

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

REPUBLIQUE DU MALI

Un Peuple - Un But - Une Foi

DIRECTION GENERALE DES IMPÔTS

## **Plan Stratégique 2019-2021**

**« La DGI est une administration publique performante offrant la meilleure qualité de services »**

## Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Sommaire .....  | 2  |
| 1. Notre mission .....  | 6  |
| 2. Notre vision .....   | 7  |
| 3. Nos valeurs organisationnelles.....                                      | 8  |
| 4. Contexte et environnement externe.....                                   | 9  |
| 4.1: Contexte .....   | 9  |
| 4.2. Cadre de référence national.....                                       | 9  |
| 5. Enjeux organisationnels .....  | 11 |
| 5.1. Augmentation à 20% du taux de pression fiscale au Mali .....           | 11 |
| 5.2. Gestion stratégique des ressources humaines.....                       | 12 |
| 5.3. Bonne gouvernance de l'administration .....                            | 13 |
| 6. Projets et grands chantiers prévus pour la période 2019-2021.....        | 15 |
| 7. Modèle logique du plan stratégique de la DGI.....                        | 16 |
| 8. Mise en œuvre, suivi et évaluation .....                                 | 20 |
| 8.1. Structure de suivi.....  | 20 |
| 8.2. Risques associés à la réussite du plan stratégique.....                | 22 |
| 9. ANNEXE: Cadre de mesure du rendement du plan stratégique 2019-2021 ..... | 23 |

## Liste des acronymes

|           |  |
|-----------|--|
| BAC       | Bureau d'Assistance aux Contribuables  |
| CEDEAO    | Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest                          |
| CREDD     | Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable du Mali |
| CMR       | Cadre de Mesure de Rendement   |
| CPS       | Cellule de Planification et de Suivi   |
| DGI       | Direction Générale des Impôts  |
| DME       | Direction des Moyennes Entreprises   |
| EFH       | Égalité Femme-Homme  |
| FMI       | Fonds Monétaire International  |
| GAR       | Gestion Axée sur les Résultats   |
| GFP       | Gestion des Finances Publiques   |
| MEF       | Ministère de l'Économie et des Finances  |
| ML        | Modèle Logique   |
| MPEF      | Mémorandum de Politiques Économiques et Financières                              |
| PREM      | Plan de Réforme de la Gestion des Finances Publiques au Mali                     |
| 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 Assimilées                               |
| TVA       | Taxe sur la Valeur Ajoutée   |

Le Plan stratégique de la Direction Générale des Impôts pour la période 2019-2021 est le sixième du genre 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 Relance Économique et le Développement Durable (CREED), du Plan de Réforme de la Gestion des Finances Publiques au Mali (PREM). 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 20% du PIB.

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, et l'évasion fiscale.

La modernisation de l'administration grâce à la mise en œuvre de la 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 la mise en œuvre des activités tirées du plan d'action pour le renforcement du civisme fiscal.

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 en processus d'affaires et consolidées sur la base des descriptions de postes.

En somme, le plan stratégique 2019-2021 proposé 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 publique performante offrant des services de qualités** » sera recommandée.

**Mathias KONATE**  
*Inspecteur des Impôts*

## 1. 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 l'Ordonnance N° 02-058 P-RM du 05 Juin 2002 portant création de la Direction Générale des Impôts et le Décret 09-533-PRM fixant l'organisation et les modalités de son fonctionnement, la DGI est chargée de :

- Préparer et diffuser la réglementation fiscale relative aux impôts, Droits et taxes intérieurs et d'en assurer l'application.
- Assoir, 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.

## 2. 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 :

**« La DGI est une administration publique performante offrant la meilleure qualité de services »**

Au cœur de la vision nous retrouvons deux éléments-clés :

- Elle se doit d'être performante pour répondre aux exigences de l'État et contribuer au développement du Mali;
- Elle doit par ailleurs mettre l'effort conséquent pour offrir aux contribuables et aux citoyens un environnement où les services sont rendus de manière efficace et efficiente et répondent aux normes.

### 3. NOS VALEURS ORGANISATIONNELLES

---

---

Les valeurs de la DGI permettent de renforcer davantage sa culture organisationnelle. 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 leurs tâches 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.



## **4. CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT EXTERNE**

---

---

### **4.1: Contexte**

La DGI évolue dans un environnement dynamique et changeant, contribuant à lui fournir diverses possibilités de développement.

D'un autre côté, l'analyse prospective permet tout autant d'identifier des facteurs qui peuvent affecter négativement son évolution.

L'analyse introspective permet de dégager des forces sur lesquelles il est possible de s'appuyer et de cibler des faiblesses avec lesquelles la DGI doit composer. Elles doivent être mieux circonscrites et contrôlées de la part de l'organisation. La prise en compte des défis permet également de mesurer toute l'importance qu'il faut accorder aux initiatives.

Les défis liés aux recettes fiscales s'entendent principalement de la situation économique fragile du Mali et de l'insécurité qui y règne, plus particulièrement au nord du pays. Du côté organisationnel, les problèmes liés au respect des procédures, à la communication, à la mise en œuvre de la réforme organisationnelle ainsi que ceux relevant de la gestion des ressources humaines contribuent aux difficultés de la DGI à faire progresser les recettes fiscales.

Le plan stratégique représente, en gestion axée sur les résultats (GAR), un engagement ferme de la part de la DGI. La première étape du cycle de la GAR, exige de l'organisation de s'y prendre de manière structurée par une collecte des données, un diagnostic de l'environnement dans lequel elle évolue et surtout une réflexion sur le contexte interne.

Ainsi, pour mieux avancer, il est important de maîtriser l'ensemble de ces éléments.

L'engagement de la DGI, à travers ce plan stratégique, consistera à mener des activités qui contribueront à la pérennisation de l'accroissement des recettes pour le développement économique et social du Mali.

### **4.2. Cadre de référence national**

La DGI peut compter sur l'appui du MEF en tant que ministère de tutelle, l'ensemble des structures de l'Etat ainsi que l'accompagnement des 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 performance 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 objectifs d'envergure pour nos partenaires. La réalisation de ces objectifs conduit la DG à adopter le présent plan stratégique tenant compte des recommandations de ses partenaires .Elle s'est appuyée à cet effet sur les stratégies et cadres suivants:

- Le Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le développement Durable du Mali (CREDD);
- La Stratégie de Changement pour une Gestion Performante des Finances Publiques (PREM/GFP);
- Le Programme de Développement Institutionnel (PDI);
- Le Programme National de Transition Fiscale (PNTF);
- Le Mémoire de Politiques Économiques et Financières (MPEF) signé avec le FMI en Novembre 2018;
- Les recommandations issues des études réalisées par Afritac 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'évaluation des réformes pour Renforcer les Capacités de l'Administration Fiscale issues du rapport d'assistance technique de février 2018;
- Le Plan d'Action synthétique pour un renforcement du civisme fiscal du Fonds Monétaire International de février 2018;
- Le Cadre intégré des Nations Unies pour l'Aide aux Développement au Mali 2015 – 2019;
- La Politique Nationale de la GAR révisée;
- La Politique Nationale du Genre;
- La Loi d'Orientation Agricole;
- Le Programme National du Cadastre.

