

MINISTRE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES

\*\*\*\*\*

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

\*\*\*\*\*

CELLULE PLANIFICATION ET SUIVI

REPUBLIQUE DU MALI  
Un Peuple-Un But-Une Foi

# RAPPORT ANNUEL 2019 DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPÔTS



## Résumé :

Les activités réalisées par la Direction Générale des Impôts (DGI) en 2019 s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique (PS) 2019 -2021.

Le plan stratégique 2019 – 2021 de la Direction Générale des impôts marque une rupture avec le plan intérimaire de 2018 en ce sens qu'une nouvelle vision a été retenue qui s'énonce comme suit :

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

Les Orientations stratégiques retenues dans ce plan sont les suivantes :

- ✚ Contribuer à l'amélioration des recettes budgétaires par un élargissement de l'assiette fiscale ;
- ✚ Favoriser un environnement propice au civisme fiscal ;
- ✚ Renforcer le professionnalisme des agents comme étant un préalable à la performance ;
- ✚ Poursuivre l'application des règles de bonne gouvernance.

Au niveau des recettes, les prévisions révisées dans la loi de finances rectifiée de 2019 sont atteintes. Le montant des recettes s'élève à 919,455 milliards de F CFA. Cela représente un taux de réalisation de 100,96 % par rapport à la prévision révisée fixée à 910,700 milliards de FCFA dans le tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE).

.Comparées à l'année 2018 dont les réalisations étaient de 632,635 milliards de FCFA, les recettes 2019 connaissent un accroissement absolu de 286,820 milliards FCFA. Il en résulte un taux d'augmentation annuelle de 45,34 %.

- Au plan des résultats, le PS, au titre de 2019, affiche un taux de performance annuel de 55,07 %, soit 152 résultats atteints sur 276 résultats attendus.

Par Orientation la situation est la suivante :

- ✚ **Orientation 1** : « Contribuer à l'amélioration des recettes budgétaires par un élargissement de l'assiette fiscale », 11 résultats atteints sur 48 attendus soit un taux de performance de 22,92% ;
- ✚ **Orientation 2** : « Favoriser un environnement propice au civisme fiscal », 65 résultats atteints sur 116 attendus soit un taux de performance de 56,03% ;
- ✚ **Orientation 3** : « Renforcer le professionnalisme des agents comme étant un préalable à la performance », 48 résultats atteints sur 70 attendus soit un taux de performance de 68,57% ;
- ✚ **Orientation 4** : « Poursuivre l'application des règles de bonne gouvernance », 28 résultats atteints sur 42 attendus soit un taux de performance de 66,67%.

## I. Analyse des Recettes de la DGI du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019

Les prévisions de recettes rectifiées de l'exercice budgétaire 2019 de la Direction Générale des Impôts (DGI) ont été fixées à 910,7 milliards de francs CFA dans la Loi de Finances Rectificative, contre 845,602 milliards de francs CFA pour l'exercice budgétaire 2018. Soit un accroissement absolu de 65,098 milliards de francs CFA et de 7,7% en valeur relative.

La réalisation de ces objectifs de recettes a été mise en œuvre selon le calendrier ci-après :

Mois	2019	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.
Prévis	910,7	58,157	67,922	87,522	84,692	81,714	82,349	76,727	54,715	68,092	72,825	80,204	95,781

## A. ANALYSE GENERALE :

Au 31 décembre 2019, la DGI a globalement recouvert un montant de 919,455 milliards de FCFA pour un objectif annuel de 910,7 milliards, soit un taux de réalisation de 100,96%.

Le tableau suivant donne la situation des réalisations cumulées au 31 décembre sur la période de 2010 à 2019.

*Tableau 1 : taux de réalisation de 2010 à 2019.*

ANNEE	PREVISION ANNUELLE	REALISATION AU 31 DECEMBRE	TAUX DE REALISATION
2010	370 000	370 338	100,09%
2011	425 534	426 167	100,15%
2012	470 104	470 806	100,15%
2013	521 300	469 870	90,13%
2014	558 400	561 325	100,52%
2015	630 000	631 234	100,20%
2016	720 000	722 837	100,39%
2017	790 940	792 729	100,23%
2018	845 602	632 635	74,81%
2019	910 700	919 455	100,96%

Ce tableau fait ressortir que le plus fort taux de réalisation annuelle sur la période visée ci-dessus est celui de 2019, soit 100,96%.

### 1. Evolution comparative des recettes de la DGI et du PIB au cours des dix (10) dernières années

Les recettes de la DGI ont évolué de 370,34 milliards de Francs CFA en 2010 à 919,45 milliards en 2019 avec une moyenne annuelle de 599,74 milliards entre 2010 et 2019. Le taux de croissance annuel moyen des recettes est de 12,17% pour la période.

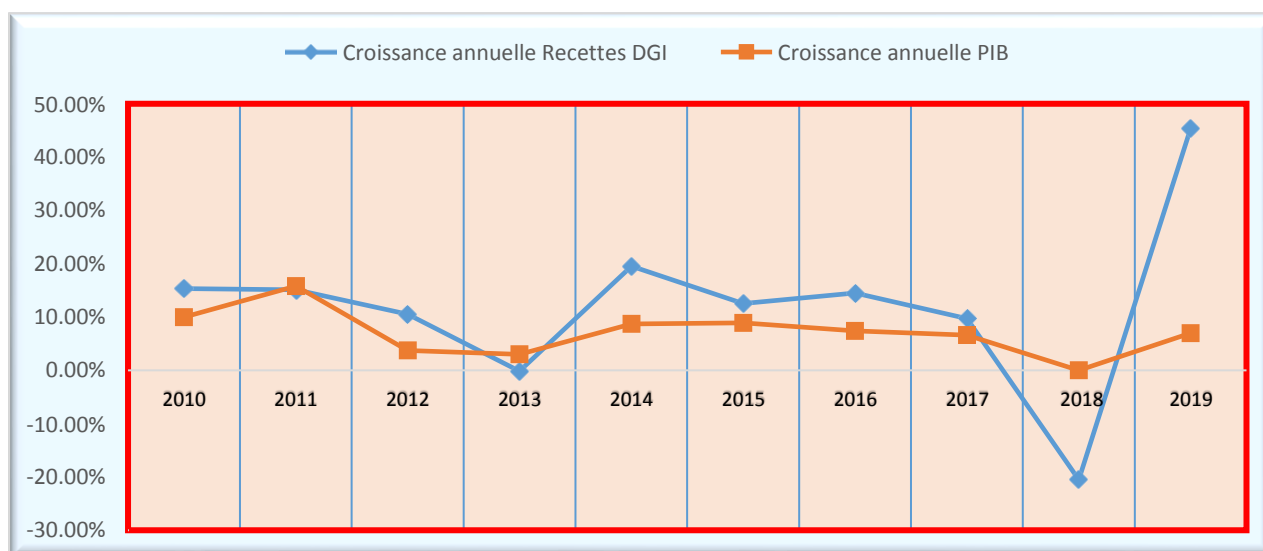
Au cours de la même période, le PIB est passé de 5 288,9 milliards de Francs CFA en 2010 à 10 227 milliards de Francs CFA en 2019 avec une croissance annuelle moyenne géométrique de 7,90%.

*Tableau N°2 : Evolution comparée des recettes de la DGI et du PIB courant de 2010 à 2019.*

Année	Recettes annuelles DGI	PIB COURANT	Croissance annuelle Recettes DGI	Croissance annuelle PIB
2010	370,34	5 288,90	15,30%	10,00%
2011	426,17	6 123,90	15,10%	15,80%
2012	470,81	6 352,40	10,50%	3,70%
2013	469,87	6 543,90	-0,20%	3,00%
2014	561,33	7 113,80	19,50%	8,70%
2015	631,23	7 747,70	12,50%	8,90%
2016	722,84	8 308,50	14,50%	7,40%
2017	792,73	8 929,10	9,70%	6,60%
2018	632,64	9 561,00	-20,55%	5,0%
2019	919,46	10 227,00	45,34%	6,97%
<b>Moyenne</b>	<b>599,74</b>	<b>7 620</b>	<b>12,17%</b>	<b>7,90%</b>

NB : les montants sont en milliards de Francs CFA.

*Graphique N°1 : Courbes représentatives de l'évolution des taux de croissance annuel*



**Commentaires :** d'une année à l'autre, la croissance des recettes de la DGI est généralement plus accentuée que celle du PIB courant. Les années 2013 et 2018 peuvent être considérées comme une exception dans l'évolution des recettes de la DGI ce qui est conforme aux réalités sociopolitiques résultant des événements de mars 2012 et du contexte électoral de 2018.

## B. ANALYSE DES RECETTES A FIN DECEMBRE :

Comme indiqué ci-dessus, les prévisions de recettes assignées à la Direction Générale des Impôts (DGI) à fin décembre 2019 étaient de 910,7 milliards de FCFA. Les réalisations totales au 31 décembre 2019 se sont chiffrées à 919,455 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 100,96% et un dépassement de 8,755 milliards de Francs CFA.

Le tableau ci-dessous donne la répartition des recettes de l'exercice 2019 par grandes masses par rapport aux prévisions :

**Tableau 3 : Réalisations au 31 décembre 2019** (Montants en millions de Francs CFA)

Désignation	Impôts Directs	Impôts Indirects	Enreg. & Timbre	Total
Prévisions	470 406	397 654	42 640	<b>910 700</b>
Réalisations	471 573	416 202	31 680	<b>919 455</b>
Taux Réalisé	100,25%	104,66%	74,30%	<b>100,96%</b>
ECART	1 167	18 548	-10 960	<b>8 755</b>

L'analyse de ce tableau de réalisations laisse apparaître en 2019 les constats suivants :

### 1. Une bonne tenue des impôts directs:

On constate en effet que les réalisations en matière d'impôts directs sont au-delà des prévisions pour un montant de 1,167 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 100,25%. En effet, les réalisations en matière d'impôts directs ressortent à 471,573 milliards de FCFA au 31 décembre 2019, soit 51,78% des recettes recouvrées par la DGI. Ce qui démontre que la performance de notre système fiscal est dominée par les impôts directs, principalement par l'impôt sur les sociétés (IS) qui représente en moyenne 27% des recettes et l'impôt sur les traitements et salaires (ITS) qui représente en moyenne 13% des recettes de la DGI.

On note aussi un accroissement régulier (à l'exception de 2018) des recettes en matière d'impôts directs qui passent de 324,048 milliards en 2014 à 471,573 milliards en 2019 avec des taux d'accroissement de 2,09% en 2015 et 13,84% en 2017. Toutes choses qui dénotent des efforts du service pour l'élargissement de l'assiette et l'optimisation des apports de tous les secteurs de l'économie.

L'analyse ci-dessus est résumée dans le tableau 4 ci-dessous.

*Tableau 4 : apport dans les recettes de 2014 à 2019, en matière d'impôts directs(en millions de FCFA)*

Libelle	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total recettes DGI</b>	<b>561 325</b>	<b>631 234</b>	<b>722 837</b>	<b>792 729</b>	<b>632 635</b>	<b>919 455</b>
Taux d'accroissement		12,45%	14,51%	9,67%	-20,20%	45,34%
<b>Total Impôts Directs</b>	<b>324 048</b>	<b>330 828</b>	<b>367 716</b>	<b>418 606</b>	<b>338 574</b>	<b>471 573</b>
Taux d'accroissement		2,09%	11,15%	13,84%	-19,12%	39,28%
Part dans les recettes	57,73%	52,41%	50,87%	52,81%	53,52%	51,29%

## 2. Une bonne tenue des impôts indirects :

Les réalisations en matière d'impôts indirects s'élèvent à près de 105% des prévisions. Cette performance appréciable découle d'une bonne tenue de la TAF dont les recouvrements s'élèvent à 55,652 milliards de FCFA, soit 108,13% des prévisions fixées à 51,466 milliards de FCFA. La performance concerne également l'ISCP/Or avec une réalisation de 50,367 milliards de FCFA sur une prévision de 43,840 milliards de FCFA, soit 114,89%. Malgré cette performance, on enregistre un fléchissement de près de 5% au niveau de la TVA. Sur une prévision annuelle de TVA fixée à 249,384 milliards de FCFA, il a été réalisé au 31 décembre 2019 237,771 (provisoire) milliards de FCFA. Cette contre-performance de la TVA s'explique essentiellement par les restes à recouvrer issus des déclarations non suivies de paiement en 2019 de deux grosses sociétés en occurrence la CMDT et l'EDM. On enregistre également une contre-performance au niveau de la TARTOP, sur une prévision de 29,678 milliards les réalisations se sont chiffrées à 22,105 milliards de FCFA soit 74,48%.

## 3. Une contreperformance des droits d'enregistrement et de timbre :

Les recouvrements s'élèvent à près de 74% des prévisions. Cette contreperformance est due essentiellement aux droits d'enregistrement qui s'élèvent à 12,958 milliards sur une prévision de 22,608 milliards de FCFA soit un taux de réalisation de 57,32%. Vue le dispositif de suivi mise en œuvre, notamment la gestion informatisée des contrats et marchés et l'interconnexion avec les services du budget et du contrôle financier, une baisse des droits d'enregistrement ne peut s'expliquer que par une diminution de contrats à l'enregistrement et une prépondérance des contrats et marchés financés sur ressources extérieures et exonérés à ce titre. Le dépouillement des marchés et contrats présentés à la formalité d'enregistrement a permis de comprendre le poids important des marchés et contrats à financement extérieur.

## 4. Une bonne gestion des restes à recouvrer (RAR) :

Le potentiel des RAR de la DGI au 31 décembre 2018 a été évalué à 297,313 milliards de F CFA. Suite aux différentes missions d'assistance technique du FMI, notamment celle de novembre 2018 et de janvier 2019, un classement de ce potentiel a été fait. Les résultats de ce classement sont les suivants :

- ✚ Sociétés en difficulté : 109,634 milliards de F CFA (voir liste en annexe) ;
- ✚ Dossiers du groupe RANDGOLD (en médiation) : 61,876 milliards de FCFA ;
- ✚ RAR recouvrable : 125,803 milliards de F CFA.

