

DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

Plan stratégique

**Réussir. Ensemble
2015-2017**

NOTE EXPLICATIVE

Le présent plan stratégique s'insère dans un processus de planification stratégique qui se décline comme suit :

1. La première étape comprend l'adoption, par le comité technique, des orientations stratégiques à partir de l'analyse du contexte dans lequel évolue l'organisation et de ses principaux enjeux. Une fois ces éléments identifiés, le modèle logique est adopté.
2. La deuxième étape est celle qui exige la participation des directions, sous-directions et cellules pour la réalisation des orientations stratégiques. Représentant leur structure respective, les délégués des plans opérationnels se doivent de collecter les informations en fonction des résultats attendus et des extrants à produire du modèle logique.
3. La dernière étape consiste par ailleurs à consolider les plans opérationnels pour aboutir en un seul document unique pour la DGI.

Afin d'aligner le processus de planification stratégique avec la gestion axée sur les résultats, il est nécessaire que le plan stratégique ne s'attarde qu'à présenter les enjeux et les grandes orientations, laissant l'identification des activités aux différentes structures, seules responsables de ces tâches. Le cadre de mesure du rendement (CMR) est quant à lui lié au modèle logique et permet de suivre l'évolution du plan opérationnel consolidé de la DGI.

Enfin, c'est la Cellule Planification et Suivi (CPS) qui est responsable de la planification stratégique. En plus de cette responsabilité, elle est chargée d'établir les prévisions annuelles d'émissions, de recouvrement des impôts et taxes, ainsi que de produire les statistiques et de faire des analyses sur les données relatives aux activités de la Direction Générale des Impôts.

Table des matières

Note explicative.....	2
Mot du directeur général.....	5
Notre mission.....	7
Notre vision.....	8
Nos valeurs.....	9
Contexte et enjeux.....	10
Stratégie et initiatives de nos partenaires.....	10
Enjeux.....	12
Enjeu 1 : L'accroissement des recettes.....	12
Enjeu 2 : L'efficacité et l'efficience organisationnelles.....	14
Enjeu 3 : La gestion stratégique des ressources humaines.....	17
Les grands chantiers en cours.....	18
Tableau synoptique.....	19
Modèle logique.....	20
Plan opérationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
Cadre de mesure du rendement.....	21

LISTE DES ACRONYMES

- BAC	Bureau d'Assistance aux Contribuables
- CSCRP	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la pauvreté
- CMR	Cadre de Mesure du Rendement
- CPS	Cellule de planification et de suivi
- DGI	Direction Générale des Impôts
- DME	Direction des Moyennes Entreprises
- EFH	Egalité Femme-Homme
- FMI	Fond Monétaire International
- GAR	Gestion Axée sur les Résultats
- GFD	Gestion des Finances Publiques
- MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
- ML	Modèle Logique
- MPEF	Mémorandum de Politiques Economiques et Financières
- PAGAM	Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques
- PAMORI II	Projet d'Appui à la Mobilisation des Recettes Internes
- PDI	Programme de Développement Institutionnel
- PNTF	Programme National de Transition Fiscale
- SIGTAS	Système Intégré de Gestion des Taxes et Assimilés
- TVA	Taxes sur la Valeur Ajoutée

MOT DU DIRECTEUR GENERAL

Le Plan stratégique de la Direction Générale des Impôts pour la période 2015-2017 est le cinquième de l'Administration fiscale, depuis sa création par l'Ordonnance N° 02-058/P-RM du 5 Juin 2002.

Érigée en Direction Générale pour gérer la fiscalité intérieure, la nouvelle administration fiscale a dû faire face aux exigences majeures de modernisation et d'efficacité : être une administration fiscale moderne, optant pour une nouvelle philosophie de gestion et des façons de faire, en rupture marquée avec certaines pratiques du passé et relever avec succès les défis des objectifs de recettes, en vue de se porter à la hauteur du rôle prépondérant de la politique gouvernementale d'impulsion d'un développement socio-économique durable.

Le Plan Stratégique par lequel la DGI s'engage pour les trois prochaines années est le reflet de ses ambitions, de sa volonté et des moyens visés pour les réaliser.

S'inscrivant en droite ligne des orientations et des exigences du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR), les activités et les objectifs de la Direction Générale des Impôts des trois prochaines années viseront à relever significativement le niveau de sa contribution dans l'atteinte de l'objectif d'un taux de pression fiscale de 17% du PIB du Mali, pour l'horizon 2017.

Dans cette optique, la DGI poursuivra son programme d'activités portant sur la réduction des pertes de recettes fiscales, à travers notamment la diminution des exonérations, la lutte contre la fraude, l'évasion et l'incivisme fiscal.

La modernisation de l'administration grâce à une réforme de son organisation, ainsi que le renforcement de l'informatisation et l'équipement de ses différentes structures, constituera l'épicentre des activités du plan triennal, d'autant qu'elle est une condition sine qua non pour la réalisation des différents objectifs.