## 5. ENJEUX ORGANISATIONNELS

L'analyse du contexte et les diverses interventions de nos partenaires ont été les éléments de référence dans la déclinaison de trois enjeux complémentaires sur lesquels la DGI souhaite intervenir au cours des prochaines années. Les orientations stratégiques qui y sont présentées en constituent les lignes directrices pour guider les structures de l'organisation vers l'atteinte des résultats attendus.

### 5.1. Augmentation à 20% du taux de pression fiscale au Mali

Pour la mobilisation des recettes fiscales, le Mali a enregistré au titre de l'exercice 2017, un taux de pression fiscale de 15,1% contre un objectif fixé par la CEDEAO à 20% en 2019.

Afin de mieux jouer son rôle de premier pourvoyeur de recettes de l'État, 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 %.

Ce résultat attendu pourrait se concrétiser par la mise en œuvre des recommandations issues des études sur la fiscalisation des secteurs agricole et informel et par des réformes, notamment l'institution de la facture normalisée et la

maîtrise de la gestion efficiente des exonérations, une fiscalité simplifiée, une meilleure maîtrise de la TVA et une plus grande équité dans l'offre des services. De plus, une priorité sera accordée à l'impact négatif de l'incivisme fiscal sur les recettes, ce qui signifie mettre en place les conditions permettant une adhésion plus importante de la population au paiement des impôts.

Il est temps également de mettre en place des unités de vérification afin de mieux exercer le contrôle fiscal auprès des entreprises à fort enjeux nationaux. Les membres de ces unités devront suivre des formations poussées afin de permettre à la DGI de s'appuyer sur des agents capables de comprendre toutes les complexités des secteurs économiques présents au Mali notamment les mines, les banques, les télécommunications et le commerce électronique.

Doit également être mise en place l'unité des accords préalables sur les prix de transfert.

L'implantation de SIGTAS 3.0 représente une grande avancée pour DGI dans la maîtrise de l'assiette fiscale. Cette nouvelle version répond aux besoins de

#### Orientations stratégiques:

**1- Contribuer à l'amélioration des recettes budgétaires par un élargissement de l'assiette fiscale**

**2-Favoriser un environnement propice au civisme fiscal**

l'organisation et à l'évolution du contexte économique du Mali. Elle s'inscrit par ailleurs dans des pratiques modernes qu'il est impératif d'intégrer afin de mieux maîtriser les recettes fiscales. Cependant, force est de constater qu'il reste encore à faire pour que les ressources humaines puissent s'approprier ce changement majeur.

Au cours de la première année d'implantation du SIGTAS 3.0, différents défis liés à la capacité d'apprentissage des agents et à une mauvaise utilisation du système, qui génère des données erronées au détriment du contribuable, ont démontré l'importance d'intervenir non seulement dans la formation des agents, mais également dans un suivi plus serré des tâches effectuées par les agents, notamment en exerçant un contrôle de premier niveau systématique. Cette prise de conscience des limites des ressources humaines est nécessaire si l'on souhaite remplir convenablement la mission de la DGI.

## **5.2. 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 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. Le plan de carrière

actuel doit être évalué, compte tenu des obstacles qu'il pose au processus de recrutement en termes de profil. Le plan de carrière est plutôt limitatif et ne répond pas totalement aux besoins de la DGI.

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 préserver un environnement propice à la formation, au perfectionnement et au développement du potentiel des agents.

### **Orientation stratégique:**

**3- Renforcer le  
professionnalisme  
des agents comme  
étant un préalable à  
la performance**

### 5.3. Bonne gouvernance de l'administration

Les efforts déployés par la DGI pour améliorer ses performances doivent se traduire par une plus grande efficacité et efficience de ses processus de travail (fonctions d'affaires). Enjeu d'envergure, l'orientation stratégique qui y est déclinée doit 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 adaptés à l'environnement technologique et aux besoins qui évoluent constamment.

Depuis 2005, la DGI utilise partiellement les outils de la GAR. 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. L'intégration complète de la GAR comme méthode de gestion n'est pas encore chose faite. Les buts et les objectifs de la GAR doivent être compris par l'ensemble des agents. Il faut mieux sensibiliser les agents sur le lien direct entre la GAR et la mesure du rendement (augmentation des recettes), 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. Le suivi-évaluation est une faiblesse importante à la DGI et il est de l'intérêt de tous de corriger cette situation qui affecte l'efficacité de l'administration fiscale.

#### Orientation stratégique:

#### 4- Poursuivre l'application des règles de bonne gouvernance

Il est également important de prendre en compte les éléments de gestion et de bonne gouvernance dans l'évaluation de la performance individuelle des agents et des structures de la DGI. Actuellement, les critères de performances se limitent aux recettes des différentes structures. Il serait pertinent d'y inclure des critères de gestion et de bonne gouvernance afin de mesurer, de manière plus inclusive, toutes les composantes de la DGI qui sont nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Ainsi, la mesure de ces nouveaux critères apporterait une lecture plus complète de l'organisation et conduirait à des décisions stratégiques plus inclusives. Nul besoin de préciser que l'atteinte des recettes fiscales doit avoir comme préalable une assise solide en gestion des activités et en gouvernance organisationnelle.

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. Cependant, une plus grande performance de l'administration fiscale en matière d'émission, de recouvrement et de contrôle fiscal passe inévitablement par l'extension du système informatique vers les structures non connectées au SIGTAS.

La DGI reconnaît l'importance de la communication dans sa démarche autant à l'externe, pour mieux atteindre les contribuables, qu'à l'interne, pour mobiliser son personnel. Les changements significatifs au sein de la cellule dédiée portent notamment sur la mise à jour et sur la relance de l'intranet et du site Web, une présence plus marquée dans les médias et la disponibilité des Politiques de communication interne et externe. Des défis demeurent quant au renforcement des communications internes et externes et la dotation en ressources humaines et matériels en est la principale problématique.

Le contrôle et le suivi posent des défis importants pour l'organisation. Les besoins en renforcement des capacités, l'utilisation d'instruments de contrôle de premier niveau standardisés et la formation doivent être des moyens privilégiés par la DGI, notamment pour limiter voir enrayer les risques de comportements déviants et veiller au respect du principe de l'équité entre les contribuables. L'application de la stratégie nationale de contrôle interne sera certainement un outil important dans la mise en place de mesures correctives.

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.

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. La DGI doit 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.

