral ;
- la gestion et le suivi des questions fiscales aux plans régional et international ;
- la gestion des ressources humaines, financières et logistiques de la Direction Générale des Impôts ;
- l'initiative du pouvoir disciplinaire à l'endroit du personnel de la Direction Générale des Impôts ;
- le concours à l'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) ;
- toutes autres activités qui lui seraient confiées par les lois et règlements.

I.3. Valeurs fondamentales

La fonction « Ressources humaines » doit jouer un rôle de premier ordre dans le champ managérial de la gestion des Administrations fiscales. Au-delà du niveau de capital humain

qu'elles symbolisent, les ressources humaines impactent le rendement des services fiscaux notamment à travers les valeurs fondamentales qui agissent en arrière-plan de leurs actions.

Ainsi, le personnel de la DGI dans son ensemble partage la même conviction : les chances pour la DGI d'accomplir pleinement sa mission sont d'autant meilleures que ses agents respectent certaines valeurs fondamentales dont les plus importantes sont :

- **le respect des règles éthiques et déontologiques** : adopter une conduite irréprochable dans l'exercice de ses missions ;
- **le professionnalisme** : (i) avoir une bonne maîtrise des textes et des procédures relativement au fonctionnement de la DGI et aux rapports entre l'Administration fiscale et les contribuables, (ii) agir avec rigueur, responsabilité et anticipation ;
- **la disponibilité** : (i) se consacrer au travail avec dévouement tout en respectant les règles de probité, de ponctualité et d'assiduité au travail et (ii) faire preuve d'ouverture d'esprit et de sens élevé d'accueil et d'écoute ;
- **l'efficacité** : (i) faire le maximum d'efforts pour concourir à l'atteinte de l'objectif ultime et (ii) éviter l'absentéisme et la procrastination ;
- **la franchise** : parler et agir ouvertement conformément à ce que commandent la déontologie professionnelle et la conscience morale ;
- **l'équité** : assurer un traitement juste et équitable à tous les usagers des services publics sans aucune forme de discrimination ;
- **la transparence** : garantir la sincérité et la parfaite accessibilité de l'information sans pour autant violer le secret professionnel ;
- **la courtoisie** : (i) accorder du respect et de la considération aux collègues et collaborateurs et (ii) servir les contribuables avec amabilité et humilité ;
- **l'objectivité** : (i) faire preuve de neutralité et (ii) travailler sans faire intervenir des préférences personnelles.

2. ENVIRONNEMENT OPERATIONNEL ET ENJEUX STRATEGIQUES

L'objectif de la planification stratégique est de pouvoir combiner de manière optimale les ressources et les actions, en vue de donner les meilleures chances d'atteindre les résultats escomptés. La phase la plus cruciale est l'analyse objective des facteurs et acteurs internes (forces et faiblesses) et externes (menaces et opportunités) dont l'influence affecte ou est susceptible d'affecter considérablement l'accomplissement de la mission.

Il est d'usage de recourir à la méthodologie SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou MOFF (Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses) qui se présente, de façon schématique, comme suit :

Tableau N° I : Représentation schématique de l'analyse SWOT

	Favorables	Défavorables
Internes	S trengths (Forces)	W eaknesses (Faiblesses)
Externes	O pportunities (Opportunités)	T hreats (Menaces)

C'est une démarche qui examine l'ensemble des forces interactives (internes ou externes, favorables ou défavorables) en vue de les intégrer dans le processus de changement.

2.1. Environnement interne : forces et faiblesses

L'analyse de l'environnement interne d'une organisation se réfère au fonctionnement de celle-ci dans ses aspects majeurs. Elle renvoie à l'identification des facteurs fonctionnels et organisationnels de succès ou, au contraire, qui sont porteurs des risques considérables.

Lors de l'élaboration du plan stratégique 2018 – 2021, il a été procédé à une large consultation des principaux responsables des services fiscaux. Cette consultation a permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'Administration fiscale. Celles-ci ont été affinées par les constatations de l'évaluation TADAT 2017.

Dans ce paragraphe, il sera question d'actualiser l'ensemble des facteurs internes dont dépend considérablement la fiscalité intérieure, notamment, en prenant en compte les conclusions de l'évaluation TADAT 2021 et les enjeux sanitaires et sécuritaires pendants.

Tableau N° 2 : Eléments d'analyse de l'environnement interne de la DGI

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une loi portant Code général des impôts (CGI) ; • Rapatriement dans le CGI des dispositions fiscales particulières ; • Système informatique intégré, bien conçu et rapidement déployé ; • Système de gestion de machines électroniques de facturation (SyGMEF) ; • Organisation de l'Administration fiscale par segment de contribuables ; • Existence d'un conseil de direction comme cadre d'échanges et de concertations ; • Existence d'un guide de déontologie ; • Maillage territorial ; • Existence d'une charte du contribuable vérifié ; • Constante présence d'une démarche de planification stratégique ; • Existence d'un dispositif de recours progressif en matière de gestion du contentieux fiscal ; 	<p>En matière d'intégrité du registre des contribuables et de maîtrise de l'assiette</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible fiabilité du registre des contribuables ; • Insuffisance des sources externes automatisées d'informations ; • Obsolescence des mappes cadastrales ; • Faible couverture territoriale des conservations foncières ; • Incomplétude des informations du registre des contribuables ; • Incomplétude du Livre foncier ; • Plan cadastral non numérisé ; • Difficultés de mise en œuvre d'une fiscalité immobilière performante ; • Seuil d'assujettissement à la TVA très élevé eu égard à la réforme de la facture certifiée ; • Déperdition fiscale liée à une forte population fiscale dans l'informel. <p>En matière de gestion des ressources humaines et logistiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible prise en compte des risques du capital humain ; • Absence d'un dispositif d'évaluation annuelle des résultats d'audit et de contrôle interne ; • Manque de contrôle de l'intégrité du personnel ; • Absence d'un Statut particulier et d'un plan de gestion de carrière pour les agents des impôts ; • Absence d'un véritable plan de formation ; • Absence de programme de formation continue ; • Non opérationnalisation de la mutuelle de santé des agents des impôts ; • Insuffisance des ressources humaines ; • Allocation inefficace des ressources humaines ; • Faibles capacités des ressources humaines en charge du contrôle et des enquêtes fiscales ; • Insuffisance et inadéquation des infrastructures d'accueil ; • Insuffisance quantitative et qualitative des moyens matériels et logistiques ;

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestion de la performance par indicateurs et objectifs ; ● Stratégie volontariste de généralisation des télé-procédures ; ● Voies de recours administratives et judiciaires progressives et indépendantes du contrôle ; ● Bancarisation des paiements ; ● Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement ; ● Exploitation des rapports d'évaluation TADAT ; ● Stratégie volontariste de généralisation des télé-procédures ; ● Existence d'une plateforme de déclaration et de paiement des impôts et taxes en ligne (e-SISIC) ; ● Déconcentration du service d'immatriculation des contribuables ; ● Existence d'un cadre d'échanges entre la DGI et le secteur privé ; ● Existence d'une cellule chargée des télé-services fiscaux ; ● Existence d'une salle semi-autonome destinée aux usagers pour assistance aux télé-procédures ; ● Existence du site web de la DGI. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Faible capacité de pilotage des services d'assiette et de recouvrement ; ● Faible intégration de la communication dans le volet formation ; ● Non spécialisation des agents à certains métiers ; ● Matériel technique désuète notamment au niveau du Cadastre. <p>En matière de gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Absence d'une démarche de maîtrise des risques ; ● Absence d'une grille et d'un système automatisé d'analyse-risque pour la programmation du contrôle fiscal ; ● Complexité de la législation fiscale ; ● Absence d'un plan de reprise d'activités en cas de sinistre ; ● Faible sécurité des sites informatiques et des installations électriques ; ● Absence des liaisons de connexion alternatives ; ● Défaillance dans la surveillance du système et réseau ; ● Absence d'une procédure de gestion des incidents informatiques ; ● Non production des rapports périodiques d'activités par les structures gestionnaires ; ● Absence d'un Livre des Procédures Fiscales (LPF) ; ● Non élaboration des rapports annuels sur les risques d'incivisme fiscal ; ● Absence d'une stratégie de mitigation des risques. <p>En matière de communication et d'amélioration de la qualité des services aux usagers</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Absence d'un Médiateur fiscal indépendant ; ● Absence d'un recueil des rescrits et de la doctrine fiscale ; ● Non opérationnalisation du Call center ; ● Absence des simulateurs de liquidation d'impôts en ligne ; ● Absence des supports descriptifs des processus de liquidation, de déclaration et de paiement d'impôts ; ● Absence d'une stratégie et d'un plan de communication globale déclinée selon les segments des contribuables et les secteurs d'activités ; ● Absence d'un plan annuel de visites pédagogiques ; ● Insuffisance de contenu et irrégularité de la mise à jour du site web ; ● Faible niveau de vulgarisation des mesures nouvelles et des réformes ; ● Insuffisance de communication axée sur les droits du contribuable ; ● Lenteur dans la délivrance du titre foncier ; ● Absence de charte de la qualité. <p>En matière de simplification des procédures et de promotion du civisme fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incertitudes sur la sincérité des déclarations ; ● Absence d'une charte du contribuable ; ● Absence du système e-liasse et de la plateforme en ligne pour la délivrance de l'ARF et des autres services ; ● Stratégie de promotion du civisme fiscal fortement déséquilibrée car essentiellement axée sur le contrôle fiscal ; ● Indisponibilité des actes réglementaires auxquels renvoie le CGI. <p>En matière de recherche des renseignements et de contrôle fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incomplétude du programme et du guide de contrôle ; ● Faible couverture du portefeuille en matière de contrôle fiscal ; ● Absence d'étude diagnostique sur les stratégies de recherche de renseignements et les plus probantes ; ● Faible niveau de coopération fiscale ; ● Absence d'un cadre d'échanges sur les bonnes pratiques et les innovations en matière de contrôle fiscal ;

Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de déconcentration de la fonction « enquêtes fiscales » ; • Absence de politique formelle de protection et de motivation des dénonciateurs/informateurs (pour les cas de corruption et autres cas de méconduite) ; • Résistance (interne et externe) face à la réforme de la facture certifiée ; • Faible utilisation des machines à timbrer. <p>En matière de gestion des systèmes informatiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible utilisation des fonctionnalités du SISIC ; • Manque d'interface entre le système informatique de la DGI et ceux de la DGB et de la DGTCP ; • Manque de contrôle du système informatique ; • Absence de certains moyens digitalisés de paiement d'impôts ; • Faible niveau de transfert de compétences ; • Insuffisance du personnel informatique. <p>En matière de suivi des obligations fiscales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible fiabilité des déclarations ; • Manque de suivi des indicateurs de déclaration de paiement dans le délai ; • Niveau élevé des arriérés fiscaux et forte proportion des créances fiscales irrécouvrables. <p>En matière de gestion des contentieux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non mention des voies de recours sur les notifications suite à contrôle ; • Voies de recours contentieuses inaccessibles aux contribuables les plus vulnérables ; • Délai de traitement des contentieux non conforme aux bonnes pratiques internationales ; • Absence de corrélation entre les résultats des contentieux et la modification de la loi fiscale ; • Absence d'un cadre de coopération entre la DGI et la justice pour le traitement diligent des contentieux fiscaux juridictionnels. <p>En matière d'efficience dans la gestion des recettes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible maîtrise du stock des crédits TVA et des déficits reportables ; • Non opérationnalisation du dispositif de remboursement des crédits TVA ; • Faible prise en compte des nouveaux moyens de paiement dans l'instruction portant sur la comptabilité des RAF ; • Absence d'un mécanisme formel d'admission en non-valeur ; • Faible maîtrise des exonérations fiscales ; • Absence du réseau comptable de la DGI. <p>En matière de transparence et de redevabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de suivi des recommandations des corps de contrôle externe ; • Manque de publication des rapports d'activités et des plans d'actions ; • Absence d'étude sur l'impact socioéconomique des exonérations fiscales ; • Faible maîtrise de la destination des biens acquis en exonérations fiscales ; • Absence d'un annuaire statistique de l'Administration fiscale. <p>En matière de management et de gestion de la performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un tableau de bord de pilotage et de gestion de performance ; • Absence d'un cadre de dialogue avec la société civile ; • Faible développement de la stratégie partenariale ; • Faible culture de la performance ; • Insuffisance de dialogue de gestion.

