

Plan Stratégique 2023-2025

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

Sommaire

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

Liste des acronymes

BAC	Bureau d'Assistance aux Contribuables
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CREDD	Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable du Mali
CMR	Cadre de Mesure de Rendement
DPES	Direction Planification Etudes et de Suivi
DGI	Direction Générale des Impôts
DID	Direction des Impôts du District
DLFC	Direction de la Législation Fiscale et du Contentieux
DREAV	Direction de la Recherche, des Enquêtes et Appui à la vérification
DI	Direction de l'Informatique
DPFP	Direction du Personnel, de la Formation et du Perfectionnement
CRPC	Cellule Relations Publiques et Communication
CTS	Cellule Télé services Fiscaux
BAC	Bureau d'Audit et Contrôle
CAMF	Cellule Affaires Matérielles et Financières
COM	Cellule Organisation et Méthodes
DGE	Direction des Grandes Entreprises
EFH	Égalité Femme-Homme
FMI	Fonds Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GFP	Gestion des Finances Publiques
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
ML	Modèle Logique
MPEF	Mémoire de Politiques Économiques et Financières
PREM	Plan de Réforme de la Gestion des Finances Publiques au Mali
PAMORI II	Projet d'Appui à la Mobilisation des Recettes Internes
PDI	Programme de Développement Institutionnel
PNTF	Programme National de Transition Fiscale
SIGTAS	Système Intégré de Gestion des Taxes et Assimilées
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

Le Plan stratégique de la Direction Générale des Impôts pour la période 2023-2025 est le huitième du genre de l'Administration fiscale, depuis sa création par l'Ordonnance N° 02-058/P-RM du 5 Juin 2002.

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

Le Plan Stratégique par lequel la DGI s'engage pour les trois prochaines années 2023-2025 est le reflet de ses ambitions, de sa volonté et des moyens visés pour les réaliser.

Le PS s'inscrit, d'une part, en droite ligne des orientations et des exigences du Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREED 2019-2023), et d'autre part, du Plan de Réforme de la Gestion des Finances Publiques au Mali (PREM). Les activités et les objectifs de la Direction Générale des Impôts des trois prochaines années viseront à relever significativement le niveau de sa contribution dans l'atteinte de l'objectif d'un taux de pression fiscale de 20% du PIB.

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

La modernisation de l'administration fiscale grâce à la mise en œuvre de la réforme de son organisation, ainsi que le renforcement de l'informatisation par la poursuite des chantiers de digitalisation et de transformation numérique et l'équipement de ses différentes structures, le développement de la télé déclaration et du télépaiement constituera l'épicentre des activités du plan triennal, d'autant qu'elle est une condition sine qua non pour la réalisation des différents objectifs.

Notre administration veillera aussi à renforcer le système déclaratif en vue d'augmenter la valeur des contributions volontaires (paiement sans contrainte et à bonne date de l'impôt), notamment par la mise en œuvre des activités tirées du plan d'action pour le renforcement du civisme fiscal.

L'adhésion des ressources humaines est primordiale pour la réalisation de la mission de l'administration des Impôts. Elle implique un changement de fond au niveau de l'organisation et des méthodes de travail, ainsi que la motivation des agents dans l'accomplissement de leurs tâches. L'intégration de la gestion du changement dans la culture de la DGI afin de lui permettre de prévenir et corriger l'ensemble des

externalités négatives pouvant influencer sur ses activités. Les responsabilités devront

également être bien réparties en processus d'affaires et consolidées sur la base des descriptions de postes. En somme, le plan stratégique 2023-2025 proposé est de nature à permettre à la DGI de réaliser adéquatement sa mission et de répondre aux attentes, par rapport à l'atteinte des objectifs assignés par le Gouvernement.

A cet égard, la référence à la vision qui engage la DGI à être « **une administration publique performante offrant**

La meilleure qualité de services» sera recommandée.




Mathias KONATE
Chevalier de l'Ordre National

1. NOTRE MISSION

La mission de la Direction générale des impôts (DGI) consiste à élaborer et mettre en œuvre la politique fiscale de l'État pour contribuer au financement du développement du pays. À cet effet, et selon l'Ordonnance N° 02-058 P-RM du 05 Juin 2002 portant création de la Direction Générale des Impôts et le Décret 09-533-PRM fixant l'organisation et les modalités de son fonctionnement, la DGI est chargée de :

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

2. NOTRE VISION

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

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

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

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

3. NOS VALEURS ORGANISATIONNELLES

Les valeurs de la DGI permettent de renforcer davantage sa culture organisationnelle. Ces valeurs, la DGI souhaite les partager autant avec les citoyens qu'avec les partenaires techniques et financiers, le gouvernement et l'ensemble de l'administration publique.