Sur la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019, on constate globalement un niveau record de recouvrement sur les RAR tant par rapport aux prévisions que par rapport aux réalisations des exercices précédents (2014 à 2018) ce qui dénote des efforts en matière de recouvrement sur les arriérés, comme l'indique le tableau suivant (en millions de FCFA) :

*Tableau 5 : recouvrements effectués sur les restes à recouvrer (en millions de FCFA) :*

<b>LIBELLE</b>	<b>Réalisations au 31déc. 2014</b>	<b>Réalisations au 31déc. 2015</b>	<b>Réalisations au 31 déc. 2016</b>	<b>Réalisations au 31 déc. 2017</b>	<b>Réalisations au 31 déc. 2018</b>	<b>Réalisations au 31 déc. 2019</b>
Recettes sur exercices antérieurs	16 270	19 186	23 903	6 107	9 457	110 542
<b>Total recettes DGI</b>	561 325	631 234	722 837	792 729	632 635	919 455
Part dans les recettes	2,90%	3,04%	3,31%	0,77%	1,49%	12,02%

De façon globale, les recouvrements sur les restes à recouvrer se sont chiffrés à **110,542** milliards de FCFA au 31 décembre 2019, soit **12,02%** des recettes de la DGI. Cette performance en 2019, s'explique par la mise en œuvre des mesures issues des rapports d'assistance technique ci-dessous citées, et relatives à l'intensification des actions de recouvrement sur les RAR recouvrables, à savoir :

- ✚ le classement des RAR en RAR recouvrable et RAR difficiles à recouvrer ;
- ✚ le renforcement des équipes chargées du recouvrement ;
- ✚ la réorganisation des agents en unités de poursuites ;
- ✚ la mise en œuvre de toutes les procédures légales de recouvrement avec l'appui des huissiers ;
- ✚ Le suivi rapproché et l'implication directe de la Direction Générale et du Ministère de l'Economie et des Finances sur les RAR difficiles.

## 5. Analyse des recettes par origines:

L'analyse des recettes, par origines fait ressortir, comme l'indique le tableau 6 ci-après, qu'au titre des déclarations, une réalisation de 395,881 milliards de F CFA, soit une moyenne mensuelle de 32,990 milliards de F CFA, soit 43,06% des recettes réalisées. L'IS/BIC représente 23,34% des réalisations, soit 214,583 milliards de F CFA. Les recouvrements sur les restes à recouvrer (Antérieurs) se sont établis à 110,542 milliards de F CFA soit 12,02% des recettes réalisées. La plus faible performance a été observée au niveau des droits d'enregistrement qui ressortent à 8,241milliards de F CFA soit une moyenne mensuelle de 686,75 millions et représentent 0,90% des réalisations.

Le tableau ci-dessous résume la situation détaillée des recouvrements par origines.

*Tableau 6 : Réalisations suivant les grandes rubriques (en millions de FCFA).*

N°	Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	octobre	novembre	décembre	Total
1	Déclarations mensuelles	33 434	28 441	31 141	30 516	38 551	31 166	29 637	32 147	27 199	33 987	31 439	48 223	395 881
2	Acompte IS/IBIC	4 638	11 817	22 398	30 956	25 795	9 582	22 419	6 623	7 513	18 666	16 031	38 143	214 583
3	Acompte IRVM/IRCD	2 273	500	1 439	5 820	2 000	3 774	5 935	1 255	1 126	5 295	3 204	3 512	36 134
4	RAS-TVA	6 599	4 456	3 607	1 635	1 529	2 293	1 733	3 683	2 972	2 501	7 189	3 268	41 464
5	Recouvrements/RAR	4 134	10 330	10 433	7 036	4 510	21 903	3 590	4 992	26 298	7 290	6 015	4 011	110 542
6	Précompte IS-IBIC	0	0	1	28	11	27	5	0	4	51	26	20	174
7	Droits d'Enregistrements	185	313	350	1 079	1 799	518	866	737	470	624	734	566	8 241
8	Droits de Timbre	1 429	765	914	345	482	1 883	555	2 311	818	601	843	1 596	12 542
9	Autres /dont ITS Public	1 984	17 223	16 526	5 218	3 265	4 144	1 402	2 672	2 192	2 303	8 999	2 708	68 636
	<b>Totales recettes DGI</b>	<b>56 428</b>	<b>75 788</b>	<b>89 340</b>	<b>86 084</b>	<b>80 463</b>	<b>77 787</b>	<b>68 571</b>	<b>57 064</b>	<b>71 075</b>	<b>73 915</b>	<b>77 325</b>	<b>105 614</b>	<b>919 455</b>

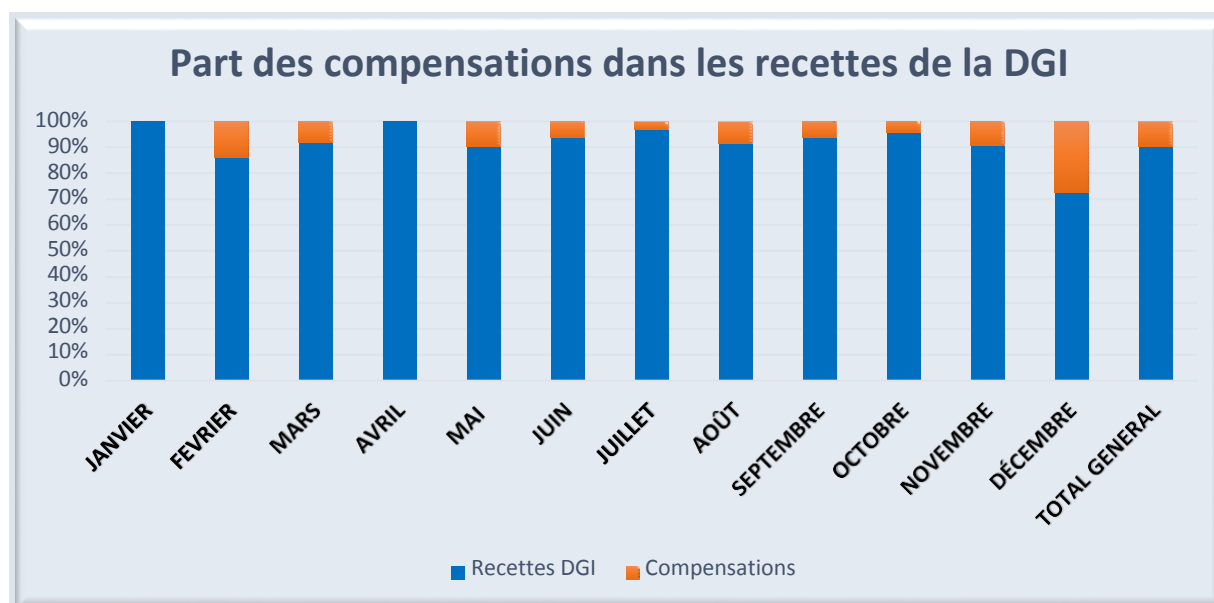
## 6. Poids des compensations dans les recettes de 2019:

La compensation est l'extinction totale ou partielle de deux obligations réciproques entre deux parties, ayant pour objet une somme d'argent. Elle peut être conventionnelle, légale ou judiciaire.

*Tableau 7 : Situation des compensations dans les recettes de la DGI (en millions de FCFA)*

PERIODES	MONTANTS DES RECETTES	MONTANTS DES COMPENSATIONS	TAUX EN %
JANVIER	56 428	-	0,00%
FEVRIER	75 788	12 439	16,41%
MARS	89 340	8 060	9,02%
AVRIL	86 085	-	0,00%
MAI	80 463	8 486	10,55%
JUIN	77 787	5 081	6,53%
JUILLET	68 571	2 346	3,42%
AOÛT	57 064	5 415	9,49%
SEPTEMBRE	71 075	4 693	6,60%
OCTOBRE	73 915	3 258	4,41%
NOVEMBRE	77 325	7 972	10,31%
DÉCEMBRE	105 614	39 638	37,53%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>919 455</b>	<b>97 388</b>	<b>10,59%</b>

*Graphique 2 : Evolution de la part des compensations dans les recettes*



Ce tableau et ce graphique font apparaître que les compensations représentent globalement 10,59% des recettes de la DGI en 2019. Les plus forts taux de compensations ont été observés aux mois de décembre et de février avec respectivement 37,53% et 16,41% et dans une moindre mesure au mois de mai avec 10,55%. Tous les autres mois présentent un taux de compensation inférieur à 10% des recettes recouvrées.

Il convient de signaler que les retenus à la source faites au titre de certains impôts et taxes retenus par le Trésor public sont considérées à tort comme des recettes encaissées ou recouvrées par compensation. Il s'agit notamment de:

- la retenue de TVA effectuée sur les marchés publics (article 445 nouveau du Livre de



Procédures Fiscales) ;

- la retenue effectuée au titre de l'ITS dû sur les salariés du secteur public ;
- la retenue effectuée sur les prestataires étrangers ne disposant pas d'installation fixe d'affaires et qui bénéficient des marchés et contrats (article 94 du Livre de Procédures Fiscales) ;
- la retenue effectuée au titre des droits d'enregistrement sur les marchés et contrats résultant de décisions administratives ayant pour effet de reporter la perception desdits droits au paiement des mandats.

## C.ANALYSE COMPARATIVE AVEC L'EXERCICE 2018 :

### 1. ANALYSE COMPARATIVE PAR GRANDE MASSE :

De l'analyse du tableau 8 ci-dessous, il apparaît un accroissement des recettes globales de 45,34% de l'exercice 2019 par rapport à l'exercice 2018.

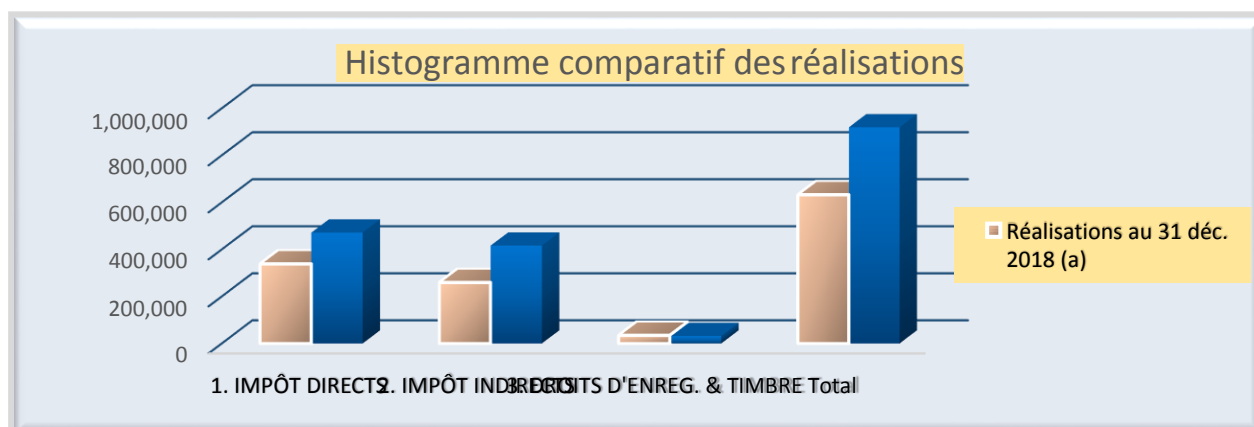
Par grandes masses, le plus fort taux d'accroissement est observé en matière d'impôts indirects avec 60,41%, en seconde position les impôts directs avec un taux d'accroissement de 39,30%. Quant aux droits d'enregistrement et timbre, ils enregistrent une baisse de l'ordre de 8,55% par rapport aux réalisations de la même période en 2018, avec un écart absolu négatif de 2,963 milliards de FCFA à cause du poids prépondérant des marchés et contrats financés sur ressources extérieures en 2019 et qui sont exonérés.

*Tableau 8 : réalisations au 31 décembre 2019 comparées aux réalisations au 31 décembre 2018 (en millions de FCFA) :*

LIBELLE	Réalisations au 31 déc. 2018	Réalisations au 31 déc. 2019	Ecart	Taux d'accroissement
	(a)	(b)	(c) = (b-a)	(d) = (c/a)%
<b>1. IMPÔT DIRECTS</b>	<b>338 527</b>	<b>471 573</b>	<b>133 046</b>	<b>39,30%</b>
<b>2. IMPÔT INDIRECTS</b>	<b>259 465</b>	<b>416 202</b>	<b>156 737</b>	<b>60,41%</b>
<b>3. DROITS D'ENREG. &amp; TIMBRE</b>	<b>34 643</b>	<b>31 680</b>	<b>-2 963</b>	<b>-8,55%</b>
<b>TOTAUX (1+2+3)</b>	<b>632 635</b>	<b>919 455</b>	<b>286 820</b>	<b>45,34%</b>

Le graphique ci-dessous montre l'évolution comparée des réalisations par grandes masses en 2018 et 2019.

*Graphique 3 : Histogramme comparatif des réalisations 2018/2019*



L'analyse de ce graphique montre une hausse au niveau de toutes les grandes masses d'impôts par rapport à 2018 à l'exception des droits d'enregistrement et de timbre.

## 2. EVOLUTION DES RECETTES MENSUELLES :

Le tableau et le graphique ci-après rendent compte de l'évolution des recettes mensuelles de la DGI au 31 décembre 2018 et 2019.