Forces	Faiblesses
	<p>En matière de développement de la recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un cadre formel de recherche en fiscalité ; • Manque de dispositif d'évaluation des écarts fiscaux ; • Absence des études d'impact ; • Absence de recueils réguliers des attentes des contribuables vis-à-vis des services fiscaux ;

2.2. Environnement externe : opportunités et menaces

L'environnement externe d'une organisation intègre l'ensemble des acteurs (notamment les partenaires de la communauté d'intérêts) et des facteurs contextuels (politiques, socioéconomiques, culturels, etc.) ainsi que les conditions susceptibles d'exercer un impact considérable sur l'organisation et le développement de ses activités indépendamment de son fonctionnement interne (GRADE Africa, 2022).

Ainsi défini, l'environnement interne n'est que faiblement pris en compte dans les évaluations TADAT. Par contre, les échanges avec les principaux responsables réalisés lors de l'élaboration du plan stratégique 2018 – 2021 ont permis d'apprécier les facteurs externes (opportunités et menaces) qui s'interfèrent ou qui sont susceptibles de s'interférer dans le processus de mobilisation des recettes fiscales. Bien que les faiblesses structurelles restent fondamentalement les mêmes, l'environnement externe a, depuis lors, connu une certaine mutation. Ce changement potentiel sera examiné et pris en compte dans la nouvelle planification stratégique.

Tableau N° 3 : éléments d'analyse de l'environnement externe de la DGI

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique des hautes autorités du pays à impulser et accompagner les réformes fiscales ; • Perspectives de relance post-Covid-19 ; • Existence d'un potentiel fiscal exploitable ; • Perspectives d'exportation du pétrole brut via le pipeline Niger – Bénin ; • Possibilité d'élargir la stratégie partenariale en raison de la diversité des PTF pouvant accompagner la DGI ; • Bonne coopération avec les administrations fiscales étrangères et certains organismes internationaux ; • Existence des inspecteurs des impôts sans frontières ; • Existence d'un Médiateur de la République ; • Existence des forums mondiaux et internationaux sur la fiscalité ; • Existence des organes d'évaluation de pratiques fiscales (TADAT, ISORA, ATO, etc.) ; • Urbanisation des villes ; • Création et formalisation des entreprises ; • Extension progressive du réseau de la fibre 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse des dotations budgétaires allouées à la DGI ; • Baisse des prix des matières premières ; • Séquelles de la Covid-19 ; • Dégradation de la situation sécuritaire ; • Processus de libéralisation des échanges : risque de fermeture d'entreprises nationales non compétitives ; • Faiblesse du civisme fiscal ; • Faible culture d'exigence de la facture certifiée ; • Conventions fiscales déséquilibrées ; • Faiblesse de la collaboration et du partage d'informations entre l'administration fiscale et certaines administrations étrangères ; • Inadéquation de l'organisation comptable ; • Insuffisance de contrôle fiscal ou des corps de contrôles externes ; • Existence des pratiques corruptives ; • Interventionnisme dans le traitement de certains dossiers ; • Conflit d'attributions entre la DGI et les services du contentieux de l'Etat ;

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> optique ; • Existence de la Loi anti-corruption ; • Existence de structures de contrôle externes à l'Administration fiscale ; • Existence et diversité des médias et d'autres agences de communication ; • Existence d'un cadre communautaire d'harmonisation des législations ; • Existence d'un cadre d'échanges avec le secteur privé ; • Perspectives de renforcement du climat des affaires pour faciliter les investissements privés ; • Poursuite de plusieurs projets structurants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible qualité de la fourniture d'Internet ; • Absence d'un manuel scolaire d'éducation au civisme fiscal ; • Risque d'exclusion d'une grande partie de contribuables de l'accès aux téléservices fiscaux ; • Non maîtrise des prix de transfert ; • Emergence et multiplicité des mécanismes d'évitement de l'impôt ; • Fraude aux taxis (création induue du droit à déduction) ; • Instabilité du top-management de la DGI ; • Dualité dans la gestion de la TVA, des droits d'accises et du précompte ISB entre la DGI et la Douane ; • Dualité dans la gestion de la fiscalité minière et pétrolière ; • Faible fiabilité de l'état civil.

2.3. Principaux défis à relever

L'analyse de l'environnement opérationnel (interne et externe) de la DGI fait ressortir de nombreux défis dont les principaux se rapportent à (i) l'élargissement et la maîtrise de l'assiette fiscale, (ii) la modernisation du cadastre, (iii) l'amélioration de la quantité et de la productivité du capital humain, (iv) le renforcement des infrastructures d'accueil et des ressources matérielles, financières et logistiques, (v) le développement d'une stratégie partenariale et l'optimisation des instruments de coopération, (vi) l'optimisation des systèmes d'informations, (vii) la simplification et la modernisation des procédures fiscales, (viii) l'amélioration de la qualité des services aux usagers, (ix) l'amélioration de la recherche des renseignements et du contrôle fiscal, (x) la promotion de la bonne gouvernance et du civisme fiscal, (xi) la mise en place d'une démarche de maîtrise des risques, (xii) l'amélioration de la gestion du contentieux fiscal, (xiii) la maîtrise des dépenses fiscales et des restes à recouvrer (xiv) le développement de la recherche et (xv) l'amélioration du pilotage des services.

2.3.1. Elargissement et maîtrise de l'assiette fiscale

La fiscalité nigérienne repose sur un nombre étroit de contributeurs actifs. L'élargissement de l'assiette devient alors un impératif pour une justice fiscale. Cela passe par la détection des nouveaux contribuables en mettant l'accent sur l'immatriculation foraine, l'utilisation systématique des sources tierces d'informations, la recherche des niches fiscales à travers le recensement fiscal, la fiscalisation du secteur informel, l'opérationnalisation du système d'immatriculation en ligne.

La maîtrise de l'assiette est conditionnée par la fiabilité du fichier des contribuables, notamment en veillant à la complétude de l'information sur les contribuables et de la disposition d'une clef de contrôle pour sécuriser le fichier NIF, à la poursuite de la construction de l'enclos fiscal, à la vérification de l'exactitude des renseignements contenus

dans le registre, au renforcement du suivi des obligations déclaratives, à une meilleure segmentation des contribuables, etc.

2.3.2. Modernisation du cadastre

Au Niger, le rendement des impôts fonciers est très faible. L'un des facteurs qui sous-tendent cette situation est la difficulté d'identifier les propriétés et les propriétaires fonciers. Pour relever ce défi, il est primordial de moderniser la gestion du cadastre.

La modernisation de la gestion des données foncières et cadastrales nécessite la numérisation du cadastre qui passe par (i) la mise à jour du plan cadastral pour le bâti et la récupération des plans de lotissement pour le parcellaire, (ii) la couverture de la totalité de la ville Niamey, (iii) le rattachement du plan local dans le système UTM (Transverse universelle de Mercator) en s'appuyant sur un réseau géodésique densifié, (iv) la complétude du livre foncier, (v) le report des références des titres sur les tables informatiques et dans un SIG, (vi) la disponibilité d'un programme d'installation de stations permanentes, (vii) la sécurisation du circuit de délivrance des lotissements par la DFFC, (viii) l'utilisation des mappes scannées pour réaliser l'opération de vectorisation, (ix) le choix d'un outil unique de gestion foncière et graphique, (x) la sécurisation de la chaîne d'immatriculation, (xi) la redéfinition des éléments essentiels et nécessaires à l'identification du local et le respect du complément exhaustif de la fiche d'enquête, (xii) la mise en œuvre d'un plan d'acquisition du matériel topographique nécessaire à la mise à jour et la confection du plan cadastral.

2.3.3. Amélioration de la quantité et de la productivité du capital humain

La réussite de la gestion d'une administration publique moderne requiert plus que jamais des ressources humaines compétentes et motivées. La DGI doit donc mettre en place les conditions d'une gestion des ressources humaines de qualité.

Ce défi renvoie à la nécessité de recruter des agents en nombre et en qualité et de mettre en place un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Il faut aussi intégrer la fonction « ressources humaines » dans le champ de l'analyse risque, notamment à travers (i) la mise en place d'un dispositif de contrôle de l'intégrité du personnel, (ii) la présence d'un dispositif d'évaluation des résultats, (iii) le développement de la communication interne et (iv) l'allocation efficiente des ressources humaines.

La motivation des agents dans l'accomplissement de leurs tâches est aussi à développer (Statut particulier, plan de carrière, mutuelle de santé, etc.).

Une attention doit être portée aux activités de renforcement des capacités techniques et professionnelles, notamment l'élaboration d'un plan de formation, la création d'un centre de formation, l'intensification de la formation continue, etc.

2.3.4. Renforcement des infrastructures d'accueil et des ressources matérielles, financières et logistiques

L'accomplissement des missions de l'Administration fiscale nécessite une présence constante des agents sur le terrain. Cet aspect est avéré principalement pour les services opérationnels et aussi techniques.

Force est de constater que le faible budget, l'insuffisance des moyens roulants et logistiques, l'insuffisance et l'inadaptation des infrastructures d'accueil constituent un obstacle à la réalisation des activités, ce qui hypothèque l'atteinte des objectifs.

L'accomplissement de la mission assignée à la DGI nécessite une dotation budgétaire conséquente, l'acquisition d'infrastructures et d'équipements de pointe pour assurer les conditions optimales de travail.

2.3.5. Développement d'une stratégie partenariale et optimisation des instruments de coopération

La complexité des défis auxquels les Administrations fiscales sont confrontées impose à celles-ci de s'ouvrir davantage à leur environnement opérationnel. Ces partenariats doivent prioritairement s'orienter vers le développement de la coopération (avec les autres administrations fiscales et les organismes internationaux entre autres) et l'exploitation de la complémentarité entre acteurs (assistance technique et financière) ainsi que l'élargissement du champ des compétences (activités de renforcement des capacités).

Certes, la DGI est accompagnée par divers acteurs nationaux (HALCIA, Médiature de la République, Cour des comptes, Chambre de commerce, etc.) et internationaux (FMI, l'AFD, l'Union européenne, Banque mondiale, ATAF, CREDAF, etc.), mais doit davantage élargir sa stratégie partenariale en incluant d'autres acteurs comme les Inspecteurs des impôts sans frontières et la société civile.

2.3.6. Optimisation des systèmes d'informations

Les réformes récentes ont permis à la DGI de se doter de deux systèmes informatiques performants que sont : le Système Informatisé de Suivi des Impôts et des Contribuables (SISIC) et le Système de Gestion des Machines Electroniques et de Facturation (SyGMEF). Ces systèmes prennent en compte l'essentiel des fonctions propres à la saine gestion de la fiscalité. De même, ils tiennent compte, à travers des interfaces, des interactions avec d'autres administrations, notamment celles du Ministère des finances (DGB, DGD et DGTCP). Néanmoins, seule l'interface avec la DGD est effective.

Ces outils informatiques ont été déployés à Niamey et dans les chefs-lieux des régions et feront l'objet progressivement de déploiement au niveau départemental. Toutefois, le processus fait face à des difficultés liées au réseau. En vue de garantir une haute disponibilité des systèmes, il est impératif de prendre des mesures pour leur stabilité notamment en :

- mettant en place des lignes alternatives de secours ;
- renforçant le dispositif de surveillance et de gestion des incidents ;
- définissant une stratégie de reprise d'activités.

A terme, ces systèmes, encore sous contrôle des prestataires, doivent être pris en charge par les informaticiens de la DGI. Ceci ne peut être possible qu'en renforçant l'effectif du personnel informatique et en assurant le transfert des compétences.

Par ailleurs, l'efficacité d'un outil informatique dépend de sa pleine utilisation par les acteurs. Force est de constater que plusieurs fonctionnalités du SISIC ne sont pas encore utilisées par les services.

2.3.7. Simplification et modernisation des procédures fiscales

La gestion d'un système fiscal dépend fortement de la compréhension des réglementations et procédures qui régissent son application. C'est dire que la DGI doit consentir un effort de simplification et de modernisation des procédures fiscales.

L'actuelle réglementation est pour l'essentiel contenue dans le Code Général des Impôts (CGI) qui est l'unique référentiel en la matière. Cependant, certains actes auxquels renvoie le CGI ne sont pas encore disponibles. Ce qui peut entraver la saine application de la réglementation fiscale.