Notre administration veillera aussi à renforcer le système déclaratif en vue d'augmenter la valeur des contributions volontaires (paiement sans contrainte et à bonne date de l'impôt), notamment par l'amélioration de la qualité du Service à la Clientèle, qui sera favorisée par la mise en œuvre d'une politique de communication interne et externe bien définie.

L'adhésion des ressources humaines est primordiale pour l'accomplissement de la mission de l'Administration des Impôts. Elle implique un changement de fond au niveau de l'organisation et des méthodes de travail, ainsi que la motivation des agents dans l'accomplissement de leurs tâches. Les responsabilités devront également être bien réparties et assumées sur la base des descriptions de postes.

Aussi, le plan stratégique 2015-2017 proposé ici est-il de nature à permettre à la DGI de réaliser adéquatement sa mission et de répondre aux attentes, par rapport à l'atteinte des objectifs assignés par le Gouvernement.

A cet égard, la référence à la vision qui engage la DGI à être « **une Administration fiscale moderne, cultivant les valeurs de compétence, d'intégrité, d'équité, Respectueuse des Lois et Règlements de la République, et offrant la meilleure qualité de service au contribuable** » sera recommandée.

Sidima DIENTA

Inspecteur des Impôts

NOTRE MISSION

La mission de la Direction générale des impôts (DGI) consiste à élaborer et mettre en œuvre la politique fiscale de l'État pour contribuer au financement du développement du pays. À cet effet, et selon le Décret 09-533-PRM fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la DGI, est chargée de :

- Préparer et diffuser la réglementation fiscale relative aux impôts, Droits et taxes intérieurs et d'en assurer l'application.
- Asseoir, liquider, contrôler et recouvrer les impôts, droits et taxes intérieurs perçus au profit de l'État, le cas échéant des collectivités territoriales (communes) et des organismes publics ou parapublics.
- Gérer le contentieux fiscal au plan administratif et appuyer la Direction du Contentieux de l'État à travers la production de mémoires de défense des intérêts de l'État dans les affaires fiscales.

NOTRE VISION

Le plan stratégique de la DGI repose sur une vision partagée et comprise par l'ensemble des structures de l'organisation, ainsi que tout son personnel. Cette vision s'énonce comme suit :

« Une administration fiscale moderne, cultivant les valeurs de compétence, d'intégrité, d'équité, respectueuse des lois et règlements de la République et offrant la meilleure qualité de service au contribuable. »

NOS VALEURS

Cette vision permet en outre de mettre de l'avant des valeurs qui viendront renforcer davantage la culture organisationnelle de la DGI. Ces valeurs, la DGI souhaite les partager autant avec les citoyens qu'avec les partenaires techniques et financiers, le gouvernement et l'ensemble de l'administration publique.

- Le **professionnalisme** des agents dans l'accomplissement de leur tâche et pour des prestations de qualité envers les usagers.
- L'**intégrité** qui se traduit par un comportement irréprochable conforme au Code de déontologie.
- Le **respect**, qui fait référence aux lois et règlements de la République.
- La **loyauté** et l'**équité** dans le traitement des impôts et dans l'engagement du personnel envers son organisation.

CONTEXTE ET ENJEUX

La DGI doit tenir compte du contexte externe dans lequel elle évolue et de son milieu interne qui la caractérise dans la planification de sa nouvelle stratégie. L'organisation évolue dans un environnement dynamique et changeant, contribuant à lui fournir d'excellentes opportunités de développement. D'un autre côté, l'analyse prospective permet tout autant d'identifier des menaces qui ne peuvent être négligés par une organisation publique telle que la nôtre.

Quant au milieu interne, l'analyse introspective permet de dégager des forces sur lesquelles il est possible de s'appuyer et de cibler des faiblesses qui méritent une grande attention de notre part et d'autant plus qu'elle met en exergue plusieurs atouts qui ont contribué à mettre en valeur la DGI. Cependant, des défaillances persistent, autant dans les structures opérationnelles que celles en appui, et elles doivent être mieux circonscrites et contrôlées de la part de l'organisation. La prise en compte du contexte permet également de mesurer toute l'importance qu'il faut accorder aux initiatives et aux stratégies d'intervention de nos partenaires pour cet effort collectif de développement. Les enjeux et les grandes orientations stratégiques déclinés dans le plan se veulent une réponse aux différents appels des partenaires de l'État et des engagements du Gouvernement malien à développer l'économie du pays et à mettre en place une administration publique transparente et efficace au service de la population. La DGI veillera à mener des activités qui contribueront à la pérennisation de l'accroissement des recettes pour le développement économique et social du Mali.