La réforme organisationnelle entreprise, il y a deux ans, prévoit la création de section des services aux contribuables dans les structures opérationnelles. Cette nouvelle structure sera l'occasion de regrouper sous un même toit la gestion des services et ainsi améliorer ces derniers, un grand défi pour la DGI. La mise en œuvre est importante pour l'amélioration du service aux contribuables.

La DGI devra par ailleurs faire un effort important en ce qui concerne la prise en charge de l'égalité femme-homme (EFH). Priorité gouvernementale au Mali, l'EFH est actuellement une composante insuffisamment prise en compte dans les stratégies de la DGI. Il est important de corriger cette situation. Les données permettent à la DGI de dresser un portrait partiel de la contribution fiscale de l'entrepreneuriat féminin. Cependant, ceux-ci ne sont pas assez exploités pour en tirer des conclusions pouvant démontrer clairement la situation des femmes maliennes par rapport aux mesures fiscales pouvant les aider.

La DGI comptait, en juillet 2018, 44% de femmes et 56% d'hommes. Malgré cette forte présence de femmes, force est de constater que la loi N° 052 du 18 décembre 2015, instituant des mesures pour promouvoir le genre dans l'accès aux fonctions nominatives et électives est insuffisamment appliquée.

## **6. PROJETS ET GRANDS CHANTIERS PRÉVUS POUR LA PÉRIODE 2019-2021**

Dans un souci de modernisation constante de l'administration fiscale, différents projets d'envergures et grands chantiers seront au cœur des activités de la DGI.

- Mise en œuvre de la réforme organisationnelle ;
- Lancement des télé procédures ;
- Institution de la facture normalisée ;
- Fiscalisation des entreprises agricoles ;
- Fiscalisation du secteur informel avec une priorité pour le secteur de l'orpaillage traditionnel ;
- Extension de SIGTAS 3.0 vers les autres régions ;
- Interconnexion avec le système d'information de la Direction Nationale des Domaines, de l'Institut National de Prévoyance Sociale et de la Direction Nationale des Transports ;
- Réforme de réseaux comptables de la DGI.

## **7. MODELE LOGIQUE DU PLAN STRATEGIQUE DE LA DGI**

Le modèle logique permet de visualiser le changement souhaité par la DGI pour les trois prochaines années. Selon les enjeux identifiés et les orientations stratégiques permettant de spécifier dans quels secteurs les efforts seront consentis, la déclinaison des résultats attendus et des extrants à produire permettront aux structures de la DGI d'agir de manière efficace à la réussite du changement. Le modèle logique contient deux paliers de résultats. Cette approche permet de faciliter l'étape du suivi-évaluation et apporte une lecture plus précise de l'impact des résultats attendus à l'intérieur de la période prévue au plan stratégique.

Le modèle démontre la suite logique entre les résultats attendus, les extrants et le résultat ultime. Celui-ci consiste à améliorer significativement la performance de la DGI à travers un meilleur contrôle de l'assiette fiscale, mais surtout à travers des pratiques de gestion durables. Ce dernier volet du résultat ultime est un incontournable au changement annoncé. Le renforcement de l'administration de la DGI constitue un préalable à la sécurisation des recettes fiscales de l'État.

Pour des questions de compréhension, il est important de noter que les résultats sont synonymes aux effets. Une expression utilisée dans l'ancien lexique de la GAR.



## Modèle logique du plan stratégique 2019-2021

|  |
|--|
| <b>Résultat ultime: La performance de la DGI est améliorée à travers la maîtrise de l'assiette fiscale et la pratique d'une gestion responsable et planifiée</b> |
| <b>Orientation stratégique 1: Contribuer au développement par un élargissement de l'assiette fiscale</b>   |
| <b>Résultat attendu 1.1: Politique fiscale structurée sur les nouveaux secteurs économiques</b>  |
| Extrant 1.1.1: Unité spécialisée sur les prix de transfert en place  |
| Extrant 1.1.2: Entreprises agricoles fiscalisées   |
| Extrant 1.1.3: Commerce électronique maîtrisé  |
| Extrant 1.1.4: Prise en compte du secteur informel améliorée   |
| Extrant 1.1.5: Déconcentration des services poursuivie   |
| <b>Résultat 1.2: Renforcement optimisé des activités de vérification (contrôle fiscal) d'enquête et recherches</b>   |
| Extrant 1.2.1: Réorganisation de la SDREAV effectuée   |
| Extrant 1.2.2: Les structures d'assiettes renforcées en vérificateurs disposant de capacités d'observation, de compréhension et d'analyse                        |
| <b>Orientation stratégique 2-Favoriser un environnement propice au civisme fiscal</b>  |
| <b>Résultat attendu 2.1: Maîtrise confirmée de SIGTAS</b>  |
| Extrant 2.1.1: Méthodes standardisées pour le toilettage et le maintien des données sur les contribuables appliquées   |
| Extrant 2.1.2: Renforcement des compétences des agents sur SIGTAS effectué   |
| Extrant 2.1.3 : Suivi de l'audit interne à distance dans SIGTAS exécuté  |
| <b>Résultat attendu 2.2: Amélioration accentuée de l'immatriculation des contribuables dans SIGTAS</b>   |
| Extrant 2.2.1: Gestion de l'immatriculation du contribuable améliorée  |
| Extrant 2.2.2: Transfert du NIF vers le NINA effectué  |
| <b>Résultat attendu 2.3: Changement constaté dans la prise en charge de la gestion des exonérations fiscales et des émissions des impôts dans SIGTAS</b>         |
| Extrant 2.3.1: Plan d'encadrement des exonérations fiscales adopté   |