- Le **professionnalisme** des agents dans l'accomplissement de leurs tâches et pour des prestations de qualité envers les usagers.
- L'**intégrité** qui se traduit par un comportement irréprochable conforme au Code de déontologie **révisé et adapté aux codes des structures de contrôle**.
- Le **respect**, qui fait référence aux lois et règlements de la République.
- La **loyauté** et l'**équité** dans le traitement des impôts et dans l'engagement du personnel envers son organisation.
- Le développement de la culture de la gestion du changement au sein de l'administration fiscale.

4. CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT EXTERNE

4.1: Contexte

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

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

L'analyse introspective a permis de dégager des forces sur lesquelles il est possible de s'appuyer et de cibler des faiblesses avec lesquelles la DGI doit composer. Elles doivent être mieux circonscrites et contrôlées de la part de l'organisation. La prise en compte des défis permet également de mesurer toute l'importance qu'il faut accorder aux initiatives. **L'année 2022 est la deuxième année de mise en œuvre du CREDD 2019-2023, intervient dans un contexte particulier marqué notamment par la persistance de la pandémie du COVID-19 avec les contraintes et les restrictions qu'elles imposent.**

Les défis liés aux recettes fiscales s'entendent principalement de la situation économique fragile du Mali et de l'insécurité qui y règne. Du côté organisationnel, les problèmes liés au respect des procédures, à la communication, à la mise en œuvre de la réforme organisationnelle ainsi que ceux relevant de la gestion des ressources humaines contribuent aux difficultés de la DGI à faire progresser les recettes fiscales de façon optimale. **Tirant les leçons de plusieurs années de mise en œuvre de ses PS et conformément au principe de la gestion axée sur les résultats, la DGI doit s'assurer que ses politiques et stratégies sont mises en œuvre de façon satisfaisante.**

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

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

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

4.2. Cadre de référence national

La DGI peut compter sur l'appui du MEF en tant que ministère de tutelle, l'ensemble des structures de l'Etat ainsi que l'accompagnement des partenaires techniques et financiers régionaux et internationaux. Fort des résultats obtenus avec ses partenaires, il est important pour la DGI de préserver un haut niveau de collaboration avec ces derniers et de chercher à développer d'autres partenariats fructueux dans la conduite de ses activités prioritaires. Ainsi, diverses initiatives sont actuellement en

cours et d'autres pourront éventuellement s'ajouter au cours des prochaines années avec comme objectif de renforcer les capacités de l'organisation.

La performance de l'administration fiscale, le redressement des finances publiques, l'accroissement des recettes de l'État et l'efficacité dans la gestion publique sont des objectifs d'envergure pour nos partenaires. La réalisation de ces objectifs conduit la DGI à adopter le présent plan stratégique tenant compte des recommandations de ses partenaires. Elle s'est appuyée à cet effet sur les stratégies et cadres suivants :

- Les conclusions et recommandations des Assises Nationales de la Refondation ;
- Le Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le développement Durable du Mali (CREDD 2019-2023);
- Les conclusions et recommandations de la revue des 06 et 7 juillet 2022 du CREDD 2019-2023
-
- La Stratégie de Changement pour une Gestion Performante des Finances Publiques (PREM/GFP) 2021-2023;
- Le Programme de Développement Institutionnel (PDI);
- Le Programme National de Transition Fiscale (PNTF);
- Le Mémorandum de Politiques Économiques et Financières (MPEF) signé avec le FMI;
- Les recommandations issues des études réalisées par les différentes missions d'assistance technique du FMI et d'AFRITAC de l'Ouest dans le secteur de la fiscalité, concernent le renforcement des capacités dans l'administration publique, l'élargissement de l'assiette fiscale, l'amélioration de la collecte de la TVA;
- Le Plan d'Action synthétique pour un renforcement du civisme fiscal
- Les rapports de revue annuelle du CREDD 2019-2023;
- La Politique Nationale de la GAR révisée;
- La Politique Nationale du Genre;
- ;
- Le Programme National du Cadastre.
- la stratégie post – TADAT

L'autonomisation des femmes par leur insertion dans la vie économique, sociale et politique du pays connaît des évolutions institutionnelles importantes mais devrait être sensiblement améliorée pour garantir l'égalité de genre.

La satisfaction des usagers dans les services publics de qualité est une condition pour accroître le consentement des contribuables à payer l'impôt. La mobilisation des ressources propres de l'État a connu des améliorations importantes et devrait se consolider pour pouvoir assurer un niveau de dépenses publiques qui permette à l'État d'assumer efficacement ses missions principales.

Les responsabilités sont partagées. Les efforts relèvent avant tout de l'État mais aussi de chaque citoyen pris individuellement. Les citoyens ont des droits exigibles vis-à-vis de l'État, mais aussi des devoirs et obligations dont ils doivent s'acquitter.