La promotion du civisme fiscal est un pan important du pilotage d'une Administration fiscale. Un des constats de l'évaluation TADAT est que les stratégies de promotion du civisme fiscal développées par la DGI sont fortement déséquilibrées car essentiellement axées sur le contrôle fiscal. Il y a lieu de développer une approche multidimensionnelle qui prenne en compte les besoins de l'Administration et ceux des usagers, notamment dans la communication.

La DGI réalise, certes, une communication abondante dans la sensibilisation des contribuables sur plusieurs aspects de la fiscalité. Mais, il y a lieu de communiquer un éventail complet d'informations à jour pour aider les contribuables à respecter leurs obligations et à faire valoir leurs droits.

Pour ce faire, la DGI doit se doter de documents usuels comme :

- la charte du contribuable ;
- le document d'engagement ;
- le recueil des rescrits et de la doctrine fiscale ;
- le livre des procédures fiscales, etc.

2.3.8. Amélioration de la qualité des services aux usagers

Dans le cadre de la délivrance de services de qualité aux usagers, une plateforme de déclaration et de paiement d'impôts en ligne a été développée dans le SISIC. Ce processus va se poursuivre avec d'autres formalités (E-liasse, ARF en ligne, la mise en ligne des simulateurs d'impôts, le paiement des impôts et taxes par téléphone mobile, etc.) afin de permettre aux usagers, quel que soit leur régime, de s'acquitter facilement de leurs obligations fiscales. Le souci de la haute disponibilité de la plateforme e-SISIC requiert une ligne internet de qualité et une ligne de secours.

La DGI doit envisager d'autres prestations aux usagers dont la mise en place des services d'accueil de qualité, la possibilité de se référer à un Médiateur fiscal, le Call center, les supports descriptifs des processus de liquidation, de déclaration et de paiement d'impôts, etc.).

2.3.9. Amélioration de la recherche des renseignements et du contrôle fiscal

La situation actuelle de la recherche des renseignements et du contrôle fiscal de la DGI se caractérise par :

- l'incomplétude de la programmation du contrôle fiscal ;
- l'inadaptation du guide de contrôle fiscal ;
- l'absence d'étude diagnostique sur les bonnes pratiques en matière de renseignement fiscal ;
- le faible niveau de coopération fiscale et l'inexistence de services d'enquêtes au niveau déconcentré ;
- le faible niveau de conformité en matière de système électronique certifié de facturation ;
- l'absence d'outil moderne de programmation basé sur l'analyse-risque ;
- l'absence de cadre formel de gestion des informateurs ;
- le faible taux de recouvrement des créances fiscales suite à contrôle ;
- la rareté des sources d'information externes automatisées de recoupement ;
- la pratique des transactions suite aux redressements fiscaux ;
- l'ambiguïté dans la limitation des responsabilités entre la DGI et certaines structures comme le Comité Arbitral des Recours Fiscaux (CARFI) et l'Agence Judiciaire de l'Etat (AJE) en matière de gestion de contentieux qui découle du contrôle fiscal.

Cette situation impacte négativement le rendement du contrôle et appelle des mesures adéquates.

2.3.10. Promotion de la bonne gouvernance et du civisme fiscal

Les pratiques corruptives et le faible niveau de civisme fiscal sont des fléaux qui impactent négativement la mobilisation des ressources fiscales. Il est donc primordial d'asseoir les bases

irréversibles de la bonne gouvernance fiscale et de lutter efficacement contre l'incivisme fiscal, la corruption et les pratiques assimilées.

Il s'impose également la nécessité de renforcer les activités d'éducation et de sensibilisation des contribuables sur leurs devoirs citoyens de paiement d'impôts et de vulgariser les textes législatifs et réglementaires à caractère fiscal.

L'institution des mécanismes incitatifs au civisme fiscal et au respect des règles d'éthique et de déontologie peut aussi significativement contribuer à résorber les manquements à la bonne gouvernance et l'incivisme fiscal. Ces mécanismes peuvent concerner aussi bien les agents des impôts que les contribuables.

2.3.11. Mise en place d'une démarche de maîtrise des risques

Comme le rappelle le DOS, la professionnalisation de la mission « audit et maîtrise des risques » doit constituer la base du pilotage de l'Administration fiscale. En effet, comme toute administration financière gérant des fonds publics et des informations sensibles, la DGI est fortement exposée aux risques. Cette exposition est accentuée par la taille, la diversité de ses missions, la déconcentration des responsabilités et l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des procédures fiscales.

A cette fin, l'Administration fiscale doit mettre en place une démarche rigoureuse de maîtrise des risques en procédant à (i) la cartographie des processus liés aux activités de la DGI, (ii) scénariser et surveiller les risques opérationnels, (iii) définir les outils de maîtrise des risques (organigrammes fonctionnels, guide de procédures, référentiel de contrôle interne) et (iv) veiller à leur utilisation effective.

Parmi les principaux risques relevés, figurent les risques liés à la gestion des ressources humaines et les risques informatiques.

2.3.12. Amélioration de la gestion du contentieux fiscal

La gestion du contentieux fiscal peut impacter de manière positive ou négative le recouvrement des recettes de l'Etat. Ainsi, la simplification de la réglementation fiscale (délais stricts et raisonnables pour le contentieux administratif, allègement des procédures fiscales, accélération du contentieux juridictionnel, prise en compte de la solvabilité des débiteurs, etc.) contribue à la performance des Administrations fiscales. En outre, le contentieux administratif doit être exclusivement du ressort de l'Administration fiscale.

Par ailleurs, la sécurisation juridique des contribuables constitue un facteur important de la qualité de leurs relations avec les services fiscaux. La DGI doit s'évertuer à redoubler d'efforts en matière de communication, de simplification des procédures, de clarification des textes fiscaux, etc.

Un autre élément important est la responsabilisation des contribuables sur leurs obligations fiscales. Celle-ci nécessite une application intégrale et objective des textes fiscaux aux

situations de fait, sans permettre aux contribuables de recourir à des interventions qui mettent en péril les travaux de l'Administration fiscale.

2.3.13. Maîtrise des dépenses fiscales et des restes à recouvrer

La rationalisation des exonérations et autres exemptions fiscales constitue un enjeu majeur pour la DGI en raison non seulement des distorsions qu'elles induisent dans l'égalité devant l'impôt, mais aussi des moins-values qu'elles représentent pour le budget de l'Etat.

Il est primordial de juger de leur pertinence et d'envisager de mesures de leur rationalisation. Cette préoccupation renvoie à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation permettant d'avoir une meilleure visibilité de leur fardeau sur les recettes publiques en vue d'améliorer le système de leur gestion.

Dans cette optique, le rapatriement dans le CGI de toutes les dispositions dérogatoires relevant de la fiscalité intérieure constitue une grande opportunité que la DGI doit saisir pour améliorer le rendement de l'ensemble du dispositif fiscal et gérer de manière rationnelle les régimes dérogatoires.

De nombreuses mesures ont été entreprises dans ce sens. On peut citer entre autres (i) la suppression des exonérations de droits d'enregistrement et de timbre pour les marchés publics financés sur fonds extérieurs ; (ii) l'exclusion des prestations de services du champ d'exonérations à la TVA aussi bien au titre du Code des investissements qu'au titre du contrat de partenariat public/privé et (iii) l'abrogation des dispositions accordant des avantages fiscaux aux entreprises agréées qui se lancent dans des programmes d'extension, de modernisation et de diversification.

Néanmoins, les exonérations et d'une manière générale les dépenses fiscales demeurent des sources importantes de contraction des recettes domestiques. Des efforts doivent être davantage entrepris pour éliminer celles qui sont inefficaces sur le plan économique et injustes sur le plan social.

De même, des stratégies actives et passives doivent être mises en place pour assurer un meilleur recouvrement des impositions sur prises en charge et l'apurement des créances fiscales irrécouvrables.

2.3.14. Développement de la recherche

La recherche participe au développement du capital humain et à la capitalisation des bonnes pratiques et des innovations. En ce sens, elle doit inspirer les décisions des pouvoirs publics et contribuer à développer des meilleures stratégies d'intervention, de partenariat et de coopération.

Pour les Administrations fiscales, évaluer régulièrement les écarts fiscaux, réaliser des études d'impact et recueillir les attentes et la perception des contribuables vis-à-vis des services fiscaux sont des sujets qui doivent être prioritairement couverts par la recherche.

Ainsi, la DGI doit s'efforcer (i) à renforcer l'équipe de recherche et (ii) à intégrer le développement des outils et la méthodologie de la recherche scientifique dans le programme de formation.

2.3.15. Amélioration du pilotage des services

De nombreux facteurs internes et externes, les uns activant les autres, participent directement ou indirectement au processus de la conception et de la mise en œuvre de la politique fiscale. Cette interférence place la qualité de management au cœur des enjeux de la mobilisation des recettes. Celle-ci inclut entre autres (i) la promotion des principes de la bonne gouvernance (culture de la performance, dialogue de gestion, transparence, redevabilité, etc.), (ii) l'allocation optimale des compétences techniques et professionnelles et (iii) la mise en place d'un mécanisme de gestion adaptative (capacité d'anticipation et de mitigation des risques, agilité face aux mutations de l'environnement opérationnel interne ou externe, etc.).

Parmi les activités susceptibles de concourir au renforcement du système de management de la DGI, on peut noter (i) la mise en place d'un tableau de bord de pilotage et de gestion de la performance, (ii) la création d'un cadre d'échanges avec la société civile et (iii) l'instauration de la démarche axée sur les résultats.

3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

3.1. Objectifs et résultats attendus

L'objectif global est d'améliorer significativement la mobilisation des recettes fiscales.

Les objectifs spécifiques devant concourir à l'atteinte de cet objectif global sont :

- moderniser et simplifier les procédures fiscales ;
- renforcer les capacités de la DGI ;
- lutter efficacement contre l'incivisme fiscal ;
- améliorer les services la qualité des services aux usagers.

Les résultats attendus sont les suivants :

- les recettes fiscales accrues ;
- les procédures fiscales sont modernisées et simplifiées
- les capacités de la DGI sont renforcées ;
- la lutte contre l'incivisme fiscal est assurée efficacement
- la qualité des services aux contribuables est améliorée.

3.2. Axes stratégiques

L'analyse de l'environnement opérationnel et des enjeux stratégiques fait ressortir les trois (03) axes stratégiques d'intervention suivants :

- modernisation et renforcement des capacités institutionnelles ;
- lutte contre l'incivisme fiscal ;
- amélioration de la qualité des services aux usagers.

3.3. Le cadre logique de planification stratégique

Les axes stratégiques sont déclinés dans une matrice du cadre logique figurant en annexe du présent document.

Tableau N° 4 : cadre logique

Hierarchie des résultats	Indicateurs	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et Risques
Impact : les recettes fiscales sont accrues	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio recettes fiscales sur PIB ; • Taux d'accroissement des recettes hors exonérations de la DGI. 	TOFE (DGOFR), note annuelle de suivi des recouvrements de la DGI (DGI/DEP/SF)	<ul style="list-style-type: none"> • Conjoncture économique ; • Retard dans l'allocation des moyens ; • Incivisme fiscal ; • Covid-19 ; • Détérioration de la situation sécuritaire, etc.
Effet 1 : les procédures fiscales sont modernisées et simplifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de couverture des services couverts par la maîtrise des risques ; • Proportion de procédures complexes identifiées et allégées. 	Rapport d'activités (DGI)	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des agents professionnalisés dans la fonction « audit et contrôle » ; • Faiblesse de la logistique ; • Les contribuables n'acceptent pas les nouvelles procédures, ont des craintes sur leur fonctionnement.
Effet 2 : les capacités de la DGI sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion d'agents ayant suivi une formation ; • Taux d'exécution de plan d'investissement de la DGI. 	Rapport d'activités ; PIE DGI, Rapport DRH/F	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilité élevée des agents ; • Perte des bénéfices des formations ; • Décalage entre objectifs fixés et capacités de l'administration ; • Mauvaise gestion du budget alloué ; • Faible allocation du budget du MEF.
Effet 3 : la lutte contre l'incivisme est assurée	<ul style="list-style-type: none"> • Taux des déclarations à l'échéance ; • Taux d'exécution du contrôle fiscal. 	Rapport du comité chargé de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la programmation du contrôle fiscal ; • Persistance des pratiques corruptives et assimilées.
Effet 4 : la qualité des services aux contribuables est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de satisfaction des usagers ; • Taux des télé-déclarant. 	Enquête, Rapport du Service des relations publiques et des protocoles	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un plan de gestion/d'accompagnement du changement ; • Difficultés de déploiement des procédures dématérialisées sur l'ensemble du territoire du fait des infrastructures
Effet intermédiaire 1.1 : l'assiette fiscale est élargie	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux contribuables identifiés et immatriculés ; • Nombre de services créés. 	Rapport SIC ; rapport d'activités	<ul style="list-style-type: none"> • Manque des moyens ; • Insuffisance des personnels ; • Résistance ou réticence de certaines parties prenantes.