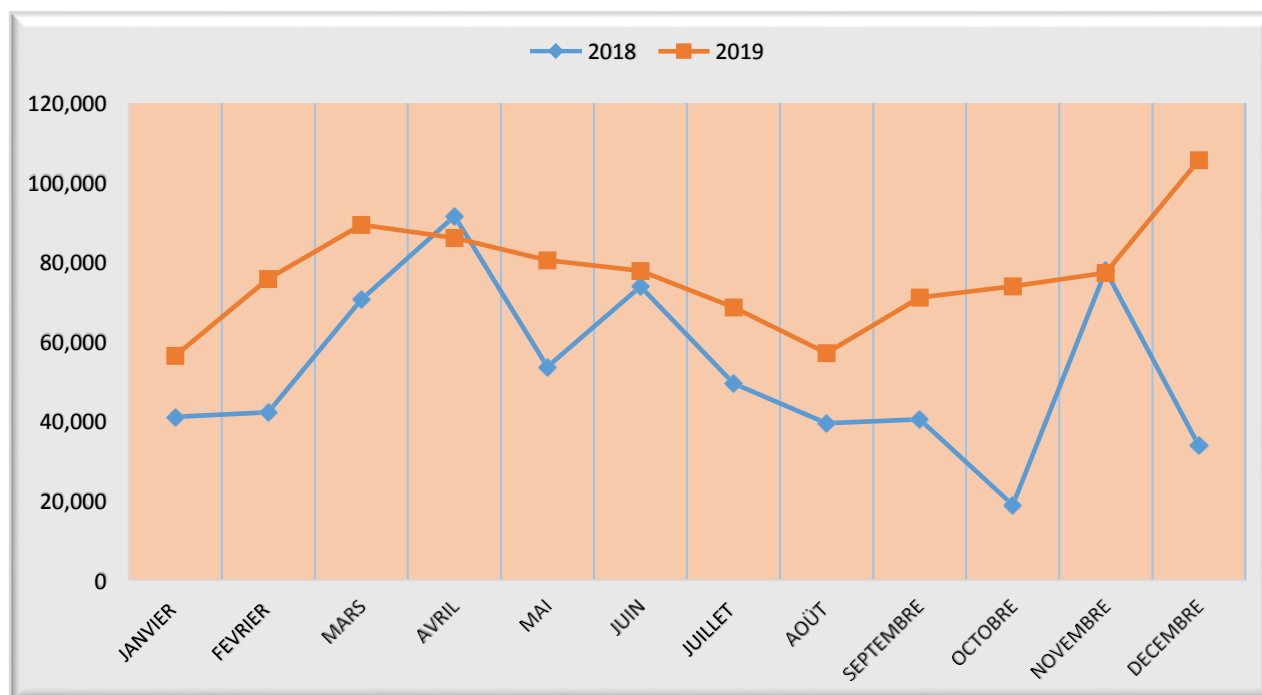
*Tableau 9 : Evolution des recettes mensuelles(en million de FCFA)*

ANNEE	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
2018	41 057	42 222	70 495	91 559	53 600	73 857
2019	56 428	75 788	89 340	86 084	80 463	77 787

ANNEE	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	TOTAL
2018	49 453	39 437	40 423	18 861	77 845	33 826	632 635
2019	68 571	57 064	71 075	73 915	77 325	105 614	919 455

**Graphique 4** : Evolution comparative des recettes mensuelles de janvier à décembre

2018 et 2019.



De l'analyse du graphique, on constate que les réalisations de janvier à décembre 2018 sont inférieures à celles de 2019 et la tendance est renversée seulement en avril et novembre 2019.

Le niveau de mobilisation des recettes fiscales a été exceptionnel en 2019, avec le meilleur taux de réalisation sur les prévisions jamais enregistré (100,96%). Malgré un contexte difficile, dû à la situation sécuritaire, les recettes de la DGI se sont améliorées de 45,34% par rapport à 2018, notamment grâce aux mesures de réformes préconisées par les différentes missions d'assistance technique du FMI et mises en œuvre par la DGI. En perspective, la DGI entend poursuivre la mise en œuvre de ces mesures en mettant un accent particulier sur le suivi rapproché de la performance des structures par l'extraction automatique des indicateurs de performance et la mise en œuvre de certaines réformes, notamment la réforme organisationnelle de la DGI, l'institution de la facture normalisée, le développement des télé procédures, la fiscalisation des secteurs Agricole, informel et des nouvelles économies, l'amélioration du civisme fiscal, le dénouement rapide des contentieux fiscaux, la rationalisation des exonérations fiscales à travers le toilettage de l'annexe au Code Général des Impôts (CGI).

## **II. ETAT D'EXECUTION DU PLAN STRATEGIQUE AU 31 DECEMBRE 2019**

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

Telle est la vision de la Direction Générale des Impôts (D G I), et qu'elle entend matérialiser sur la période 2019-2021 par la mise en œuvre d'un Plan stratégique (PS).

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.

Les efforts de la DGI pour transposer cette vision en réalité et donc en résultats, s'articulent autour des quatre orientations retenues dans ce PS, à savoir :

- ✚ Contribuer à l'amélioration des recettes budgétaires par un élargissement de l'assiette fiscale ;
- ✚ Favoriser un environnement propice au civisme fiscal ;
- ✚ Renforcer le professionnalisme des agents comme étant un préalable à la performance ;
- ✚ Poursuivre l'application des règles de bonne gouvernance.

Les orientations du PS de la DGI s'inscrivent en droite ligne des orientations stratégiques du Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable du Mali (CREDD), de la stratégie de Changement pour une Gestion Performante des Finances Publiques (PREM) et du Programme National de Transition Fiscale (PNTF).

La DGI a élaboré pour l'année 2019 un Plan de travail qui constitue la tranche annuelle du PS. La production du présent rapport entre dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du PS 2019-2021.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 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**

1.1.1	Identifier les agents aptes à travailler au sein de l'unité	Unité mines, Unité banques, Unité assurances, Unité télécom, Unité industries et Unit é commerces	Disponibilité de nouveaux textes juridiques fiscalisant les nouvelles économies	En cours	Une note de service portant création de l'Unité spécialisée est disponible et des propositions de noms ont été faites (en cours)
	Identifier les secteurs d'activité concernés par les prix de transfert			En cours	
	Constituer une base de données en termes de formation.			En cours	
	Créer et organiser l'unité spécialisée			Non réalisée	Unité spécialisée pas encore créée
	Confier aux responsables des services de gestion opérationnelle des actions de contrôle de premier niveau			Réalisée	24 rapports de contrôle de premier niveau déposés

	élaborer le plan de communication interne et externe sur les prix de transfert			Non réalisée	23 agents de la DGE, DME ont été formés sur les prix de transfert mais l'unité n'est pas encore mise en place. Une communication n'a pas été faite à l'endroit des contribuables sur le sujet.
	diffuser les textes adoptés sur les prix de transfert			Réalisée	le résumé de l'annexe fiscale sur les prix de transfert a été mis en ligne (internet et intranet)
	diffuser le calendrier de formation sur les textes adoptés sur les prix de transfert			Réalisée	Le calendrier de formation a été diffusé à travers l'intranet.
	Elaborer les textes portant création, organisation et modalités de fonctionnement des unités spécialisées	Les textes portant création, organisation et modalités de fonctionnement des unités spécialisées sont élaborés	Les textes portant création, organisation et modalités de fonctionnement des unités spécialisées sont disponibles	En cours	

#### Extrant 1.1.2 Entreprises agricoles fiscalisées

1.1.2	Mettre en œuvre les recommandations concernant les entreprises agricoles			Non réalisée	En attente d'instructions de la DGI
	Proposer les agents à suivre une formation en fiscalité des entreprises agricoles			Non réalisée	En attente d'instructions de la DGI
	Identifier le potentiel fiscal agricole de la DME			Non réalisée	En attente d'instructions de la DGI

Constituer un répertoire fiable des entreprises agricoles		En cours	En cours / Identification des Eses agricoles
Informier et sensibiliser les contribuables relevant du secteur agricole		Non réalisée	En attente de l'adoption par le Gouvernement
Elaborer un programme de contrôle des entreprises agricoles		En cours	Tâche en cours d'exécution
Elaborer le plan de communication interne et externe sur les entreprises agricoles fiscalisées		Non réalisée	Toutefois le rapport d'études sur les entreprises agricoles a fait l'objet de validation. Pas de plan de communication disponible.
Diffuser les textes adoptés sur les entreprises agricoles fiscalisées		Non réalisée	Toutefois le rapport d'études sur les entreprises agricoles a fait l'objet de validation. Pas de texte adopté sur les entreprises agricoles. Le dossier est en cours de traitement.

<p>Élaborer un programme d'action annuel intégrant tous les aspects de recherche : collecte, analyse des données (recoupement avec les déclarations) dans SIGTAS, vérifications et suivi)</p>			<p>En cours</p>	<p>Pour la réalisation de cette activité un programme annuel de recherches de cent cinquante (150) sources a été établi et approuvé par le Directeur Général des Impôts. Onze (11) avis de passages ont été remis, trois (03) sources ont été traitées, un (01) bordereau de trois (03) sources a été transmis à la Sous-direction Informatique pour chargement. L'exécution du reliquat du programme se poursuit. Quant à la création et équipement de la Division Enquêtes elle n'a pas été réalisée .Aussi il est bon de préciser que le chargement automatique du fichier DS4 de la Douane dans la base SIGTAS n'est opérationnel et qu'aucune activité n'a été entreprise sur les entreprises agricoles.</p>
<p>Collecte des renseignements 2016 ,2017 et 2018 sur les clients et fournisseurs des plus grandes entreprises qui n'ont pas déposé spontanément ces renseignements et saisie des plus importants (à partir de 10 millions)</p>			<p>Réalisée</p>	<p>Les tableaux sont créés, mais la Sous Direction ne dispose pas de retour d'informations après exploitation des renseignements à l'exception de DME qui transmet les résultats de l'exploitation des annexes 1.1 de la TVA déductible. En effet, les VGC et CPS sont établis en grande partie sur les renseignements recoupés.</p>



	En collaboration avec les services opérationnels, localiser les opérateurs non immatriculés et non localisés pour lesquels la DRE dispose des renseignements à partir des sources; toujours privilégier les renseignements les plus importants			Réalisée	Le traitement des annexes 1,1 de la TVA a permis de découvrir des contribuables considérés par certaines structures comme inactifs .A cet effet des correspondances ont été adressées aux structures concernées pour leur indiquer les opérations réalisées par ces contribuables. A ce jour les structures n'ont pas donné suite à ces correspondances.
	Elaborer la communication écrite sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du secteur agricole	La communication écrite sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du secteur agricole est élaborée	La communication écrite sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du secteur agricole est disponible	Réalisée	
	Mettre en œuvre les recommandations de l'étude sur la fiscalisation du secteur agricole	Le secteur agricole est fiscalisé	Imposition des entreprises agricoles	En cours	L'étude sur la fiscalisation du secteur agricole doit être complétée par l'étude sur les marges bénéficiaires. Le consultant chargé de mener cette étude a été recruté et l'étude est en cours.

#### Extrant 1.1.3 Commerce électronique maîtrisé

1.1.3	élaborer le plan de communication interne et externe sur le commerce électronique	Types de contrôle utilisés à la DGI		Non réalisée	Dossier en cours
-------	---	-------------------------------------	--	--------------	------------------

diffuser les textes adoptés sur le commerce électronique	Nombres de contrôle effectué à la DGI		Non réalisée	Dossier en cours
diffuser le calendrier de formation sur les textes adoptés sur les entreprises agricoles fiscalisées			Non réalisée	Dossier en cours
Valider l'étude sur la fiscalisation du commerce électronique	Le rapport de l'étude sur la fiscalisation du commerce électronique est validé	Le rapport de l'étude sur la fiscalisation du commerce électronique est disponible	En cours	L'étude sur la fiscalisation des nouvelles économies est en cours de validation. Les travaux de validation ont été suspendus pour cause de COVID-19.
Elaborer la communication verbale sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du commerce électronique	La communication verbale sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du commerce électronique est élaborée	La communication verbale sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du commerce électronique est disponible	Non réalisée	L'élaboration de la communication verbale est subordonnée à la validation de l'étude sur la fiscalisation du commerce électronique
Elaborer les textes fiscaux applicables au commerce électronique	Les textes fiscaux applicables au commerce électronique sont élaborés	Les textes fiscaux applicables au commerce électronique sont disponibles	Non réalisée	L'élaboration des textes fiscaux applicables au commerce électronique est subordonnée à la validation de l'étude y afférente.