|  |
|--|
| Extrant 2.3.2: Prise en charge des erreurs émissions effectuée   |
| <b>Résultat attendu 2.4: Recouvrement amélioré des impôts</b>  |
| Extrant 2.4.1: Mise à jour des méthodes de recouvrement complétée  |
| <b>Résultat attendu 2.5: Optimisation des nouvelles technologies dans la gestion des impôts</b>  |
| Extrant 2.5.1: Systèmes informatiques fonctionnels   |
| Extrant 2.5.2: Informatisation des structures complétées   |
| <b>Résultat attendu 2.6: Gestion optimisée des dossiers de réclamation en contentieux</b>  |
| Extrant 2.6.1: Gestion du délai de traitement d'une réclamation améliorée  |
| <b>Résultat attendu 2.7: Modernisation effective des services aux contribuables</b>  |
| Extrant 2.7.1: Compétences et capacités des agents du BAC développées selon le genre   |
| Extrant 2.7.2: Nouveaux services personnalisés aux contribuables disponibles   |
| Extrant 2.7.3: Stratégie d'accompagnement des entreprises en difficulté opérationnelle   |
| Extrant 2.7.4: Sécurisation et organisation de l'assistance comptable en entreprise (CGA, experts comptables, commissaires aux comptes) effectives |
| Extrant 2.7.5: Télé services opérationnels   |
| <b>Résultat attendu 2.8: Communication interne et externe renforcée pour favoriser les bonnes pratiques</b>  |
| Extrant 2.8.1: Outils de communication améliorés   |
| Extrant 2.8.2: Communication au personnel et aux contribuables intensifiée   |
| <b>Orientation stratégique 3-Renforcer le professionnalisme des agents comme étant un préalable à la performance</b>                               |
| <b>Résultat attendu 3.1: Gestion améliorée des ressources humaines</b>   |
| Extrant 3.1.1: Outils de gestion des ressources humaines exploités   |
| Extrant 3.1.2: Évaluation des besoins des structures en ressources humaines selon les profils et les postes effectuée                              |
| <b>Résultat attendu 3.2: Professionnalisme des agents renforcé</b>   |
| Extrant 3.2.1: Compétences et capacités des agents renforcées  |
| Extrant 3.2.2: Changement de comportement avéré des agents envers les pratiques déontologiques   |
| Extrant 3.2.3: Mutualisation et stabilisation des expertises mises en oeuvre   |
| <b>Orientation stratégique 4-Poursuivre l' application des règles de bonne gouvernance</b>   |
| <b>Résultat attendu 4.1: Intégration démontrée de la gestion axée sur les résultats dans toutes les structures</b>                                 |

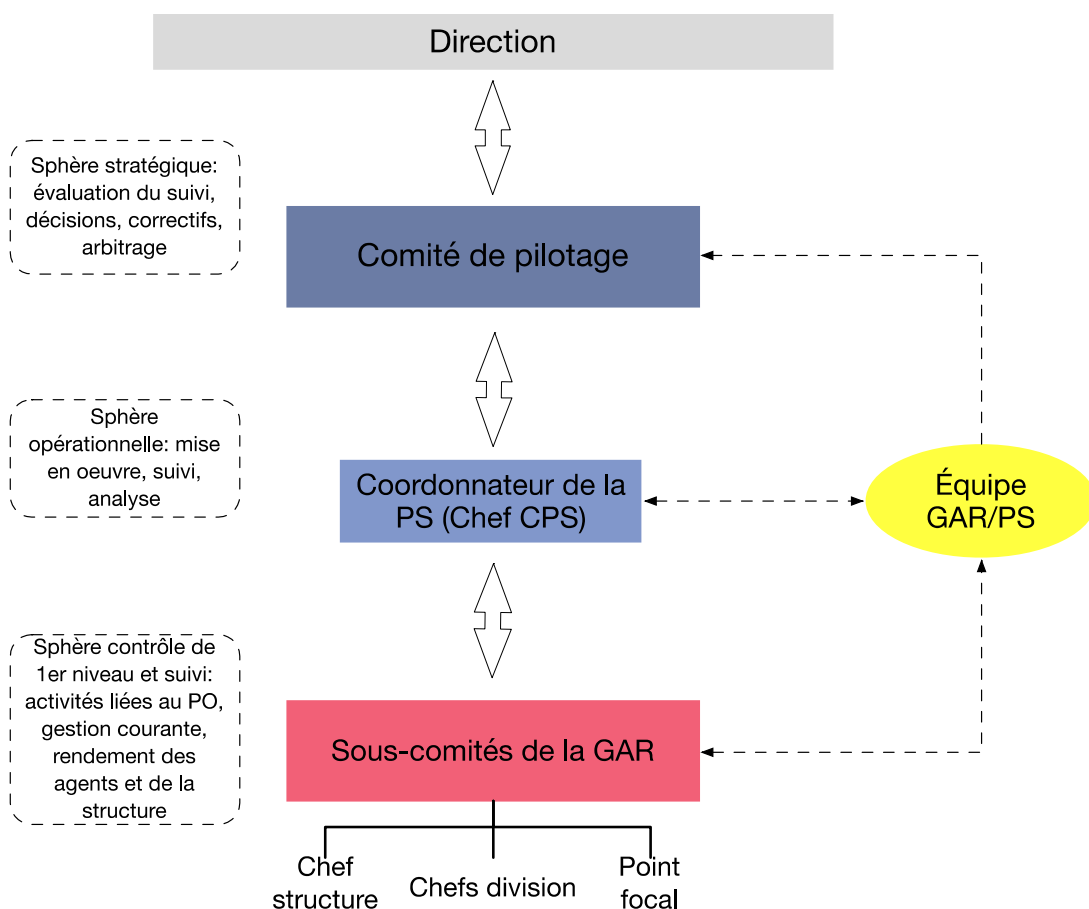
|  |
|--|
| Extrant 4.1.1: Outils standardisés de suivi et d'évaluation utilisés                                 |
| Extrant 4.1.2: Outils de contrôle de 1er niveau et de 2ème niveau opérationnels                      |
| Extrant 4.1.3: Procédures respectées et appliquées   |
| Extrant 4.1.4: Critères de gestion et de bonne gouvernance identifiés                                |
| <b>Résultat attendu 4.2: Réforme organisationnelle complétée pour toutes les structures</b>          |
| Extrant 4.2.1: Comité technique de mise en œuvre des nouveaux Décrets opérationnel                   |
| <b>Résultat attendu 4.3: Intégration effective d'une culture organisationnelle axée sur le genre</b> |
| Extrant 4.3.1: Prise en charge de l'EFH à la DGI démontrée   |
| Extrant 4.3.2: Volet sur l'entreprenariat féminin au Mali maîtrisé                                   |

## 8. MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION

L'engagement de la DGI, par la déclinaison de son modèle logique, doit se traduire par la réalisation de ces activités, en tant que deuxième étape du cycle de la GAR, mais également par la vérification constante de ceux-ci. Ce qui signifie que nous devons suivre et évaluer les résultats d'une manière responsable. La structure de pilotage de la DGI veillera à la réussite du plan stratégique ainsi qu'à sa mise en œuvre à travers le plan opérationnel intégré et aux plans de travail annuels de chaque structure. Le suivi et l'évaluation permet de mesurer notamment si le modèle logique continue de répondre au besoin de changement de la DGI. Si des corrections doivent être effectuées selon l'environnement changeant ou la dynamique interne de la DGI qui exprime de nouveaux besoins. C'est à la fin de la période du plan stratégique que la structure de pilotage proposera des mesures avant le lancement d'un nouveau plan stratégique. Ces activités correspondent à la dernière étape du cycle de la GAR, qui est celle de l'adaptation de l'organisation.

### 8.1. Structure de suivi

Figure 7.1-Structure de pilotage-suivi et évaluation du plan stratégique



### Mandat de la Direction générale des impôts

L'expérience démontre que le premier champion en planification stratégique et en GAR dans une organisation est la direction. Elle doit donc porter la vision du plan stratégique à l'interne tout comme auprès des partenaires de la DGI. Elle doit s'assurer de la cohérence des orientations et des résultats du plan stratégique avec les exigences du MEF et du Gouvernement malien.