S'appuyant sur le diagnostic et les défis de mobilisation de recettes fiscales, le Plan stratégique 2023-2025 s'articule autour de cinq axes stratégiques déclinés en objectifs, globaux et spécifiques.

Le premier axe de cette stratégie concerne la gouvernance fiscale. La consolidation de la modernisation de l'administration fiscale passera nécessairement par le renforcement des capacités, de la synergie et des échanges entre les structures et services de la DGI. L'amélioration de la performance de la DGI se poursuivra grâce à la mise en œuvre du Plan de réformes de la gestion des finances publiques du Mali (PREM 2021-2023). La maîtrise des exonérations, la modernisation de l'administration fiscale, le contrôle interne et externe.

La consolidation de la modernisation de l'administration fiscale est essentielle pour améliorer la performance de la DGI.

La décentralisation des services de l'administration fiscale se poursuivra suite à la réorganisation administrative avec le parachèvement du processus de découpage territorial.

Le développement des cadres de concertation avec les partenaires de la DGI, l'implication des corporations et des organisations faitières seront nécessaires pour améliorer la mobilisation des recettes fiscales.

La modernisation du cadastre constituera une avancée pour poursuivre ces objectifs.

Cela passe notamment par une gestion axée sur les compétences et le mérite des ressources humaines, par davantage de transparence et de redevabilité.

5. ENJEUX ORGANISATIONNELS

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

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

Pour la mobilisation des recettes fiscales, le Mali a enregistré au titre de l'exercice 2021, un taux de pression fiscale de 15,2% contre un objectif fixé par la CEDEAO à 20% en 2021.

Afin de mieux jouer son rôle de premier pourvoyeur de recettes de l'État, la DGI entend augmenter de façon significative et durable ses recettes. Sur la base d'une croissance ambitieuse d'au moins 10 % par an de ses recettes la DGI devra **participer à l'augmentation du taux de pression fiscale, jusqu'à atteindre 20 % conformément aux critères de convergence de l'UEMOA.**

Au titre de la poursuite de l'élargissement de l'assiette fiscale, des dispositions sont en cours pour assurer la mise en œuvre des recommandations pertinentes des études réalisées en vue de l'élargissement de l'assiette fiscale dans les secteurs agricole, informel et des nouvelles technologies et pour lesquels les contributions actuelles aux recettes fiscales restent limitées.

Dans le cadre de la modernisation des systèmes d'informations, l'amélioration du Système intégré de Gestion des Taxes et Assimilées (SIGTAS) s'est poursuivie à travers notamment, le lancement officiel des télépaiements des impôts et taxes le 06 décembre 2021.

Ce résultat attendu pourrait se concrétiser par la mise en œuvre des recommandations issues des études sur la fiscalisation des secteurs agricole et informel et par des réformes, notamment l'institution de la facture normalisée et la maîtrise de la gestion efficiente des exonérations, une fiscalité simplifiée, une meilleure maîtrise de la TVA et une plus grande équité dans l'offre des services. De plus, une priorité sera accordée à l'impact négatif de l'incivisme fiscal sur les recettes, ce qui signifie mettre en place les conditions permettant une adhésion plus importante de la population au paiement des impôts.

Il est **nécessaire également de renforcer et redynamiser les** unités de vérification afin de mieux exercer le contrôle fiscal auprès des entreprises à fort enjeux nationaux. **Des**

Orientations stratégiques:

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

2-Favoriser un environnement propice au civisme fiscal

dispositions devront être prises pour poursuivre la formation poussée et le recyclage des membres de ces unités afin de permettre à la DGI de s'appuyer sur des agents capables de comprendre toutes les complexités des secteurs économiques présents au Mali notamment les mines, les banques, les télécommunications et le commerce électronique.

En outre il est nécessaire de renforcer les capacités de l'unité chargée de la préparation et du suivi des accords préalables sur les prix de transfert.

L'implantation et la poursuite de l'utilisation de SIGTAS 3.0 représentent une grande avancée pour la DGI dans la maîtrise de l'assiette fiscale. Cette nouvelle version répond aux besoins de l'organisation et à l'évolution du contexte économique du Mali. Elle s'inscrit par ailleurs dans des pratiques modernes qu'il est impératif d'intégrer afin de mieux maîtriser les recettes fiscales. Cependant, force est de constater qu'il reste encore à faire pour que les ressources humaines puissent s'approprier ce changement majeur.

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

5.2. Gestion stratégique des ressources humaines

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

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

aussi à développer une culture de la gestion du changement au sein de l'organisation. Le plan de carrière actuel doit être évalué, compte tenu des obstacles qu'il pose au processus de recrutement en termes de profil. Le plan de carrière est plutôt limitatif et ne répond pas totalement aux besoins de la DGI.