Hiérarchie des résultats	Indicateurs	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et Risques
Effet intermédiaire 1.2 : l'assiette fiscale est maîtrisée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux contribuables actifs. 	SISIC	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse du suivi par les services de gestion.
Effet intermédiaire 1.3 : le cadastre est modernisé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des mappes créées. 	Rapport DFFC	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la mise en œuvre de la réforme ; • Non disponibilité des matériels techniques.
Effet intermédiaire 1.4 : Les systèmes d'information sont optimisés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de services couverts par le SISIC ; • Nombre d'interfaces créées. 	Rapport DSI	<ul style="list-style-type: none"> • Insécurité du réseau informatique ; • Faible niveau de transfert des compétences ; • Absence de coopération des autres structures, instabilité de la connexion, etc.
Effet intermédiaire 1.5 : les procédures sont simplifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de manuels de procédures élaborés. 	Rapport d'activités de la DL/CFI	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de la logistique.
Effet intermédiaire 1.6 : la démarche de maîtrise des risques est mise en place	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'outils de maîtrise des risques élaborés ; • Nombre d'audit et de vérification réalisés. 	Rapport de la DACI	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des agents professionnalisés dans la fonction « audit et contrôle ».
Effet intermédiaire 1.7 : les recherches et Développement sont développés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'études réalisées. 	Rapport d'activités de la DEP/SF	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du personnel ; • Manque des moyens.
Effet intermédiaire 1.8 : Les principes de la bonne gouvernance sont promus	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rencontres organisées avec les structures externes de contrôle. 	Rapport (DACI)	<ul style="list-style-type: none"> • Non collaboration entre la DACI et les structures de contrôle externe (IGF, CDC, IGE, HALCIA...).
Effet intermédiaire 2.1 : la productivité du capital humain est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances de formation organisées ; • Nombre d'agents formés. 	Rapport (DRH/F)	Centre de formation non opérationnel
Effet intermédiaire 2.2 : la DGI est doté des moyens à la hauteur de ses ambitions	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux agents recrutés ; • Nombre de nouveaux locaux construits. 	Rapport (DRH/F ; DMAF)	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans le recrutement, départ massif à la retraite, etc ; • Faible allocation budgétaire.
Effet intermédiaire 3.1 : le contrôle fiscal est renforcé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de contrôle sur place réalisés ; • Nombre des rencontres de mutualisation organisées. 	Rapport de la DE/CF	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la programmation du contrôle fiscal
Effet intermédiaire 3.2 : Le système des renseignements fiscaux est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de services d'enquêtes déconcentrés créés ; • Nombre de sources automatisées d'information identifiées 	Rapport de la DE/CF	<ul style="list-style-type: none"> • Manque des moyens ;

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Hiérarchie des résultats	Indicateurs	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et Risques
Effet intermédiaire 3.3 : le partenariat et la coopération fiscale internationale sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des conventions signées ; • Nombre de participation à des rencontres d'échanges. 	Rapport de la DL/CFI	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté du développement de la coopération.
Effet intermédiaire 3.4 : la gestion du contentieux fiscal est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Délai du traitement des dossiers contentieux administratif. 	Rapport (Direction des Contentieux)	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du personnel.
Effet intermédiaire 3.5 : les RAR sont apurés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de pôles spécialisés de recouvrement créés • Taux de recouvrement des RAR ; • Taux d'apurement des RAR 	Rapport (Direction de la Comptabilité)	<ul style="list-style-type: none"> • Pôles non opérationnels ; • Manque des moyens.
Effet intermédiaire 4.1 : les documents usuels sont élaborés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des documents usuels élaborés. 	Rapport (DGI)	
Effet intermédiaire 4.2 : Les prestations aux usagers sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de services d'accueil de qualité mis en place ; • Nombre de supports descriptifs conçus. 	Rapport (SRPP)	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de connexion internet ; • Insuffisance d'infrastructures d'accueil.
Effet intermédiaire 4.3 : la communication est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actions de communication réalisées ; • Nombre d'actions de sensibilisation organisées. 	Rapport (SRPP)	<ul style="list-style-type: none"> • Résistances au changement ; • Absence d'une stratégie de communication.
Impact : les recettes fiscales sont accrues	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio recettes fiscales sur PIB ; • Taux d'accroissement des recettes hors exonérations de la DGI. 	TOFE (DGOFR), note annuelle de suivi des recouvrements de la DGI (DGI/DEP/SF)	<ul style="list-style-type: none"> • Conjoncture économique ; • Retard dans l'allocation des moyens ; • Incivisme fiscal ; • Covid-19 ; • Détérioration de la situation sécuritaire, etc.
Effet 1 : les procédures fiscales sont modernisées et simplifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de couverture des services couverts par la maîtrise des risques ; • Proportion de procédures complexes identifiées et allégées. 	Rapport d'activités (DGI)	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des agents professionnalisés dans la fonction « audit et contrôle » ; • Faiblesse de la logistique ; • Les contribuables n'acceptent pas les nouvelles procédures, ont des craintes sur leur fonctionnement.
Effet 2 : les capacités de la DGI sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion d'agents ayant suivi une formation ; • Taux d'exécution de plan d'investissement de la DGI. 	Rapport d'activités ; PIE DGI, Rapport DRH/F	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilité élevée des agents ; • les bénéfices de la formation se perdent ; • Décalage entre objectifs fixés et capacités de l'administration ; • Mauvaise gestion du budget alloué ; • Faible allocation du budget du MEF.
Effet 3 : la lutte contre l'incivisme est assurée	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de déclaration à l'échéance TVA ; • Taux d'exécution du contrôle fiscal. 	Rapport du comité chargé de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la programmation du contrôle fiscal ; • Persistance des pratiques corruptives et assimilées.

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Hiérarchie des résultats	Indicateurs	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et Risques
Effet 4 : la qualité des services aux contribuables est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des usagers ; • Taux des télé- déclarant. 	<p>Enquête, Rapport du Service des relations publiques et des protocoles.</p> <p>Difficulté de déploiement des procédures dématérialisées sur l'ensemble du territoire du fait des infrastructures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un plan de gestion/d'accompagnement du changement ; • Les infrastructures NTIC ne permettent pas le déploiement sur l'ensemble du territoire de procédures dématérialisées.
Effet intermédiaire 1.1 : l'assiette fiscale est élargie	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux contribuables identifiés et immatriculés ; • Nombre de services créés 	Rapport SIC ; rapport d'activités	<ul style="list-style-type: none"> • Manque des moyens ; • Insuffisance des personnels ; • Résistance ou réticence de certaines parties prenantes.
Effet intermédiaire 1.2 : l'assiette fiscale est maîtrisée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux contribuables actifs. 	SISIC	
Effet intermédiaire 1.3 : le cadastre est modernisé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des mappes créées. 	Rapport DFFC	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la mise en œuvre de la réforme ; • Non disponibilité des matériels techniques.
Effet intermédiaire 1.4 : Les systèmes d'information sont optimisés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de services couverts par le SISIC ; • Nombre d'interfaces créées. 	Rapport DSI	<ul style="list-style-type: none"> • Insécurité du réseau informatique ; • le faible niveau de transfert des compétences ; • l'absence de coopération des autres structures ; • instabilité de la connexion, etc.
Effet intermédiaire 1.5 : les procédures sont simplifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de manuels des procédures élaborés. 	Rapport d'activités de la DL/CFI	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de la logistique.
Effet intermédiaire 1.6 : la démarche de maîtrise des risques est mise en place	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'outils de maîtrise des risques élaborés ; • Nombre d'audit et de vérification réalisés. 	Rapport de la DACI	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des agents professionnalisés dans la fonction « audit et contrôle ».
Effet intermédiaire 1.7 : les recherches et Développement sont développés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'études réalisées. 	Rapport d'activités de la DEP/SF	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du personnel ; • Manque des moyens.
Effet intermédiaire 1.8 : Les principes de la bonne gouvernance sont promus	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rencontres organisées avec les structures externes de contrôle. 	Rapport (DACI)	<ul style="list-style-type: none"> • Non collaboration entre la DACI et les structures de contrôle externe (IGF, CDC, IGE, HALCIA...).
Effet intermédiaire 2.1 : la productivité du capital humain est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances de formation organisées ; • Nombre d'agents formés. 	Rapport (DRH/F)	<ul style="list-style-type: none"> • Centre de formation non opérationnel.
Effet intermédiaire 2.2 : la DGI est doté des moyens à la hauteur de ses ambitions	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux agents recrutés ; • Nombre de nouveaux locaux construits. 	Rapport (DRH/F ; DMAF)	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans le recrutement, départ massif à la retraite, etc ; • Faible allocation budgétaire.

Hiérarchie des résultats	Indicateurs	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et Risques
Effet intermédiaire 3.1 : le contrôle fiscal est renforcé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de contrôle sur place réalisés ; • Nombre des rencontres de mutualisation organisées 	Rapport de la DE/CF	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la programmation du contrôle fiscal
Effet intermédiaire 3.2 : Le système des renseignements fiscaux est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de services d'enquêtes déconcentrés créés ; • Nombre de sources automatisées d'information identifiées. 	Rapport de la DE/CF	<ul style="list-style-type: none"> • Manque des moyens ;
Effet intermédiaire 3.3 : le partenariat et la coopération fiscale internationale sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des conventions signées ; • Nombre de participation à des rencontres d'échanges. 	Rapport de la DJ/CFI	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté du développement de la coopération.
Effet intermédiaire 3.4 : la gestion du contentieux fiscal est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Délai du traitement des dossiers contentieux administratif. 	Rapport (Direction des Contentieux)	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des personnels ;
Effet intermédiaire 3.5 : les RAR sont apurés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de pôles spécialisés de recouvrement créés ; • Taux de recouvrement. 	Rapport (Direction de la Comptabilité)	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle non opérationnel ; • Manque des moyens.
Effet intermédiaire 4.1 : les documents usuels sont élaborés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des documents usuels élaborés. 	Rapport (DGI)	
Effet intermédiaire 4.2 : Les prestations aux usagers sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de services d'accueil de qualité mis en place ; • Nombre de supports descriptifs conçus. 	Rapport (SRPP)	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de connexion internet ; • Insuffisance d'infrastructures d'accueil.
Effet intermédiaire 4.3 : la communication est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actions de communication réalisées ; • Nombre d'actions de sensibilisation organisées. 	Rapport (SRPP)	<ul style="list-style-type: none"> • Les résistances au changement ; • Absence d'une stratégie de communication.

3.3.1. Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles

La modernisation et le renforcement des capacités institutionnelles permettent à la DGI d'optimiser la mobilisation des recettes et de répondre promptement et efficacement aux besoins des contribuables. Cet axe regroupe :

- la modernisation des infrastructures, des équipements et des procédures ;
- le renforcement des capacités du personnel ;
- l'amélioration de la gouvernance fiscale ;
- la création d'un environnement de travail adéquat.