### Rôle et responsabilités du Comité de pilotage

- Effectuer une transition harmonieuse entre une situation de départ et une situation souhaitée
- Piloter de manière autonome le déroulement du plan stratégique
- Rendre compte auprès du Directeur des avancées et des problèmes rencontrés pour la prise de décision stratégique ou de gouvernance
- Prendre des décisions de nature opérationnelle
- Le Comité est présidé par le Directeur général adjoint
- Agir comme courroie de transmission entre le comité technique et le DGI
- Appuyer le Chef de la Cellule de Planification et Suivi, selon les besoins
- Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan opérationnel, selon un calendrier
- Anticiper les problèmes et réagir
- Assurer l'atteinte des résultats
- Assurer la cohérence et la synergie entre les structures et aussi entre les processus de travail (fonctions d'affaires)

### Rôle et responsabilités de la CPS

- Coordonner le processus de suivi du plan stratégique
- Convoquer les Sous-comités de la GAR selon les besoins et le calendrier de suivi des activités
- Assister chaque groupe de travail de la GAR à l'élaboration du plan de travail annuel et du tableau de bord trimestriel
- Suivre le cadre de mesure du rendement
- Élaborer le rapport annuel

### Rôle et responsabilités des points focaux

- Identifier (en lien avec le responsable de la structure) les activités stratégiques
- Être un agent de liaison entre sa structure et la CPS
- Membre du groupe de travail de la GAR de sa structure

### Rôle et responsabilité des sous-comités de la GAR (pour chaque structure de la DGI)

- Suivre les activités au quotidien
- Fournir à la CPS le plan de travail annuel ainsi que les tableaux de bord trimestriels
- Collaborer avec l'équipe de la GAR de la CPS lors des suivis et selon le chronogramme adopté (réunions de travail pour l'élaboration des outils de suivi, convocation, collecte de données selon les besoins, présence lors des ateliers de mise à jour du plan stratégique et du plan opérationnel)
- Collaborer avec la CPS sur toutes questions relatives à la GAR, notamment les formations et la sensibilisation.

### **8.2. Risques associés à la réussite du plan stratégique**

Tout engagement comporte des risques et la DGI devra y porter une attention particulière pour veiller à la réussite des orientations stratégiques.

Tableau 7.1- Risques et mesures d'atténuation

| <b>Risque</b>  | <b>Mesure d'atténuation au risque</b>  |
|--|--|
| 1. Non appropriation de la vision du plan stratégique par la Direction | Assurer la validation du plan par la Direction   |
| 2. Manque de rigueur pour le suivi et l'évaluation                     | Suivi rapproché par la CPS avec intervention de l'équipe de la GAR auprès des structures en difficulté<br>Assurer le suivi lors des briefings<br>Prendre des dispositions avec le comité de pilotage |
| 3. Sous-comité de la GAR non fonctionnel                               | Aviser le comité de pilotage,<br>Assurer un suivi rapproché auprès des structures pour trouver des solutions   |
| 4. Manque de ressources pour effectuer le suivi et l'évaluation        | Informé le comité de pilotage des problèmes éventuels concernant les ressources  |
| 5. Non-respect du calendrier de suivi de la CPS par les structures     | Assurer le suivi lors des briefings  |

## 9. ANNEXE: CADRE DE MESURE DU RENDEMENT DU PLAN STRATEGIQUE 2019-2021

| Résultats et extrants   | Indicateurs                                 | Données de base                                | Cibles             | Sources de données | Méthode de collecte de données | Fréquence de la collecte de données  | Responsable |
|---|---|--|--------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| <b>Résultat ultime</b>  |   |  |                    |                    |                                |                                      |             |
| <b>La performance de la DGI est améliorée à travers la maîtrise de l'assiette fiscale et la pratique d'une gestion responsable et planifiée</b> | Niveau de croissance des recettes de la DGI | Situation des recettes fiscales de l'année N-1 | 07 % an d'ici 2021 | TOFE               | Demande des statistiques       | Annuelle                             | CPS         |
|   | Nombre de plan de travail individuel        | Néant  | 100%               | rapport d'activité | analyse et compilation         | mensuelle; trimestrielle et annuelle | SDOCS       |
|   | Nombre de contrôles internes effectués      | Situation 2018                                 | 100%               | rapport d'activité | analyse et compilation         | mensuelle; trimestrielle et annuelle | SDOCS       |

| <b>Résultats attendus</b>  |   |                               |   |                      |                                    |  |                     |
|--|---|-------------------------------|---|----------------------|------------------------------------|--|---------------------|
| <b>1.1: Politique fiscale structurée sur les nouveaux secteurs économiques</b>                             | Disponibilité de nouveaux textes juridiques fiscalisant les nouvelles économies | Aucun document                | Politique fiscale en 2019                                 |                      | Analyse                            | Annuelle   | SDLFC/CPF           |
|  | unités spécialisées mis en place  | Arrêté du MEF                 | Une unité créée   | Arrêté du MEF        |                                    |  |                     |
| <b>1.2: Renforcement optimisé des activités de vérification (contrôle fiscal) d'enquêtes et recherches</b> | Taux d'exécution des programmes de contrôle et de recherches                    | Situation 2018                | 90% niveau d'exécution des programmes                     | Les rapports annuels | analyse et compilation             | Annuelle   | SDREAV / CPS/ SDOCS |
| <b>2.1: Maîtrise confirmée de SIGTAS</b>   | Recommandations des missions d'audit  | Situation au 31 décembre 2019 |   |                      |                                    |  |                     |
|  | Nombre de plaintes formulées sur l'utilisation de SIGTAS                        | Néant                         | 60% la 1ère année, 40% la 2ème année et 10% la 3ème année | GLPI (logiciel)      | Extraction, analyse et compilation | Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle | SDI                 |
| <b>2.2: Amélioration accentuée de l'immatriculation des contribuables dans SIGTAS</b>                      | Nombre de nouveaux contribuables immatriculés H/F                               | situation 2018                | augmentation de taux 5% par an d'ici 2021                 | Les rapports annuels | analyse et compilation             | Annuelle   | SDOCS-SDI           |