Stratégie et initiatives de nos partenaires

Nos partenaires sont le MEF, en tant que ministère de tutelle, l'ensemble de l'appareil gouvernemental ainsi que les partenaires techniques et financiers régionaux et internationaux. Forte des résultats obtenus avec ses partenaires, il est important pour la DGI de préserver un haut niveau de collaboration avec ces derniers et de chercher à développer d'autres partenariats fructueux dans la conduite de ses activités prioritaires. Ainsi, diverses initiatives sont actuellement en cours et d'autres pourront éventuellement s'ajouter au cours des prochaines années avec comme objectif de renforcer les capacités de l'organisation.

La modernisation de l'administration fiscale, le redressement des finances publiques, l'accroissement des recettes de l'État et l'efficacité dans la gestion publique sont des secteurs d'envergure pour nos partenaires. L'importance de redresser les finances publiques de l'État et de mobiliser les recettes fiscales permettent donc d'adopter le présent plan stratégique qui fait écho aux recommandations des partenaires de la DGI. Les Sous-

directions et les Cellules veilleront à identifier dans leur plan d'action respectif les activités prioritaires qui permettront d'atteindre les résultats attendus qui sont déclinés dans le modèle logique du plan stratégique. Sous un angle plus spécifique, la DGI s'est appuyée sur les stratégies et initiatives suivantes de ses partenaires :

- **Le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR)** est le cadre fédérateur dans lequel se fondent tous les plans et programmes de développement de la République du Mali. Particulièrement, il s'agit de contribuer à la croissance du pays par l'augmentation et la pérennisation des recettes ainsi que par la maîtrise des exonérations.
- Le Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques (PAGAM/GFP) s'attarde, en plus de la mobilisation des recettes, à la bonne gestion budgétaire, à la bonne gouvernance par le renforcement du contrôle et la décentralisation.
- Le Programme de Développement Institutionnel (PDI) vise à renforcer le cadre institutionnel de la gouvernance dans une perspective de développement durable. Il vise notamment, l'amélioration des processus, méthodes et procédures de l'administration ; la valorisation et le renforcement des capacités de ressources humaines ainsi que la communication et les relations avec les usagers.
- Le Programme National de Transition Fiscale (PNTF), qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du programme de transition fiscale de l'UEMOA, vise à atteindre un taux de pression fiscale de 20% en 2017.
- Le Mémoire de Politiques Economiques et Financières (MPEF) signé avec le FMI en Mars 2014 qui prévoit la mobilisation des recettes avec une progression du taux de pression fiscale de 0,5 point par an. Des réformes portant sur la gestion de la TVA et des exonérations fiscales et douanières sont également prévues.
- Les recommandations issues des études réalisées par Afritac de l'Ouest en 2014 dans le secteur de la fiscalité, concernent le renforcement des capacités dans l'administration publique, l'élargissement de l'assiette fiscale, l'amélioration de la collecte de la TVA.
- L'adoption de la GAR au niveau de l'appareil gouvernemental est un levier essentiel pour renforcer et améliorer cette méthode de gestion au sein de la DGI.
- La Politique Nationale Genre comme levier déterminant dans l'application de l'approche EFH à la DGI. Il est important de veiller au respect de cette approche.

À cela, nous devons prendre en considération le renouvellement éventuel du contrat de performance avec le MEF qui se traduira par l'adoption de mesures additionnelles à l'effort consenti par la DGI dans la mobilisation des recettes. D'autre part, la mise en application prochaine de la politique agricole par le gouvernement, la mise en œuvre du Programme national du cadastre ainsi que la réforme du secteur minier pourraient par ailleurs contribuer à élargir l'assiette fiscale. Enfin, la réforme de la fiscalité locale en cours

contribuera à renforcer efficacement le processus de décentralisation amorcé par l'État, et ce, à travers une mobilisation accrue des recettes fiscales des impôts locaux.

Enjeux

L'analyse du contexte et les diverses interventions de nos partenaires ont été les éléments de référence dans la déclinaison de trois enjeux : l'accroissement des recettes ; l'efficacité et l'efficience organisationnelles ; la gestion stratégique des ressources humaines. Trois enjeux complémentaires et sur lesquels la DGI souhaite intervenir au cours des prochaines années. Les orientations stratégiques et les axes d'intervention qui y sont présentés en constituent les lignes directrices pour guider les Sous-directions et les Cellules de l'organisation vers l'accomplissement de ses résultats.