La relève n'est pas suffisamment prise en compte au sein de l'organisation. Les agents en début de carrière doivent être plus intégrés dans un processus formel pour s'assurer notamment d'un transfert

Orientation stratégique:

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

de compétence. Des mesures d'accompagnement, comme des activités de mentorat

devraient être davantage valorisées et mises de l'avant par la structure responsable. Il est important de conjuguer les efforts pour offrir à la DGI des outils de gestion qui répondent aux besoins des agents, mais également pour assurer un développement soutenu de l'organisation.

Il sera également important de préserver un environnement propice à la formation, au perfectionnement et au développement du potentiel des agents.

5.3. Bonne gouvernance de l'administration

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

Depuis 2005, la DGI utilise partiellement les outils de la GAR. Intégrant les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure, cette méthode permet en outre d'améliorer de manière continue le travail des agents et des structures. L'intégration complète de la GAR comme méthode de gestion n'est pas encore chose faite. Les buts et les objectifs de la GAR doivent être compris par l'ensemble des agents. Il faut mieux sensibiliser les agents sur le lien direct entre la GAR et la mesure du rendement (augmentation des recettes), l'efficacité et l'efficience, un meilleur service au contribuable et l'évaluation du rendement. À cet égard, la GAR doit être comprise comme une manière de fonctionner et d'évoluer au sein de l'organisation. Le suivi-évaluation est une faiblesse importante à la DGI et il est de l'intérêt de tous de corriger cette situation qui affecte l'efficacité de l'administration fiscale.

Orientation stratégique:

4- Poursuivre l'application des règles de bonne gouvernance

Il est également important de prendre en compte les éléments de gestion et de bonne gouvernance dans l'évaluation de la performance individuelle des agents et des structures de la DGI. Actuellement, les critères de performances se limitent aux recettes des différentes structures. Il serait pertinent d'y inclure des critères de gestion et de bonne gouvernance afin de mesurer, de manière plus inclusive, toutes les composantes de la DGI qui sont nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Ainsi,

la mesure de ces nouveaux critères apporterait une lecture plus complète de l'organisation et conduirait à des décisions stratégiques plus inclusives. Nul besoin de préciser que l'atteinte des recettes fiscales doit avoir comme préalable une assise solide en gestion des activités et en gouvernance organisationnelle.

La mise en place des politiques fiscales est au cœur de d'un système de gouvernance qui peut asseoir les bases d'une politique fiscale en harmonie avec les autres variables économiques. Le Mali poursuit sa vision de réformes fiscales dans le but ferme d'une volonté de rendre sa fiscalité plus efficace économiquement et plus équitable socialement.

La DGI a relevé le défi de l'informatisation de la chaîne de traitement des impôts et taxes, en amont et en aval, et des opérations d'assiette, de contrôle et de recouvrement. Elle dispose d'un réseau interne et d'une interconnexion avec les structures partenaires et stratégiques. Cependant, une plus grande performance de l'administration fiscale en matière d'émission, de recouvrement et de contrôle fiscal passe inévitablement par l'extension du système informatique vers les structures non connectées au SIGTAS.

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

La mise à disposition des moyens de la mise en œuvre de la politique de communication doit être adaptée à l'évolution du temps, notamment à travers l'allocation d'un budget conséquent et aussi la prise en compte des nouveaux médias.

Domaine transversal, la composante communication doit être intégrée dans tous les aspects des projets, programmes, formations, missions à l'intérieur comme à l'extérieur du pays.

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

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

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

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

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

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

6. PROJETS ET GRANDS CHANTIERS PRÉVUS POUR LA PÉRIODE 2023-2025

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

- La poursuite de la mise en œuvre de la réforme organisationnelle ;
- Le développement des télé procédures, des télé déclarations et des télépaiements ;
- L'institution de la facture normalisée ;
- La fiscalisation des entreprises agricoles ;
- La fiscalisation du secteur informel avec une priorité pour le secteur de l'orpaillage traditionnel ;
- L'extension de SIGTAS 3.0 vers les autres régions ;
- L'interconnexion avec le système d'information de la Direction Nationale des Domaines et de la Direction Nationale des Transports.

7. MODELE LOGIQUE DU PLAN STRATEGIQUE DE LA DGI

Le modèle logique permet de visualiser le changement souhaité par la DGI pour les trois prochaines années. Selon les enjeux identifiés et les orientations stratégiques permettant de spécifier dans quels secteurs les efforts seront consentis, la déclinaison des résultats attendus et des extrants à produire permettront aux structures de la DGI

d'agir de manière efficace à la réussite du changement. Le modèle logique contient deux paliers de résultats. Cette approche permet de faciliter l'étape du suivi-évaluation et apporte une lecture plus précise de l'impact des résultats attendus à l'intérieur de la période prévue au plan stratégique.