|   |  |                                 |   |  |                        |  |                            |
|---|--|---------------------------------|---|--|------------------------|--|----------------------------|
| <b>2.3: Changement constaté dans la prise en charge de la gestion des exonérations fiscales et des émissions des impôts dans SIGTAS</b> | Nombre des états d'émissions produits        | Situation 2018                  | 12 états d'émissions par an et par structures de recettes   | états de suivi d'émission                                    | analyse et compilation | Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle | Structures de recettes/CPS |
| <b>2.4: Recouvrement amélioré des impôts</b>  | Taux de recouvrement                         | Situation 2018                  | 100% du taux de recouvrement                                | TOFE   | analyse et compilation | Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle | Structures de recettes/CPS |
| <b>2.5: Optimisation des nouvelles technologies dans la gestion des impôts</b>  | Nombre de déclaration en ligne               |                                 | d'ici 2021, 100% pour la DGE et 50% pour la DME             | SIGTAS   | analyse et compilation | Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle | SDI/DGE/DME                |
| <b>2.6: Gestion optimisée des dossiers de réclamation en contentieux</b>  | Nombre de dossiers traités dans le délai     | situation 2018                  | d'ici 2021, 100% des dossiers traités                       | rapport annuel   | analyse et compilation | semestrielle et annuelle                           | SDLFC/DGE/DME/ DID/DRI     |
| <b>2.7: Modernisation effective des services aux contribuables</b>  | 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                         |

|  |   |   |  |   |                        |   |                |
|--|---|---|--|---|------------------------|---|----------------|
|  | Taux de satisfaction des contribuables (environnement d'accueil, service des agents) en fonction des hommes et des femmes | Enquête de sondage 2013<br>taux 56% de satisfaction | augmentation de taux de satisfaction à 80%           | Rapports d'enquête et de sondages et Site Web DGI   | analyse                | Trimestrielle                           | CC             |
| <b>2.8: Communication interne et externe renforcée pour favoriser les bonnes pratiques</b> | Nombre de communications interne et externe   | Situation 2018                                      | 100% du personnel et des contribuables sensibilisés  | Rapports d'activités                                | Analyse et compilation | Trimestrielle, Semestrielle et Annuelle | CC             |
| <b>3.1: Gestion améliorée des ressources humaines</b>                                      | Nombre d'outils de GRH implanté   | Situation en 2018                                   | 100% des outils fonctionnels d'ici 2021              | Rapports d'activités                                | Analyse et compilation | Annuelle                                | CAGE           |
|  | Disponibilité d'un outil de suivi des carrières des femmes de la DGI  | Situation en 2019                                   |  |   |                        |   |                |
| <b>3.2: Professionnalisme renforcé des agents</b>  | Mise en œuvre du programme de mise à niveau approprié en tenant compte du développement des compétences des femmes        | Situation en 2018                                   | Accessibilité du programme à 100% des agents en 2021 | Rapports de formation                               | Analyse et compilation | Semestrielle et/ou annuelle             | CF/CAGE/SD OCS |
|  | Qualité de la gestion effectuée par les agents  |   | D'ici 2021, 70% des agents sont                      | Évaluations post formations et en cours de carrière |                        |   |                |

|   |  |   |  |  |                        |  |                    |
|---|--|---|--|--|------------------------|--|--------------------|
|   |  |   | qualifiés dans leur poste              |  |                        |  |                    |
|   | Taux d'utilisation de SIGTAS   |   |  | SIGTAS   |                        |  |                    |
| <b>4.1: Intégration démontrée de la gestion axée sur les résultats dans toutes les structures</b> | Niveau d'exécution du plan opérationnel  | Situation de départ au 31 décembre 2018 | 100 % du niveau d'exécution du PO      | Rapports d'activités des structures dans le délai prescrit | Analyse et compilation | Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle | CPS                |
| <b>4.2: Réforme organisationnelle complétée pour toutes les structures</b>                        | Cadres organiques et décrets en vigueur  |   | reform organisationnelle mise en œuvre | rapport annuel   | analyse et compilation | Annuelle   | SDOCS-CAGE         |
| <b>4.3: Intégration effective d'une culture organisationnelle axée sur le genre</b>               | Nombre de femmes dans des postes de responsabilités                                    | Situation 2018                          | 30% des postes de responsables         | SIGRH  | analyse                | Annuelle   | CAGE               |
|   | Disponibilité d'une Politique interne sur le genre                                     |   |  |  |                        |  |                    |
| <b>Extrants</b>   |  |   |  |  |                        |  |                    |
| <b>1.1.1: Unité spécialisée sur les prix de transfert en place</b>                                | Unité mines, Unité banques , Unité Assurances, Unité Télécom, Unité Industrie et Unité | Néant                                   | 100% unités créées pour 2021           | Rapport annuel   | Analyse                | Annuelle   | DGE/DME/SD OCS/SDI |

|   |  |                |   |  |                        |          |                                      |
|---|--|----------------|---|--|------------------------|----------|--------------------------------------|
|   | Commerces  |                |   |  |                        |          |                                      |
| <b>1.1.2: Entreprises agricoles fiscalisées</b>             | Fichier sur le recensement des entreprises agricoles                 | Néant          | Taux d'augmentation des recettes        | Rapport d'étude sur la fiscalisation du secteur agricole | Analyse et compilation | Annuelle | CPS/SDREAV/SDOCS/Structures recettes |
| <b>1.1.3: Commerce électronique maîtrisé</b>                | Types de contrôle utilisés à la DGI                                  | Néant          | 100% des mesures de contrôle appliquées | Rapports de contrôle                                     | Analyse                | Annuelle | SDLFC/SDREAV/Structure recettes      |
|   | Nombre de contrôle effectué à la DGI                                 | Néant          | 100% des défaillants sont contrôlés     | Rapport de contrôle                                      | analyse                | Annuelle | SDLFC/SDREAV/Structure recettes      |
| <b>1.1.4: Prise en compte du secteur informel améliorée</b> | Nombre de nouveaux contribuables identifiés                          | situation 2018 | augmentation de 15% d'ici 2021          | Rapport d'activité                                       | Analyse et compilation | Annuelle | DID/DRI/SDI/CPS                      |
|   | Mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le secteur informel | Néant          |   | Rapport d'activité                                       | Analyse et compilation | Annuelle | Toutes les structures                |

|  |   |                |   |  |                        |                                 |                               |
|--|---|----------------|---|--|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
|  | Évolution du transfert de l'informel vers le formel                     | situation 2018 |   | Rapport d'activité                             | Analyse et compilation | Annuelle                        | DGE/DME/DID /DRI/SDI          |
| <b>1.1.5: Déconcentration des services poursuivie</b>  | Nombre de services déconcentrés   | situation 2018 | 100% d'ici 2021   | rapport final sur la réforme organisationnelle | Analyse et compilation | Annuelle                        | SDOCS/SDREAV/DRI              |
| <b>1.2.1: Réorganisation de la SDREAV, ref. réforme de la DGI et plan sur le civisme fiscal), effectuée</b>                              | Nombre de divisions créées  | situation 2018 | déconcentration de la SDREAV  | Rapport d'activité                             | analyse                | annuelle                        | SDOCS                         |
|  | Disponibilité d'un plan de réorganisation de la SDREAV                  |                |   |  |                        |                                 |                               |
| <b>1.2.2: Les structures d'assiettes renforcées en vérificateurs disposant de capacités d'observation, de compréhension et d'analyse</b> | Nombre de vérificateurs de qualités mis à la disposition des structures | situation 2018 | Taux d'exécution des programmes de contrôles sur pièce et de vérification | Rapport d'activité                             | Analyse et compilation | Annuelle                        | SDRAEV/CAGE/DGE/DME/DID/DRI   |
| <b>2.1.1: Méthodes standardisées pour le toilettage et le maintien des données sur les contribuables appliquées</b>                      | Méthode standardisée disponible et utilisée                             | situation 2018 | 100% méthodes standardisées appliquées                                    | Rapport d'activité                             | Analyse et compilation | mensuel/trim estrielle/Annuelle | Structures recettes/SDI/SDOCS |