Enjeu 1 : L'accroissement des recettes

Le Mali connaît actuellement une période marquée par un conflit dans les régions du Nord, et une crise politico-sociale qui ne favorise pas la diversification de son économie. Le phénomène de l'incivisme fiscal qui nuit à l'accroissement des recettes, ainsi que les nombreux problèmes liés aux infrastructures défaillantes, notamment le réseau d'électrification, sont tout autant de facteurs défavorables au développement économique et à l'amélioration des conditions de vie de la population. Quant à l'environnement d'affaire pour attirer des investisseurs et bénéficier de conditions favorables pour le développement d'entreprises, il n'est pas très favorable actuellement puisque la Banque Mondiale classe le Mali au 146^{ème} rang sur 189 pays (Rapport 2015 du *Doing Business*). Cependant, plusieurs possibilités s'offrent au pays pour atténuer ces obstacles et améliorer la situation. Sur ce point, la DGI compte bien en tirer profit pour contribuer à l'effort économique.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

- AUGMENTER LA PART RELATIVE DE LA DGI DANS LES RECETTES FISCALES DE L'ÉTAT

Afin de mieux jouer son rôle de premier pourvoyeur de recettes de l'État et fournir sa part dans le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté énoncé par le Gouvernement du Mali, la DGI entend augmenter de façon significative et durable ses recettes. Sur la base d'une croissance ambitieuse d'au moins 10 % par an de ses recettes, la DGI devra participer à l'augmentation du taux de pression fiscale, jusqu'à atteindre 20 % en 2017, tel que prévu dans le cadre du PNTF.

Ce résultat attendu pourra se concrétiser par d'autres réformes, notamment la gestion de la TVA et la maîtrise et la gestion efficiente des exonérations, Une fiscalité simplifiée et une plus grande équité dans l'offre des services. Ces réformes devront être accompagnées par une plus grande place au secteur de la recherche et recoupements pour assurer une meilleure diffusion des renseignements. Il faut également réunir les conditions permettant une adhésion plus sentie de la population au paiement des impôts. Un tel changement

nécessite l'adoption d'un comportement responsable des agents et doit se traduire par l'application et le respect du code de déontologie et des mécanismes de contrôle interne.

Enjeu 2 : L'efficacité et l'efficience organisationnelles

Les efforts déployés par la DGI pour améliorer ses performances doivent se traduire par une plus grande efficacité et efficience de l'organisation. Enjeu d'envergure, les orientations stratégiques qui y sont déclinées doivent aboutir à une plus grande mobilisation des recettes et à une modernisation accrue de l'administration fiscale. Les actions prioritaires doivent se décliner dans un souci de responsabilisation et d'imputabilité, de l'importance de planifier pour mieux atteindre les résultats, ainsi que d'une bonne gestion et d'une stricte application des procédures. Il s'agit également de mieux maîtriser les outils de communication et de gestion axée sur les résultats. Quant aux services aux usagers, ces derniers doivent être de qualité et constamment adaptées à l'environnement technologique et aux besoins qui évoluent constamment.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

- *FAVORISER UNE UTILISATION OPTIMALE DES TECHNOLOGIES, DES OUTILS DE GESTION ET DES PROCÉDURES*



Depuis 2005, la DGI applique la gestion axée sur les résultats (GAR) dans sa méthode de travail. Intégrant les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure, cette méthode permet en outre d'améliorer de manière continue le travail des agents et des structures. Cependant, l'intégration d'un «comportement GAR» faire le lien entre l'activité à faire et les résultats à atteindre à travers toute l'organisation n'est pas encore chose faite. La

compréhension des buts et objectifs de la gestion axée sur les résultats (GAR) doit, en ce sens, être comprise par l'ensemble des agents et dépasser la simple utilisation de ses outils. Il faut mieux sensibiliser les agents sur le lien direct entre la GAR et la mesure du rendement, l'efficacité et l'efficience, un meilleur service au contribuable et l'évaluation du rendement. À cet égard, la GAR doit être comprise comme une manière de fonctionner et d'évoluer au sein de l'organisation.

La DGI a relevé le défi de l'informatisation de la chaîne de traitement des impôts et taxes, en amont et en aval, et des opérations d'assiette, de contrôle et de recouvrement. Elle dispose d'un réseau interne et d'une interconnexion avec les structures partenaires et stratégiques. S'appuyant sur cet acquis, il est essentiel d'assurer auprès des agents une compréhension et une utilisation adéquate de SIGTAS et des outils informatiques. Malheureusement, une mauvaise utilisation de ces outils génère des données erronées et non fiables qui affectent l'optimisation escomptée. De plus, le fonctionnement des structures de la DGI est fréquemment perturbé par des pannes du système informatique qu'il faut régler sans délai. Une plus grande performance de l'administration fiscale en matière d'émission, de recouvrement et de contrôle fiscal passe inévitablement par un élargissement du système informatique et son utilisation adéquate.

La DGI reconnaît l'importance des communications dans sa démarche autant à l'externe, pour mieux rejoindre les contribuables, qu'à l'interne, pour mobiliser son personnel. C'est pourquoi des travaux ont été entrepris pour revoir la structure de la Cellule Communication, lui donner les ressources nécessaires pour assumer ses nombreux mandats, et mieux définir son fonctionnement avec les autres entités administratives de l'organisation. Dans la foulée, son rôle au niveau du service à la clientèle sera aussi clarifié.