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

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

Modèle logique du plan stratégique 2023-2025

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

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

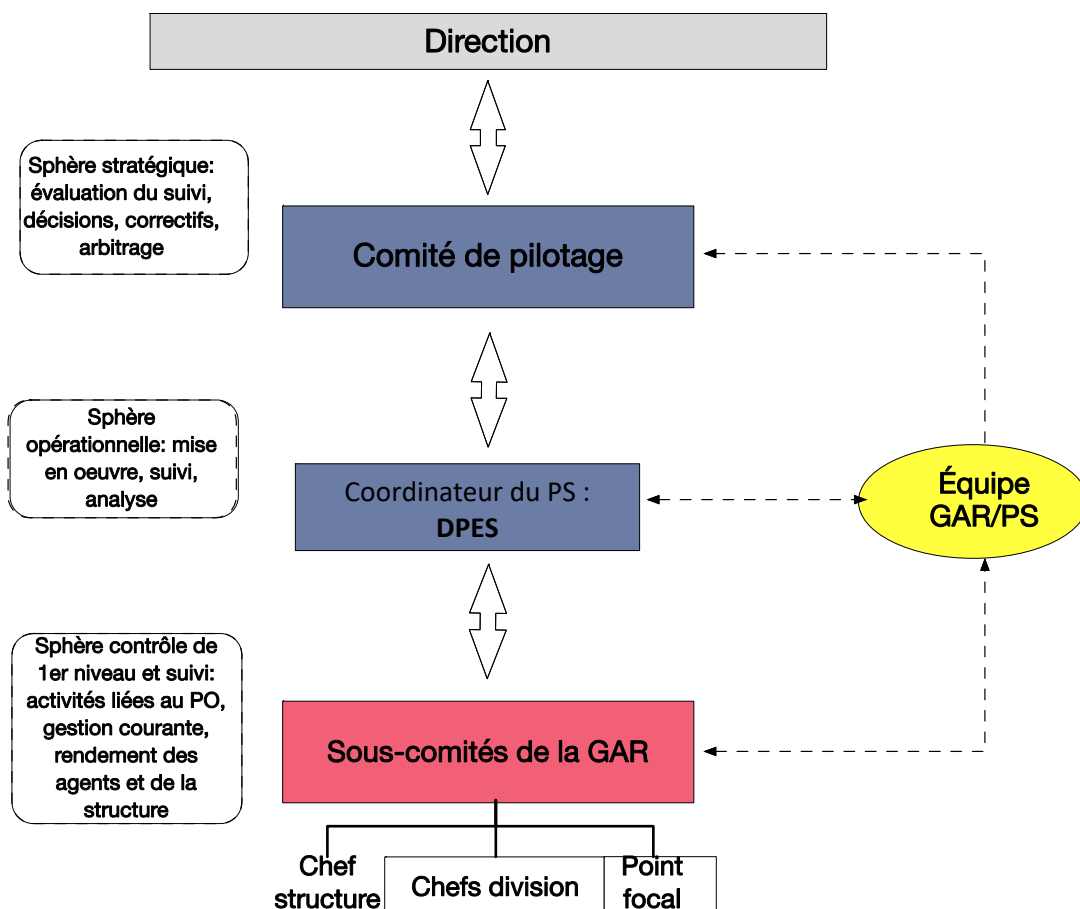
Extrant 4.1.1: Outils standardisés de suivi et d'évaluation utilisés
Extrant 4.1.2: Outils de contrôle de 1er niveau et de 2ème niveau opérationnels
Extrant 4.1.3: Procédures respectées et appliquées
Extrant 4.1.4: Critères de gestion et de bonne gouvernance identifiés
Résultat attendu 4.2: Réforme organisationnelle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

8. MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION

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

8.1. Structure de suivi

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



Mandat de la Direction générale des impôts

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

Rôle et responsabilités du Comité de pilotage

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

Rôle et responsabilités de la DPES

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

Rôle et responsabilités des points focaux

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

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

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

8.2. Risques associés à la réussite du plan stratégique

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

Tableau 7.1- Risques et mesures d'atténuation

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

9. ANNEXE: CADRE DE MESURE DU RENDEMENT DU PLAN STRATEGIQUE 2023-2025

Résultats et extrants	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthode de collecte de données	Fréquence de la collecte de données	Responsable
Résultat ultime							
La performance de la DGI est améliorée à travers la maîtrise de l'assiette fiscale et la pratique d'une gestion responsable et planifiée	Niveau de croissance des recettes de la DGI	Situation des recettes fiscales de l'année N-1	07 % an d'ici 2025	TOFE	Demande des statistiques	Annuelle	DPES
	Nombre de plan de travail individuel	100%		rapport d'activité	analyse et compilation	mensuelle; trimestrielle et annuelle	Bureau Audit et Contrôle
	Nombre de contrôles internes effectués	Situation 2021 100%		rapport d'activité	analyse et compilation	mensuelle; trimestrielle et annuelle	Bureau Audit et Contrôle