|   |   |                |   |                           |                        |                                  |  |
|---|---|----------------|---|---------------------------|------------------------|----------------------------------|--|
|   | nombre de toiletages effectué                       | situation 2018 | 100 % des portefeuilles assainis d'ici 2021 | rapport activité          | Analyse et compilation | mensuel/trimestrielle/Annuelle   | Structures recettes/SDI/CPS            |
| <b>2.1.2: Renforcement des compétences des agents sur SIGTAS effectué</b> | Nombre d'agents formés selon le genre               | Situation 2018 | 100% des besoins en renforcement atteints   | Programme de formation    | Analyse et compilation | Annuelle                         | CF/SDI                                 |
| <b>2.1.3: Suivi de l'audit interne à distance dans SIGTAS exécuté</b>     | Nombre de structures contrôlées à distance          |                | Application effective du suivi à distance   | rapport d'audit           | Analyse et compilation | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | SDOCS/SDI                              |
|   | Nombre de dysfonctionnements identifiés et corrigés |                | Application effective du suivi à distance   | rapport d'audit           | Analyse et compilation | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | SDOCS/SDI                              |
|   | Nombre de rapports d'audit à distance               |                | Application effective du suivi à distance   | rapport d'audit           | Analyse et compilation | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | SDOCS/SDI                              |
| <b>2.2.1: Gestion de l'immatriculation du contribuable améliorée</b>      | base de données SIGTAS 3.0                          | Situation 2018 | Base de données assainie à 100%             | Rapport d'activité        | analyse                | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | Toutes les Structures recettes/SDI/CPS |
| <b>2.2.2: Transfert du NIF vers le NINA effectué</b>                      | Commission de transfert du NIF vers le NINA         | Néant          | transfert effectif d'ici 2021               | base de données SIGTAS 3. | analyse                | Annuelle                         | SDOCS/SDI/ toutes les structures       |

|   |   |   |   |  |   |                                  |  |
|---|---|---|---|--|---|----------------------------------|--|
| <b>2.3.1: Plan d'encadrement des exonérations fiscales adopté</b> | Nombre, montant, nature et sources des exonérations | situation 2018                                  | rationalisation dans l'octroi des EXO                             | SIGTAS et dossiers physiques                             | analyse                                       | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | CPF                                    |
| <b>2.3.2: Prise en charge des erreurs émissions effectuées</b>    | Nombre d'émissions corrigées                        | SGTAS 3.0                                       | correction effective des erreurs                                  | Rapport de liquidation                                   | analyse                                       | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | Toutes les Structures recettes/SDI/CPS |
| <b>2.4.1: Mise à jour des méthodes de recouvrement complétée</b>  | rapport d'études sur les méthodes                   | Situation concertation entre DGI et DNCTP       | Meilleur suivi du recouvrement                                    | rapport de concertation                                  | analyse                                       | Annuelle                         | A déterminer                           |
| <b>2.5.1: Systèmes informatiques fonctionnels</b>                 | Nombre de pannes signalées                          | GLPI (Logiciel de gestion libre du parc inform) | -50% du temps de panne signalé par rapport au temps de production | CENTREONS (logiciel)                                     | Extraction des données et évaluation du temps | mensuelle                        | SDI                                    |
| <b>2.5.2: Informatisation des structures complétées</b>           | Nombre de sites connectés au réseau de la DGI       | 16 sites connectés en 2018                      | 70 sites d'ici 2021   | Rapport d'activités                                      | Compilation                                   | Annuelle                         | SDI                                    |
|   | Nombre d'agents formés en tenant compte du genre    | 57% Hommes et 43% femmes en 2017 formés         | 100% des besoins en renforcement sont comblés                     | Rapports d'activités                                     | Analyse                                       | Annuelle                         | SDI, CF                                |
|   | % de services dotés en équipements                  | Situation de 2018                               | 100% des structures dotés en équipements                          | Charge récurrente, PREM et fonds d'équipements de la DGI | analyse et compilation                        | Annuelle                         | SDI et CAGE                            |

|   |   |                |  |                                 |                        |                                  |                        |
|---|---|----------------|--|---------------------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Mesures d'accompagnement des agents   |                |  |                                 |                        |                                  |                        |
| <b>2.6.1: Gestion du délai de traitement d'une réclamation améliorée</b>  | Nombre de réclamations traitées dans le délai                                   | situation 2018 | 100% des réclamations dans le délai d'ici 2021                 | Rapport d'activité              | analyse et compilation | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | SDLFC/DGE/DME/ DID/DRI |
|   | Nombre de réclamations conformes (pièces obligatoires) enregistrées dans SIGTAS |                |  |                                 |                        |                                  |                        |
| <b>2.7.1: Compétences et capacités des agents du BAC développées selon le genre</b>   | Nombre d'agents formés h/f  | situation 2018 | l'approche genre respectée à 100% d'ici 2021                   | Programme de formation          | analyse et compilation | Annuelle                         | CF/CAGE                |
| <b>2.7.2-Nouveaux services personnalisés aux contribuables disponibles</b>  | Nombre d'adhérent au service en ligne   |                | Application effective dans toutes les structures informatisées | Nombre de formulaire d'adhésion | Analyse statistique    | Semestrielle                     | COMITE TELESERVICES    |
| <b>2.7.3: Stratégie d'accompagnement des entreprises en difficulté opérationnelle</b>   | Cadre d'accompagnement  | Néant          | plan d'assistance opérationnelle d'ici 2021                    | Rapport d'activité              | Analyse et compilation | Annuelle                         | SDLFC/DGE/DME/ DID/DRI |
| <b>2.7.4: Sécurisation et organisation de l'assistance comptable en entreprise (CGA, experts comptables, commissaires aux</b> | disponibilité d'un cadre de partenariat   | Néant          | 100% des états financiers certifiés d'ici 2021                 | Rapport d'activité              | Analyse et compilation | Annuelle                         | SDLFC/DGE/DME/ DID/DRI |