Une fois ces balises établies, la Cellule Communication améliorera ses moyens de communication en privilégiant son site Web et son site intranet. Un des buts est d'avoir une vitrine pour véhiculer auprès des contribuables et des partenaires, les grandes orientations de la DGI. Le site Web permettra aussi de sensibiliser les citoyennes et les citoyens au bien-fondé des réformes entreprises. Quant au site intranet, sa mise à jour permettra d'en faire, à la fois un outil de travail et un outil d'information pour le personnel.

Enfin, une fois sa structure et ses mécanismes de communication consolidés, la Cellule produira des stratégies de communication pour soutenir les projets de changement majeur entrepris par la DGI.

Le contrôle et le suivi posent des défis importants pour l'organisation. Les besoins en renforcement des capacités, l'utilisation d'instruments de contrôle standardisés et la formation doivent être des moyens privilégiés par la DGI, notamment pour enrayer certains comportements déviants qui perdurent au sein de notre organisation et veiller au respect du principe de l'équité entre les contribuables. L'application éventuelle de la Stratégie nationale de contrôle interne sera certainement un outil important dans la mise en place de mesures correctrices.

S'ajoutent à cela des difficultés notoires au sein des structures à appliquer correctement les procédures ainsi que les normes en vigueur. Il est également important de soulever les problèmes liés à la diffusion des procédures et au manque de rigueur quant à leur suivi. Les procédures doivent être complètement intégrées dans le travail des agents en tant qu'outil de performance et elles doivent être mieux diffusées et publiées.

Des efforts devront être menés également pour améliorer les services aux usagers qui sont offerts dans les BAC. Plus spécifiquement, il serait judicieux de miser sur le renforcement des capacités des agents pour qu'ils puissent assurer un service de qualité. Nous devons également veiller à mieux équiper les aires d'accueils pour les usagers. La prestation de services de qualité requiert le fonctionnement adéquat des dispositifs mis en place mais aussi, elle exige un plus grand professionnalisme des agents envers les citoyens.

En ce qui concerne la révision de la structure organisationnelle, plusieurs mesures doivent être prises pour mieux adapter la DGI à son environnement. Il apparaît indispensable d'achever la mise en place des structures appropriées et de réviser leur mission pour éviter les chevauchements dans les attributions et les recoupements d'activités. Suite à cela, il faudra capitaliser sur une plus grande synergie entre les structures et veiller à une collaboration plus soutenue dans la réalisation des dossiers d'envergure. Plus particulièrement, il sera important de revoir les Cellules CAGE et Formation pour adopter une nouvelle entité en gestion des ressources humaines. Enfin, il faudra améliorer l'efficacité et l'efficience dans les structures opérationnelles et déconcentrées par la fourniture d'équipements plus adéquats et plus performants.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

➤ *METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PERFORMANTE*



Enjeu 3 : La gestion stratégique des ressources humaines

Miser sur une administration publique moderne et composer avec un environnement marqué par des turbulences et des incertitudes requièrent plus que jamais des ressources humaines compétentes et motivées. La DGI doit donc mettre en place les conditions de réussite à une gestion stratégique de qualité des ressources humaines, et ce, toujours en tenant compte de l'approche EFH.

Des améliorations sont donc souhaitables pour relever le défi. L'absence de gestion prévisionnelle des ressources est une défaillance importante et il faut s'attarder également à la motivation des agents dans l'accomplissement de leur tâche, mais aussi à développer une culture organisationnelle bien sentie. Certains instruments de gestion des ressources

humaines, comme le plan de gestion des carrières ou bien celui concernant la description des postes, commencent à se mettre en place, mais faute de ressources et de temps, ils n'ont pas été achevés. Leur achèvement et leur application permettront d'améliorer la qualité de gestion des ressources humaines.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

- *DOTER LA DGI DE RESSOURCES HUMAINES COMPÉTENTES, QUALIFIÉES ET PROFESSIONNELLES*



La relève n'est pas suffisamment prise en compte au sein de l'organisation. Les agents en début de carrière doivent être plus intégrés dans un processus formel pour s'assurer notamment d'un transfert de compétence. Des mesures d'accompagnement, comme des activités de mentorat devraient être davantage valorisées et mises de l'avant par la structure responsable. Il est important de conjuguer les efforts pour offrir à la DGI des outils de gestion qui répondent aux besoins des agents, mais également pour assurer un développement soutenu de l'organisation.

Il sera également important de créer et de préserver un environnement propice à la formation, au perfectionnement et au développement du potentiel des agents. Cela devrait se traduire par une plus grande possibilité des agents à développer leur compétence et à acquérir de nouvelles habiletés par des formations pertinentes et en fonction de leur besoin pour accomplir leurs tâches. L'utilisation et l'intégration de nouvelles technologies, comme SIGTAS, dans les processus de travail entraînent des changements qui doivent être gérés adéquatement. Un changement technologique provoque inévitablement une adaptation auquel doit répondre plus convenablement la DGI.

