

# REPUBLIQUE DU NIGER

Fraternité-Travail-Progrès



## PLAN STRATEGIQUE 2018 2021

*Décembre, 2018*

## SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
MOT DU DIRECTEUR GENERAL	V
INTRODUCTION	1
1. VISION, MISSION ET VALEURS FONDAMENTALES DE LA DGI	3
1.1. Vision	3
1.2. Mission	3
1.3. Valeurs fondamentales	4
2. FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES	4
2.1. Analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces	5
2.2. Principaux défis à relever	8
2.2.1. Elargissement de l'assiette fiscale	8
2.2.2. Amélioration du recouvrement spontané et sur prises en charge	9
2.2.3. Amélioration du contrôle fiscal	9
2.2.4. Lutte contre la fraude et l'évasion fiscales	9
2.2.5. Elaboration de la cartographie des risques	9
2.2.6. Maîtrise des exonérations et des dépenses fiscales	10
2.2.7. Simplification et modernisation des procédures	10
2.2.8. Elaboration et mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités des agents	10
2.2.9. Amélioration du dispositif d'audit et de contrôle internes	10
2.2.10. Promotion de la culture de la Performance	10
2.2.11. Offre de service de qualité aux usagers	10
2.2.12. Sensibilisation des contribuables au civisme fiscal	11
2.2.13. Promotion de la communication interne et externe	11
2.2.14. Renforcement des ressources humaines	11
2.2.15. Modernisation des infrastructures et des équipements	11
2.2.16. Disponibilité du matériel roulant	11
2.2.18. Renforcement de la relation entre la DGI et les institutions publiques et privées	12
2.2.19. Amélioration de la culture de management de la qualité	12
2.2.20. Elaboration d'une politique de protection et de motivation des dénonciateurs	12
3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	12
3.2. Le cadre logique de planification stratégique	13
3.2.1. Elargissement et maîtrise de l'assiette fiscale	15
3.2.2. Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de la DGI	18
3.2.3. Optimisation du recouvrement des recettes	20
3.2.4. Communication et sensibilisation des contribuables au civisme fiscal	21
3.3. Plans d'actions prioritaires des directions pour appuyer les objectifs de la DGI	23
3.4. Suivi et évaluation	23
4. PREVISIONS DES RECETTES ET IMPACT SUR LE BUDGET	23
ANNEXE : MATRICE DU PLAN STRATÉGIQUE	25

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

**APE** : Accords de Partenariat Economique

**BAD** : Banque Africaine de Développement

**CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**CFA** : Communauté Financière Africaine

**CGI** : Code Général des Impôts

**DCE** : Direction de la Comptabilité et des Etudes

**DGI** : Direction Générale des Impôts

**DRI** : Directeurs Régionaux des Impôts

**FEC** : Facilité Elargie de Crédit

**FMI** : Fonds Monétaire International

**LPF** : Livre des Procédures Fiscales

**NIF** : Numéro d'Identification Fiscale

**OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques

**PDES** : Programme de Développement Economique et Social

**PEF** : Programme Economique et Financier

**PEFA** : Public Expenditure and Financial Accountability

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement

**PTF** : Partenaires Techniques et Financiers

**RAR** : Restes A Recouvrer

**RFU** : Registre Foncier Urbain

**SISIC** : Système Informatisé de Suivi des Impôts et des Contribuables

**SMQ** : Système de Management de la Qualité

**TADAT**: Tax Administration Diagnostic Assessment Tool

**TPF** : Taux de Pression Fiscale

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**UE** : Union Européenne

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Forces et faiblesses de la DGI .....	5
Tableau 2: Opportunités et menaces de la DGI à court et moyen termes .....	8
Tableau 3: Cadre logique .....	13
Tableau 4: Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « élargissement et maîtrise de l'assiette fiscale » .....	16
Tableau 5: Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de la DGI » .....	18
Tableau 6: Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « L'optimisation du recouvrement des recettes » .....	21
Tableau 7: Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « communication et sensibilisation des contribuables au civisme fiscal » .....	22
Tableau 8: Projections des recettes cash de la DGI à court terme.....	24
Tableau 9: Projections des dépenses de la DGI à court terme .....	24

## **MOT DU DIRECTEUR GENERAL**

Un système efficace de gestion des finances publiques est indispensable pour la mise en œuvre des politiques nationales de développement et de réduction de la pauvreté. C'est dans cette perspective que les administrations publiques intègrent, de plus en plus, dans leur mode de fonctionnement, la planification stratégique. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir, de façon optimale, les objectifs qu'elle s'est assignés. Cette démarche requiert une attitude proactive et dynamique et une capacité déléguée à s'adapter aux changements.

La Direction Générale des Impôts est résolument engagée dans cette dynamique de modernisation en se dotant du présent Plan Stratégique bâti autour de quatre axes stratégiques. Il s'agit : (1) de l'élargissement et de la maîtrise de l'assiette fiscale, (2) de la modernisation et du renforcement des capacités institutionnelles de la DGI, (3) de l'optimisation du recouvrement des recettes et (4) de la communication et de la sensibilisation des contribuables au civisme fiscal.

La mise en œuvre efficace et efficiente de ce Plan, permettra à notre administration de s'ériger parmi les administrations publiques modernes. C'est pourquoi, j'exhorte l'ensemble du personnel de la Direction Générale des Impôts à s'approprier les différentes thématiques développées dans ce Plan, pour qu'ensemble, nous relevions le défi de l'optimalisation des recettes permettant de mobiliser des ressources pérennes et suffisantes au développement du pays et à la lutte contre la pauvreté.

**Assane D. N'DIAYE**



## INTRODUCTION

Au Niger, les politiques macroéconomiques et sectorielles sont actuellement tournées vers la mise en œuvre du Programme de Développement Economique et Social (PDES).

Selon un rapport conjoint<sup>1</sup> du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD), de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE) et de la Banque Africaine de Développement (BAD) - après avoir connu des variations erratiques de l'activité économique (le taux de croissance économique réelle passant de 11,1%<sup>2</sup> en 2012 à 5,3% en 2013 puis à 7,5% en 2014, 4,3% en 2015, 4,9% en 2016 et de 4,9% en 2017), du fait essentiellement des difficultés entrevues au niveau des secteurs minier et pétrolier ainsi qu'à la situation sécuritaire régionale – le Niger est sur le sentier des perspectives économiques plus solides.

Dans la même lancée, le Fonds Monétaire International (FMI) souligne que les résultats macroéconomiques globaux du Niger sont satisfaisants et les perspectives à moyen terme restent encourageantes. Les projections du cadrage macroéconomique et budgétaire tablent sur un taux de croissance réelle de 5% en 2018 et une moyenne annuelle de 6,2% sur la période 2019-2021. Le programme appuyé par l'accord de Facilité Elargie de Crédit (FEC<sup>3</sup>) sur la période 2012-2016 a permis de maintenir la stabilité macroéconomique. Cependant, les allocations budgétaires destinées à l'éducation et à la santé ont été réduites au profit des besoins pressants liés au contexte sécuritaire.

S'agissant des finances publiques, le FMI a relevé que le niveau de recouvrement des recettes reste nettement en deçà des attentes tout en indiquant que les perspectives économiques à moyen terme sont favorables, mais sujettes à des risques considérables :

- les chocs sécuritaires, notamment les attaques de BOKO HARAM et leurs implications sur les échanges et sur la gestion des flux de réfugiés ;
- les difficultés rencontrées dans les secteurs minier et pétrolier ;
- la forte exposition de l'économie aux chocs climatiques et la récurrence des crises alimentaires

L'élargissement de l'assiette fiscale, l'amélioration de la gestion budgétaire et le contrôle de la dépense publique sont autant des recommandations formulées pour une meilleure gestion des finances publiques.