|  |   |   |   |                                     |              |                          |                  |
|--|---|---|---|-------------------------------------|--------------|--------------------------|------------------|
| <b>comptes) effectives</b>   |   |   |   |                                     |              |                          |                  |
| <b>2.7.5: Téléservices opérationnels</b>                                 | nombre opérations effectuées en ligne                   | Néant   | 100% des contribuables de la DGE, 50% DME et 25% DID  | Rapport d'activité                  | Analyse      | Annuelle                 | SDI/DGE/DME /DID |
| <b>2.8.1: Outils de communication améliorés</b>                          | Nombre d'outils de communication                        | situation 2017  | Utilisation effective                                 | Rapport d'activité                  | Analyse      | Annuelle                 | CC               |
| <b>2.8.2: Communication au personnel et aux contribuable intensifiée</b> | Nombre de communications interne et externe             | Programme de communications interne et externe  | 100% du personnel d'ici 2021 et 90% des contribuables | Rapport d'activité et media utilisé | Statistiques | semestrielle et annuelle | CC               |
|  | Nombre de supports de communications interne et externe | Instruction, circulaires , messages à véhiculer, nombre de thèmes et de messages à véhiculer, nombre de moyens de communication utilisés et nombre de rencontres de sensibilisation | 100% du personnel d'ici 2021 et 90% des contribuables | Rapport d'activité et media utilisé | Statistiques | semestrielle et annuelle | CC               |

|  |  |                        |   |                        |                        |          |                         |
|--|--|------------------------|---|------------------------|------------------------|----------|-------------------------|
|  |  | s organisées           |   |                        |                        |          |                         |
| <b>3.1.1: Outils de gestion des ressources humaines exploités</b>  | Disponibilités d'outils GRH (lesquels?)  | SIGRH et fichier Excel | 100%  | Rapport d'activité     | Analyse et compilation | Annuelle |                         |
|  | Disponibilité d'un outil de suivi sur la progression des femmes à la DGI             |                        |   |                        |                        |          |                         |
| <b>3.1.2: Évaluation des besoins des structures en ressources humaines selon les profils et les postes effectuée</b> | Disponibilité d'un fichier d'évaluation des besoins en GRH en tenant compte du genre | Situation 2018         | 100% des profils et des postes pourvus d'ici 2021 | Rapport d'activité     | Analyse et compilation | Annuelle | CAGE                    |
| <b>3.2.1: Compétences et capacités des agents renforcés</b>  | Nombre d'agents formés h/f   | situation 2018         | 100% des programmes de formation exécutés         | Programme de formation | Analyse et compilation | Annuelle | CF                      |
| <b>3.2.2: Changement de comportement avéré des agents envers les pratiques déontologiques</b>                        | Nombre d'agents formés et sensibilisés h/f   | situation 2018         | le respect strict des procédures de travail       | Rapport d'activité     | Analyse et compilation | Annuelle | SDOCS/toutes structures |

|  |  |                |   |   |                        |                                  |                         |
|--|--|----------------|---|---|------------------------|----------------------------------|-------------------------|
|  | Rapport de premier niveau  | situation 2018 | 100%                                    | Rapport d'activité                                  | Analyse et compilation | mensuelle; trimestrielle         | SDOCS/toutes structures |
|  | Rapport deuxième niveau  | situation 2018 | 100%                                    | Rapport d'activité                                  | Analyse et compilation | trimestrielle et Annuelle        | SDOCS/toutes structures |
| <b>3.2.3: Mutualisation et stabilisation des expertises mises en œuvre</b> | Nombre d'experts H/F stabilisés dans les différentes unités  |                | 100% des experts stabilisés             | Rapport d'activité                                  | Analyse et compilation | Annuelle                         | CAGE/CF/SD OCS          |
| <b>4.1.1: Outils standardisés de suivi et d'évaluation utilisés</b>        | Disponibilité d'outils standardisés: rapport annuel, rapport de gestion, rapport des agents et plan annuel | Situation 2018 | Application totale des outils de la GAR | Rapports mensuel, trimestriel, semestriel et annuel | Analyse et compilation | Annuelle                         | CPS/Sous comités GAR    |
| <b>4.1.2: Outils de contrôle de 1 er et de 2ème niveaux opérationnels</b>  | guide d'audit interne  | Situation 2018 | Application effective du guide          | rapport de mission                                  | Analyse et compilation | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | SDOCS                   |

|  |   |                     |                                      |                    |                        |                                  |            |
|--|---|---------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------|------------|
|  | Disponibilité du plan annuel des missions                       |                     |                                      |                    |                        |                                  |            |
| <b>4.1.3: Procédures respectées et appliquées</b>  | Diffusion du manuel de procédures dans L'INTRANET               | Situation 2018      | Application effective des procédures | Rapport d'activité | Analyse et compilation | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | SDOCS      |
|  | indicateurs de gestion de SIGTAS                                |                     |                                      |                    |                        |                                  |            |
|  | Rapport de mission de l'audit interne                           |                     |                                      |                    |                        |                                  |            |
| <b>4.1.4: critères de gestion et de bonne gouvernance identifiés</b>   | contrat de performance et de bonne gouvernance entre DGI et MEF | situation 2008-2011 | administration Publique performante  | Rapport d'activité | Analyse et compilation | Annuelle                         | DGI        |
| <b>4.2.1: Comité technique de mise en œuvre des nouveaux décrets opérationnels (Mise en place de la structure de pilotage)</b> | Nombre de réunion du comité technique                           | Situation 2018      | 100% des reformes mises en œuvre     | Rapport d'activité | analyse et compilation | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | SDOCS/CAGE |
|  | Rapports de suivi   | Situation 2018      | 100% des reformes mises en œuvre     | Rapport d'activité | analyse et compilation | mensuelle/trimestrielle/Annuelle | SDOCS/CAGE |

|  |   |                |                                   |                    |                        |          |                       |
|--|---|----------------|-----------------------------------|--------------------|------------------------|----------|-----------------------|
|  | Disponibilité du calendrier de mise en œuvre            |                |                                   |                    |                        |          |                       |
| <b>4.3.1: Prise en charge de l'EFH à la DGI démontrée</b>          | Chargé de l'EFH en poste à la DGI                       | situation 2018 | 50% des postes de responsabilités | Rapport d'activité | Analyse et compilation | Annuelle | CAGE/SDOC S           |
|  | Disponibilité d'un calendrier des activités en EFH      |                |                                   |                    |                        |          |                       |
| <b>4.3.2: Volet sur l'entrepreneuriat féminin au Mali maîtrisé</b> | Disponibilité d'indicateurs sur la fiscalité des femmes | Situation 2018 | 15% d'ici 2021                    | Rapport d'activité | Analyse et compilation | Annuelle | Toutes les Structures |
|  | Étude sur les femmes et la fiscalisation au Mali        |                |                                   |                    |                        |          |                       |