**Extrant 1.1.4 Prise en compte du secteur informel amélioré**

1.1.4	élaborer le plan de communication interne et externe sur la prise en charge améliorée du secteur informel	Nombres de nouveaux contribuables identifiés		Non réalisée	la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le secteur informel se poursuit. Aucun plan élaboré à ce jour.
	diffuser le document sur la prise en charge du secteur informel	Mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le secteur informel		Non réalisée	la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le secteur informel se poursuit. Aucun plan élaboré à ce jour.
		Evolution du transfert de l'informel vers le formel			

	<p>Mobiliser en interne des compétences techniques ciblées pour le suivi de certains secteurs d'activité dont les caractéristiques technologiques ou autres rendent difficile le contrôle (téléphonie finances extraction minière etc)</p>			<p>Réalisée</p>	<p>En 2019 le programme de vérification de comptabilité a porté mille deux cent quarante et un (1241) contribuables répartis comme suit entre les structures opérationnelles: Direction des Grandes Entreprises (DGE) 333; Direction des Moyennes Entreprises (DME) 414; la Direction des impôts du District (DID) 378 et les Directions Régionales des Impôts (DRI) 116. La révision a concerné 383 dossiers, dont 73 notifications (48 notifications de crédit de TVA), 232 confirmations de redressements et 78 rapports. Au titre des notifications: DGE 58 dossiers ont été traités dont 48 dossiers de crédit de TVA et 10 dossiers de notifications de redressements, DME 07 dossiers notifiés, DID 06 dossiers et 02 des DRI. 232 dossiers ont été confirmés dont 54 de la DGE, 67 de la DME, 47 de la DID et 64 des DRI. 78 dossiers ont été rapportés, 31 pour la DID, 24 pour la DME et 23 pour les DRI. Pour la période, les notifications de redressements se chiffrent à 1 930 232 931 FCFA, confirmations de redressements à 34 945 476 290 FCFA et des rapports de vérification à 1 037 409 949 FCFA. En ce qui concerne le programme annuel de contrôle sur pièces, il a porté sur 1733 contribuables dont 71 pour la DGE, 252 pour la DME, 1071 pour la DID et 339 pour les Directions Régionales. Le niveau d'exécution de ce programme de CSP par structure se présente comme suit: DGE (0) notification et (02) confirmations pour un montant de 373 854 763 FCFA, la DME</p>
--	--	--	--	-----------------	--

				<p>(04) notifications pour 8 036 325 FCFA et (18) confirmations pour un montant total de 266 321 717 FCFA, la DID (196) notifications pour 5 973 724 195 FCFA et (74) confirmations pour 2 517 853 434 FCFA. A ce niveau il est nécessaire de préciser que la situation de CSP de la DID couvre la période allant du 01 janvier 2019 au 12 septembre 2019. En ce qui concerne la situation de CSP et VGC des Directions régionales je signale que malgré nos relances pour la production régulière des points d'exécutions de ces contrôles ( VGC et CSP) les Directions régionales (Koulikoro, Sikasso et Ségou) n'ont pas fourni leur situation de CSP et VGC. Pour la période la DRI de Kayes a confirmé (12) dossiers pour un montant de 26 834 968 FCFA et la DRI de Mopti a notifié (05) notifications pour 8 447 170 FCFA et (05) confirmations de 4 112 197 FCFA du 01 janvier 2019 au 29 octobre 2019.</p>
--	--	--	--	---

Réaliser et coordonner les opérations de contrôle externe pour mieux lutter contre la fraude

La lutte contre la fraude et l'évasion fiscale constitue une mission essentielle de la SDREAV. A cet égard: -les programmes de vérification sont établis sur la base de dossiers présentant une présomption de risque de fraude très élevé; -Le programme de recherches est sur la base de sources pouvant nous fournir un maximum de renseignements sur les contribuables. Lors de la révision des dossiers par la Division Appui à la Vérification il est systématiquement fait recours aux recoupements des données dans Sigtag et autres recoupements (CMRIEF).

<p>Réactiver la coopération entre la DGI et la DGD par la mise en place de comité de pilotage et d'évaluation conjoint périodique</p>			<p>Réalisée</p>	<p>La brigade Mixte Impôts et douanes créée par décision n°2014 0120/MEF-SG du 20 juin 2014 et composée suivant décision n°2014 0139MEF-SG 08 aout 2014</p>
<p>Validation de l'étude sur la fiscalisation du secteur informel</p>	<p>L'étude sur la fiscalisation du secteur informel est validée</p>	<p>Le rapport de validation de l'étude sur la fiscalisation du secteur informel est disponible</p>	<p>Réalisée</p>	

	Elaborer la communication verbale sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du secteur informel	La communication verbale sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du secteur informel est élaborée	La communication verbale sur les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du secteur informel est disponible	Réalisée	
	Mettre en œuvre les conclusions de l'étude sur la fiscalisation du secteur informel	Le projet de loi instituant une véritable taxe foncière est élaboré	Le projet de loi relatif à la fiscalisation du secteur informel est disponible	En cours	Le recrutement l'Expert-Assistant chargé de la mise en œuvre des recommandations de l'étude est en cours.
<b>Extrant 1.1.5 Déconcentration des services poursuivie</b>					
1.1.5	Identifier les nouveaux centres à créer dans les nouvelles Régions et à Bamako	Nombre de services déconcentrés	Le nombre de nouveaux centres créés	Non réalisée	Pas de nouveaux Centres des Impôts créés
	Superviser le transfert des dossiers physiques de la DME vers les CIME.		Le nombre de dossiers transférés	Non réalisée	Aucun transfert de dossiers transférés de la DME vers les CIME. La répartition des dossiers est déjà faite, il reste à finir l'aménagement des sites pour superviser le transfert. .
	élaborer les plans de communication interne et externe sur les services déconcentrés				Non réalisée



	diffuser les textes adoptés sur la déconcentration des services		Non réalisée	Pas de texte adopté sur la poursuite de la déconcentration, le Décret d'application n'est pas encore signé.
--	---	--	--------------	---

### **Analyse résultat attendu 1.1**

L'analyse du tableau montre de façon générale un faible niveau d'atteinte du résultat 1.1. En effet sur 39 activités programmées, 10 sont réalisées soit un taux de 25,64%, 10 (dix) sont en cours de réalisation soit un taux de 25,64% et 19 activités qui n'ont pas démarrées soit un taux de 48.72%.

L'analyse détaillée des activités indique que l'essentiel de celles qui sont non démarrées, sont relatives à la disponibilité des textes pour la fiscalisation de certains secteurs d'activités, notamment le secteur Agricole, le secteur informel, les nouvelles économies. Il est donc nécessaire d'accélérer la mise en œuvre des recommandations issues des études pour la fiscalisation de ces différents secteurs d'activités.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 1 : Contribuer au développement par un élargissement de l'assiette fiscale</b>					
<b>Résultat attendu 1.2 : Renforcement optimisé des activités de vérification (Contrôle fiscal) d'enquêtes et recherches</b>					
<b>Extrant 1.2.1 Réorganisation de la SDRAEV effectué</b>					
1.2.1	élaborer les plans de communication interne et externe sur la réforme organisationnelle de la DGI incluant la réorganisation de la SDREAV			Non réalisée	La loi sur la réforme organisationnelle a été votée. Le Décret d'application est déjà signé
	élaborer les plans interne et externe de communication sur la réforme organisationnelle à mettre en œuvre à la DGI			Non réalisée	La loi sur la réforme organisationnelle a été votée, le plan est élaboré mais pas validé et mis en œuvre
	Améliorer le contrôle-qualité des opérations de contrôle fiscal en ne soumettant à la révision que les dossiers répondant à des critères prédéfinis			Réalisée	A ce jour la SDREAV se consacre aux dossiers figurants dans le programme de vérification générale de comptabilité, les vérifications ciblées sont effectuées par les structures en l'absence d'assurance qualité. Un accent particulier est mis sur les dossiers à fort enjeu tels que les sociétés d'exploitation minières, téléphonie, banques et assurances etc.

	<p>Adopter une politique de signature de convention d'échange de matérialiser d'information avec d'autres organisme publique et privés</p>			<p>En cours</p>	<p>Dans le cadre de la politique de signature de convention d'échange de matérialiser l'information avec d'autres organisme publique et privés, la DGI a entrepris des démarches auprès de l'Institut Nationale de Prévoyance Sociale (INPS) pour l'interconnexion des données des deux structures. Toutefois des difficultés techniques existent pour la réalisation de cette interconnexion. L'interconnexion avec la douane méritée d'être amélioré en incluant toutes les données relatives aux Importations et Exportations .Concernant nos relations avec le Ministère de l'Economie et des Finances le Comité mixte de renseignements et d'investigations économiques et financières met à la disposition de la DGI les renseignements collectés auprès des différentes structures (Douanes DGCC, INPS, DGMP).</p>
	<p>Créer un fichier des associés des personnes morales</p>			<p>Non réalisée</p>	<p>Pour la création d'un fichier des associés des personnes morales la SDREAV peut jouer le rôle de structure Centralisatrice mais les données doivent provenir des structures opérationnelles qui</p>

				détiennent les statuts des Sociétés.
	Optimiser des plates-formes d'échanges des données avec la DGD LA DGB ET LA DGTCP		En cours	Dans le cadre de l'optimisation des plates-formes d'échanges des données avec la DGD LA DGB ET LA DGTCP des problèmes techniques doivent être résolu afin de réaliser cette optimisation.
	Créer un fichier des opérateurs a risque		Non réalisée	La Création du fichier des opérateurs à risque a été reportée à 2020 ou la Division enquêtes sera opérationnelle.
	Elaborer un plan d'action pour structurer la création de la division enquête		En cours	Les textes relatives à la création de la division enquêtes ont été élaborés mais attendent d'être signés.
	Mettre en œuvre un mécanisme de traitement automatisé des données de l'infocentre		Non réalisée	La mise en œuvre d'un mécanisme de traitement automatisé des données de l'infocentre dépendra de l'existence de l'infocentre.

**Extrant 1.2.2 Les structures d'assiettes renforcées en vérificateurs disposant de capacités d'observation, de compréhension et d'analyse**

1.2.2				

## **Analyse résultat attendu 1.2**

L'analyse du tableau fait apparaître que sur 9 activités prévus, une est atteinte soit un taux de 11%, 3 sont en cours soit un taux de 33, 33% et 5 sont non réalisées soit un taux de 55, 56%. Les informations fournies montrent que la majeure partie des activités non réalisées sont dues entre autres à la non signature du décret d'application, la non opérationnalisation de la division enquêtes et le manque d'information venant des structures d'assiettes par rapport à la création d'un fichier des associés des personnes morales. Il est donc nécessaire de diligenter la mise en œuvre de ces processus.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 2 : Favoriser un environnement propice au civisme fiscal</b>					
<b>Résultat attendu 2.1 : Maîtrise confirmée de SIGTAS</b>					
<b>Extrant 2.1.1 Méthodes standardisées pour le toilettage et le maintien des données sur les contribuables appliquées</b>					
<b>2.1.1</b>	Définir une méthode standardisée pour le toilettage des données dans SIGTAS			En cours	l'activité est en cours; des propositions de noms ont été faites pour la mise en place de l'équipe
	Mettre en place une équipe de toilettage			En cours	
	Elaborer une méthode standardisée pour le suivi des données sur les contribuables			Réalisée	Tâche exécutée en permanence
	Renforcer la compétence des agents sur l'application des méthodes standardisées			Non réalisée	En attente de formation / DGI
	Concevoir un mécanisme de suivi du toilettage et du maintien intégral des données nettoyées			Réalisée	Tâche exécutée en permanence
	Mettre à jour la base des données sur les contribuables			Réalisée	Tâche exécutée / A actualiser au besoin
	Déterminer avec précision les restes à recouvrer			Réalisée	Tâche exécutée
	Identification des erreurs d'émissions et des trop perçus			Réalisée	Tâche exécutée en permanence
	Procéder au toilettage suivant la méthode standardisée			Réalisée	Tâche exécutée quotidiennement

Prendre des dispositions pour maintenir la base des données assainies			Réalisée	Tâche exécutée et terminée
Suivre à la lettre les recommandations de la CPF en matière de gestion des exonérations			Réalisée	Tâche exécutée trimestriellement
S'assurer de la qualité du nettoyage des données et faire des recommandations	Méthodes standardisées disponibles et utilisées	Le nombre de structures dont les dossiers sont nettoyés	Non réalisée	
Elaborer les processus et procédures standardisés pour le toilettage des données		Le nombre de procédures rédigées, le document de validation disponible, le nombre de procédures mises à la disposition des structures	Non réalisée	
Définir le cadre et les limites fonctionnelles et déontologiques de l'assistance aux Entreprises et compléter l'instruction en vigueur	Nombre de toilettages utilisés	Disponibilité du document de validation	Non réalisée	



<p>diffuser les méthodes standardisées pour le toilettage et maintien des données sur les contribuables ont été diffusées.</p>			<p>Réalisée</p>	<p>11 méthodes standardisées pour le toilettage sont diffusées. Suivant les 11 critères déterminant la qualité des données (paiement non rattachés, mauvaises imputations des paiements, non saisie des déclarations ; comptes multiples, crédit de TVA incohérent, trop perçu, remises gracieuses ou contentieuses non rattachées, non saisie des dates de cessation d'activité ou d'exonération, non-respect des procédures de transfert des comptes d'impôt, non renseignement des activités ou branches d'activité, non finalisation des dossiers de poursuite, non renseignement du système de la liste des locataires.....) une équipe a été mise en place pour former les agents dans chaque structure aux fins de nettoyer les données.</p>
<p>diffuser la liste des contribuables actifs actualisée</p>			<p>Réalisée</p>	<p>La liste actualisée des contribuables en fonction de leur régime d'imposition (synthétique, régime du réel, régime simplifié) a été mise en ligne.</p>
<p><b>Extrant 2.1.2 Renforcement des compétences des agents sur SIGTAS effectué</b></p>				

2.1.2	Organiser des rencontres thématiques par poste de travail avec les services opérationnels	Nombre de rencontres tenues	le planning des rencontres est disponible	Réalisée	Des rencontres ont été organisées avec les services autour des nouvelles fonctionnalités et améliorations du système
	Livrer toutes les fonctionnalités de SIGTAS	Liste des fonctionnalités	Les nouveaux modules et fonctionnalités sont disponibles et chargés dans SIGTAS	Réalisée	Les modules nouveaux et fonctionnalités ont été mis en production et l'information diffusée sur Intranet
	diffuser le calendrier de formation pour renforcer les compétences des agents sur SIGTAS			Non réalisée	pas de formation sur SIGTAS en 2019
<b>Extrant 2.1.3 Suivi de l'audit interne à distance dans SIGTAS exécuté</b>					
2.1.3	Evaluer la performance des indicateurs de gestion et faire les recommandations nécessaires.	Nombre de structures contrôlées à distance	Le nombre d'indicateurs de gestion évalués	Non réalisée	La formation devrait permettre à la SDOCS de faire le contrôle à distance est prévue pour le 10 février 2020.
	Evaluer les indicateurs de performances et faire des recommandations	Nombre de dysfonctionnements identifiés et corrigés	Le nombre d'indicateurs de performance évalués	Non réalisée	
	Suivre la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôles internes	Nombre de rapports d'Audit à distance	Le nombre de recommandations mises en œuvre	Non réalisée	
	Constituer et mettre à jour les dossiers permanents sur chaque structure auditée		Le nombre de dossiers constitués	Non réalisée	
	Assurer les passations de service		Le nombre de passations effectuées	Réalisée : 26	

### **Analyse résultat attendu 2.1**

L'analyse du tableau fait ressortir que sur 23 activités prévus, 12 sont atteintes soit un taux de 52, 17%, 2 sont en cours soit un taux de 8, 69% et 9 sont non réalisées soit un taux de 39,13%.