C'est dans ce contexte que les autorités nigériennes s'engagent à exécuter des réformes visant à assainir les finances publiques et à obtenir une croissance équilibrée permettant de créer les conditions du progrès économique et social. Ces réformes s'orientent prioritairement vers le renforcement des capacités des ressources humaines, la modernisation des administrations

---

<sup>1</sup> Perspectives Economiques en Afrique, 2014-2015.

<sup>2</sup> La Croissance de 11,1% enregistrée en 2012 est essentiellement tirée par le démarrage de la production pétrolière.

<sup>3</sup> La facilité élargie de crédit (FEC) est le principal outil dont dispose le FMI pour accorder une aide financière à moyen terme aux pays à faible revenu. Elle est caractérisée par des plafonds d'accès plus élevés, des conditions de financement plus concessionnelles, une plus grande souplesse dans la conception des programmes qu'elle appuie, et une conditionnalité à la fois plus simple et mieux ciblée. Un financement au titre de la FEC est assorti d'un taux d'intérêt nul, d'un différé d'amortissement de cinq ans et demi et d'une échéance finale de dix ans.

fiscales, la promotion du civisme fiscal, l'amélioration de la qualité des services, la rationalisation des dépenses fiscales et le contrôle de la qualité de la dépense. Le Niger doit également entreprendre des réformes majeures en matière d'amélioration du climat des affaires au risque de voir la part du secteur privé moderne, dans le Produit Intérieur Brut (PIB), s'effriter au profit du secteur informel.

A l'instar de ses pairs de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), le Niger oriente aussi sa politique de réformes en matière de gestion des finances publiques sur les exigences de transparence et d'efficacité (indicateurs PEFA, Code de Transparence de l'UEMOA, Charte nationale de bonne gouvernance dans la gestion des ressources minérales, Initiative pour la Transparence des Industries Extractives, etc.).

C'est dans ce contexte que la Direction Générale des Impôts (DGI) a mis en place, par décision N°0003/MF/DGI/DCE du 12 janvier 2017, un Comité chargé d'évaluer le plan stratégique 2012-2015 et d'élaborer un nouveau plan stratégique couvrant la période 2017-2020. Les travaux dudit Comité ont, entre autres, abouti à l'élaboration d'une version provisoire du Plan Stratégique 2017-2020.

En outre, dans le cadre du Programme des Réformes de Gestion des Finances Publiques (PRGFP) 2017-2020, l'Administration fiscale nigérienne vient de faire l'objet d'une évaluation suivant la méthodologie du Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) ou outil diagnostique d'évaluation de l'Administration fiscale. L'objectif de cette évaluation est d'examiner les grandes composantes du régime de ladite Administration fiscale afin d'évaluer son niveau de maturité par rapport aux bonnes pratiques internationales.

L'Evaluation TADAT s'appuie sur les neuf (09) Domaines d'Analyse (DA) suivants :

- Intégrité du registre des contribuables ;
- Gestion efficace du risque ;
- Promotion du civisme fiscal ;
- Dépôt des déclarations fiscales dans les délais ;
- Paiement des impôts dans les délais ;
- Exactitude des informations déclarées ;
- Règlement efficace des contentieux fiscaux ;
- Gestion efficiente des recettes ;
- Responsabilité et transparence.

L'absence d'un système informatique intégré de gestion fiscale, la faiblesse du fichier d'immatriculation, l'absence d'un programme structuré d'analyse, de quantification et de classification des risques, la faiblesse des taux de dépôt des déclarations et de paiement, l'absence d'estimation des pertes de recettes et de l'écart fiscal, l'absence d'un système de télé-déclaration ou de télépaiement des impôts et taxes, l'inexistence d'un Centre d'Appel

destiné à répondre aux demandes des contribuables sont autant de contreperformances relevées par cette évaluation.

Pour tenir compte des résultats de l'évaluation TADAT, la DGI a mis en place, par Décision N°000009/MF/DGI/DCE du 12 mars 2018, un Comité chargé de la mise à jour de son projet de Plan Stratégique 2017-2020. Etant donné que l'année 2017 est déjà écoulée, le Comité a jugé utile d'en faire un Plan Stratégique 2018-2021.

Le présent document constitue donc le projet du Plan Stratégique 2018-2021 de la DGI. Il est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre rappelle la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la DGI. Le deuxième chapitre fait une analyse de l'environnement interne et externe de la DGI en relevant les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces au regard de sa vision, de sa mission et de ses valeurs. Cette analyse a permis d'identifier les principaux défis qui s'imposent à la DGI afin de définir les orientations stratégiques à suivre dans les quatre prochaines années. Le troisième chapitre présente les axes stratégiques, en relevant pour chacun, les objectifs spécifiques, les actions à mener en vue de les atteindre et les indicateurs de performance devant permettre un meilleur suivi du niveau de réalisation de ces actions. Il décrit aussi la façon dont chaque direction décline les objectifs stratégiques de la DGI en objectifs auxquels sont associés les indicateurs de performance mesurables. Il présente également les principaux outils et stratégies définis pour l'exécution efficiente des différentes actions retenues et pour une meilleure évaluation de la performance de la DGI. Le dernier chapitre ébauche les prévisions des recettes que la mise en œuvre efficiente des actions inscrites dans ce plan permettra d'atteindre. Il donne également une évaluation des coûts de la mise en œuvre du Plan.

## **1. VISION, MISSION ET VALEURS FONDAMENTALES DE LA DGI**

### **1.1. 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 ».

### **1.2. Mission**

La DGI a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière fiscale, domaniale, cadastrale et foncière.

A ce titre, elle est chargée :

- d'asseoir, de liquider et de recouvrer pour le compte de l'Etat, les impôts, droits, taxes, redevances, produits et revenus de toute nature, conformément aux textes applicables en la matière ;
- d'asseoir, de liquider et de recouvrer les impôts, taxes et autres droits perçus pour le compte des collectivités territoriales conformément aux textes en vigueur ;
- de conseiller le Gouvernement sur toutes les questions se rapportant à la politique fiscale ;



- de promouvoir le civisme fiscal ;
- d'assister le Gouvernement dans sa politique de promotion de l'investissement privé ;
- de combattre la fraude et l'évasion fiscales et coopérer à cette fin avec les administrations fiscales étrangères et autres organisations ;
- d'accorder les exonérations fiscales conformément à la législation nationale et aux accords régionaux et internationaux ;
- de représenter le Ministre en charge des finances, à sa demande, dans les instances régionales et internationales sur toute question concernant la politique fiscale ;
- de produire et publier les statistiques concernant la collecte des recettes fiscales.

### **1.3. Valeurs fondamentales**

Tous les agents de la DGI doivent adhérer aux valeurs suivantes :

- Equité ;
- Intégrité ;
- Dignité ;
- Objectivité ;
- Efficacité ;
- Efficience ;
- Disponibilité ;
- Franchise ;
- Impartialité ;
- Professionnalisme ;
- Collégialité/ esprit d'équipe ;
- Courtoisie ;
- Transparence.