Le tableau ci-dessous retrace les différentes actions à mener afin d'atteindre ces objectifs :

Tableau N° 5 : matrice du cadre logique de l'axe stratégique « modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de la DGI »

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateur/livrable	Quantité	2022	2023	2024	Observations
Elargissement de l'assiette fiscale	Conduite des campagnes foraines d'immatriculation des contribuables	Nombre de nouveaux contribuables identifiés et immatriculés	10000	2000	4000	4000	
	Opérationnalisation de l'interfaçage avec les autres sources externes automatisées d'informations	Nombre d'interfaces d'échanges fonctionnels	15	3	5	7	DGB, DGTCPC, GUAN, Banques, BCEAO
	Utilisation des sources d'informations externes automatisées à de fins fiscales	Evolution du nombre de sources externes faisant l'objet d'exploitation	16	4	9	16	Actuellement la DGI utilise une seule source + les 15 prévues
	Réalisation d'études sur la fiscalisation du secteur informel	Rapport final de l'étude	1		1		
	Poursuite du maillage territorial des services des impôts	Nombre de nouveaux services installés	60	18	42		32 Centre Des Impôts (CDI) et 10 Recette Des Impôts (RDI) départementaux, 15 Recette des mpotsRIF, 3 DRI
	Révision à la baisse du seuil d'assujettissement à la TVA	Acte modifiant le seuil	1		1		
	Mise en place du système d'immatriculation en ligne	Système mis en place	1	1			
	Opérationnalisation du système d'immatriculation en ligne	Nombre de contribuables immatriculés en ligne	1500		500	1000	Nécessite des actions de sensibilisation
Maitrise de l'assiette fiscale	Conduite d'une étude sur l'assainissement du registre des contribuables	Rapport final de l'étude	1		1		
	Mise en œuvre des recommandations de l'étude sur l'assainissement	Nombre de recommandations mises en œuvre				1	
	Vérification de l'exactitude et la complétude des informations utiles sur le registre des contribuables	% des NIF dont les informations sont complètes	100 %	30 %	60 %	100 %	
	Relances automatiques des contribuables défaillants	Taux de relance automatique	100 %	70%	85 %	100 %	

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateur/livrable	Quantité	2022	2023	2024	Observations
Modernisation du cadastre	Digitalisation des mappes foncières et cadastrales	% des mappes foncières et cadastrales digitalisées	100 %		50 %	100 %	L'année 2022 est consacrée à la mobilisation des moyens
	Rattachement des plans cadastraux dans le système UTM	% des plans rattachés	100 %		50 %	100 %	
	Mise à jour des plans cadastraux dans les chefs-lieux des régions	Plan cadastral mis à jour	8	1	3	4	Mappes cadastrales et foncières à actualiser
	Acquisition d'un logiciel pour la gestion foncière et graphique	Logiciel acquis	1			1	
	Mise à jour de la réglementation cadastrale	Réglementation mise à jour	1		1		
	Veille sur l'exhaustivité des informations contenues dans le livre foncier	% des titres fonciers dont les informations sont complètes	100 %	50 %	75 %	100 %	
	Mise en place du SIG cadastral	SIG en place	1			1	
	Elaboration d'un programme d'installation de stations permanentes	Programme disponible	1		1		
	Signature d'un acte faisant obligation aux structures de lotissement de faire remonter les informations à la DFFC	Acte signé	1	1			
	Acquisition des stations permanentes pour la ville de Niamey	Nombre de stations permanentes acquises	4		4		
	Acquisition d'une application informatique de gestion des procédures d'immatriculation des propriétés foncières	Application disponible	1		1		
Amélioration de la productivité du capital humain	Mise à jour d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Système mis à jour	1	1			
	Exploitation du système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Pourcentage des fonctionnalités GRH exploitées	100 %	50 %	100 %	100 %	
	Réalisation d'une évaluation des risques liés au capital humain	Rapport de l'évaluation	1		1		

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateur/livrable	Quantité	2022	2023	2024	Observations
	Adoption du Statut particulier des agents des impôts	Acte d'adoption pris	1	1			
	Validation du plan de carrière des agents des impôts	Acte de validation pris	1	1			
	Construction du Centre de formation professionnelle de la DGI	PV de réception du bâtiment	1	1			
	Equipement du Centre de formation professionnelle de la DGI	PV de réception des équipements	1	1			
	Validation du plan de formation professionnelle	Plan de formation validé	1	1			
	Mise en œuvre du plan de formation professionnelle en mettant l'accent sur la formation continue	Nombre d'agents formés	1250	750	250	250	Un recrutement de 500 agents est prévu pour 2022
		Nombre de séances de formation continue organisées	100	28	36	36	
Dotation de la DGI des moyens à la hauteur de ses ambitions	Recrutement des agents en quantité et en qualité	Nombre de nouveaux agents recrutés					
	Construction des locaux professionnels suffisants et adaptés	Nombre de nouveaux locaux construits	20		10	10	
	Réhabilitation des bâtiments administratifs	Nombre de bâtiments administratifs réhabilités	25	5	10	10	
	Acquisition des moyens roulants opérationnels suffisants	Nombre de véhicules acquis	300	50	125	125	
Optimisation des systèmes d'informations	Déploiement du SISIC au niveau de tous les services	Pourcentage de services couverts par le SISIC	100 %	60 %	100 %	100 %	
	Création d'un autre site secours du SISIC à l'intérieur du pays	Site secours opérationnel	1		1		
	Réalisation de l'interfaçage du SISIC avec tous les services (DGT/CP, la DGB, la DGCM/EF...)	Nombre d'interfaces créées	5	2	2	1	
	Maximisation de l'utilisation des fonctionnalités du SISIC	% des fonctionnalités SISIC utilisées	100 %	60 %	80 %	100 %	
Simplification et modernisation des procédures	Signature des actes réglementaires prévus par le CGI	Nombre d'actes réglementaires signés	9	3	3	3	

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateur/livrable	Quantité	2022	2023	2024	Observations
fiscales	Elaboration d'un livre des procédures fiscales	Livre des procédures fiscales disponible	1		1		
	Mise en place du réseau comptable de la DGI	Réseau comptable de la DGI opérationnel	1		1		
	Elaboration et Mise à jour des manuels de procédures (recouvrement, contrôle fiscal, contentieux, assiette, immatriculation et maîtrise de risque)	Nombre de manuels des procédures mis à jour	3	3			
		Nombre de manuels des procédures élaborés	3	1	2		
	Diversification des fournisseurs en internet	Nombre de nouveaux fournisseurs internet	2	1		1	
	Opérationnalisation du mécanisme d'alimentation du compte séquestre pour le remboursement des crédits TVA	Inscriptions budgétaires dans la Loi de finances	2		1	1	
	Conception d'un mécanisme de liquidation en ligne des impôts perçus au cordon douanier sur le SISIC en utilisant l'interface SYDONIA	Mécanisme implémenté	1			1	
Mise en place d'une démarche de maîtrise des risques	Elaboration d'une cartographie des risques	Cartographie des risques élaborée	1	1			
	Surveillance des principaux risques fiscaux	Plan de mitigation des risques disponible	1		1		
	Elaboration des outils de maîtrise des risques (organigrammes fonctionnels des structures, guides des procédures, référentiel de contrôle interne)	% des structures disposant d'un OF	100 %		50 %	100 %	
		% des fonctions fiscales et supports dotées de guide de procédures	100 %		50 %	100 %	
		Référentiel de contrôle interne disponible	1			1	
	Organisation des voyages d'études sur les bonnes pratiques en matière d'audit et de contrôle interne	Nombre de voyages d'études organisés	3	1	1	1	
	Elaboration d'un programme annuel d'audit et de vérification	Programme d'audit et de vérification validé	3	1	1	1	
Elaboration d'un plan de reprise d'activités en cas de crise	Plan de reprise d'activités validé	1		1			

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateur/livrable	Quantité	2022	2023	2024	Observations
	Elaboration d'un plan de lutte contre la corruption	Plan de lutte contre la corruption validé	1	1			
Promotion de la recherche et Développement	Évaluation régulière des écarts fiscaux	Nombre d'études réalisées	2		1	1	
	Réalisation d'étude sur la fiscalité du secteur informel	Etude réalisée	1			1	
	Réalisation des études d'impact des réformes et des nouvelles mesures fiscales	Nombre d'études réalisées	1		1		
	Recueil des attentes et de la perception des contribuables vis-à-vis des services fiscaux	Nombre d'études réalisées	2	1		1	
	Réalisation de l'étude d'évaluation des déficits et crédits reportables des entreprises	Rapport de l'étude disponible	1		1		
	Réalisation d'études sur l'impact du contrôle fiscal	Rapport de l'étude disponible	1			1	
	Création d'un pôle de recherche et développement	Acte portant création	1	1			
	Intégration de développement des outils et de la méthodologie de la recherche scientifique dans le programme de formation	Nombre de modules sur la méthodologie de recherche développés	3	3			
	Acquisition d'une licence du logiciel GAMS (General algebraic modeling system)	Licence acquise	1		1		
	Réalisation d'études sur l'évaluation du potentiel fiscal	Rapport de l'étude	1	1			
Promotion des principes de la bonne gouvernance	Mise en place d'un dispositif d'évaluation des résultats des activités d'audit et de contrôle interne	Dispositif disponible	1	1			
	Évaluation annuelle des résultats des activités d'audit et de contrôle interne	Rapport d'évaluations	3	1	1	1	
	Mise en place d'un tableau de bord de pilotage des services	Tableau de bord disponible	1	1			

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateur/livrable	Quantité	2022	2023	2024	Observations
	Redynamisation du Comité de suivi des indicateurs de performance	Décision prise	1	1			
	Création d'un cadre d'échanges avec la Société civile	Acte de création du cadre	1	1			
	Création de la Division chargée de la lutte contre la corruption	Acte de création	1	1			
	Poursuite des évaluations annuelles des dépenses fiscales	Rapport d'évaluations réalisées	3	1	1	1	
	Renforcement de la coopération avec les structures de contrôle externe (IGF, CDC, IGE, HALCIA...)	Nombre de rencontres organisées	10	2	4	4	
	Suivi des recommandations des structures de contrôle externe (IGF, CDCD, IGE, HALCIA...)	% des recommandations mises en œuvre	100 %	100 %	100 %	100 %	

3.3.2. Lutte contre l'incivisme fiscal

L'incivisme fiscal est l'une de principales sources d'érosion des recettes domestiques. Ainsi, la DGI doit s'employer plus résolument à combattre ce fléau, notamment, à travers les actions suivantes :

- le renforcement du contrôle fiscal ;
- l'amélioration du système des renseignements fiscaux ;
- le renforcement de la coopération fiscale internationale ;
- le développement du partenariat avec les PTF ;
- l'amélioration de la gestion du contentieux fiscal ;
- la rationalisation des dépenses fiscales ;
- l'apurement des RAR.

Le tableau ci-après présente les activités devant concourir la réalisation des actions.

Tableau N° 6 : matrice du cadre logique de l'axe stratégique « lutte contre l'incivisme fiscal »

Actions	Activités	Indicateurs/livrables	Quantité	2022	2023	2024	Observations
Renforcement du contrôle fiscal	Elaboration du programme annuel du contrôle fiscal sur la base de l'analyse-risque automatisée	Programme validé	3	1	1	1	

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateurs/livrables	Quantité	2022	2023	2024	Observations
	Mise en place d'un système informatisé de programmation du contrôle fiscal basée sur l'analyse-risque	Programme implémenté dans le SISIC	1		1		
	Prise d'une circulaire pour documenter la stratégie de couverture de portefeuille en matière de contrôle fiscal	Circulaire définissant la stratégie prise	1	1			
	Edition des notifications primaires et définitives à partir du SISIC	Proportion des notifications primaires et définitives éditées	100 %	50 %	100 %	100 %	
	Création des espaces (physiques ou virtuels) d'échanges sur les innovations, les bonnes pratiques et les expériences en matière de contrôle fiscal	Nombre de rencontres organisées ou plateformes créées	5	1	2	2	Rencontres semestrielles sauf la 1 ^{ère} année
	Sensibilisation du contribuable sur la conformité au SECEF	Nombre d'émissions radiotélévisées	11	3	4	4	
		Nombre de campagnes de sensibilisation menées par les responsables régionaux	18	18			2 campagnes par DRI
	Signature de conventions d'assistance fiscale pour contrôler les états de transactions internationales intra-groupes	Nombre de conventions d'assistance fiscale signées	3	1	1	1	
	Révision de la loi fiscale en vue de limiter les recours aux transactions suite aux redressements fiscaux	Loi fiscale révisée	1	1			
	Formation des vérificateurs aux techniques de contrôle des prix de transfert	Nombre de sessions de formation	3	3			
	Elaboration de rapports trimestriels de suivi du contrôle fiscal	Nombre de rapports élaborés	11	3	4	4	
Amélioration du système des renseignements fiscaux	Réalisation d'étude diagnostique sur les bonnes pratiques en matière de renseignement fiscal	Rapport de l'étude disponible	1		1		
	Création de services d'enquêtes au niveau déconcentré	Nombre de services déconcentrés créés	9	9			
	Création d'un cadre formel de gestion des informateurs	Acte créant le cadre	1	1			