Les grands chantiers en cours

Les Sous-directions et les Cellules de la DGI ont lancé plusieurs chantiers de grande ampleur. Ceux-ci méritent une attention particulière par leur impact sur l'ensemble des structures, mais également par leur potentiel de partenariat pour en augmenter ainsi les chances de réussite.

- La migration de SIGTAS-Mali vers SIGTAS 3.0
- Interconnexion du réseau de la DGI avec d'autres structures externes
- Réforme de la TVA
- Adoption d'un Plan de carrière
- Création d'un fichier de suivi du personnel
- Révision du système d'intéressement des agents
- Relance et renforcement de la Division Enquête
- Réforme de la fiscalité locale
- Restructuration de la (DME) pour l'atteinte de ses résultats
- Extension de SIGTAS dans les régions
- Amélioration de l'infrastructure réseau et des télécommunications
- Renouvellement des équipements informatiques
- Programme de toilettage des données
- Renforcement du *Data Center* actuel et création d'un *Data Center* de relève
- Relance de la procédure de contrôle ciblé au sein des structures opérationnelles de la DGI
- Participation à la création d'un fichier central des exonérations au Ministère de l'Économie et des Finances
- Mise en place de la matrice des dépenses fiscales
- Révision organisationnelle de la DGI

TABLEAU SYNOPTIQUE

Enjeux 1	Orientations stratégiques
L'accroissement des recettes	1-Augmenter la part relative de la DGI dans les recettes fiscales de l'état

Enjeux 2	Orientations stratégiques
L'efficacité et l'efficience organisationnelle	2- Favoriser une utilisation optimale des technologies, des outils de gestion et des procédures 3-Mettre en place une structure organisationnelle performante

Enjeux 3	Orientations stratégiques
Gestion stratégique des ressources humaines	4 Doter la DGI de ressources humaines compétentes, qualifiées et professionnelles

MODELE LOGIQUE

Résultat ultime : La DGI est reconnue comme une organisation performante disposant de mécanismes efficaces pour la mobilisation des recettes fiscales			
Résultats intermédiaires	1-Augmentation accrue de la part relative de la DGI dans les recettes fiscales de l'État	2-Gestion performante dans toutes les structures de la DGI	3-Ressources humaines compétentes, qualifiées et professionnelles
Résultats immédiats	<p>1.1-L'assiette fiscale est élargie et maîtrisée</p> <p>1.2-Le civisme fiscal est amélioré</p>	<p>2.1-Les nouvelles technologies dans le système de gestion des impôts et de l'information sont optimisées</p> <p>2.2-Les services aux usagers sont améliorés</p> <p>2.3-Les communications externes et internes sont améliorées</p> <p>2.4-La gestion axée sur les résultats est mieux intégrée dans les activités de la DGI</p> <p>2.5-Les activités de contrôle et d'audit interne sont efficaces</p> <p>2.6-La structure organisationnelle de la DGI est revue</p>	<p>3.1-Les agents de la DGI acquièrent les compétences nécessaires</p> <p>3.2-La fonction gestion des ressources humaines est renforcée</p>
Extrants	<p>1.1.1-Système de gestion des impôts et des taxes modernisé</p> <p>1.1.2-Capacité plus grande de mobilisation des recettes</p> <p>1.2.1-Dispositif de contrôle externe</p>	<p>2.1.1-Système informatique à jour</p> <p>2.1.2-Informatisation des structures de la DGI</p> <p>2.2.1-Services modernes et de qualités offerts aux contribuables</p> <p>2.2.2-Application des procédures</p> <p>2.3.1-Mécanismes de communication adoptés</p> <p>2.4.1-Diffusion de la GAR et compréhension de la planification stratégique</p> <p>2.5.1-Mesures de contrôle et d'audit interne</p> <p>2.6.1-Structures, cadre organique et missions révisées</p>	<p>3.1.1-Mesures de prise en compte des besoins adoptées</p> <p>3.2.1-Outils de GRH stratégiques</p>