## **2. FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES**

L'environnement dans lequel opère la DGI est soigneusement analysé ci-dessous dans le but de présenter une description des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et menaces. Cette analyse est effectuée dans le but de développer la stratégie qui permettra à l'Administration fiscale d'accomplir convenablement sa mission.

## 2.1. Analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces

**Tableau 1: Forces et faiblesses de la DGI**

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Existence d'une loi portant Code général des impôts</i></li> <li>2. <i>Organisation de l'Administration fiscale par segment de contribuables</i></li> <li>3. <i>Existence d'un conseil de direction comme cadre d'échange et de concertation</i></li> <li>4. <i>Existence d'un guide de déontologie</i></li> <li>5. <i>Maillage territorial</i></li> <li>6. <i>Existence d'une charte du contribuable vérifié</i></li> <li>7. <i>Constante présence d'une démarche de planification stratégique</i></li> <li>8. <i>Existence d'un dispositif de recours progressif en matière de gestion du contentieux fiscal</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>La non maîtrise de l'assiette fiscale</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concentration fiscale ;</li> <li>• Déperdition fiscale liée à une forte population fiscale dans l'informel ;</li> <li>• Faible maîtrise des exonérations fiscales ;</li> <li>• Système fiscal complexe et érodé par trop d'exonérations ;</li> <li>• Non interfaçage automatique <b>entre le système</b> informatique de la DGI et ceux des autres structures du Ministère des Finances (DGD, DGTCP, DGB, etc.);</li> <li>• Absence d'un système informatique intégré de gestion fiscale</li> <li>• Un système d'immatriculation ne comprenant pas toutes les informations sur les contribuables</li> <li>• Insuffisance des initiatives visant à détecter et à immatriculer de nouveaux contribuables</li> <li>• Absence d'un processus structuré et formalisé pour identifier, évaluer et atténuer les risques institutionnels et d'incivisme fiscal.</li> <li>• Faibles taux de déclaration et de paiement dans le délai.</li> <li>• Absence de remboursement de crédits TVA</li> <li>• Les mécanismes d'audit interne et de contrôle externe ne sont pas pleinement opérationnels</li> </ul> </li> <li>2. <i>Un contrôle fiscal non performant</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de moyens et d'outils modernes adaptés pour la programmation des dossiers sur la base de l'analyse risque pour le contrôle fiscal ;</li> <li>• Taux de couverture de contrôle fiscal très faible : en effet, le taux de couverture du contrôle fiscal (vérification générale) était de <b>10,54%</b> en 2016 à la DGE, alors qu'au moins 25% des grandes entreprises devaient faire l'objet d'un contrôle fiscal chaque année selon les standards admis ;</li> <li>• Absence d'une plate-forme d'échange Impôts/Douanes.</li> </ul> </li> <li>3. <i>Les problèmes liés au recouvrement</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un stock important de RAR ;</li> <li>• beaucoup d'entreprises en arriérés de paiement de leurs impôts détiennent des créances sur l'Etat ;</li> <li>• La DGI n'a pas la maîtrise du contentieux juridictionnel : il est de bonne pratique que l'administration fiscale défende ses dossiers devant le juge, même si le CGI doit être amendé dans ce sens.</li> </ul> </li> </ol>

FORCES	FAIBLESSES
	<p><b>4. Les problèmes liés à la base de données</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de base de données intégrée devant permettre de mener des études ;</li> <li>• Non exhaustivité des informations relatives aux contribuables.</li> </ul> <p><b>5. Les difficultés liées à la gestion des ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance du personnel en effectif et inadéquate répartition ;</li> <li>• La non spécialisation des agents à certains métiers ;</li> <li>• Proportion importante des ressources humaines n'ayant reçu que des formations de base ou non suffisantes pour exercer efficacement les missions de la DGI (contrôle fiscal, vérification, formations spécifiques) ;</li> <li>• Personnel d'encadrement vieillissant ;</li> <li>• Non dotation de la Division Maintenance-Réseau-Sécurité en personnel suffisant ;</li> <li>• Absence de structure de formation professionnelle propre à la DGI</li> <li>• Absence de spécialisation des brigades de contrôle par secteurs d'activités ;</li> <li>• Absence de plan de carrière et d'un système de motivation performant.</li> </ul> <p><b>6. Une faible culture de gestion de la performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadéquation entre les outils de gestion et le système informatique qui ne permet pas la gestion intégrée ;</li> <li>• Faible culture de management de la qualité ;</li> <li>• Faible culture du contrôle interne : la DGI ne dispose pas de manuels de procédures ;</li> <li>• Faible culture de la programmation et de la prise de décisions participatives : insuffisance de dialogue de gestion ;</li> <li>• Mode de détermination des prévisions de recettes non satisfaisant.</li> </ul> <p><b>7. La qualité des services aux contribuables non adéquate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil des contribuables non satisfaisant;</li> <li>• Absence de services d'accueil dédiés ;</li> <li>• Inexistence du système de déclaration et de paiement d'impôts et taxes en ligne (télé - déclaration et télépaiement) ;</li> <li>• Absence de documents primordiaux de travail.</li> </ul> <p><b>8. Une communication interne et externe peu efficace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible culture de communication en interne ;</li> <li>• Faible culture de communication en externe ;</li> </ul>

FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisante vulgarisation des supports de communication (dépliants, brochures, etc.) ;</li> <li>• Absence de centre d'appel ;</li> <li>• Absence d'une stratégie de communication ;</li> <li>• Difficulté d'accès à la connexion internet.</li> </ul> <p><i>9. Les équipements et matériels roulants</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance des infrastructures d'accueil et délabrement de certains immeubles servant de lieux de travail ;</li> <li>• Inadaptation des bâtiments à une bonne démarche clientèle (services d'accueil des contribuables) ;</li> <li>• Insuffisance d'informations sur le patrimoine de la DGI ;</li> <li>• Insuffisance du matériel roulant ;</li> <li>• Matériel technique (notamment au niveau du Cadastre) peu performant.</li> </ul> <p><i>10. La structure et le fonctionnement de la DGI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance de stabilité du Top-management de la DGI ;</li> <li>• Absence de déconcentration de la conservation foncière : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le Directeur des affaires domaniales et cadastrales est en même temps le Conservateur de la propriété foncière. Il est le seul et unique conservateur au niveau national.</li> <li>- Le livre foncier n'est pas servi depuis plus de vingt ans.</li> <li>- Difficulté de mettre en œuvre une fiscalité immobilière performante.</li> </ul> </li> <li>• Non prise en compte de la fonction de recouvrement au niveau central de la DGI : il n'y a pas un comptable central (Receveur Général des Impôts) dont dépendent les différents receveurs des Impôts ;</li> <li>• Absence de déconcentration de la fonction Contrôle Fiscal et Enquêtes ;</li> <li>• Insuffisance de synergie entre les différentes directions.</li> </ul> <p><i>11. L'absence de politique formelle de protection et de motivation des dénonciateurs/informateurs (pour les cas de corruption et autres cas de méconduite)</i></p> <p><i>12. L'inadéquation de la législation fiscale aux besoins actuels de ressources</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• certains actes réglementaires auxquels renvoie le CGI ne sont pas encore disponibles ;</li> <li>• la doctrine administrative c'est à dire l'interprétation que l'Administration fait des dispositions de la loi n'est pas publiée ;</li> <li>• Seuil d'assujettissement à la TVA bas.</li> </ul>