Résultats attendus							
1.1: Politique fiscale structurée sur les nouveaux secteurs économiques	Disponibilité de nouveaux textes juridiques fiscalisant les nouvelles économies	Aucun document	Politique fiscale en 2025		Analyse	Annuelle	DLFC/DPES
	unités spécialisées mis en place	Arrêté du MEF	Une unité créée	Arrêté du MEF			
1.2: Renforcement optimisé des activités de vérification (contrôle fiscal) d'enquêtes et recherches	Taux d'exécution des programmes de contrôle et de recherches	Situation 2021 90% niveau d'exécution des programmes		Les rapports annuels	analyse et compilation	Annuelle	DREAV / DPES/ Bureau Audit et Contrôle
2.1: Maîtrise confirmée de SIGTAS	Recommandations des missions d'audit	Situation au 31 décembre 2021					
	Nombre de plaintes formulées sur l'utilisation de SIGTAS	Néant 60% la 1ère année, 40% la 2ème année et 10% la 3ème année		GLPI (logiciel)	Extraction, analyse et compilation	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle	DI
2.2: Amélioration accentuée de l'immatriculation des contribuables dans SIGTAS	Nombre de nouveaux contribuables immatriculés H/F	situation 2021	augmentation de taux 5% par an d'ici 2025	Les rapports annuels	analyse et compilation	Annuelle	Bureau Audit et Contrôle/DI

2.3: Changement constaté dans la prise en charge de la gestion des exonérations fiscales et des émissions des impôts dans SIGTAS	Nombre des états d'émissions produits	Situation 2021 12 états d'émissions par an et par structures de recettes		états de suivi d'émission	analyse et compilation	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle	Structures de recettes
2.4: Recouvrement amélioré des impôts	Taux de recouvrement	Situation 2021	100% du taux de recouvrement	TOFE	analyse et compilation	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle	Structures de recettes
2.5: Optimisation des nouvelles technologies dans la gestion des impôts	Nombre de déclaration en ligne		d'ici 2025, 100% pour la DGE et 50% pour la DID	SIGTAS	analyse et compilation	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle	DI/DGE/DID
2.6: Gestion optimisée des dossiers de réclamation en contentieux	Nombre de dossiers traités dans le délai	situation 2022	d'ici 2025, 100% des dossiers traités	rapport annuel	analyse et compilation	semestrielle et annuelle	DLFC/DGE/DID/DRI
2.7: Modernisation effective des services aux contribuables	Nombre de plaintes enregistrées annuellement	Situation de l'année précédente	Réduction de 50% du nombre de plaintes enregistrées en 2025	Rapports de dépouillement; Rapports d'enquête et de sondages	Analyse comparative	Annuelle	CRPC

	Taux de satisfaction des contribuables (environnement d'accueil, service des agents) en fonction des hommes et des femmes	Enquête de sondage 2021 taux% de satisfaction	augmentation de taux de satisfaction à 80%	Rapports d'enquête et de sondages et Site Web DGI	analyse	Trimestrielle	CRPC
2.8: Communication interne et externe renforcée pour favoriser les bonnes pratiques	Nombre de communications interne et externe	Situation 2021 80% du personnel et des contribuables sensibilisés	100% du personnel et des contribuables sensibilisés d'ici 2025	Rapports d'activités	Analyse et compilation	Trimestrielle, Semestrielle et Annuelle	CRPC
3.1: Gestion améliorée des ressources humaines	Nombre d'outils de GRH implanté	Situation en 2021	100% des outils fonctionnels d'ici 2025	Rapports d'activités	Analyse et compilation	Annuelle	DPFP
	Disponibilité d'un outil de suivi des carrières des femmes de la DGI	Situation en 2021					
3.2: Professionnalisme renforcé des agents	Mise en œuvre du programme de mise à niveau approprié en tenant compte du développement des compétences des femmes	Situation en 2021	Accessibilité du programme à 100% des agents en 2025	Rapports de formation	Analyse et compilation	Semestrielle et/ou annuelle	DPFP/ Bureau Audit et Contrôle

	Qualité de la gestion effectuée par les agents		D'ici 2025, 70% des agents sont qualifiés dans leur poste	Évaluations post formations et en cours de carrière			
	Taux d'utilisation de SIGTAS			SIGTAS			
4.1: Intégration démontrée de la gestion axée sur les résultats dans toutes les structures	Niveau d'exécution du plan opérationnel	Situation de départ au 31 décembre 2021 80 % du niveau d'exécution du PO	100 % du niveau d'exécution du PO	Rapports d'activités des structures dans le délai prescrit	Analyse et compilation	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle	DPES
4.2: Réforme organisationnelle complétée pour toutes les structures	Cadres organiques et décrets en vigueur		reform organisationnelle mise en œuvre	rapport annuel	analyse et compilation	Annuelle	COM
4.3: Intégration effective d'une culture organisationnelle axée sur le genre	Nombre de femmes dans des postes de responsabilités	Situation 2021% des postes de responsables	30% des postes de responsables	SIGRH	analyse	Annuelle	COM
	Disponibilité d'une Politique interne sur le genre						
Extrants							