Les informations fournies montrent que les activités non réalisées sont relatives au manque de formation des agents des différentes structures concernées. Il est impératif de renforcer les capacités des agents de la SDOCS pour une meilleure efficacité et efficience des activités de contrôle en général et du contrôle à distance en particulier.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 2 : Favoriser un environnement propice au civisme fiscal</b>					
<b>Résultat attendu 2.2 : Amélioration accentuée de l'immatriculation des contribuables dans SIGTAS</b>					
<b>Extrant 2.2.1 Gestion de l'immatriculation du contribuable améliorée</b>					
2.2.1	Appliquer rigoureusement la procédure d'immatriculation dans SIGTAS	Fonction Immatriculation		Réalisée	Un agent est spécialement dédié à cette tâche
	élaborer les plans de communication (interne et externes) sur l'immatriculation améliorée des contribuables			Réalisée	Une fonctionnalité a été développée par SIGTAS à cet effet. Rendre obligatoire l'adhésion à e-impôt améliorerait d'avantage l'immatriculation des contribuables. En cours à la SDLFC
<b>Extrant 2.2.2 Transfert du NIF vers le NINA</b>					
2.2.2	Interconnecter la structure qui créé le NINA avec les services utilisateurs	Nombre de structures interconnectées	les structures utilisatrices du NINA sont interconnectées	Non réalisée	L'INPS, l'ANPE, le Tribunal de commerce ne sont pas connectés  Les recommandations de l'étude sur la migration du NIF vers le NINA ne sont pas mises en œuvre
	Attribuer un NINA à tous les contribuables déjà identifiés par un NIF	Nombre de contribuables ayant reçu un NINA	Tous les contribuables immatriculés possèdent un NINA	Non réalisée	
	Procéder au chargement du NINA dans les applications informatiques des services utilisateurs	Nombre de services utilisant le NINA	La liste des applications concernées	Non réalisée	
	Informers les contribuables du transfert du NIF vers le NINA	Plan de communication	Nombre de communications	Non réalisée	

	<p>élaborer les plans de communication (interne et externes) sur transfert du <b>NIF</b> vers le <b>NINA</b></p>	<p>aucune commission n'a été mise en place</p>		<p>Non réalisée</p>	<p>En attente d'une mise à jour à faire dans SIGTAS en adéquation avec le système de l'API pour rendre opérationnel le transfert du NIF vers le NINA. En cours à la SDLFC</p>
--	--	--	--	---------------------	---

### **Analyse résultat attendu 2.2**

L'analyse du tableau fait ressortir que sur 7 activités prévus, 2 sont atteintes soit un taux de 28,57% et 5 sont non réalisées soit un de 71,43%.

Les informations fournies montrent que les activités non démarrées sont dues au non interconnexion de la structure qui crée le NINA avec les services utilisateurs et la non mise en œuvre des recommandations de l'étude sur la migration du NIF vers le NINA. Il est donc nécessaire de diligenter ce processus pour fiabiliser l'immatriculation.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 2 : Favoriser un environnement propice au civisme fiscal</b>					
<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>					
<b>Extrant 2.3.1 Plan d'encadrement des exonérations fiscales adopté</b>					
<b>2.3.1</b>	Produire trimestriellement la situation de la dépense fiscale	rapports sur la dépense fiscale		Réalisée	la production du rapport sur la dépense fiscale et celui relatif à la prise se fait trimestriellement.
	Faire le pont des exonérations fiscales	Nombre d'exonérations identifiées		Réalisée	Tâche exécutée trimestriellement
	Mettre en place une unité de gestion et de suivi des exonérations fiscales	Nombre d'unité créée		Réalisée	
	Elaborer le rapport sur les exonérations dans SIGTAS	Disponibilité du module exonération	Le rapport sur les exonérations est disponible	Réalisée	L'instruction sur le traitement des exonérations a été rédigée et signée, le module des exonérations fiscales est disponible dans SIGTAS
	Produire le rapport sur les dépenses fiscales au titre de l'année 2018			Réalisée	Le rapport annuel 2018 est produit

Valider le rapport sur les dépenses fiscales au titre de l'année 2018 par le Comité Technique d'Elaboration des rapports sur la dépense fiscale			Réalisée	Le rapport annuel 2018 est validé et disponible
Produire le rapport sur les dépenses fiscales au titre du 1er Trimestre 2019			Réalisée	Le rapport au titre du 1er Trimestre 2019 est produit
Valider le rapport sur les dépenses fiscales au titre du 1er Trimestre 2019 par le Comité Technique d'Elaboration des rapports sur la dépense fiscale			Réalisée	Le rapport au titre du 1er Trimestre 2019 est validé et disponible
Produire le rapport sur les dépenses fiscales au titre du 2 <sup>ème</sup> Trimestre 2019			Réalisée	Le rapport au titre du 2 <sup>ème</sup> Trimestre 2019 est produit
Valider le rapport sur les dépenses fiscales au titre du 2 <sup>ème</sup> Trimestre 2019 par le Comité Technique d'Elaboration des rapports sur la dépense fiscale			Réalisée	Le rapport au titre du 2 <sup>ème</sup> Trimestre 2019 est validé et disponible
Produire le rapport sur les dépenses fiscales au titre du 3 <sup>ème</sup> Trimestre 2019			Réalisée	Le rapport au titre du 3 <sup>ème</sup> Trimestre 2019 est produit
diffuser la liste des agents à former à la prise en charge des exonérations dans SIGTAS	le rapport sur les dépenses fiscales de 2018 sont disponibles, Toutefois il n'a pas été diffusé	liste disponible	Réalisée	La liste des agents qui a été fournie par le Sous-directeur SDLFC, la formation a été donnée aux agents concernés par la SDI.



élaborer le plan de communication et une stratégie d'encadrement des exonérations		aucun	Réalisée	tous les documents sur l'exonération sont validés. La gestion de l'exonération dans SIGTAS n'a pas débuté. Le plan de communication est élaboré et pas mis en œuvre. Un stock important d'arrêtes d'exonération existe dans les structures opérationnelles dont la gestion nécessiterait une décision spécifique.
Soumettre au taux réduit de la TVA certains produits	Certains produits sont à soumettre au taux réduit de la TVA	Le projet de texte soumettant certains produits au taux réduit de la TVA est disponible	En cours	
Asseoir une véritable fiscalité foncière	Le projet de loi instituant une véritable taxe foncière est élaboré	Le projet de loi instituant une véritable taxe foncière est disponible	En cours	
Elaborer la stratégie d'encadrement des exonérations fiscales	Le texte encadrant les exonérations fiscales est élaboré	Le texte encadrant les exonérations fiscales est disponible	Réalisée	L'instruction relative à l'octroi des exonérations fiscales a été prise

	Informatiser l'octroi des exonérations fiscales	La procédure d'octroi des exonérations fiscales est informatisée	La procédure d'octroi des exonérations fiscales est disponible	Réalisée	La procédure informatisée d'octroi des exonérations fiscales a été élaborée
	Faire le point de la mise en œuvre du dispositif régissant les exonérations fiscales et douanières	Le point de la mise en œuvre du dispositif régissant les exonérations fiscales et douanières est fait	Le point de la mise en œuvre du dispositif régissant les exonérations fiscales et douanières est disponible	Réalisée	Le personnel chargé du traitement des demandes d'exonération fiscale a été initié à l'utilisation de la procédure dans le système d'information de la Direction Générale des Impôts
	Valider le guide de contrôle des sociétés minières	Le guide de contrôle des sociétés minières est validé	Le guide de contrôle des sociétés minières est disponible	Réalisée	180 guides de contrôle des sociétés minières ont été mis à la disposition du personnel

**Extrant 2.3.2 Prise en charge des erreurs d'émissions effectuée**

<b>2.3.2</b>	Editer et corriger mensuellement les erreurs d'émission	rapport de concordance de la gestion		Réalisée	Le rapport de concordance est produit mensuellement au niveau de la Division Gestion
	Diligenter la correction des émissions constatées			Réalisée	Tâche exécutée quotidiennement
	diffuser la liste des problèmes d'émissions issus de SIGTAS	la rapport sur la correction des émissions erronées n'est pas disponible		Réalisée	liste diffusée dans l'intranet (une liste 14 problèmes intégrée dans l'intranet) ainsi que les solutions pour les résoudre

	diffuser la liste des erreurs d'émission prises en charge dans SIGTAS			Réalisée	La liste diffusée dans l'intranet au fur à mesure que les problèmes soulevés sont résolus. La diffusion est faite à travers l'intranet (8 points spécifiques de blocage liés aux erreurs d'émission ont été pris en charge dans SIGTAS 3.0)
--	---	--	--	----------	---

### **Analyse résultat attendu 2.3**

L'analyse du tableau montre que le résultat 2.3 a été atteint : sur 17 activités prévues, 17 sont atteintes soit un taux de réalisation de 100%.

Les informations fournies montrent que la gestion des exonérations fiscales et des émissions sont maîtrisées.

N° Extrait	Activités	Indicateurs de l'extrait	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
Orientation 2 : Favoriser un environnement propice au civisme fiscal					
Résultat attendu 2.4 : Recouvrement amélioré des Impôts					
Extrait 2.4.1 Mise à jour des méthodes de recouvrements complétés					
2.4.1	Actualiser les méthodes de recouvrement	Rapport d'étude sur les méthodes	Disponibilité du document de validation	Non réalisée	
	Réviser la procédure de remise du quitus fiscal		Disponibilité du document de validation	Non réalisée	
	diffuser les méthodes de recouvrement complétées	aucun rapport disponible	aucun	Non réalisée	la procédure de recouvrement dans SIGTAS est complétée, exception faite du recouvrement de l'impôt foncier.
	diffuser les procédures de recouvrement complétées	aucun rapport disponible	aucun	Non réalisée	la procédure de recouvrement complétée dans SIGTAS n'est pas mise à la disposition de la CC pour être diffusée

### **Analyse résultat attendu 2.4**

L'analyse du tableau montre la non atteinte du résultat 2.4 : sur 4 activités prévus, 4 sont non réalisées soit un de 0%.

Les informations fournies montrent que la procédure de recouvrement complétée dans SIGTAS n'est pas mise à la disposition de la CC pour être diffusée. Pour relever le taux de réalisation de ce résultat, il faut une large diffusion à tous les niveaux.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 2 : Favoriser un environnement propice au civisme fiscal</b>					
<b>Résultat attendu 2.5 : Optimisation des nouvelles technologies dans la gestion des Impôts</b>					
<b>Extrant 2.5.1 Systèmes informatiques fonctionnels</b>					
<b>2.5.1</b>	Adapter l'infrastructure réseau	Rapport d'étude	L'architecture cible du réseau est élaborée	Réalisée	Le réseau est fluide et accessible
	Faire le diagnostic de l'infrastructure réseau		Le rapport du diagnostic est disponible	Réalisée	Des améliorations ont été apportées sur le réseau
	Mettre en œuvre les recommandations sur l'infrastructure réseau		Les recommandations formulées sur le réseau ont été mises en œuvre.	Réalisée	Le rapport d'étude sur le réseau est disponible
	Adapter l'infrastructure télécom		L'architecture des équipements et liaisons télécom	Réalisée	Les contrats avec les différents prestataires sur les équipements télécom ont été renouvelés
	Faire le diagnostic de l'infrastructure télécom		Le rapport du diagnostic est disponible	Réalisée	Les améliorations apportées sur les liaisons sont disponibles

les recommandations sur l'infrastructure télécom		Les recommandations sur la mise à niveau de l'infrastructure télécom sont disponibles	Réalisée	Le rapport d'étude sur le réseau télécom est disponible
Mettre en œuvre les recommandations		La stratégie de mise en œuvre des recommandations	Réalisée	Les recommandations sur le réseau télécom ont été mises en œuvre.
Mettre à niveau la salle serveur	Plan de mise à niveau	Le schéma cible de la salle serveur est disponible	Réalisée	La salle serveur répond aux normes et bonnes pratiques en vigueur
Identifier les travaux requis pour la mise à niveau de la salle serveur		Liste des besoins de modernisation et d'optimisation de la salle serveur	Réalisée	L'architecture cible de la salle serveur est disponible
Poursuivre les travaux de modernisation de la salle serveur		Le listing des travaux à réaliser	En cours	Les travaux de modernisation de la salle serveur ont démarré, les travaux de mise à niveau de la salle serveurs (data center) sont en cours de réalisation à travers le contrat N°3501 DGMP/DSP 2019 : travaux de maçonnerie, aménagement et installation des équipements, système de refroidissement, renforcement de la sécurité
Assurer la veille technologique	Plan de passation des marchés publics	Les équipements sont renouvelés	Réalisée	Les équipements sont renouvelés suivant les normes de bonne pratique
Identifier le matériel obsolète		La liste du matériel osselet	Réalisée	Le recensement des équipements obsolètes a été réalisé