**Tableau 2: Opportunités et menaces de la DGI à court et moyen termes**

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique des hautes autorités du pays à impulser et accompagner les réformes fiscales ;</li> <li>• Marge de progression relativement importante des recettes fiscales ;</li> <li>• Existence de bailleurs de fonds potentiels qui peuvent accompagner l'Etat dans le financement de la DGI ;</li> <li>• Existence de la bonne coopération avec les administrations fiscales étrangères et certains organismes internationaux ;</li> <li>• Environnement macroéconomique national en assainissement et le secteur privé en croissance ;</li> <li>• Croissance de l'infrastructure routière à l'échelle nationale ;</li> <li>• Existence de la Loi anti-corruption ;</li> <li>• Existence de structures d'inspection externes à l'Administration fiscale ;</li> <li>• Existence et diversité des médias et d'autres agences de communication ;</li> <li>• Existence d'un cadre communautaire d'harmonisation des législations ;</li> <li>• Existence d'un cadre d'échange avec le secteur privé.</li> </ul>	<p>➤ <i>Menaces générales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance de dotation budgétaire allouée à la DGI ;</li> <li>• Environnement économique, financier régional et international instable :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de prix des matières premières ;</li> <li>- Menace sécuritaire ;</li> <li>- Détérioration des termes de l'échange ;</li> <li>- Accords de Partenariat Economique (APE) entre l'UE et la CEDEAO : risque de fermeture d'entreprises nationales non compétitives.</li> </ul> </li> <li>• Insuffisance de civisme fiscal ;</li> <li>• Conventions fiscales déséquilibrées ;</li> <li>• Faiblesse de la collaboration et du partage d'informations entre l'administration fiscale et certaines administrations étrangères ;</li> <li>• Inadéquation de l'organisation comptable ;</li> <li>• Insuffisance du contrôle interne ;</li> <li>• Non adoption du décret d'application de la loi anti-corruption ;</li> <li>• Esprit d'évasion fiscale de certains contribuables et tendance à la corruption de certains agents ;</li> <li>• Interventionnisme dans le traitement de certains dossiers ;</li> <li>• le conflit d'attributions entre la DGI et les services du contentieux de l'Etat.</li> </ul> <p>➤ <i>La fraude fiscale élevée</i></p> <p>Non maîtrise des risques ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les prix de transfert ;</li> <li>• le commerce électronique ;</li> <li>• la fraude aux taxis (création indue du droit à déduction) ;</li> <li>• le contrôle des comptabilités informatisées.</li> </ul>

## 2.2. Principaux défis à relever

De l'analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces se dégagent plusieurs défis qui peuvent se résumer comme suit :

### 2.2.1. Elargissement de l'assiette fiscale

L'assiette fiscale est étroite du fait que la fiscalité repose sur un nombre limité de contributeurs actifs. L'élargissement de l'assiette fiscale devient alors une priorité et passe par l'intégrité du

fichier des contribuables, notamment en veillant sur la complétude de l'information sur les contribuables et leurs obligations fiscales, la segmentation, la recherche des niches fiscales à travers le recensement fiscal, l'amélioration de la gestion du foncier, le renforcement du suivi des obligations déclaratives, l'amélioration du contrôle fiscal, l'évaluation des déficits fiscaux reportables des entreprises, les études sur les écarts fiscaux, la simplification de la législation fiscale, la stratégie de réduction des exonérations d'impôts et taxes, la meilleure prise en charge de la recherche du renseignement fiscal et l'interfaçage automatique entre le système informatique de la DGI et ceux des autres structures du Ministère des Finances (DGD, DGTCP, DGB, etc.).

### **2.2.2. Amélioration du recouvrement spontané et sur prises en charge**

Le paiement spontané doit faire l'objet d'un suivi rigoureux, tenant compte notamment des indicateurs de performance selon l'évaluation TADAT.

Le montant des restes à recouvrer (RAR) est élevé. Afin d'éviter l'aggravation du niveau des RAR, en raison notamment du renforcement du contrôle fiscal, des mesures appropriées doivent être prises pour un meilleur recouvrement des impositions sur prises en charge. Il s'agira aussi de mettre en place un dispositif rigoureux d'apurement des RAR.

### **2.2.3. Amélioration du contrôle fiscal**

La faible couverture du portefeuille en matière de contrôle fiscal, le faible niveau de recouvrement sur prises en charge suite à contrôles, une insuffisante programmation des contrôles fiscaux basée sur l'analyse automatisée des risques du fait de l'inexistence d'une application informatique intégrée, la concentration au niveau central des structures d'enquêtes et de contrôle fiscal et le conflit d'attributions entre la DGI et les services du contentieux de l'Etat imposent la prise de mesures adéquates.

### **2.2.4. Lutte contre la fraude et l'évasion fiscales**

L'absence d'interfaçage automatique entre le système informatique de la DGI et ceux des autres structures du Ministère des Finances (DGD, DGTCP, DGB, etc.), le niveau élevé d'incivisme fiscal, l'insuffisante maîtrise des prix de transfert et des abus de droit favorisent le développement de la fraude et l'évasion fiscales. La lutte contre la fraude et l'évasion fiscales passe par la prise en compte dans l'application SISIC de l'interfaçage automatique entre le système informatique de la DGI et ceux des autres structures du Ministère des Finances (DGD, DGTCP, DGB, etc.), le croisement automatisé des données, la promotion du civisme fiscal, le renforcement des capacités des agents chargés du contrôle fiscal et la mise en place des structures de contrôle au niveau des régions.

### **2.2.5. Elaboration de la cartographie des risques**

L'administration fiscale étant confrontée à divers risques (institutionnels, opérationnels), il y a lieu d'établir une cartographie desdits risques, les prioriser et prévoir des mesures pour les maîtriser.

### **2.2.6. Maîtrise des exonérations et des dépenses fiscales**

Les exonérations fiscales demeurent une faiblesse du système fiscal. Leur maîtrise, leur gestion, l'évaluation de leur impact et leur réduction sont indispensables pour assurer la cohérence du système fiscal et d'accroître les performances de la DGI. A cet effet, l'évaluation des dépenses fiscales, l'implication de la DGI dans le processus d'élaboration des conventions comportant des clauses d'exonérations s'avère nécessaire. Il y a lieu par ailleurs de procéder au rapatriement dans le CGI de toutes les mesures fiscales dérogatoires contenues dans les codes sectoriels.

### **2.2.7. Simplification et modernisation des procédures**

L'administration fiscale poursuit depuis quelques années un objectif de simplification des procédures pour faciliter les obligations fiscales et alléger leur coût. Malgré quelques avancées importantes (simplification de la procédure d'immatriculation, procédures de contrôle, de contentieux, délivrance de quittance informatisée...), plusieurs défis subsistent pour améliorer le niveau général des prestations, promouvoir efficacement le civisme fiscal et combattre la fraude.

Dans le même ordre d'idée, le rapprochement géographique de l'administration des contribuables demeure faible, notamment en ce qui concerne la conservation foncière. A cet égard, il est nécessaire de déconcentrer la conservation foncière au niveau des régions.

### **2.2.8. Elaboration et mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités des agents**

Un plan de renforcement des capacités doit être élaboré et mis en œuvre pour l'exercice des missions de la DGI : contrôle fiscal, recouvrement, suivi de la performance, opérations d'assiette, légistique, élaboration des conventions fiscales internationales, technique de prévision des recettes, technique de suivi-évaluation, audit et contrôle interne, etc.