1.1.1: Unité spécialisée sur les prix de transfert en place	Unité mines, Unité banques, Unité Assurances, Unité Télécom, Unité Industrie et Unité Commerces	Néant	100% unités créées pour 2025	Rapport annuel	Analyse	Annuelle	DGE/DID/ Bureau Audit et Contrôle /DI
1.1.2: Entreprises agricoles fiscalisées	Fichier sur le recensement des entreprises agricoles	Néant	Taux d'augmentation des recettes	Rapport d'étude sur la fiscalisation du secteur agricole	Analyse et compilation	Annuelle	DPES/DREAV/ Bureau Audit et Contrôle /Structures recettes
1.1.3: Commerce électronique maîtrisé	Types de contrôle utilisés à la DGI	Néant	100% des mesures de contrôle appliquées	Rapports de contrôle	Analyse	Annuelle	DLFC/DREAV/ Structure recettes
	Nombre de contrôle effectué à la DGI	Néant	100% des défaillants sont contrôlés	Rapport de contrôle	analyse	Annuelle	DLFC/DREAV/ Structure recettes
1.1.4: Prise en compte du secteur informel améliorée	Nombre de nouveaux contribuables identifiés	situation 2022	augmentation de 15% d'ici 2025	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DID/DRI/DI/DP ES

	Mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le secteur informel	Néant		Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	Toutes les structures
	Évolution du transfert de l'informel vers le formel	situation 2022		Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DGE/DID/DRI/SDI
1.1.5: Déconcentration des services poursuivie	Nombre de services déconcentrés	situation 2022	100% d'ici 2021	rapport final sur la réforme organisationnelle	Analyse et compilation	Annuelle	COM
1.2.1: Réorganisation de la SDREAV, ref. réforme de la DGI et plan sur le civisme fiscal), effectuée	Nombre de divisions créées	situation 2021	déconcentration de la DREAV	Rapport d'activité	analyse	annuelle	DPES
	Disponibilité d'un plan de réorganisation de la DREAV						
1.2.2: Les structures d'assiettes renforcées en vérificateurs disposant de capacités d'observation, de compréhension et d'analyse	Nombre de vérificateurs de qualités mis à la disposition des structures	situation 2021	Taux d'exécution des programmes de contrôles sur pièce et de vérification	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	COM
2.1.1: Méthodes standardisées pour le toilettage et le maintien des	Méthode standardisée disponible et utilisée	situation 2021	100% méthodes standardisées	Rapport d'activité	Analyse et compilation	mensuel/trimestrielle/Annuelle	COM

données sur les contribuables appliquées			es appliquées				
	nombre de toiletages effectué	situation 2021	100 % des portefeuilles assainis d'ici 2025	rapport activité	Analyse et compilation	mensuel/trim estrielle/Ann uelle	Structures recettes/DI/DP ES
2.1.2: Renforcement des compétences des agents sur SIGTAS effectué	Nombre d'agents formés selon le genre	Situation 2021	100% des besoins en renforcement atteints	Programme de formation	Analyse et compilation	Annuelle	DPFP/DI
2.1.3: Suivi de l'audit interne à distance dans SIGTAS exécuté	Nombre de structures contrôlées à distance		Application effective du suivi à distance	rapport d'audit	Analyse et compilation	mensuelle/tri mestrielle/Ann uelle	Bureau Audit et Contrôle /DI
	Nombre de dysfonctionnements identifiés et corrigés		Application effective du suivi à distance	rapport d'audit	Analyse et compilation	mensuelle/tri mestrielle/Ann uelle	Bureau Audit et Contrôle /DI
	Nombre de rapports de surveillance à distance		Application effective du suivi à distance	rapport de surveillance	Analyse et compilation	mensuelle/tri mestrielle/Ann uelle	Bureau Audit et Contrôle /DI
2.2.1: Gestion de l'immatriculation du contribuable améliorée	base de données SIGTAS 3.0	Situation 2021	Base de données assainie à 100%	Rapport d'activité	analyse	mensuelle/tri mestrielle/Ann uelle	Toutes les Structures recettes/DI/DP ES