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateurs/livrables	Quantité	2022	2023	2024	Observations
	Diversification des sources d'informations externes automatisées de recoupement	Nombre de sources automatisées identifiées	4	2	1	1	Trésor, Soniloga, Nigelec, DGB
	Elaboration d'un inventaire des stratégies de recherche de renseignements fiscaux les plus probantes	Rapport d'inventaire réalisé	1		1		
	Développement de la coopération multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale	Coopération multilatérale développée	1			1	
	Développement d'un partenariat avec les Inspecteurs des impôts sans frontières	Convention de partenariat signée	1		1		
	Participation aux activités du forum mondial pour la transparence et l'échange des renseignements	Nombre de participations	3	1	1	1	
	Renforcement du partenariat avec l'ATAF et le CREDAF	Nombre de participations de la DGI aux activités de ces deux institutions	6	2	2	2	
	Organisation chaque année d'une rencontre d'évaluation de partenariat entre la DGI et le parquet	Nombre de rencontres d'échanges organisées	3	1	1	1	
	Révision de la Convention fiscale franco-nigérienne	Convention révisée	1		1		
	Développement de la coopération fiscale FIRS (Nigeria)	Convention de coopération signée	1	1			
	Développement de la coopération fiscale avec l'Algérie	Convention de jumelage signée	1	1			
	Identification de nouveaux partenaires	Nombre de nouveaux partenaires identifiés	6	2	2	2	
	Actualisation de la cartographie des PTF	Cartographie disponible	1	1			
	Renforcement du partenariat avec les PTF	Nombre d'assistances techniques reçues	3	1	1	1	
		Nombre de requêtes de financement introduites	7	3	4		
Amélioration de la gestion du contentieux fiscal	Renforcement du personnel chargé de traitement des dossiers en contentieux administratif	Nombre de nouveaux agents affectés					

Actions	Activités	Indicateurs/livrables	Quantité	2022	2023	2024	Observations
	Formation des juges sur le contentieux fiscal	Nombre de sessions de formation	3	1	1		
	Dotation du pôle économique et financier de la Justice des cadres de la DGI pour assistance dans le cadre du traitement du contentieux juridictionnel	Nombre de cadres des impôts affectés	2		2		
	Utilisation des recommandations du contentieux pour l'amélioration de la loi fiscale	Nombre de mesures nouvelles basées sur les résultats du contentieux	3	1	1	1	
Récompense des meilleurs usagers sur les critères de civisme fiscal	Mise en place d'un Comité	Comité mis en place	1	1			
Rationalisation des dépenses fiscales et apurement des RAR	Pérennisation de la brigade de contrôle des produits acquis en exonérations	Arrêté du Ministre des finances pris	1	1			
	Elaboration d'un plan annuel de recouvrement des RAR en fonction de l'âge et de la possibilité de les recouvrer	Plan disponible	2		1	1	
	Création des pôles spécialisés pour le recouvrement des RAR	Nombre de pôles créés	2	2			

3.3.3. Amélioration de la qualité des services aux usagers

Une communication efficace couplée d'un meilleur service à l'utilisateur constitue l'un des caps stratégiques de la DGI qui cherche à mettre l'utilisateur au centre de ses préoccupations afin d'améliorer les relations entre le contribuable et l'administration d'une part et de favoriser le civisme fiscal d'autre part.

La DGI se concentrera principalement sur la nécessité de s'assurer que les contribuables comprennent leurs droits et leurs devoirs et sont traités équitablement, en vue de promouvoir un haut niveau de civisme fiscal. Un des aspects importants est la vulgarisation de la législation fiscale auprès des contribuables. L'objectif à terme est d'améliorer l'image de la DGI et de renforcer le système de communication interne et externe.

Plus spécifiquement, la DGI devra accorder une plus grande attention à l'accueil, à l'orientation et à la qualité du service rendu à l'utilisateur. Le tableau ci-dessous retrace les différentes actions à mener afin d'atteindre ces objectifs :

Tableau N° 7 : matrice du cadre logique de l'axe stratégique « amélioration de la qualité des services aux usagers »

Actions	Activités	Indicateur/livrable	Quantité	2022	2023	2024	Observations
Elaboration et adoption des documents usuels	Elaboration de la charte du contribuable	Charte disponible	1		1		
	Adoption de la charte du contribuable	Acte d'adoption de la charte	1		1		
	Elaboration d'un document d'engagement de qualité de services	Document d'engagement de qualité de services disponible	1	1			
	Elaboration d'un recueil des rescrits et de la doctrine fiscale	Recueil des rescrits et de la doctrine fiscale disponible	1	1			
Développement de nouvelles fonctionnalités aux systèmes informatiques	Implémentation d'un module de déclaration statistique et fiscale en ligne (e-liasse)	Module e-liasse accessible en ligne	1	1			
	Implémentation d'un module de délivrance en ligne de l'attestation de régularité fiscale	Module de délivrance d'ARF en ligne accessible	1	1			
	Implémentation des simulateurs de liquidation d'impôts	Module de simulation de liquidation d'impôts accessible en ligne	1		1		
	Délivrance de la quittance suite aux paiements à la banque à partir de la plateforme e-SISIC	Module accessible sur e-SISIC	1		1		
	Implémentation d'un module de paiement des AMR en ligne	Module de paiement des AMR disponible	1		1		
	Mise à jour du module de demandes en ligne	Application web de demande de TF disponible	1			1	
	Développement d'un dispositif de paiement d'impôts par téléphone mobile	Dispositif opérationnel	1				1
Amélioration des prestations aux usagers	Opérationnalisation du call-center	Call-center opérationnel	1		1		
	Conception de supports descriptifs des formalités de déclaration et de paiement d'impôts	Nombre de supports conçus	15	3	6	6	
	Elaboration des plans annuels de visites pédagogiques	Plans annuels disponibles	2		1	1	

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Actions	Activités	Indicateur/livrable	Quantité	2022	2023	2024	Observations
	Mise en œuvre des plans annuels de visites pédagogiques	Taux d'exécution des plans	100%		100%	100%	
	Modification du modèle de notification suite à contrôle fiscal en vue de ressortir clairement les voies de recours au profit du contribuable vérifié	Modèle intégrant les voies de recours du contribuable vérifié adopté	1	1			
	Plaidoirie pour l'ouverture d'un service de médiation en matière fiscale au niveau de la Médiature de la République	Service de médiateur fiscal opérationnel auprès du Médiateur de la République	1			1	
Amélioration de la communication	Elaboration d'une stratégie de communication focalisée sur les droits selon le segment des contribuables et le secteur d'activités	Stratégie de communication adoptée	1	1			
	Elaboration d'un plan de communication	Plan de communication adopté	2		1	1	
	Mise en œuvre du plan de communication	Taux d'exécution du plan	100%		100%	100%	
	Vulgarisation des réformes et des mesures nouvelles	Campagne de vulgarisation des réformes et des mesures nouvelles	4	2	1	1	Plan stratégique, e-SECeF, mesures nouvelles
	Publication des coûts liés aux prestations pour certaines formalités	Page donnant ces informations disponibles en ligne	1	1			
	Mise à jour du site-web de la DGI	Fréquence moyenne de mise à jour du site par semaine	260	52	104	104	2 fois par semaine

4. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

Une matrice globale de plan stratégique est portée en annexe. Celle-ci est composée des objectifs stratégiques, des actions et indicateurs de performance associés. Ces objectifs seront séquencés et déclinés suivant un processus dégressif allant du niveau des directions, aux divisions puis aux services.

Le plan stratégique devient alors le document de référence pour l'ensemble du personnel de la DGI. Il aidera à donner une visibilité claire et objective de l'impact des actions aux différents niveaux de responsabilité. Chaque action est assortie d'indicateurs de performance permettant pour assurer un meilleur suivi à travers les rapports de performances périodiques.

Partant de leçons tirées de la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2021, la stratégie de mise en œuvre de ce plan est basée sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et intègre les dispositifs de mise en œuvre, le mécanisme de suivi-évaluation et les activités de coordination.

4.1. Dispositif de mise en œuvre

Les principaux instruments de mise en œuvre sont : (i) la Matrice du plan d'actions triennal, (ii) le Plan d'Actions Prioritaires (PAP), le Rapport Annuel de Performance (RAP) et la Stratégie de vulgarisation

4.1.1. Matrice du plan d'actions triennal

La matrice du plan stratégique 2022-2024 est élaborée à partir des actions retenues pour les différents axes du plan stratégique 2022-2024 de la DGI. Elle regroupe l'ensemble des activités retenues pour les différents axes du plan stratégique 2022-2024 de la DGI sur la période 2022-2024.

Cette matrice est portée en annexe et comporte des activités susceptibles de contribuer significativement à l'atteinte des résultats.

4.1.2. Plan d'Actions Prioritaires (PAP)

Le PAP est un document qui tient lieu de « programme d'activités » car il répertorie l'ensemble des principales activités à mettre en œuvre pour atteindre les résultats des programmes. Il présente la stratégie, les objectifs et les indicateurs de performance de chacun des programmes. Le PAP est élaboré à partir de la matrice du plan d'actions triennal.

Chaque année, la Direction des Etudes, de la Programmation et des Statistiques Fiscales (DEP/SF) élabore le PAP et le soumet aux observations et amendements du Comité de Direction (CODIR).

4.1.3. Rapport Annuel de Performance (RAP)

Le RAP est également élaboré par la DEP/SF. Il constitue une sorte de rapport d'étape permettant d'évaluer les progrès réalisés et de mieux orienter les activités à venir.

Le RAP est élaboré sur la base des rapports semestriels et annuels des structures, la réalisation d'enquêtes de suivi, la mise à jour régulière des tableaux de bord de suivi et des analyses spécifiques rapides, comme, par exemple, une évaluation des opportunités et risques.

4.1.4. Stratégie de vulgarisation

L'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2021 de la DGI a fait ressortir que l'une des raisons du taux insatisfaisant d'exécution est le faible niveau de sa vulgarisation.

Pour corriger cette faiblesse et permettre aux différentes structures de s'appropriier du nouveau plan, il est envisagé de mener des campagnes de vulgarisation. Celles-ci seront conduites par les membres du Comité d'élaboration du plan stratégique 2022-2024 de la DGI.

Par ailleurs, pour assurer une meilleure visibilité des actions menées, la version finale de ce plan et sa matrice globale seront mises en ligne sur le web et sur l'intranet de la DGI. Des rapports périodiques de mise en œuvre le seront également.

4.2. Mécanismes de suivi-évaluation

Le dispositif de suivi-évaluation est structuré autour (i) du suivi d'exécution des plans d'actions, (ii) du suivi des résultats et (iii) les évaluations (à mi-parcours et finale).

4.2.1. Suivi d'exécution du plan d'actions

Le suivi de l'exécution mettra l'accent sur les informations relatives aux taux de réalisation des activités, aux difficultés rencontrées et aux perspectives. Aussi des recommandations utiles seront formulées en vue d'améliorer la mise en œuvre.

Des rapports des structures opérationnelles seront transmis à la DEP/SF en vue d'élaborer le rapport de mise en œuvre.

4.2.2. Suivi des résultats

Il permettra d'apprécier sur la base du cadre de mesure des résultats, le niveau d'atteinte des résultats (effets et produits).

Le suivi des résultats sera assuré à travers la collecte, la consolidation et l'analyse de l'évolution des indicateurs au vue des cibles. A cet effet, le tableau de bord de suivi des indicateurs sera mis à jour annuellement et un rapport de performance sera élaboré. Cet exercice sera assuré par la DEP/SF.

4.2.3. Evaluations à mi-parcours et finale

Les évaluations (mi-parcours et finale) sont des activités qui visent à analyser et clarifier la corrélation entre les résultats atteints et les objectifs spécifiques. Elles visent également à identifier les problèmes et goulots d'étranglement observés ou potentiels de manière à recommander des actions correctives ou des solutions préventives.

L'évaluation à mi-parcours (au cours de l'année 2023) permettra d'apprécier, la pertinence, l'efficacité et l'efficience des actions mises en œuvre.

L'évaluation finale (à la fin de la période de mise en œuvre du plan) a pour objectif d'apprécier l'efficacité et la viabilité des actions mises en œuvre.

Toutes ces évaluations seront conduites par le comité mis en place par le DGI sous la responsabilité de la DEP/SF.

4.3. Cadre de pilotage

Le dispositif institutionnel est composé de deux organes le comité de pilotage et le secrétariat technique.