### **2.2.9. Amélioration du dispositif d'audit et de contrôle internes**

L'exécution efficace des missions de l'administration fiscale exige la mise en place d'un dispositif d'audit et de contrôle internes de qualité. A cet effet, l'élaboration et la mise à jour des programmes d'audit et de contrôle s'avère nécessaire. Une évaluation régulière du dispositif permettra de s'assurer de sa fiabilité et de sa qualité.

### **2.2.10. Promotion de la culture de la Performance**

La promotion de la culture de la performance n'a jusqu'ici concerné que l'encadrement supérieur et l'encadrement intermédiaire. Au regard du rôle primordial du management au sein de la DGI, il est important d'outiller tous les agents sur les différents instruments de gestion de la performance sur la base d'un renforcement des capacités.

### **2.2.11. Offre de service de qualité aux usagers**

Il s'agit de faciliter les tâches relatives au dépôt de déclaration et au paiement des impôts, droits et taxes aux contribuables et autres usagers. Ceci devrait passer par :

- la mise en place des services d'accueil et de conseil de qualité ;

- la facilitation des déclarations et des modes de paiement d'impôts ;
- l'allègement des procédures ;
- la mise à jour régulière du site web de la DGI ;
- le remboursement des crédits TVA ;
- l'accélération du traitement du contentieux fiscal ;
- la mise en place d'un mécanisme d'analyse d'impacts des décisions du contentieux ;
- l'élaboration d'un recueil de rescrits et de la doctrine ;
- la mise en place d'un médiateur fiscal.

#### **2.2.12. Sensibilisation des contribuables au civisme fiscal**

Il s'agit d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie et un programme de sensibilisation au civisme fiscal. Des actions concernant l'amélioration du service clientèle et la sensibilisation des contribuables sont nécessaires pour promouvoir le civisme fiscal. Un accent particulier sera mis sur les aspects critiques des lois fiscales, le devoir de payer ses impôts, la lutte contre la fraude, l'évasion fiscale et la corruption.

#### **2.2.13. Promotion de la communication interne et externe**

Pour réussir sa mission et rendre son action plus visible et plus transparente, l'Administration fiscale doit se doter d'un dispositif assurant une bonne communication interne et externe. Cette action passe notamment par la publication du plan stratégique en cours d'exécution et des résultats de la DGI.

En outre, cette communication doit tenir compte de la segmentation des contribuables et des secteurs d'activités.

#### **2.2.14. Renforcement des ressources humaines**

L'administration fiscale a l'un des ratios les plus faibles au monde (un agent pour vingt-trois mille habitants). Certains services déconcentrés fonctionnent avec un seul agent titulaire, d'où la nécessité de renforcer les effectifs.

#### **2.2.15. Modernisation des infrastructures et des équipements**

L'atteinte des objectifs fixés à la DGI passe inexorablement par l'acquisition d'infrastructures et d'équipements modernes et adaptés, à même de créer des conditions optimales de travail.

#### **2.2.16. Disponibilité du matériel roulant**

L'accomplissement des missions de l'administration fiscale nécessite une présence constante des agents sur le terrain. Cet aspect est avéré principalement pour les centres et recettes des impôts ainsi que les divisions relevant des directions opérationnelles et d'appui. En dépit des efforts déjà faits par la DGI pour renouveler le parc automobile, force est de constater que



l'insuffisance de véhicules constitue un obstacle à la réalisation des activités, ce qui hypothèque l'atteinte des objectifs.

### **2.2.17. Adoption de manuels de procédures**

Il importe d'avoir des manuels de procédures (contrôle fiscal, contentieux, recouvrement, etc.) facilitant l'exécution des opérations fiscales.

### **2.2.18. Renforcement de la relation entre la DGI et les institutions publiques et privées**

Les activités des autres institutions publiques et privées ont des effets directs et indirects sur celles de la DGI, dans le cadre de la mobilisation des recettes et d'échanges d'informations sur les contribuables. Il est donc nécessaire de renforcer ces relations à travers des échanges et des séances de travail en vue de trouver des solutions idoines devant permettre à la DGI de relever les défis.

### **2.2.19. Amélioration de la culture de management de la qualité**

Il s'agit de faire de la qualité de services un axe stratégique de la politique de modernisation de l'administration fiscale à travers notamment le déploiement et la promotion du Système de management de la qualité (SMQ).

### **2.2.20. Elaboration d'une politique de protection et de motivation des dénonciateurs**

La lutte contre la corruption ne peut se faire sans l'adhésion de la population (informateurs/dénonciateurs/lanceurs d'alerte). Pour les intéresser à cette lutte, il faudrait les motiver et prendre en compte leur sécurité.

## **3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

### **3.1. Logique d'intervention**

L'objectif global est de contribuer à **l'accroissement de la mobilisation des recettes internes**

Les objectifs spécifiques sont les suivants:

- élargir et maîtriser l'assiette fiscale ;
- moderniser et renforcer les capacités institutionnelles de la DGI ;
- communiquer et sensibiliser les contribuables au civisme fiscal.

### **3.2. Résultats attendus**

- les recettes fiscales accrues ;
- l'assiette fiscale est élargie et maîtrisée ;

- les capacités institutionnelles de la DGI sont renforcées ;
- les contribuables sont sensibilisés au civisme fiscal.

### 3.3. Axes stratégiques

De l'analyse des forces et faiblesses, des opportunités et menaces qui se posent à la DGI pour mieux réaliser sa mission de mobilisation des recettes fiscales, il ressort quatre axes stratégiques à savoir :

- l'élargissement et la maîtrise de l'assiette fiscale ;
- la modernisation et le renforcement des capacités institutionnelles ;
- l'optimisation du recouvrement des recettes ;
- la communication et la sensibilisation des contribuables au civisme fiscal.

### 3.2. Le cadre logique de planification stratégique

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

**Tableau 3: Cadre logique**

	Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses	Risques
<b>Objectif Global : Contribuer à l'accroissement de la mobilisation des recettes internes</b>	les recettes fiscales sont accrues	Taux d'accroissement des recettes globales	BGR	Croissance économique favorable	Retard dans l'allocation des moyens
<b>Objectifs spécifiques</b>					
• élargir et maîtriser l'assiette fiscale ;	l'assiette fiscale est élargie et maîtrisée	- taux d'accroissement de NIF ; - taux de dépôt des déclarations ISB, ITS et TVA dans le délai.	Fichier NIF  Application SISIC	Disponibilité de personnel qualifié et formé	Manque de moyens
• moderniser et renforcer les capacités institutionnelles de la DGI ;	les capacités institutionnelles de la DGI sont renforcées	Taux de couverture du SISIC  Nombre de manuels de procédures élaborés  Nombre de	Rapport d'activité de la DGI		Insuffisance de moyens et instabilité du top management de la DGI

	Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses	Risques
		directions équipées en moyens modernes			
• communiquer et sensibiliser les contribuables au civisme fiscal.	les contribuables sont sensibilisés au civisme fiscal	Nombre de campagnes organisées (radio-télé-affiches) Nombre de sensibilisations menées	Rapport du Service des Relations Publiques		Absence de mise à jour du plan de communication
<b>Activités</b>					
• Maitriser l'assiette fiscale	L'assiette fiscale est maîtrisée	Nombre de contribuables identifiés, immatriculés ou déclassés	Fichier NIF Rapport de la DACI		Absence d'une stratégie d'immatriculation
• Renforcer et Améliorer le contrôle fiscal	Le contrôle fiscal est renforcé et amélioré	Taux d'exécution du contrôle fiscal Montant des dégrèvements accordés suite au contrôle sur place/ montant des redressements effectués×100	Rapport des Directions Rapport DACI		Retard dans la programmation du contrôle fiscal
• Prévenir et combattre la fraude et l'évasion fiscales	La fraude et l'évasion fiscale sont prévenues combattues	Nombre de fraudeurs poursuivis en justice	Rapport de l'Unité de répression de la fraude fiscale	Existence d'un pilotage oper	Non opérationnalité de l'unité de lutte contre la fraude
• Moderniser et sécuriser les procédures fiscales	Les procédures fiscales sont sécurisées et modernisées	Nombre de procédures simplifiées et modernisées	Rapport d'activité de la DGI		Non opérationnalisation du SISIC
• Adopter les manuels de procédures	Les manuels de procédures sont adaptés	Nombre de manuels de procédures élaborés et adoptés	Rapport d'activité de la DGI		
• Améliorer la gouvernance et la transparence (code d'éthique, stratégie anti-corruption)	La gouvernance et la transparence sont améliorées	Nombre de services dotés des outils de contrôle interne Nombre de missions d'audit et de contrôle effectuées	Rapport de la DACI		Non fonctionnement du dispositif du contrôle interne
• Mettre en place des outils de management et de pilotage.	Les outils de management et de pilotage sont mis en place	SMQ disponible			Absence de top management

	Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses	Risques
• Renforcer les capacités du personnel	Les capacités du personnel de la DGI sont renforcées	Nombre d'agents formés	Rapport de la DRH/F		Absence d'un plan de formation
• Renforcer les capacités de la DGI en ressources humaines	Les capacités de la DGI en ressources humaines sont renforcées	Nombre d'agents recrutés	Rapport de la DRH/F		Recrutement des agents non qualifiés
• Offrir des services de qualité aux contribuables	Les services de qualité sont offerts aux contribuables	Nombre des services d'accueil mis en place Nombre de procédures complexes identifiées et allégées	Rapport d'activité de la DGI		
• Doter la DGI d'infrastructures et d'équipements adéquats	La DGI est dotée en infrastructures et équipements adéquats	Nombre d'équipements et bâtiments administratifs acquis	Rapport de la DMAF		Insuffisance des crédits alloués à la DGI
• Coordonner l'assistance technique et financière	L'assistance technique et financière est coordonnée	Nombre de Partenaires Techniques et Financiers (PTF) en appui	Rapport d'activité de la DGI		
• Mener une communication interne et externe efficace sur la mission, les responsabilités et le fonctionnement de la DGI	Une communication interne et externe efficace sur la mission, les responsabilités et le fonctionnement de la DGI est menée	Nombre de visites pédagogiques organisées Nombre de sessions de formation/sensibilisation du personnel organisées	Rapport de la SRP		Absence d'un plan de communication
• Sensibiliser les contribuables au civisme fiscal	Les contribuables sont sensibilisés au civisme fiscal	Nombre de campagnes de sensibilisations menées	Rapport de la SRP		Absence d'un plan de communication

### 3.2.1. Elargissement et maîtrise de l'assiette fiscale

Le budget de l'Etat reste encore tributaire des ressources extérieures malgré l'importante mobilisation des recettes fiscales et douanières. Ainsi, la recherche des ressources pour le financement des besoins nationaux appelle à une intensification dans la mobilisation des recettes fiscales. La DGI compte pleinement participer à cette mobilisation par une collecte optimale des recettes afin d'atteindre un taux de pression fiscale (TPF) de 20 % à l'horizon 2020.

Pour ce faire, la DGI doit relever certains défis notamment : l'élargissement et la maîtrise de l'assiette fiscale, l'amélioration du contrôle fiscal, la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales, la maîtrise des exonérations fiscales et l'amélioration du recouvrement sur prises en charge. Ces défis se déclinent en objectifs spécifiques et en actions permettant à la DGI d'atteindre son objectif stratégique.

Le tableau ci-dessous retrace les différentes activités à mener afin d'atteindre les objectifs relatifs au premier axe stratégique :

**Tableau 4: Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « élargissement et maîtrise de l'assiette fiscale »**

N°	Actions	Activités	Indicateurs de performance
1.1	Maitriser l'assiette fiscale	Mener une étude sur l'assainissement du fichier NIF	Rapport de l'étude disponible
		Mettre en œuvre les recommandations de l'étude sur l'assainissement du fichier NIF	<b>Nombre de recommandations mises en œuvre</b>
		Maitriser le fichier des contribuables	Enclos fiscal réalisé
		Renforcer le suivi des obligations déclaratives	Taux de dépôt de déclarations à l'échéance
		Elaborer des textes législatifs simplifiés et modernes	Nombre de textes proposés
		Réaliser des études sur la stratégie de réduction des exonérations d'impôts et taxes	Nombre de rapports d'études sur la stratégie de réduction des exonérations d'impôts et taxes disponibles
		Evaluer les déficits et crédits reportables des entreprises	<b>Evaluation réalisée</b>
		Rapatrier au CGI les dispositions fiscales dérogatoires contenues dans les codes sectoriels	Textes consacrant le rapatriement disponibles
		Mettre en place un mécanisme structuré de recherche et de traitement de renseignements fiscaux	Nombre de types de renseignement répertoriés
			Nombre de contribuables identifiés, immatriculés ou déclassés
Faire un recensement général en matière foncière et créer un Registre Foncier Urbain (RFU)	Fichier des propriétés et des propriétaires disponible		
1.2	Renforcer et Améliorer le contrôle fiscal	Elaborer le programme de contrôle fiscal sur la base de l'analyse risques automatisée	Nombre de vérifications programmées selon l'analyse risques automatisée
		Mettre en place une stratégie de couverture du portefeuille des grandes et moyennes entreprises par la vérification générale dans le délai de prescription	Pourcentage des grandes et moyennes entreprises vérifiées par rapport au portefeuille
		Renforcer l'efficacité de la recherche du renseignement fiscal	Nombre de dossiers programmés, sur la base des résultats de recherches
Part des rappels imputable aux renseignements			

N°	Actions	Activités	Indicateurs de performance
		Mettre en place un mécanisme permanent de suivi et d'évaluation du contrôle fiscal	Taux d'exécution (Nombre de dossiers contrôlés / nombre de dossiers programmés x 100)
			Montant des dégrèvements accordés suite au contrôle sur place/ montant des redressements effectués×100
			Montant de recouvrement sur montant de créance de contrôle sur place ×100 (taux de recouvrement suite au contrôle sur place)
		Réaliser des études sur de l'impact du contrôle fiscal	Etudes réalisées
		Organiser des réunions de mutualisation dans le cadre du contrôle fiscal	Nombre de réunions de mutualisation tenues par structure de contrôle
Nombre de réunions de mutualisation tenues entre les structures de contrôle			
1.3	Prévenir et combattre la fraude et l'évasion fiscales	Mettre en place un système de collaboration entre la DGI et le système judiciaire pour la poursuite des fraudeurs en justice	Nombre de fraudeurs poursuivis en justice
			Nombre de dossiers ayant donné lieu à condamnation sur Nombre de dossiers traités (en pourcentage)
		Identifier, classifier les risques d'indiscipline fiscale selon leurs impacts, les catégories de contribuables (segments, secteurs), les impôts de base, et les groupes d'obligations imposées aux contribuables (immatriculation, déclaration, paiement et communication d'informations)	Cartographie des risques disponible ainsi que les mesures prises pour leur couverture, nombre de niveaux d'évaluation de risques d'indiscipline fiscale structurés (échelles de risques)
		Mettre en place un programme de discipline fiscale comportant des stratégies axées sur les causes de l'indiscipline en vue de la réduction des risques	Rapport de l'étude sur les causes de l'indiscipline fiscale
			Programme de discipline fiscale comportant les stratégies de réduction des risques disponible
			Nombre de stratégies d'atténuation des risques définies
		Mettre en place un dispositif de contrôle de destination des biens acquis en exonérations et du respect des engagements souscrits par les bénéficiaires des avantages prévus par les régimes dérogatoires	Nombre de contrôles réalisés
			Nombre de bénéficiaires en situation de non-respect des engagements souscrits / Nombre de bénéficiaires contrôlés (en pourcentage)
		Mettre en place un mécanisme de gestion des restes à recouvrer (axe3)	Taux de recouvrement sur prises en charge
			Taux d'apurement des RAR