	Elaborer un plan de renouvellement		Le plan de renouvellement est validé	Réalisée	Le plan de renouvellement est élaboré et validé
	Exécuter les plans de renouvellement		Les équipements sont réceptionnés	En cours	Le plan de renouvellement des équipements a été réalisé et une partie des équipements a été réceptionnée en rapport avec la CAGE et la DFM
	Réaliser la mise en conformité du réseau électrique au niveau des sites de la DGI à Bamako et dans les régions	Rapport d'audit		Non réalisée	Le rapport d'audit de 2011 existe, il s'agit de l'actualiser et de mettre en œuvre les recommandations.
	Faire l'audit du réseau électrique dans les bâtiments de la DGI à Bamako et dans les régions		Le planning de l'audit est élaboré et validé	Non réalisée	
	Mettre en œuvre les recommandations de la mise en conformité du réseau électrique		La liste des recommandations est disponible	Non réalisée	
	diffuser l'information sur les nouvelles fonctions (vérification-gestion du contentieux-gestion de l'exonération) de SIGTAS opérationnelles.	aucun rapport sur les pannes signalée en raison de la non utilisation du GLPI	la fonction vérification est opérationnelle ; la fonction gestion de l'exonération est validée	Réalisée	A l'exception de la fonction vérification dans SIGTAS qui est opérationnelle, les fonctions contentieux et exonérations ne le sont pas. Le GLPI n'est pas utilisé depuis plus d'un an par les utilisateurs. La diffusion de la lettre relative à l'utilisation de la fonction vérification a été diffusée,
<b>Extrant 2.5.2 Informatisation des structures complétées</b>					
<b>2.5.2</b>	Connecter les sites de Koulikoro, Sikasso, Bougouni, Koutiala et Niono	Contrat de prestation pour la connexion des sites	Les sites sont connectés au réseau de la DGI	En cours	Les travaux du site de Sikasso ont démarré

Mettre en place les données de base	Plan de collecte des données de base	Le nombre de dossiers et comptes créés dans SIGTAS	Non réalisée	
Configurer et installer les équipements	Liste des équipements	Les équipements sont disponibles	Non réalisée	
Former les utilisateurs	Plan de formation	La liste des acteurs à former	Non réalisée	
diffuser la liste des agents à former aux procédures.		aucun	Non réalisée	
diffuser le calendrier de formation des agents		aucun	Non réalisée	
faire des actualités relatives aux nouveaux centres informatisés		aucun	Non réalisée	
diffuser l'information sur l'informatisation des structures de Sikasso, Koutiala et de Bougouni	aucun des 16 sites prévus n'a été connecté	Informatisation de 3 Structures à compléter	Non réalisée	Aucune information à diffuser concernant les 3 structures. Il reste la pose du réseau ondulé, du réseau informatique, le compteur moyen et l'onduleur pour compléter et rendre opérationnelles les 3 structures

### **Analyse résultat attendu 2.5**

De l'analyse du tableau, il ressort qu'un niveau partiellement élevé d'atteinte du résultat 2.5 : sur 26 activités prévus, 13 sont atteintes soit un taux de 50%, 3 sont en cours soit un taux de 11, 54% et 10 sont non réalisées soit un de 38,46%.

Les informations fournies montrent que Le rapport d'audit du réseau électrique de la DGI de 2011 existe, mais il n'est pas actualisé et les recommandations ne sont pas mises en œuvre. En plus sur les 5 centres à informatiser (Koulikoro, Sikasso, Bougouni, Koutiala et Nino), seul le centre de Sikasso est en cours de réalisation. Il faut une informatisation totale et intégrale de toutes les structures de la DGI pour optimiser les nouvelles technologies dans la gestion des impôts.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 2 : Favoriser un environnement propice au civisme fiscal</b>					
<b>Résultat attendu 2.6 : Gestion optimisée des dossiers de réclamation en contentieux</b>					
<b>Extrant 2.6.1 : Gestion du délai de traitement d'une réclamation améliorée</b>					
<b>2.6.1</b>	Evaluer les stocks de DO par structure	Nombre de demande de DO		Réalisée	Tâche exécutée quotidiennement
	Mettre un mécanisme de prise en charge des stocks de DO dans les structures	Nombre de demande de DO traités		Réalisée	Tâche exécutée quotidiennement
	Evaluer la prise en charge des anciens stocks par les structures			Réalisée	Tâche exécutée
	actualiser les normes de la DGI (celles de traitement des dossiers de réclamation incluses).		les normes de la DGI (celles de traitement des dossiers de réclamation incluses) sont actualisées	Réalisée	38 normes sont actualisées, sous 8 grandes rubriques. La norme de traitement des dossiers de réclamation est fixée à 60 jours. Elles sont diffusées à l'interne et à l'externe les normes sont validées et diffusées via intranet et internet

faire valider et diffuser les normes.		1000 affiches des normes dont 500 encadrées	Réalisée	1000 affiches encadrées des normes et de la Charte du contribuable ont été distribuées Une sensibilisation des agents est requise pour le respect des normes diffusées
Traiter les réclamations des contribuables dans les délais légaux	Les réclamations des contribuables sont traitées dans les délais légaux		Réalisée	
Répartir le temps de traitement des réclamations entre les intervenants	Le temps de traitement des réclamations est réparti entre les intervenants	Le tableau de répartition du délai de traitement est disponible	Réalisée	Le tableau de répartition du temps de traitement des réclamations a été remis aux intervenants

### **Analyse résultat attendu 2.6**

La lecture du tableau fait apparaître l'atteinte du résultat 2.6 : sur 7 activités prévus, 7 sont atteintes soit un taux de réalisation de 100%.

Les informations fournies montrent que la Gestion des dossiers de réclamation en contentieux respecte le délai de traitement entre les intervenants, donc elle est maîtrisée.

N° Extrait	Activités	Indicateurs de l'extrait	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 2 : Favoriser un environnement propice au civisme fiscal</b>					
<b>Résultat attendu 2.7 : Recouvrement amélioré des Impôts</b>					
<b>Extrait 2.7.1 : Compétences et capacités des agents du BAC développées selon le genre</b>					
2.7.1	Evaluer la performance du BAC selon le genre	Nombre d'agents formés H/F	Rapport de mission	Non réalisée	
	Evaluer les possibilités d'intégration des nouvelles technologies		Disponibilité du document d'évaluation	Non réalisée	
	Adapter les anciennes procédures et rédiger les nouvelles procédures de télé services		Disponibilité du document de validation	Non réalisée	
	élaborer un plan de communication pour les agents des BAC	aucun	nombre d'agents de BAC concerné	Non réalisée	Aucune liste n'est disponible ; l'activité n'a pas débuté en raison de multiples affectations survenues
	diffuser la liste des agents titulaires de BAC à former selon le genre	aucun	La liste disponible doit être actualisée	Non réalisée	La valorisation du métier de préposé au BAC est une condition préalable pour la réussite des activités BAC

diffuser le calendrier de formation des agents du BAC	aucun	Le calendrier n'est pas disponible	Non réalisée	
diffuser la décision de valorisation de la fonction service aux contribuables	aucun	Aucune décision nouvelle	Non réalisée	Malgré l'existence d'une disposition sur l'intéressement des agents la motivation fait défaut. Les dispositions actuelles méritent d'être révisées pour valoriser la fonction du BAC. Par exemple en faire un passage obligé pour la promotion aux postes peut résoudre le problème



2.7. 2	diffuser les outils de performance du BAC adoptés	pas d'outil de performance adopté		Non réalisée	Dans le cadre de la mise en œuvre de la GAR, un outil peut de performance peut être conçu et mis en œuvre, suivi d'une évaluation.
	améliorer l'accueil au niveau des structures		4 bureaux d'accueil adéquatement aménagés (DGI-DGE-DID-DME)	En cours	La plupart de bureaux d'accueil nécessitent un réaménagement
	diffuser le calendrier de formation pour les contribuables de la DME		aucun	Non réalisée	Officiellement la DME est abrogée en attendant la mise en place des centres de moyennes entreprises
	organiser les focus groupe pour informer les contribuables et les partenaires de la DME		aucun	Non réalisée	L'extension des téléservices à la DME a pris du retard en raison de la non disponibilité de l'application télépaiement dont la mise en œuvre fait intervenir plusieurs structures extérieures (Trésor, banques primaires BCEAO l'adaptation du système à celui de la BCEAO
	organiser le lancement officiel des télés services		71738 internautes ont consulté le site web de janvier à juin 2019 et 106035 pages ont été visitées	Réalisée	Le site fait sa propre promotion depuis sa mise en ligne grâce à un bon référencement. Les rubriques les plus consultées sont : les impôts à payer, l'ITS, comment obtenir un NIF, la liste des contribuables actifs de la DGI. les statistiques sont disponibles

**Extrant 2.7.3 : Stratégie d'accompagnement des entreprises en difficulté opérationnelle**

2.7. 3	Elaborer un plan de suivi des entreprises en difficultés			Non réalisée	
	Identifier les contribuables défaillants et ceux en déficit chronique			Réalisée	Tâche exécutée / A actualiser au besoin
	Relancer ou convoquer les entreprises en difficulté opérationnelle			Réalisée	Tâche exécutée quotidiennement
	Développer une stratégie de sensibilisation et de partenariat avec les entreprises en difficulté			Réalisée	Tâche exécutée en permanence
	Convenir avec eux sur les modalités de paiement prévus par les textes			Réalisée	Tâche exécutée quotidiennement
	Elaborer un plan de suivi des entreprises en difficulté			En cours	En cours

	diffuser la cartographie des risques qui doit servir de détection précoce de la défaillance pour les entreprises		37 risques majeurs identifiés donnent des indices de détection des entreprises en difficulté	Réalisée	la cartographie des risques a été mise en place avec l'implication de toutes les structures et elle a été diffusée à travers l'intranet. Toutefois des allègements sont prévus dans le cadre des remises gracieuses par décision de dégrèvement en cas de difficulté.
	associer les entreprises en difficulté opérationnelle à la détermination des stratégies à mettre en place pour les accompagner	aucune stratégie d'accompagnement formelle n'est adoptée	aucun	Non réalisée	Toutefois les demandes de transactions et les recours gracieux sont traités et observés pour soulager certaines entreprises qui en font la demande

**Extrant 2.7.4 : Sécurisation et organisation de l'assistance comptable en entreprise (CGA, experts comptables, commissaires aux comptes à effectué**

2.7.4	diffuser les informations sur les CGA	aucun cadre formel de partenariat n'existe entre la DGI et les CGA	26 Centres de Gestion Agréés sont créés au Mali sous la forme associative	Non réalisée	La création de CGA prévue sous la forme sociétaire est celle qui est opérationnelle. Un projet de directive fait dans ce sens est en cours d'approbation au conseil de l'UEMOA. Une fois cette directive approuvée les CGA pourront être créés sous forme sociétaire et être opérationnels enfin
	Réviser le texte de création des CGA	Le texte de création des CGA est révisé	Le projet de texte de création des CGA est disponible	Réalisée	Le projet de loi portant création des CGA a été transmis au Secrétariat Général du Gouvernement pour l'organisation des réunions interministérielles

	Elaborer différentes conventions avec les différents acteurs (CCIM, ONECCA, ...)	Les différentes conventions avec les différents acteurs (CCIM, ONECCA, ...) sont élaborées	Les différentes conventions avec les différents acteurs (CCIM, ONECCA, ...) sont disponibles	-	
	Instituer la procédure de certification des états financiers	La procédure de certification des états financiers est instituée	Le projet de texte instituant la procédure de certification des états financiers est disponible	100%	Le projet d'Annexe fiscale à la loi de Finances rectificative pour 2020

**Extrant 2.7.5 : Télé services opérationnels**

<b>2.7.5</b>	Implémenter les télés déclarations et les téléconsultations	Disponibilité du module télé déclaration	Les télés services sont disponibles	Réalisée	La DGE utilise la télé déclaration
	Former les agents et les contribuables sur les télés déclarations et les téléconsultations		la liste des agents à former est disponible	Réalisée	Les agents de la DGE et certains contribuables ont été formés sur les télés déclarations et les téléconsultations
	Mettre en production les télés déclarations et les téléconsultations		La décision de mettre en œuvre les télés services est validée	Réalisée	Les télés déclarations et les téléconsultations sont en production dans SIGTAS
	Rendre les télés services opérationnels		Les contribuables sont informés de la disponibilité des télés services	Réalisée	Une cinquantaine de contribuables de la DGE a été formée sur les télés déclarations et les téléconsultations

	élaborer le plan de communication sur les télé services opérationnels à la DGI	aucun rapport du genre sur les télé sévices	Les télé services sont opérationnelles à la DGE	En cours	42/685 contribuables actifs de la DGE utilisent les télé services et aucun contribuable des autres structures –DME-DID ne les utilise. Ils doivent être rendus obligatoires pour toutes les entreprises (grandes, moyennes et petites) dès lors que la solution de paiement sera opérationnelle
--	--	---	---	----------	---

### **Analyse résultat attendu 2.7**

L'analyse du tableau montre un niveau partiel d'atteinte du résultat 2.7 : sur 27 activités prévus, 10 sont atteintes soit un taux de 38, 46%, 3 sont en cours soit un taux de 11, 54% et 13 sont non réalisées soit un de 50%.