CADRE DE MESURE DU RENDEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE ET DU PLAN OPÉRATIONNEL

Résultats attendus	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence de la collecte de données	Responsabilité
Résultat ultime							
La DGI est reconnue comme une organisation performante disposant de mécanismes efficaces pour la mobilisation des recettes fiscales	Niveau de croissance des recettes de la DGI	Situation des recettes fiscales de l'année N-1	10 % /an d'ici 2017	Agence Comptable Centrale du Trésor (ACCT)/ DNTCP	Demande des statistiques	Annuelle	CPS
Résultats intermédiaires							
1-Augmentation accrue de la part relative de la DGI dans les recettes fiscales de l'État	Ratio des recettes de la DGI et des recettes fiscales globales de l'État	Situation des recettes fiscales de l'année N-1	60 % d'ici 2017	Agence Comptable Centrale du Trésor (ACCT)/ DNTCP	Demande des statistiques	Annuelle	CPS
2- Gestion performante dans toutes les structures de la DGI	Taux d'atteinte des résultats attendus par structure	Situation au 31 décembre 2014	100% en 2017	Plan de travail annuel des structures Rapport semestriel Tableau de bord des activités	Analyse et compilation	Trimestriel Semestriel Annuelle	CPS
3-Ressources humaines compétentes, qualifiées et professionnelles	Disponibilité d'un plan de travail – chaque agent d'un plan de travail dans toutes les structures	Situation de la CPS de l'année N-	100% des agents ont un plan de travail en 2017	Données de la CPS	Exploitation du Plan de travail des 3 dernières années du Plan Intérimaire	Annuelle	SDOCS

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence	Responsabilité
Résultats immédiats							
1.1-L'assiette fiscale est élargie et maîtrisée	Nombre de contribuables identifiés	Situation de départ au 31 décembre 2014	100% des contribuables identifiés sont imposés	Tableau des indicateurs de gestion Émission des rapports SIGTAS	Compilation des données	Mensuelle et annuelle	Structures d'assiette et CPS
1.2-Le civisme fiscal est amélioré	Nombre de contribuables respectant les obligations fiscales	Situation de départ au 31 décembre 2014	80%	Tableau des indicateurs de gestion Nombre de dossiers de contentieux	Compilation des données	Annuelle	Structures d'assiette SDREAV
2.1-Les nouvelles technologies dans le système de gestion des impôts et de l'information sont optimisées	Disponibilité de la version 3.0 de SIGTAS	Production de la version 10G de SIGTAS	Mise en production au 31 décembre 2017	Rapport d'activités	Vérification sur le WEB	Annuelle	SDI
2.2-Les services aux usagers sont améliorés	Nombre de plaintes enregistrées annuellement	Situation de l'année précédente	Réduction de 50% du nombre de plaintes enregistrées en 2014	Rapports de dépouillement Rapports d'enquête et de sondages	Analyse comparative	Annuelle	CC
2.3-Les communications externes et internes sont améliorées	Taux d'accroissement de visites dans l'Intranet et l'Internet Disponibilité des outils de communication Nombre d'intervention de la DGI dans les médias	Situation au 31 décembre 2014	Taux d'accroissement annuel de 50% Outils disponibles en 2017 À déterminer	Rapports d'activités Rapport des interventions	Analyse de données Analyse	Semestrielle	CC

				et des sujets traités			
2.4-La gestion axée sur les résultats est mieux intégrée dans les activités de la DGI	Niveau d'exécution du plan opérationnel	Situation de départ au 31 décembre 2014	100 % du niveau d'exécution du PO	Rapports d'activités des 18 structures dans le délai prescrit	Analyse et compilation	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle	CPS
2.5- Les activités de contrôle et d'audit interne sont efficaces	Nombre d'audit interne effectué dans les structures Disponibilité, dans un chronogramme déterminé, des rapports de gestion	Situation en 2014	100% des cas critiques sont audités	Rapports d'activités	Analyse	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle	SDOCS
2.6-La structure organisationnelle de la DGI est révisée	Projet de textes portant adoption de la révision	Décret portant structures organisationnelles de la DGI en vigueur au 31 décembre 2014	Nouvelles structures opérationnelles à la fin 2017	Secrétariat Général du Gouvernement (Décret portant structures organisationnelles de la DGI)	Consultation	Sur demande	SDLFC
4.1-Les agents, hommes et femmes, ont acquis les compétences nécessaires	Mise en œuvre du programme de mise à niveau approprié en tenant compte du développement des compétences des femmes Qualité de la gestion effectuée par les agents	Situation en 2014	Accessibilité du programme à 100% des agents en 2017 D'ici 2017 70% des agents sont qualifiés dans leur poste	Rapports de formation Évaluations post formations et en cours de carrière	Analyse et compilation	Semestrielle et/ou annuelle	CF-CAGE

4.2-La fonction GRH est renforcée	Nombre d'outils de GRH implanté	Situation en 2014	100% des outils fonctionnels d'ici 2017	Rapports d'activités	Analyse et compilation	Annuelle	CAGE
Extrants	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence	Responsabilité
1.1.1-Système de gestion des impôts et taxes modernisé	Automatisation intégrale du processus de traitement des impôts	Situation en 2014	Toutes les opérations fiscales sont informatisées d'ici 2017	Rapport d'activités sur l'informatisation des procédures	Analyse	Annuelle	SDOCS-SDI
1.1.2-Capacité plus grande de mobilisation des recettes	% d'augmentation annuelle des recettes Taux de réduction des contribuables défaillants	Situation en décembre 2014	Taux d'augmentation des recettes		Analyse des données et compilation	Annuelle	CPS Structures d'assiette
1.2.1-Dispositif de contrôle externe	Types de contrôle utilisés à la DGI Nombre de contrôle effectué à la DGI	Situation en 2014	100% des mesures de contrôle appliquées 100% des défaillants sont contrôlés	Rapports de contrôle	Analyse	Annuelle	SDREAV