N°	Actions	Activités	Indicateurs de performance
			Taux de recouvrement sur prises en charge suite à contrôle (mettre au niveau de la qualité de contrôle)
		Créer une cellule de suivi de recouvrement sur prises en charge	Acte portant création de la cellule
			Nombre de rapports périodiques élaborés
		Mettre en place un mécanisme de suivi du recouvrement des impôts de base	Nombre de paiements de TVA effectués à la date légale d'exigibilité
			valeur des paiements de TVA effectués à la date légale d'exigibilité
			valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice en pourcentage du total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice
			valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice en pourcentage du total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice

### 3.2.2. Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de la DGI

La maximisation de la collecte des recettes fiscales nécessite l'existence d'un cadre institutionnel adéquat et d'infrastructures modernes permettant d'optimiser significativement l'efficacité des actions entreprises. Afin de répondre promptement et efficacement aux besoins des contribuables et d'améliorer la collecte des recettes, il revient donc à la DGI de :

- relever le défi de modernisation de ses infrastructures, équipements et procédures ;
- renforcer les capacités du personnel ;
- améliorer sa gouvernance ;
- mettre en place un environnement de travail adéquat.

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

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

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs de performance
2.1	Moderniser et sécuriser les procédures fiscales	Rendre Opérationnel le Système Informatisé de suivi des Impôts et Contribuables (SISIC)	Nombre de services utilisant le système intégré
		Mettre en interfaçage le SISIC avec le système comptable du Ministère des Finances	Interfaçage opérationnel
		Identifier, gérer et évaluer les risques	cartographie des risques disponible,

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs de performance
		institutionnels: risques informatiques, catastrophes naturelles, grèves, etc.	nombre de back-ups hors site disponibles
			nombre d'évaluations effectuées
		Créer et mettre en place le réseau comptable de la DGI	Réseau comptable disponible
		Simplifier et moderniser les procédures (déclaration, paiement et contentieux)	Nombre de comptes bancaires ouverts au nom des receveurs des impôts
2.2	Adopter les manuels de procédures	Elaborer et adopter le livre des procédures fiscales (LPF)	LPF disponible
		Elaborer et adopter les manuels de procédures (contrôle fiscal, contentieux, recouvrement, etc.)	Nombre de manuels de procédures élaborés et adoptés
			Nombre de réponses aux requêtes des contribuables comportant le rappel de droit de recours
2.3	Améliorer la gouvernance et la transparence (code d'éthique, stratégie anti-corrupcion)	Mettre en place les outils de contrôle interne	Nombre de services dotés des outils de contrôle interne
		Renforcer les missions d'audit et de contrôle	Nombre de missions d'audit et de contrôle effectuées
		Elaborer un programme annuel d'audit	Programme annuel disponible
		Evaluer le dispositif de contrôle interne et d'audit	Rapport d'évaluation
		Sensibiliser les agents sur le code d'éthique et sur les procédures disciplinaires	Nombre d'agents sensibilisés
		Mettre en place un médiateur fiscal	acte de nomination du médiateur
2.4	Mettre en place des outils de management et de pilotage.	Mettre en place des tableaux de bord par niveau de décision	Nombre de tableaux de bord élaborés
		Elaborer et adopter un statut particulier des agents et d'un plan de carrière	Statut particulier et plan de carrière disponibles
		Mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ)	SMQ disponible
2.5	Evaluer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne	Evaluer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne	Nombre de recommandations issues des missions d'audit mises en œuvre
2.6	Renforcer les capacités du personnel	Créer et rendre opérationnel un Centre de Formation Professionnelle de la DGI	Centre de formation disponible
			Nombre d'agents formés
		Elaborer et valider un plan de formation	Plan de formation disponible
		Equiper les salles de formation	Nombre de salles de formation équipées
		Rendre opérationnelle la mutuelle des agents des impôts	Nombre de prises en charge médicales assurées
2.7	Renforcer les capacités de la DGI en ressources humaines	Recruter du personnel	Nombre d'agents recrutés



N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs de performance
2.8	Offrir des services de qualité aux contribuables	Mettre en place des services d'accueil de qualité	Nombre des services d'accueil mis en place
		Mettre à jour régulièrement le site web de la DGI	Nombre de mises à jour
		Mettre en place un centre d'appels (call center)	Centre d'appels opérationnel
		Faciliter les modes de paiement et les déclarations d'impôts	Nombre de télé déclarations reçues
			Nombre de télé paiements reçus
			Nombre de paiements par virements bancaires reçus
		Rendre opérationnel le mécanisme de remboursement des crédits TVA	Nombre de demandes traitées
		Accélérer le traitement du contentieux	Pourcentage des dossiers en contentieux administratif traités dans les délais
		Mettre en place un mécanisme d'analyse d'impacts des décisions du contentieux	mécanisme disponible
		Elaborer un recueil des rescrits et de la doctrine administrative	recueil disponible
			délai moyen de réponse aux questions posées
		Identifier et alléger les procédures fiscales complexes	Nombre de procédures complexes identifiées et allégées
Déconcentrer la conservation foncière	Nombre de services de conservation foncière créés		
2.9	Doter la DGI d'infrastructures et d'équipements adéquats	Construire des locaux suffisants et adaptés	Nombre de locaux construits
		Réhabiliter les bâtiments administratifs	Nombre de bâtiments administratifs réhabilités
		Doter les services en moyens matériels et logistiques adéquats	Nombre d'équipements acquis
2.10	Coordonner l'assistance technique et financière	Créer un répertoire des PTF	Nombre de Partenaires Techniques et Financiers (PTF) en appui
		Elaborer des requêtes de financement et/ou d'assistance technique	Montant des financements accordés par les PTF

### 3.2.3. Optimisation du recouvrement des recettes

Pour améliorer le niveau de pression fiscale, la DGI se doit d'optimiser la mobilisation des recettes.

Pour ce faire, les actions suivantes doivent être envisagées :

- Réaliser des études sur les causes des pertes de recettes ;
- Assurer une meilleure prise en charge de la fonction recouvrement.