Les informations fournies montrent que les activités non démarrées sont relatives à la non valorisation du métier de préposé au BAC (condition préalable pour la réussite des activités BAC), au retard pris dans l'extension des télé services à la DME (officiellement la DME est abrogée en attendant la mise en place des centres de moyennes entreprises) en raison de la non disponibilité de l'application télépaiement dont la mise en œuvre fait intervenir plusieurs structures extérieures (Trésor, banques primaires BCEAO l'adaptation du système à celui de la BCEAO et la création de CGA prévue sous la forme sociétaire est celle qui est opérationnelle. Un projet de directive fait dans ce sens est en cours d'approbation au conseil de l'UEMOA. Une fois cette directive approuvée les CGA pourront être créés sous forme sociétaire et être opérationnels. Ainsi, il faut une mise en œuvre de tous ces paramètres pour tendre vers une modernisation effective des services aux contribuables »

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 2 : Favoriser un environnement propice au civisme fiscal</b>					
<b>Résultat attendu 2.8 : Communication interne et externe renforcée pour favoriser les bonnes pratiques</b>					
<b>Extrant 2.8.1 : Outils de communication améliorés</b>					
<b>2.8.1</b>	intensifier la communication avec les supports de communication produits	30 communications	30 communications	Réalisée	Presse écrite, presse orale, internet, réseaux sociaux ont été utilisés pour véhiculer différents messages
	élaborer la stratégie de communication 2019-2021 de la DGI	aucun	1 stratégie de communication DGI 2019-2021 est en cours d'élaboration	Réalisée	Une 1ere du genre est en cours de rédaction, beaucoup d'informations doivent y être intégrées

	améliorer les outils de communication		intranet et internet modernisés	Réalisée	Des expressions de besoin ont été faites pour obtenir l'accord de la hiérarchie à réaliser l'amélioration des outils de communication (GFA-envois de message sms par téléphonie, modernisation de l'autocom pour enregistrement vocal de message d'accueil, de sensibilisation au civisme fiscal, installation d'écrans pour faire passer les messages de sensibilisation, actualisation des panneaux et enseigne d'orientation et d'information, intégration de l'application géolocalisation des structures des impôts dans le site web, installation de fontaines d'eau, ...)
<b>Extrant 2.8.2 : Communication au personnel et aux contribuables intensifiée</b>					
2.8.2	développer la communication de proximité		5 demandes de rencontre sont en cours de traitement pour sensibiliser des partenaires au civisme fiscal	Réalisée	2 radios de la place, une association des directeurs de publication, un projet et une entreprise chinoise ont émis le vœu d'être informé sur la fiscalité et sur leurs droits et leurs devoirs.



	créer un cadre formel de rencontre avec les partenaires.		Des rencontres se font en fonction des activités prévues mais pas dans un cadre légal prévu à cet effet	Non réalisée	Des rencontres se font en fonction des activités prévues mais pas dans un cadre légal prévu à cet effet, l'élaboration des différentes conventions de partenariat pourra faire démarrer cette activité
--	--	--	---	--------------	--

### **Analyse résultat attendu 2.8**

L'analyse du tableau fait ressortir un niveau élevé d'atteinte du résultat 2.8 : sur 5 activités prévus, 4 sont atteintes soit un taux de 80% et une est non réalisée soit un de 20%.

Les informations fournies montrent que les Communication interne et externe fonctionnent bien.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 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>					
<b>Extrant 3.1.1 : Outils de gestion des ressources humaines exploités</b>					
<b>3.1.1</b>	prévoir une procédure d'instruction des situations ainsi signalées dans le respect de la présomption d'innocence de l'agent	Disponibilité d'outils GRH	Disponibilité du document de validation	Non réalisée	
		Disponibilité d'un outil de suivi sur la progression des femmes à la DGI			
	Rendre opérationnelle la nouvelle version de SIGRH	Disponibilité d'outils GRH	Nombre d'outils de GRH implanté	Réalisée	Logiciel installé, utilisateurs identifiés et formés
	Mettre à jour les nouvelles informations se rapportant à la situation des agents	Constitution de base de données nouvelle sur les agents	Nombre de dossiers mis à jour	Réalisée	tâche permanente
	Implanter le SIGRH dans les nouvelles structures informatisées	Identification des nouvelles structures	Nombre de structures nouvelles identifiées	Non réalisée	

	Identifier les nouveaux besoins en matière d'utilisation du SIGRH	Recensement des besoins nouveaux	Nombre d'applications nouvelles identifiées	En cours	Les nouvelles fonctionnalités sont recensées. Il reste à les programmer
	Créer un comité de révision du plan de mobilité et de rétention du personnel de la DGI	Disponibilité d'un cadre de concertation	Nombre de réunions de suivi organisés	Non réalisée	
	Elaborer un outil d'évaluation du rendement des agents	Disponibilité d'un fichier d'évaluation du personnel	Nombre d'agents évalués	Non réalisée	
	Rédiger un rapport périodique sur les données du SIGRH	Disponibilité de rapport	Nombre de rapports collectés	Réalisée	
	Mettre en production la nouvelle version de SIGRH	Les applications de GRH, de courrier et de la gestion des valeurs ont été mises à jour	La nouvelle version du SIGRH est disponible	Réalisée	La nouvelle version de SIGRH est opérationnelle
	Acquérir les nouvelles versions de Windev et Webdev		Disponibilité de webdev	Réalisée	Les nouvelles versions de Windev et Webdev sont disponibles
	Former et mettre à niveau les développeurs sur les outils de développement (Windev - Webdev)		Le programme de formation et la liste des acteurs à former.	Non réalisée	La formation des développeurs n'a pas pu être réalisée
	Mettre à niveau le Système Intégré de gestion des ressources humaines (SIGRH), Courrier, Gestion des valeurs)		Disponibilité des applications courrier et Gestion des valeurs	Réalisée	Les applications (SIGRH), Courrier, Gestion des valeurs sont opérationnelles

		Les utilisateurs des applications SIGRH, Courrier, Gestion des valeurs ont été formés	Réalisée	Les utilisateurs du SIGRH, du Courrier et la Gestion des valeurs ont été formés
Déploiement des nouvelles versions des différentes applications		Nouvelles version des applications disponibles	Réalisée	Les nouvelles versions des applications (SIGRH), Courrier, Gestion des valeurs sont installées et opérationnelles
Intégrer l'activité de mise à jour sur les données du SIGRH des agents dans le rapport d'activités			En cours	En cours
Proposer un plan de renforcement de capacité des agents			Réalisée	Tâche exécutée
Instituer la Gestion Axée sur Résultat (GAR) à tous les postes de travail			En cours	En cours
Respecter les délégations de signatures adoptées			Réalisée	Tâche exécutée

	Mettre un forum d'échanges d'expérience entre les agents			Réalisée	Tâche exécutée
	diffuser régulièrement les informations issues du SIGRH		en partie	Non réalisée	La performance de l'outil dépend de sa mise à jour en temps réel tant au niveau de la DGI qu'au niveau de chaque structure (DAGEC). Un mécanisme de suivi responsabilisant tous les acteurs doit être de rigueur et le SIGRH doit être accessible à tous les acteurs concernés.
	diffuser la liste actualisée des délégations de signatures		aucun	Non réalisée	
	diffuser le calendrier global des départs en congé		aucun	Non réalisée	Pas de maîtrise globale des départs en congé par structure
<b>Extrant 3.1.2 : Evaluation des besoins des structures en ressources humaines selon les profils et les postes effectuée</b>					
<b>3.1.2</b>	Déterminer les modalités d'évaluation du mérite des agents selon des critères quantitatifs ou qualitatifs	Disponibilité de fichier d'évaluation	Taux de traitement des dossiers et respect des délais de traitement	Non réalisée	Les propositions faites n'ont pas permis de réaliser l'activité. Le recours à un bureau d'étude s'est avéré indispensable
	Nomination à l'analyse approfondie du dossier individuel			Non réalisée	
	Créer un comité de relecture du plan de carrière et du statut particulier des agents	Disponibilité d'un cadre de concertation	Nombre de réunions de	Non réalisée	

		suivi organisés		
Adopter le plan d'intéressement des agents pour tenir compte des spécificités des structures de soutien.	Disponibilité d'un cadre de concertation	Nombre de réunions de suivi organisés	En cours	Le projet de texte est élaboré. (Les échanges (Administration et Syndicat) sur le projet de texte sont suspendus, en raison du COVID 19).
évaluer les besoins de la CC			Réalisée	Les besoins ne sont pas satisfaits en général
diffuser le programme de formation			Réalisée	En plus du programme de formation plusieurs autres programmes de formation à l'interne comme à l'externe ont été diffusés
diffuser la liste des agents à former a été diffusé		13 listes d'agents à former	Réalisée	Voir intranet
diffuser le calendrier de formation		13 calendriers de formation diffusés	Réalisée	Voir intranet

### **Analyse résultat attendu 3.1**

L'analyse du tableau fait ressortir un niveau partiel d'atteinte du résultat 3.1 : sur 30 activités prévus, 15 sont atteintes soit un taux de 50%, 4 encours soit un taux de 13,33% et 11 sont non réalisées soit un taux de 36,67%.

Les informations fournies montrent que les activités non démarrées sont relatives au SIGRH à sa non mise à jour en temps réel tant au niveau de la DGI qu'au niveau de chaque structure (DAGEC). Un mécanisme de suivi responsabilisant tous les acteurs doit être de rigueur et le SIGRH doit être accessible à tous les acteurs concernés.



N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 3 : Renforcer le professionnalisme des agents comme étant un préalable à la performance</b>					
<b>Résultat attendu 3.2 : Professionnalisme des agents renforcé</b>					
<b>Extrant 3.2.1 : Compétences et capacités des agents renforcées</b>					
<b>3.2.1</b>	Doter les structures en agents qualifiés conformément aux besoins	Disponibilité de textes conformément à la réorganisation de la DGI	Nombre d'agents formés	En cours	Les structures composant le nouvel organigramme sont dotées en RH. (les dispositions sont prises pour faire des propositions en fonction des priorités du moment)
	Mettre en adéquation le profil des agents avec le contenu des postes de travail	Mise à jour régulièrement les fiches de poste et le développement des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Nombre d'agents formés	Réalisée	Chaque dispose de sa fiche de poste, mise à jour. Un référentiel des emplois et des compétences est aussi disponible
	suivre et gérer les expertises des agents au niveau de la DGI.	Disponibilité d'un vivier		Non réalisée	
	Elaborer un plan général de formation		Plan adopté	Réalisée	Plan élaboré et disponible
	Formation des agents de la DGI sur le prix de transfert dans le secteur des Mines			Réalisée	<b>23 agents ont été formés</b>
	Formation sur les Techniques de Secrétariat			Réalisée	<b>5 agents ont été formés</b>

Formation en Techniques d'Audit		Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>
Atelier de Mobilisation des ressources financières des collectivités territoriales du Mali		Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>
Formation sur la comptabilité SYSCOHADA révisé		Réalisée	<b>46 agents ont été formés</b>
formation sur les indicateurs de gestion		Réalisée	<b>79 agents ont été formés</b>
Atelier de validation : enrichissement illicite dans l'administration publique		Réalisée	<b>1 agent a été formé</b>
Formation sur la gestion des risques dans l'administration fiscale		Réalisée	<b>18 agents ont été formés</b>
Formation sur le recouvrement des créances dans l'espace OHADA		Réalisée	<b>4 agents ont été formés</b>
Formation des agents de la DGI et ceux des Domaines en Planification stratégique et opérationnelle		Réalisée	<b>30 agents ont été formés</b>
Vérification dans SIGTAS		Réalisée	<b>72 agents ont été formés</b>
Formation des informaticiens du réseau informatique		Réalisée	<b>11 agents ont été formés</b>

	Formation des informaticiens du Développement		Réalisée	<b>8 agents ont été formés</b>
--	---	--	----------	--------------------------------

Formation sur le Contrôle ponctuel de la TVA et de l'ITS		Réalisée	<b>126 agents ont été formés</b>
Capitalisation des expériences sur le Prix de transfert		Réalisée	<b>44 agents ont été formés</b>
Renforcer les capacités de la structure dédiée à l'évaluation des dépenses fiscales au sein de la DGI		Réalisée	<b>13 agents ont été formés</b>
Renforcer les capacités des agents sur les techniques relatives aux fiscalités spécifiques (fiscalité minière, téléphonie, nouvelles technologies, banque et assurance)		Réalisée	<b>31 agents ont été formés</b>
Formation des agents de la DGI sur le Prix de transfert		Réalisée	<b>32 agents ont été formés</b>
Formation en Audit Fiscal		Réalisée	<b>4 agents ont été formés</b>
formation sur le management public : gestion par objectif		Réalisée	<b>22 agents ont été formés</b>
Formation des formateurs Sigtas 3.0		Réalisée	<b>11 agents ont été formés</b>
Formation des acteurs de la décentralisation sur le régime financier des Collectivités Territoriales		Réalisée	<b>7 agents ont été formés</b>
Planification Stratégique et Tableau de bord		Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>
Définir, évaluer, mettre en œuvre des politiques et programmes de développement pilotés sur objectifs		Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>
Gestion des Ressources Humaines : la dotation		Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>

	Formation sur la maîtrise des outils technologiques			Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>
	"GRH" et Management dans la fonction publique			Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>
	Gestion prévisionnelle des Emplois et de Compétences GPEC			Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>
	formation sur le marketing traditionnel au marketing 3.0 le consommateur connecté			Réalisée	<b>2 agents ont été formés</b>
	Techniques de recensement appliquées à SIGTAS 3.0			Réalisée	<b>20 agents ont été formés</b>
	Former et accompagner les responsables des CT dans le recensement de la matière imposable			Réalisée	<b>31 agents ont été formés</b>

**Extrant 3.2.2 : Changement de comportement avéré des agents envers les pratiques déontologiques**

	Faire la lettre circulaire de rappel sur le respect du Code de déontologie	rapport de premier niveau	Disponibilité de la lettre	Non réalisée	
		rapport de deuxième niveau			
<b>3.2.2</b>	diffuser le rapport sur les manquements au code de déontologie		Aucune actualité à un manquement quelconque au code de déontologie n'a été diffusée	Non réalisée	Les rapports de manquement sont en général confidentiels

**Extrant 3.2.3 : Mutualisation et stabilisation des expertises mises en œuvre**

<b>3.2.3</b>	Diffuser le mécanisme de coaching identifié mis en place pour la mutualisation dans les structures			Non réalisée	Toutefois chaque responsable a sa méthodologie de mutualisation en place
--------------	--	--	--	--------------	--

	Créer un forum d'échange d'expérience créé entre les agents		aucun	Non réalisée	Un modèle de questionnaire pratique sera conçu et mis en ligne (intranet). Un animateur du forum sera désigné
	Mettre en place le mécanisme d'évaluation		aucun	Non réalisée	

### **Analyse résultat attendu 3.2**

L'analyse du tableau fait ressortir un niveau élevé d'atteinte du résultat 3.2 : sur 40 activités prévus, 33 sont atteintes soit un taux de 82, 5%, une encours soit un taux de 2, 5% et 6 sont non réalisées soit un taux de 15%.