Le CODIR constitue l'organe d'orientation et de prise de décision dans le cadre de mise en œuvre du plan stratégique 2022-2024 de la DGI. Le secrétariat technique sera assuré par la DEP/SF. Il est la structure de coordination du processus de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2022-2024 de la DGI. Il est chargé de centraliser les informations issues des structures, de synthétiser et analyser les informations sur la mise en œuvre. Il est aussi chargé de préparer les dossiers des réunions du comité de pilotage.

Un point focal sera désigné au niveau de chaque structure pour le suivi des activités.

5. PREVISIONS DES RECETTES ET IMPACTS SUR LE BUDGET

Chaque année, dans le cadre des travaux préparatifs de la Loi de finances, il est assigné à la DGI un objectif de mobilisation des recettes en se référant essentiellement au Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuel (DPBEP) dont le dernier couvre la période 2022 - 2024. Ce document définit les prévisions des recettes internes à court terme (sur trois ans) ambitieuses, mais réalistes.

Le tableau ci-après indique les prévisions des recettes cash assignées à la DGI sur la période 2022 – 2024.

Tableau N° 8 : projections des recettes cash de la DGI à court terme

Année	Prévisions cash (milliards de FCFA)
2022	680,17
2023	793,01
2024	874,97
Total	2348,15

L'efficacité dans la mise en œuvre des actions et activités inscrites dans le présent plan stratégique contribuera significativement à atteindre ces prévisions. Toutefois, cela requiert la mise à la disposition de la DGI des ressources humaines, financières, matérielles et logistiques nécessaires. En particulier, compte tenu de l'importance des dépenses d'investissements et d'équipements planifiées, les dotations budgétaires nécessaires sont estimées à 3 % des

prévisions cash assignées à la DGI sur la période. Le tableau ci-dessous donne l'estimation des coûts budgétaires de la mise en œuvre du plan.

Tableau N° 9 : projections des dépenses de la DGI à court terme

Année	Dépenses prévues (milliards de FCFA)
2022	20,41
2023	23,79
2024	26,25
Total	70,44

En outre, compte tenu de l'immensité des besoins, la DGI est appelée (i) à développer une stratégie partenariale lui permettant de bénéficier d'une assistance technique et financière et (ii) à renforcer la coopération fiscale internationale.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Assemblée générale de l'ONU (2015), « Plan d'action sur le financement du développement issu de la troisième Conférence internationale sur le développement », Addis Abeba, Ethiopie ;
- AUT (2021), « Magazine d'informations de l'Agence UMOA – titres N° 4 », Dakar, Sénégal ;
- Banque africaine de développement (2020), « Note d'analyse sur la fiscalité au Niger », Niamey, Niger ;
- Banque mondiale (2020), « Note sur la situation de l'économie et de la pauvreté au temps de la COVID-19 », Niamey, Niger ;
- Comité conjoint de cadrage macroéconomique et budgétaire (2021), « Note de cadrage macroéconomique et budgétaire 2022 - 2024 », Niamey, Niger ;
- DGI (2018), « Plan stratégique 2018 – 2021 », Niamey, Niger ;
- DGI (2018), « Arrêté N° 346/MF/DGI/DRH/L/F du 6 août 2018 portant organisation des services centraux et déconcentrés de la DGI et fixant les attributions des responsables », Niamey, Niger ;
- DGI (2021), « Document d'orientation stratégique du Directeur général des impôts », Niamey, Niger ;
- GRADE Africa (2022), « Plan stratégique 2022 – 2026 », Niamey, Niger ;
- Ministère des finances (2021), « Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle 2022 – 2024 », Niamey, Niger ;
- PAMRI (2021), « Expertise pour la modernisation du cadastre de la ville de Niamey », Niamey, Niger ;
- République du Niger (2021), « Code général des impôts », Niamey, Niger ;
- Secrétariat TADAT (2017), « Rapport d'évaluation de la performance de l'Administration fiscale nigérienne », Niamey, Niger ;
- Secrétariat TADAT (2019), « Guide pratique », Washington, USA ;
- Secrétariat TADAT (2021), « Rapport d'évaluation de la performance de l'Administration fiscale nigérienne », Niamey, Niger.

**LISTE DES MEMBRES DU COMITE CHARGE DE L'ELABORATION
DU PLAN STRATEGIQUE 2022-2024**

(**Réf.** : Décision N°0003/MF/DGI/DEP/SF du 07/01/2022)

N°	NOM PRENOMS	FONCTION
1	MAHAMAN BALARABE IBRAHIM	DIRECTEUR DES ETUDES, DE LA PLANIFICATION ET DES STATISTIQUES FISCALES
2	ALI ISSOUFOU ZAKARI	ASSISTANT TECHNIQUE DU DIRECTEUR GENERAL DES IMPOTS
3	MAHAMAN MALAM LAWALI	CHEF DE LA CELLULE CHARGEE DES REFORMES ET PROGRAMMES
4	MALAM SOULEY SALISSOU	MEMBRE DE LA CELLULE CHARGEE DES REFORMES ET PROGRAMMES
5	HIMA ABDOU HADI	CHEF DE LA DIVISION DES ETUDES, DE LA PLANIFICATION ET SUIVI
6	DJIBRILLA MAHAMADOU	CHEF DE LA DIVISION DES PREVISIONS ET STATISTIQUES
7	ISSOUFOU ABDOULAYE	CHEF DE LA DIVISION DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

Annexe : matrice du plan stratégique 2022-2024 de la Direction Générale des Impôts

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024
Axe stratégique I : modernisation et renforcement des capacités institutionnelles								
I.1	Elargir l'assiette fiscale	Conduite des campagnes foraines d'immatriculation des contribuables	Nombre de nouveaux contribuables identifiés et immatriculés	DACI	DC, DSI, SIC, CCRP	X	X	X
		Opérationnalisation de l'interfaçage avec les autres sources externes automatisées d'informations	Nombre d'interfaces d'échanges fonctionnels	DECF	DSI, SIC, CCRP	X	X	X
		Utilisation des sources d'informations externes automatisées à de fins fiscales	Evolution du nombre de sources externes faisant l'objet d'exploitation	DECF		X	X	X
		Réalisation d'étude sur la fiscalisation du secteur informel	Rapport final de l'étude	DEP/SF	CCRP		X	
		Poursuite du maillage territorial des services des impôts	Nombre de nouveaux services installés	CCRP	DL/CFI, DMAF	X	X	X
		Révision à la baisse du seuil d'assujettissement à la TVA	Acte modifiant le seuil	DL/CFI	CCRP		X	
		Mise en place du système d'immatriculation en ligne	Système mis en place	CTF	SIC, CCRP, DSI	X		
		Opérationnalisation du système d'immatriculation en ligne	Nombre de contribuables immatriculés en ligne	CTF	SIC, CCRP, DSI		X	X
I.2	Maitriser l'assiette fiscale	Réalisation d'une étude sur l'assainissement du registre des contribuables	Rapport final de l'étude	DEP/SF	CCRP, SIC, DACI		X	
		Mise en œuvre des recommandations de l'étude sur l'assainissement	Nombre de recommandations mises en œuvre	SIC	CCRP, DEP/SF, DACI			X
		Vérification de l'exactitude et la complétude des informations utiles sur le registre des contribuables	% des NIF dont les informations sont complètes	SIC	DAC, CCRP	X	X	X
		Relances automatiques des contribuables défaillants	Taux de relance automatique	DGE/DME/DRI	DACI	X	X	X
I.3	Moderniser le cadastre	Digitalisation des mappes foncières et cadastrales	% des mappes foncières et cadastrales digitalisées	DFFC			X	X
		Intégration des plans cadastraux dans le système UTM	% des plans rattachés	DFFC			X	X

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024	
		Mise à jour du plan cadastral dans les chefs-lieux des régions	Plan cadastral mis à jour	DFFC		X	X	X	
		Acquisition du logiciel pour la gestion foncière et graphique	Logiciel acquis	DFFC	DMAF			X	
		Mise à jour de la réglementation cadastrale	Réglementation mise à jour	DFFC			X		
		Vérification de l'exhaustivité des informations contenues dans le livre foncier	% des titres fonciers dont les informations sont complètes	DFFC			X	X	X
		Mise en place du SIG cadastral	SIG en place	DFFC					X
		Elaboration d'un programme d'installation de stations permanentes	Programme disponible	DFFC				X	
		Signature d'un acte faisant obligation aux structures de lotissement de faire remonter les informations à la DFFC	Acte signé	DFFC			X		
		Acquisition de stations permanentes pour la ville de Niamey	Nombre de stations permanentes acquises	DFFC	DMAF		X	X	X
		Acquisition d'une application informatique de gestion des procédures d'immatriculation des propriétés foncières	Application disponible	DFFC	DMAF			X	
		1.4	Améliorer la productivité du capital humain	Mise à jour du système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Système mis à jour	DRH		X	
Exploitation du système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Pourcentage des fonctionnalités GRH exploitées			DRH		X	X	X	
Réalisation des évaluations des risques liés au capital humain	Rapport de l'évaluation			DRH			X		
Adoption du Statut particulier des agents des impôts	Acte d'adoption pris			DRH			X		
Validation du plan de carrière des agents des impôts	Acte de validation pris			DRH			X		
Construction du Centre de formation professionnelle de la DGI	PV de réception du bâtiment			DMAF	DRH, Centre de formation		X		

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024	
		Equiperment du Centre de formation professionnelle de la DGI	PV de réception des équipements	DMAF	DRH, Centre de formation	X			
		Validation du plan de formation professionnelle	Plan de formation validé	DRH		X			
		Mise en œuvre du plan de formation professionnelle en mettant l'accent sur la formation continue	Nombre d'agents formés	DRH					X
Nombre de séances de formation continue organisées									
1.5	Doter la DGI des moyens à la hauteur de ses ambitions	Recrutement des agents en quantité et en qualité	Nombre de nouveaux agents recrutés	DRH		X		X	
		Construction des locaux professionnels suffisants et adaptés	Nombre de nouveaux locaux construits	DMAF			X	X	
		Réhabilitation des bâtiments administratifs	Nombre de bâtiments administratifs réhabilités	DMAF		X	X	X	
		Dotation de la DGI des moyens roulants opérationnels suffisants	Nombre de véhicules acquis	DMAF			X	X	X
Nombre de motos acquises	X		X						
1.6	Optimiser les systèmes d'informations	Déploiement du SISIC au niveau de tous les services	Pourcentage de services couverts par le SISIC	DSI	DMAF	X	X	X	
		Création d'un autre site secours du SISIC à l'intérieur du pays	Site secours opérationnel	DSI	DMAF		X		
		Réalisation de l'interfaçage du SISIC avec tous les services (DGT/CP, la DGB, la DGCM/EF...)	Nombre d'interfaces créées	DSI		X	X	X	
		Maximisation de l'utilisation des fonctionnalités du SISIC	% des fonctionnalités SISIC utilisées	DGE, DME, DRI, DC	DSI	X	X	X	
1.7	Simplifier et moderniser des procédures fiscales	Signature des actes réglementaires prévus par le CGI	Nombre d'actes réglementaires signés	DL/CFI		X	X		
		Elaboration du livre des procédures fiscales	Livre des procédures fiscales disponibles	DL/CFI			X		
		Mise en place du réseau comptable de la DGI	Réseau comptable de la DGI opérationnel	DC	CCRP			X	
		Elaboration et Mise à jour des manuels des procédures (recouvrement, contrôle fiscal, contentieux, assiette, immatriculation et maîtrise de risque)	Nombre de manuels des procédures mis à jour	DL/CFI		X	X		
Nombre de manuels des procédures élaborés	DL/CFI			X	X	X			