**Tableau 6: Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « L'optimisation du recouvrement des recettes »**

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs de performance
3.1	Réaliser des études sur les causes des pertes fiscales	Réaliser des études sur les écarts fiscaux pour les principaux impôts	Rapports disponibles
		Réaliser des études sur les dépenses fiscales	Rapports disponibles
3.2	Assurer une meilleure prise en charge de la fonction recouvrement.	Mettre en place une stratégie d'optimisation des recettes suite à contrôle fiscal	Montant d'impôt payé suite à contrôle par rapport au montant global de recouvrement
			Taux de recouvrement sur prises en charge suite à contrôle (mettre au niveau de la qualité de contrôle)
		Mettre en place un mécanisme de gestion des restes à recouvrer	Taux de recouvrement sur prises en charge
			Taux d'apurement des RAR
		Créer une cellule de suivi de recouvrement sur prises en charge	Acte portant création de la cellule
			Nombre de rapports périodiques élaborés
		Mettre en place un mécanisme de suivi du recouvrement des impôts de base	Nombre de paiements de TVA effectués à la date
			Valeur des paiements de TVA effectués à la date légale d'exigibilité
			Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice en pourcentage du total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice
			Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice en pourcentage du total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice

### 3.2.4. Communication et sensibilisation des contribuables au civisme fiscal

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 le niveau du 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 7: Matrice du cadre logique de l'axe stratégique « communication et sensibilisation des contribuables au civisme fiscal »**

N°	Objectifs spécifiques	Actions	Indicateurs de performance
3.1	Mener une communication interne et externe efficace sur la mission, les responsabilités et le fonctionnement de la DGI	Actualiser le plan de communication, notamment en tenant compte de la segmentation et des secteurs d'activité	Plan de communication actualisé disponible
		Mettre en œuvre le plan de communication	Nombre de rencontres avec les associations des opérateurs économiques organisées
			Nombre de supports (dépliants, brochures, etc.) de communication interne et externe édités et distribués
			Nombre d'émissions radio – télévisées par mois et par trimestre
			Nombre de débats organisés avec les médias
		Publier les résultats de la DGI	Résultats disponibles sur le site web de la DGI
			Annuaire statistique de la DGI disponible
		Publier le plan stratégique en cours d'exécution	Plan stratégique disponible sur le site web de la DGI
		Publier les rapports sur les progrès accomplis en matière de lutte contre les risques d'indiscipline fiscale	Nombre de rapports publiés
		Organiser des visites pédagogiques au profit des contribuables	Nombre de visites pédagogiques organisées
Renforcer les capacités communicationnelles du personnel	Nombre de sessions de formation/sensibilisation du personnel organisées		
Renforcer les capacités des agents sur la gestion du changement	Nombre d'agents formés en gestion du changement		
3.2	Sensibiliser les contribuables au civisme fiscal	Mener une étude sur les attentes des contribuables vis-à-vis des services fiscaux	Rapport de l'étude disponible
		Sensibiliser les contribuables au civisme fiscal.	Nombre de campagnes organisées (radio, télé, affiches, etc.)
			Nombre de campagnes par SMS / mois pour les grandes entreprises et moyennes entreprises organisées
			Nombre de brochures, dépliants (TVA, ISB, ITS, TI, droit de recours, etc.) et rapports annuels publiés
		Introduire dans les programmes scolaires, des cours sur la notion et l'utilité de l'impôt	Modules disponibles
Sensibiliser les contribuables sur les modifications des lois fiscales, la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales et la lutte contre la corruption	Nombre de campagnes de sensibilisations menées		

### **3.3. Plans d'actions prioritaires des directions pour appuyer les objectifs de la DGI**

La matrice du plan stratégique ci-dessus est composée des objectifs stratégiques avec des actions correspondantes et des indicateurs de performance. Les actions stratégiques expriment ce que la DGI fera durant la période couverte et les indicateurs de performance qui permettront de mesurer l'efficacité des différentes actions.

En vue de garantir l'atteinte des objectifs poursuivis par la DGI dans la mise en œuvre des actions stratégiques, les plans d'action des directions décomposant ces objectifs, suivant un processus dégressif allant du niveau directions aux divisions puis aux services, émaneront du présent document stratégique.

Le plan stratégique reste alors le document de référence pour tout le personnel de la DGI. Cet outil aidera à donner une visibilité claire et objective de l'impact des actions sur les objectifs des services, divisions et directions et sur les objectifs stratégiques. Sur la base du plan stratégique, chaque direction devra élaborer son plan opérationnel qui sera décliné en Plan de Travail Annuel. Des indicateurs de performance sont définis pour chaque action du plan stratégique pour assurer un meilleur suivi à travers les rapports de performances périodiques.

L'étroite relation entre les objectifs de la DGI et les objectifs opérationnels ainsi que la volonté d'impliquer tous les acteurs renforcent la DGI dans sa dynamique d'une gestion de la performance.

### **3.4. Suivi et évaluation**

Pour une gestion efficace et efficiente de la DGI, il est primordial de mettre en place un mécanisme rigoureux de suivi-évaluation du progrès réalisé par rapport à ce qui avait été planifié. En collaboration avec les différentes Directions, la Direction des Etudes, de la Planification et des Statistiques Fiscales (DEP/SF) aura la première responsabilité d'effectuer un suivi :

- hebdomadaire (recouvrement) ;
- mensuel ;
- trimestriel ;
- annuel de l'exécution de plans opérationnels et stratégiques.

L'évaluation devra être aussi qualitative que quantitative et des rapports mensuels, trimestriels et annuels devront être produits. Les rapports trimestriels et annuels seront soumis au Conseil de Direction élargi aux Directeurs Régionaux des Impôts (DRI) pour validation.

## **4. PREVISIONS DES RECETTES ET IMPACT SUR LE BUDGET**

L'objectif ultime de la DGI est la maximisation des recettes fiscales en vue d'assurer le financement des besoins nationaux. Les objectifs budgétaires de recettes sont fixés chaque année par le Gouvernement et leur atteinte dépend de l'efficacité de la mise en œuvre du plan stratégique. Ainsi, les projections des recettes fiscales à collecter pendant la période 2018-2021 sont consignées dans le tableau ci-dessous à partir des objectifs budgétaires prévus pour

l'année 2018. Le taux de croissance du PIB associé à l'évolution du taux de pression fiscale est estimé à une moyenne annuelle de 15,5% sur la période en lien avec les mesures d'incitation au civisme fiscal ainsi que celles de lutte contre la corruption, la fraude et l'évasion fiscales visant, entre autres, à rehausser la confiance de réalisation des objectifs de recettes sur la période 2018-2021.

**Tableau 8: Projections des recettes cash de la DGI à court terme**

Année	Montant en milliards de FCFA
2018	418,717
2019	553,031
2020	588,978
2021	618,427

Il est postulé que le budget alloué à la DGI sera de 3% des recettes attendues de ladite Direction en 2019 et 2020, compte tenu d'importantes dépenses d'investissements envisagées (construction du siège de la DGI, réhabilitation des bâtiments, équipements en mobiliers et matériels de bureau, renouvellement du parc automobile, mise en œuvre du SISIC).

Avant et après les investissements en capital, ce ratio sera de à 1%.

Le budget de la DGI dépendra bien entendu des dotations gouvernementales annuelles. Néanmoins, compte tenu de l'immensité des besoins pour l'atteinte des objectifs ci-dessus énumérés, il serait nécessaire de développer des partenariats avec des bailleurs qui pourraient accompagner l'Etat afin de suppléer à un éventuel gap de moyens financiers qui porterait un coup à l'atteinte des objectifs.

**Tableau 9: Projections des dépenses de la DGI à court terme**

Année	Montant en milliards de FCFA
2018	4,187
2019	17,669
2020	18,553
2021	6,184

## **ANNEXE : Matrice du Plan Stratégique**