Les informations fournies montrent que la formation des agents est renforcée de façon progressive.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 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>					
<b>Extrant 4.1.1 : Outils standardisés de suivi et d'évaluation utilisés</b>					
4.1.1	Préparer, proposer et mettre en œuvre le programme annuel d'Audit et de Contrôle	Disponibilité d'outils standardisés, rapport annuel, rapport de gestion et rapport des agents et plan de travail annuel	Le programme annuel est élaboré	Réalisée	Le programme annuel est mis œuvre
	Concevoir et mettre à jour le guide d'Audit		Le guide est actualisé	Réalisée	
	Préparer le plan de travail annuel		Le plan de travail est élaboré	Réalisée	Le plan de travail annuel est élaboré
	Produire les rapports de surveillance à distance		Le nombre de rapports déposés	Non réalisée	
	Cartographier les risques internes afin que les Chefs des services opérationnels puissent faire le contrôle interne de premier niveau		Disponibilité du document de la cartographie des risques internes	Réalisée	Le répertoire des risques internes, est disponible
	Produire les rapports d'Audit et en assurer le suivi		Le nombre de rapports produits	Réalisée	22
	Suivre la mise en œuvre des recommandations des Services de contrôle interne		Le nombre de recommandations mises en œuvre	Réalisée	24



	Elaborer, mettre à jour, tenir à disposition et diffuser les procédures en termes d'organisation et de méthodes de travail		le nombre de procédures rédigées, le document de validation disponible, le nombre de procédures mises à la disposition des structures	Non réalisée	
	Elaborer et mettre à jour les descriptions de postes de travail		le nombre de postes décrits et revus, disponibilité du document de validation	Non réalisée	
	Améliorer la performance des structures		le nombre de nouvelles méthodes proposées, disponibilité du document de validation, le nombre de nouvelles méthodes mises en œuvre	Non réalisée	
	Mettre en place un dispositif de contrôle à distance		Disponibilité du document de validation	Non réalisée	
	Produire les rapports techniques		Le nombre de rapports déposés	Réalisée	2

	diffuser les outils de la GAR adoptés		Plan stratégique, plans opérationnels, cadre de mesure de rendement et plans de travail sont disponibles par structure	Réalisée	Les outils de la GAR sont disponibles. L'élaboration des plans de travail individuels est prévue pour 2020. Ils permettront d'évaluer objectivement les agents en tenant compte des rendements individuels et collectifs dans le programme d'intéressement de la prime sur les recettes
<b>Extrant 4.1.2 : Outils de contrôle de 1er niveau et de 2ème niveau opérationnels</b>					
4.1.2	Assurer les passations de service	Guide d'Audit interne	Le nombre de passations effectuées	Réalisée	21
	Mettre en place ou réviser les outils de contrôle de premier niveau	Disponibilité des plans annuels de mission	Le nombre d'outils produits ou révisés	Non réalisée	-
	Renforcer le contrôle de premier niveau		Le nombre de contrôle de premier niveau effectués	Réalisée	21
élaborer les rapports de contrôle interne de 1 <sup>e</sup> niveau pour le 1 <sup>er</sup> Trimestre et pour le 2 <sup>ème</sup> semestre.			<b>2 rapports</b> disponibles	Réalisée	Il s'agit des rapports de la structure d'appui Cellule Communication. Il n'y a pas eu de contrôle de 2ème niveau
<b>Extrant 4.1.3 : Procédures respectées et appliquées</b>					
	Simplifier les procédures de travail		Le nombre de procédures simplifiés	Réalisée	

4.1.3	Evaluer la valeur ajoutée des activités contenues dans les processus		le nombre de procédures et de processus évalués, le nombre de procédures et de processus rendus efficaces	Non réalisée	
	Veiller à la cohérence entre les procédures de travail et les procédures d'utilisation de l'outil informatique		le nombre de procédures harmonisées avec les fonctionnalités de l'outil informatique, disponibilité du document de validation	Non réalisée	
	Mettre en œuvre les recommandations de la Cellule Audit et Contrôle en lien avec les processus et procédures		Disponibilité du document de validation	Réalisée	86 procédures déjà adaptées à 3.0
	Mettre en œuvre les procédures du contrôle interne			Réalisée	Les rapports sur le contrôle interne au titre des trois premiers trimestres sont produits
	Préparer le sommaire de politiques fiscales 2018			Réalisée	le sommaire de politiques fiscales 2018 est produit
	Préparer le bulletin fiscal 2018			Réalisée	le bulletin fiscal 2018 est produit

	diffuser le rapport sur respect dans l'application des procédures		une liste de 26 procédures dont 13 pour la communication interne et 13 pour la communication externe a été dressées mais les procédures ne sont pas rédigées et validées en ce qui concerne la CC	Réalisée	Toutefois une actualisation des procédures doit être faite en raison de la nouvelle structure organisationnelle. Désormais érigée en Cellule de Communication et de Relations Publiques de nouvelles façons de faire seront rédigées
--	---	--	---	----------	--

**Extrant 4.1.4 : Critères de gestion et de bonne gouvernance identifiés**

4.1.4	Veiller au respect des procédures par le contrôle	Contrat de performance et de bonne gouvernance entre DGI et MEF	Rapports de mission	Réalisée	22
	Mettre à disposition les processus de travail efficaces et efficients en vue d'accroître la performance de la DGI		Document de validation des processus	Réalisée	
	Auditer les services des Impôts et les procédures		Le nombre de rapports déposés	Réalisée	22 car les contrôles ont commencé à partir du 06 octobre 2019
	Vérifier l'exécution correcte des plans de travail des structures		Le nombre de plans de travail examinés	Réalisée	

	diffuser les les critères de gouvernances identifiés		6 critères jugés de bonne gouvernance sont identifiés et appliqués à la CC	Réalisée	respect des valeurs de la DGI, le travail d'équipe par une gestion concertée de tous les acteurs intéressés dans un dossier de communication, l'ouverture d'esprit aux critiques, à l'innovation dans le respect, l'attention au facteur humain et social, la favorisation de l'apprentissage et la transparence dans les informations, la participation aux activités de toutes les autres structures du fait que la CC est transversale
--	--	--	--	----------	---

### **Analyse résultat attendu 4.1**

L'analyse du tableau fait ressortir un niveau élevé d'atteinte du résultat 4.1 : sur 30 activités prévus, 22 sont atteintes soit un taux de 73,33%, et 8 sont non réalisées soit un taux de 26,67%.

N° Extrait	Activités	Indicateurs de l'extrait	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Orientation 4 : Poursuivre l'application des règles de bonne gouvernance</b>					
<b>Résultat attendu 4.2 : Réforme organisationnelle complétée pour toutes les structures</b>					
<b>Extrait 4.2.1 : Comité technique de mise en œuvre des nouveaux Décrets opérationnel</b>					
4.2.1	Suivre la mise en œuvre des recommandations des services de contrôle extérieurs	Nombre de réunion de comité technique, Rapport de suivi	Le nombre de recommandations mises en œuvre	Réalisée	9
	Aligner la structure organisationnelle sur la vision globale définie par la DGI		Le nombre de plaintes réduits	Réalisée	1
	Assurer la qualité des méthodes de travail et en proposer de nouvelles pouvant améliorer la performance des structures	Disponibilité de calendrier de mise en œuvre	le nombre de nouvelles méthodes proposées, disponibilité du document de validation, le nombre de nouvelles méthodes mises en œuvre	Non réalisée	

Proposer toutes autres méthodes pouvant améliorer la performance des structures		Disponibilité du document de validation	Non réalisée	
diffuser les textes du comité technique pour la mise en œuvre des nouveaux décrets			Réalisée	Les amendements aux décrets sont en cours en vue d'intégrer les omissions et observations. La décision de création du comité est disponible et les projets de décret sont disponibles.
élaborer le plan de communication sur la réforme			Non réalisée	
diffuser les textes adoptés			Réalisée	seule la loi d'abrogation de la DME et de création de la DGI sont adoptées
Mettre en place une Commission chargée de la mise en œuvre de la réforme organisationnelle	Adoption des textes portant sur la nouvelle organisation de la DGI		Réalisée	Tous les textes sont pratiquement signés, excepté le décret déterminant le cadre organique des services régionaux et subrégionaux de la DGI
Poursuivre la mise en place d'un système d'archivage	Disponible d'un local		En cours	Le local est aménagé et équipé. Un point focal est désigné pour réaliser cette activité en rapport avec la CAISFF



### **Analyse résultat attendu 4.2**

L'analyse du tableau fait ressortir un niveau partiellement élevé d'atteinte du résultat 4.2 : sur 9 activités prévues, 5 sont atteintes soit un taux de 55,56 %, un encours soit un taux de 11,11% et 3 sont non réalisées soit un taux de 33,33%.

N° Extrant	Activités	Indicateurs de l'extrant	Indicateurs des résultats attendus	Résultats atteints	Observations
<b>Résultat attendu 4.3 : Intégration effective d'une culture organisationnelle axée sur le genre</b>					
<b>Extrant 4.3.1 : Prise en charge de l'EFH à la DGI démontrée</b>					
4.3.1	diffuser les décisions de la DGI tenant compte du genre			Réalisée	Un point focal genre a été désigné par décision du DG Une désintégration des données permet de mettre en évidence l'apport des femmes et des hommes en matière de collecte des recettes fiscales .Lors de l'état des lieux de la DGI en matière d'EFH, il a été constaté l'absence de l'intégration effective d'une culture organisationnelle axée sur le genre. En général les textes et règlements fiscaux ne tiennent pas compte du genre.
	élaborer une stratégie visant à encadrer les femmes pour faciliter leur recrutement par voie de concours d'entrée à la nouvelle ENA		aucune femme recrutée sur 7 promotions	Non réalisée	une stratégie d'identification et d'accompagnement des femmes et filles potentiellement candidates aux concours de recrutement est possible aux fins de les encadrer, les former à préparer les concours.
<b>Extrant 4.3.2 : Volet sur l'entrepreneuriat féminin au Mali maîtrisé</b>					

4.3.2	diffuser les informations sur l'entreprenariat féminin est maîtrisé		aucun	Non réalisée	ce travail nécessite l'obtention des statistiques de femmes entrepreneures enregistrées à la DGI. Difficile de le savoir s'il s'agit d'entreprises créées sous forme sociétaire
-------	---	--	-------	--------------	---

### **Analyse résultat attendu 4.3**

L'analyse du tableau fait ressortir la non atteinte du résultat 4.3 : sur 3 activités prévues, une est réalisée soit un taux de 33,33%, 2 sont non réalisées soit un taux de 66,67%.

Les informations fournies montrent qu'aucune stratégie d'identification et d'accompagnement des femmes potentiellement candidates aux concours de recrutement est possible aux fins de les encadrer, les former à préparer les concours et la non disponibilité de statistiques de femmes entrepreneures enregistrées à la DGI. Difficile de le savoir s'il s'agit d'entreprises créées sous forme sociétaire

## **III. Conclusion :**

Le plan stratégique en cours (2019-2021) traduit une aspiration profonde au changement tant dans le fonctionnement que dans l'image de l'administration fiscale.

Plusieurs chantiers sont en cours de réalisation à travers la mise en œuvre du Plan Stratégique 2019-2021. Les résultats enregistrés sont significatifs et globalement positifs.

- Au plan des recettes, la DGI a réalisé 919,455 milliards de F CFA milliards F CFA en 2019, soit un taux de réalisation de 100,96% par rapport à la prévision de 910,700 milliards. On observe un accroissement de 45,34% par rapport aux réalisations de 2018 qui se chiffraient à de 632,635 milliards FCFA.
- Au plan des résultats, le PS au titre de 2019, affiche un taux de performance de 55,07 %, soit 152 résultats atteints sur 276 résultats attendus.
- Pour moderniser et accroître la performance de l'administration fiscale, la Direction Générale des Impôts en collaboration avec le Ministère de l'Économie et des Finances a initié un certain nombre de réformes majeures, avec d'une part la réforme Organisationnelle de la DGI, notamment la création de deux Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIMES), la création d'une Cellule d'Appui au Recouvrement (CAR); le contrôle à distance des opérations d'assiette et de recouvrement dans SIGTAS et d'autre part le développement et le déploiement des télé services; l'institution de la

facture normalisée; la fiscalisation des secteurs Agricole, Informel et des nouvelles économies seront de nature à rehausser le niveau de perception des recettes fiscales.

Les résultats atteints constituent un acquis à préserver et à consolider. Dans ce cadre, la DGI a identifié un certain nombre de risques qu'il convient de gérer. Des mesures d'atténuation ont été proposées et pour lesquelles le soutien du MEF a été sollicité. Il s'agit entre autres de l'opérationnalisation de la réforme organisationnelle de la DGI; de la pérennisation de la nouvelle philosophie de gestion, de la pérennisation et le développement de l'outil informatique, du renforcement des capacités des agents et la gestion rationnelle des carrières.

De façon plus spécifique, la DGI devra s'atteler à prendre en charge les recommandations ci-après :

- Faire démarrer la construction de la DGI (Projet R+8);
- Mettre en place un cadre d'échanges et de collaboration avec les différents services partenaires;
- Poursuivre les actions de renforcement de capacités des agents dans les domaines spécifiques (fiscalité minière, prix de transfert, téléphonie ...);
- Renforcer les dotations budgétaires des structures de la DGI;
- Poursuivre l'interconnexion avec les différents services partenaires;
- Intensifier l'informatisation (construction, équipement, formation) des structures régionales;
- Poursuivre la formation sur la GAR;
- Renforcer les structures de planifications en moyens matériels et humains;
- Acquérir un logiciel de suivi des activités du Plan Stratégiques;
- Renforcer la diffusion des supports d'information auprès des contribuables;
- Rendre SIGTAS pleinement opérationnels dans toutes les DRI.

**Bamako, le 17 décembre 2020**  
**Le Directeur Général des Impôts**

**Mathias KONATE**  
*Inspecteur des Impôts*