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024
		Diversification des fournisseurs en internet	Nombre de nouveaux fournisseurs internet	DSI	DMAF	X		
		Opérationnalisation du mécanisme d'alimentation du compte séquestre pour le remboursement des crédits TVA	Inscriptions budgétaires dans la Loi de finances	DC	DEP/SF, CCRP		X	
		Conception d'un mécanisme de liquidation en ligne des impôts perçus au cordon douanier sur le SISIC en utilisant l'interface SYDONIA	Mécanisme implémenté	CCRP	DSI, DL/CFI			X
1.8	Mettre en place une démarche de maîtrise des risques	Elaboration d'une cartographie des risques	Cartographie des risques élaborée	DACI		X		
		Surveillance des principaux risques fiscaux	Plan de mitigation des risques disponible	DACI			X	
		Elaboration des outils de maîtrise des risques (organigrammes fonctionnels des structures, guides des procédures, référentiel de contrôle interne)	% des structures disposant d'un OF	DACI			X	X
			% des fonctions fiscales et supports dotées de guide de procédures				X	X
			Référentiel de contrôle interne disponible					X
		Organisation des voyages d'études sur les bonnes pratiques en matière d'audit et de contrôle interne	Nombre de voyages d'études organisés	DACI		X	X	X
		Elaboration du programme annuel d'audit et de vérification	Programme d'audit et de vérification validé	DACI		X	X	X
		Elaboration d'un plan de reprise d'activités en cas de crise	Plan de reprise d'activités validé	DEP/SF	CCRP, DACI		X	
Elaboration d'un plan de lutte contre la corruption	Plan de lutte contre la corruption validé	DACI	DEP/SF, CCRP	X				
1.9	Développer la recherche	Evaluation régulière des écarts fiscaux	Nombre d'études réalisées	DEP/SF	CCRP		X	X
		Réalisation des études d'impact des réformes et des nouvelles mesures fiscales	Nombre d'études réalisées	DEP/SF	CCRP		X	
		Recueil des attentes et la perception des contribuables vis-à-vis des services fiscaux	Nombre d'études réalisées	DEP/SF	CCRP	X		X

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024
		Réalisation d'étude d'évaluation des déficits et crédits reportables des entreprises	Rapport de l'étude disponible	DEP/SF	CCRP		X	
		Réalisation d'étude sur l'impact du contrôle fiscal	Rapport de l'étude disponible	DEP/SF	CCRP, DECF			X
		Création de pôle de recherche et développement	Acte portant création	DRH	DEP/SF	X		
		Intégration du développement des outils et de la méthodologie de la recherche scientifique dans le programme de formation	Nombre de modules sur la méthodologie de recherche développés	DEP/SF	CCRP	X		
		Acquisition de la licence du logiciel GAMS (General algebraic modeling system)	Licence acquise	DEP/SF	DMAF		X	
		Réalisation de l'étude sur l'évaluation du potentiel fiscal	Rapport de l'étude disponible	DEP/SF	CCRP	X		
I.10	Promouvoir les principes de la bonne gouvernance	Mise en place d'un dispositif d'évaluation des résultats des activités d'audit et de contrôle interne	Dispositif disponible	DACI		X		
		Evaluation annuelle des résultats des activités d'audit et de contrôle interne	Rapport d'évaluations	DACI		X	X	X
		Mise en place d'un tableau de bord de pilotage des services	Tableau de bord disponible	DACI		X		
		Redynamisation du Comité de suivi des indicateurs de performance	Décision prise	DEP/SF	CCRP	X		
		Création d'un cadre d'échanges avec la Société civile	Acte de création du cadre	CCRP	SRPP	X		
		Création de la Division chargée de la lutte contre la corruption	Acte de création	DACI		X		
		Poursuite des évaluations annuelles des dépenses fiscales	Nombre d'évaluations réalisées	DEP/SF	CCRP	X	X	X
		Renforcement de la coopération avec les structures de contrôle externe (IGF, CDC, IGE, HALCIA...)	Nombre de rencontres organisées	DACI		X	X	X

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024
		Suivi des recommandations des structures de contrôle externe (IGF, CDCD, IGE, HALCIA...)	% des recommandations mises en œuvre	DACI		X	X	X
Axe stratégique 2 : lutte contre l'incivisme fiscal								
2.1	Renforcer le contrôle fiscal	Elaboration du programme annuel du contrôle fiscal sur la base de l'analyse-risque automatisée	Programme validé	DECF	DGE, DME, DRI	X	X	X
		Mise en place d'un système informatisé de programmation du contrôle fiscal basée sur l'analyse-risque	Programme implémenté dans le SISIC	DECF	DGE, DME, DRI	X	X	X
		Signature d'une circulaire pour documenter la stratégie de couverture de portefeuille en matière de contrôle fiscal	Circulaire définissant la stratégie signé	DECF	DGE, DME, DRI, DSI	X		
		Edition des notifications primaires et définitives à partir du SISIC	Proportion des notifications primaires et définitives éditées	DGE, DME, DRI	DECF, DSI	X	X	X
		Création des espaces (physiques ou virtuels) d'échanges sur les innovations, les bonnes pratiques et les expériences en matière de contrôle fiscal	Nombre de rencontres ou plateformes organisées	DECF	DGE, DME, DRI, DRH	X	X	X
		Sensibilisation du contribuable sur la conformité au SECEF	Nombre d'émissions radiotélévisées	SRPP	DECF, URDF	X	X	X
			Nombre de campagnes de sensibilisation menées par les responsables régionaux			X		
		Signature des conventions d'assistance fiscale pour contrôler les états de transactions internationales intra-groupes	Nombre de conventions d'assistance fiscale signées	DL/CFI	DECF	X	X	X
		Révision de la loi fiscale en vue de limiter les recours aux transactions suite aux redressements fiscaux	Loi fiscale révisée	DL/CFI		X		
Formation des vérificateurs en techniques de contrôle des prix de transfert	Nombre de vérificateurs formés	DRH/F	DGE, DME, DRI, DECF	X				

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024
		Elaboration les rapports trimestriels de suivi du contrôle fiscal	Nombre de rapports élaborés	DECF	DGE, DME, DRI	X	X	X
2.2	Améliorer le système des renseignements fiscaux	Réalisation d'étude diagnostique sur les bonnes pratiques en matière de renseignement fiscal	Rapport de l'étude disponible	DECF	CCRP, DEP/SF, DL/CFI	X		
		Création des services d'enquêtes au niveau déconcentré	Nombre de services déconcentrés créés	DECF		X		
		Création d'un cadre formel de gestion des informateurs	Acte créant le cadre	DECF		X		
		Diversification des sources d'information externes automatisées de recoupement	Nombre de sources automatisées identifiées	DECF		X	X	X
		Elaboration d'un inventaire des stratégies de recherche de renseignements fiscaux les plus probantes	Rapport d'inventaire réalisé	DECF			X	
2.3	Renforcer le partenariat et la coopération fiscale internationale	Développement de la coopération multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale	Coopération multilatérale développée	DL/CFI				X
		Développement du partenariat avec les Inspecteurs des impôts sans frontières	Convention de partenariat signée	DL/CFI			X	
		Participation aux activités du forum mondial pour la transparence et l'échange des renseignements	Nombre de participations	DL/CFI		X	X	X
		Renforcement du partenariat avec l'ATAF et le CREDAF	Nombre de participations de la DGI aux activités de ces deux institutions	DL/CFI	DEP/SF, CCRP	X	X	X
		Organisation d'une rencontre d'évaluation de partenariat entre la DGI et le parquet chaque année	Nombre de rencontres d'échanges organisées	DACI, DContentieux		X	X	X
		Révision de la Convention fiscale franco-nigérienne	Convention révisée	DL/CFI			X	
		Développement de la coopération fiscale FIRS (Nigeria)	Convention de coopération signée	DL/CFI	CCRP, DEP/SF	X		
		Développement de la coopération fiscale avec l'Algérie	Convention de jumelage signée	DL/CFI	CCRP, DEP/SF	X		

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024
		Identification de nouveaux partenaires	Nombre de nouveaux partenaires identifiés	DEP/SF, CCRP		X	X	X
		Actualisation de la cartographie des PTF	Cartographie disponible	DEP/SF, CCRP		X		
		Renforcement du partenariat avec les PTF	Nombre d'assistances techniques reçues	DEP/SF, CCRP			X	X
			Nombre de requêtes de financement introduites			X	X	X
2.4	Améliorer la gestion du contentieux fiscal	Renforcement du personnel chargé de traitement des dossiers en contentieux administratif	Nombre de nouveaux agents affectés	DRH/F	Dcontentieux	X		
		Formation des juges sur le contentieux fiscal	Nombre de sessions de formation	DContentieux	DRH/F	X		
		Dotation du pôle économique et financier de la Justice des cadres de la DGI pour assistance dans le cadre du traitement du contentieux juridictionnel	Nombre de cadres des impôts affectés	DRH/F			X	
		Utilisation des recommandations du contentieux pour l'amélioration de la loi fiscale	Nombre de mesures nouvelles basées sur les résultats du contentieux	DL/CFI	DContentieux	X	X	X
2.5	Rationaliser les dépenses fiscales et apurement des RAR	Pérennisation de la brigade de contrôle des produits acquis en exonérations	Arrêté du Ministre des finances pris	DL/CFI	DECF	X		
		Elaboration un plan annuel de recouvrement des RAR en fonction de l'âge et de la possibilité de les recouvrer	Plan disponible	DCompta		X	X	X
		Création des pôles spécialisés pour le recouvrement des RAR	Nombre de pôles créés	DCompta, DL/CFI		X		
		Mise en place du mécanisme d'admission en non-valeur	Mécanisme mis en place	DCompta		X		
Axe stratégique 3 : amélioration de la qualité des services aux usagers								
3.1	Elaborer et adopter des documents usuels	Elaboration de la charte du contribuable	Charte disponible	SRPP	CCRP, DL/CFI		X	
		Adoption de la charte du contribuable	Acte d'adoption de la charte	SRPP	CCRP, DL/CFI		X	
		Elaboration du document d'engagement de qualité de services	Document d'engagement de qualité de services disponible	SRPP	CCRP, DL/CFI	X		

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024
		Elaboration du recueil des rescrits et de la doctrine fiscale	Recueil des rescrits et de la doctrine fiscale disponible	DL/CFI		X	X	X
4.2	Développer de nouvelles fonctionnalités aux systèmes informatiques	Implémentation du module de déclaration statistique et fiscale en ligne (e-liasse)	Module e-liasse accessible en ligne	CTF	CCRP, DSI, dl/CFI	X		
		Implémentation du module de délivrance en ligne de l'attestation de régularité fiscale	Module de délivrance d'ARF en ligne accessible	DSI	CTF	X		
		Implémentation des simulateurs de liquidation d'impôts	Module de simulation de liquidation d'impôts accessible en ligne	DL/CFI	CTF, DSI		X	
		Délivrance de la quittance suite aux paiements à la banque à partir de la plateforme e-SISIC	Module accessible sur e-SISIC	CTF	CCRP		X	
		Implémentation du module de paiement des AMR en ligne	Module de paiement des AMR disponible	CTF			X	
		Mise à jour du module de demandes en ligne	Application web de demande de TF disponible	CTF	DSI			X
		Développement du dispositif de paiement d'impôts par téléphone mobile	Dispositif opérationnel	CTF	CCRP, DEP/SF, DL/CFI			X
4.3	Améliorer les prestations aux usagers	Opérationnalisation du call-center	Call-center opérationnel	CTF	DSI, CCRP		X	
		Conception des supports descriptifs des formalités de déclaration et de paiement d'impôts	Nombre de supports conçus	SRPP		X	X	X
		Elaboration des plans annuels de visites pédagogiques	Plans annuels disponibles	SRPP	Toutes les structures		X	X
		Mise en œuvre des plans annuels de visites pédagogiques	Nombre de visites pédagogiques réalisées	SRPP	Toutes les structures		X	X
		Modification du modèle de notification suite au contrôle fiscal en vue de ressortir clairement les voies de recours au profit du contribuable vérifié	Modèle intégrant les voies de recours du contribuable vérifié adopté	DECF	CCRP	X		
		Plaidoirie pour l'ouverture d'un service de médiation en matière fiscale au niveau de la Médiature de la République	Service de médiateur fiscal opérationnel auprès du Médiateur de la République	DACI	DL/CFI, CCRP			X

PLAN STRATEGIQUE 2022-2024

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs/Livrables	Structures responsables	Structures associées	2022	2023	2024
4.4	Améliorer la communication	Elaboration d'une stratégie de communication focalisée sur les droits selon le segment des contribuables et le secteur d'activités	Stratégie de communication adoptée	SRPP	DEP/SF, CCRP	X		
		Elaboration d'un plan de communication	Plan de communication adopté	SRPP			X	X
		Mise en œuvre du plan de communication	Taux d'exécution du plan	SRPP			X	X
		Vulgarisation des réformes et des mesures nouvelles	Campagne de vulgarisation des réformes et des mesures nouvelles	SRPP	DL/CFI, CCRP	X	X	X
		Publication des coûts liés aux prestations pour certaines formalités	Page donnant ces informations disponibles en ligne	SRPP		X		
		Mise à jour du site-web de la DGI	Fréquence moyenne de mise à jour du site par semaine	SRPP		X	X	X