Extrants	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence	Responsabilité
2.1.1-Système informatique à jour	Nombre de nouvelles fonctionnalités développées	Version actuelle de SIGTAS 10G	SIGTAS 3.0 (<i>full Web</i>) pour 2017	Rapport de mise en œuvre	Analyse	Annuelle	SDI
2.1.2-Informatisation des structures de la DGI	Nombre de sites connectés au réseau de la DGI	16 sites connectés en 2014	35 sites en 2017	Rapport d'activités	Compilation	Annuelle	SDI
	Nombre d'agents formés en tenant compte du genre % de services dotés en équipements adéquats	À déterminer	100% des besoins en renforcement sont comblés	Rapports d'activités	Analyse	Annuelle	SDI, CF
2.2.1-Services modernes et de qualités offerts aux contribuables	Taux de satisfaction des contribuables (environnement d'accueil, service des agents) en fonction des hommes et des femmes qui reçoivent les services	Pas de services électroniques en 2014		Sondages, rapports d'enquêtes, Rapports d'activités	Compilation, analyse comparative	Annuelle	CC
	Nombre de services électroniques offerts aux contribuables		2 nouveaux services électroniques (télé-procédures, ligne verte) sont	Rapport d'activités	Analyse, compilation		SDI, structures d'assiette, CC

	Taux d'utilisation des services électroniques par les contribuables		disponibles À déterminer suite à la mise à disposition des services en 2017.	Rapport SIGTAS, facture téléphonique liée à la ligne verte	Nombre de comptes créés, Nombre d'appels reçus		CC
2.2.2-Application des procédures	Disponibilité d'un plan de communication sur la diffusion des procédures	Insuffisance de diffusion selon 65% des agents interrogés dans l'état des lieux sur SIGTAS	100% d'ici décembre 2015	Rapport d'activités	Analyse	Annuelle	SDOCS
	Nombre de procédures opérationnelles	-	100% des procédures sont opérationnelles d'ici décembre 2015	Manuel de procédures		Semestrielle	
	Disponibilité des rapports de gestion	Manque de rigueur quant au suivi des indicateurs de gestion dans les structures de recettes	100% d'ici 2016	Rapports de gestion	Analyse comparative	Mensuelle	
	Nombre d'agents formés en procédures						

Extrants	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence	Responsabilité
2.3.1-Mécanismes de communication adoptés	Disponibilité et exploitation des politiques de communication Adoption de plans de communication Prise en charge et relance du site Web et de l'intranet Redynamisation de la Cellule	Absence de l'intranet et du Web Absence de politiques en communication Absence de plan de communication lié à des projets et initiatives	Mise en œuvre de la stratégie en d'ici décembre 2017 Adoption de politiques en 2016 Redynamisation de la CC	Rapports d'activités	Analyse	Trimestrielle et Annuelle	CC
2.4.1- Diffusion de l'approche GAR et compréhension de la planification stratégique	Disponibilité des outils de la GAR dans les structures Nombre de responsables formés en GAR (H/F)	Pas d'application systématique	100% des outils sont exploités d'ici 2017	Rapports d'activités	Analyse, compilation	Annuelle	Toutes les structures CPS CF
2.5.1-Mesures de contrôle et d'audit interne	Disponibilité des instruments (guide, rapports, normes, procédures, etc.) pour assurer le contrôle de premier niveau Utilisation et application des outils de contrôle interne	Situation en 2014	100% des instruments sont validés et appliqués	Rapports d'activités	Analyse	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle	SDOCS

	Disponibilité du code de déontologie						
2.6.1-Cadre organique des directions, sous-directions et cellules mis à niveau	Disponibilité du nouveau cadre organique de la DGI	À obtenir	À obtenir	À obtenir	À obtenir	À obtenir	DGI
Extrants	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence	Responsabilité
3.1.1-Prise en compte du développement des compétences	Disponibilité d'une stratégie de développement des compétences qui tient compte du genre Nombre de formations données en fonction du genre et en fonction des profils de poste	À obtenir À obtenir	À déterminer avec le programme	Le Programme de renforcement des compétences	Analyse	Annuelle	CF
3.2.1-Outils de GRH stratégiques	Disponibilité des outils de GRH Application des outils de GRH par la nouvelle structure (H/F)	Pas d'outils exploités actuellement	D'ici 2017	Rapports d'activités	Analyse	Annuelle	CAGE