2.2.2: Transfert du NIF vers le NINA effectué	Commission de transfert du NIF vers le NINA	Néant	transfert effectif d'ici 2025	base de données SIGTAS 3.	analyse	Annuelle	/DI/ toutes les structures
2.3.1: Plan d'encadrement des exonérations fiscales adopté	Nombre, montant, nature et sources des exonérations	situation 20221	rationalisation dans l'octroi des EXO	SIGTAS et dossiers physiques	analyse	mensuelle/trimestrielle/Annuelle	DPES
2.3.2: Prise en charge des erreurs émissions effectuées	Nombre d'émissions corrigées	SGTAS 3.0	correction effective des erreurs	Rapport de liquidation	analyse	mensuelle/trimestrielle/Annuelle	Toutes les Structures recettes/DI/DPES
2.4.1: Mise à jour des méthodes de recouvrement complétée	Rapport d'études sur les méthodes	Situation concertation entre DGI et DNCTP	Meilleur suivi du recouvrement	rapport de concertation	analyse	Annuelle	Cellule d'Appui au Recouvrement
2.5.1: Systèmes informatiques fonctionnels	Nombre de pannes signalées	GLPI (Logiciel de gestion libre du parc inform)	-50% du temps de panne signalé par rapport au temps de production	CENTREON S (logiciel)	Extraction des données et évaluation du temps	mensuelle	DI
2.5.2: Informatisation des structures complétées	Nombre de sites connectés au réseau de la DGI	16 sites connectés en 2021	70 sites d'ici 2025	Rapport d'activités	Compilation	Annuelle	DI
	Nombre d'agents formés en tenant compte du genre	% Hommes et% femmes en 2021 formés	100% des besoins en renforcement sont comblés	Rapports d'activités	Analyse	Annuelle	DI/DPFP
	% de services dotés en équipements	Situation de 2022	100% des structures dotés en	Charge récurrente, PREM et	analyse et compilation	Annuelle	DI /DPFP

			équipements	fonds d'équipements de la DGI			
	Mesures d'accompagnement des agents						
2.6.1: Gestion du délai de traitement d'une réclamation améliorée	Nombre de réclamations traitées dans le délai	situation 2021	100% des réclamations dans le délai d'ici 2025	Rapport d'activité	analyse et compilation	mensuelle/trimestrielle/Annuelle	DLFC/DGE/DID/DRI
	Nombre de réclamations conformes (pièces obligatoires) enregistrées dans SIGTAS						
2.7.1: Compétences et capacités des agents du BAC développées selon le genre	Nombre d'agents formés h/f	situation 2022	l'approche genre respectée à 100% d'ici 2025	Programme de formation	analyse et compilation	Annuelle	DPFP
2.7.2-Nouveaux services personnalisés aux contribuables disponibles	Nombre d'adhérent au service en ligne		Application effective dans toutes les structures informatisées	Nombre de formulaire d'adhésion	Analyse statistique	Semestrielle	Cellule Télé Services
2.7.3: Stratégie d'accompagnement des entreprises en difficulté opérationnelle	Cadre d'accompagnement	Néant	plan d'assistance opérationnelle d'ici 2025	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DLFC/DGE/DID/DRI

2.7.4: Sécurisation et organisation de l'assistance comptable en entreprise (CGA, experts comptables, commissaires aux comptes) effectives	disponibilité d'un cadre de partenariat	Néant	100% des états financiers certifiés d'ici 2025	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DLFC/DGE/D/ DRI
2.7.5: Télé services opérationnels	Nombre opérations effectuées en ligne	Néant	100% des contribuables de la DGE, 50% DME et 25% DID	Rapport d'activité	Analyse	Annuelle	DI/DGE/DID/C ellule Télé services
2.8.1: Outils de communication améliorés	Nombre d'outils de communication	situation 2021	Utilisation effective	Rapport d'activité	Analyse	Annuelle	CRPC
2.8.2: Communication au personnel et aux contribuables intensifiée	Nombre de communications interne et externe	Programme de communications interne et externe	100% du personnel d'ici 2021 et 90% des contribuables	Rapport d'activité et media utilisé	Statistiques	semestrielle et annuelle	CRPC
	Nombre de supports de communications interne et externe	Instruction, circulaires, messages à véhiculer, nombre de thèmes et de messages à véhiculer, nombre de moyens de communication	100% du personnel d'ici 2025 et 90% des contribuables	Rapport d'activité et media utilisé	Statistiques	semestrielle et annuelle	CRPC

		n utilisés et nombre de rencontres de sensibilisations organisées					
3.1.1: Outils de gestion des ressources humaines exploités	Disponibilités d'outils GRH lesquels	SIGRH et fichier Excel	100%	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DPFP
	Disponibilité d'un outil de suivi sur la progression des femmes à la DGI						
3.1.2: Évaluation des besoins des structures en ressources humaines selon les profils et les postes effectuée	Disponibilité d'un fichier d'évaluation des besoins en GRH en tenant compte du genre	Situation 2021	100% des profils et des postes pourvus d'ici 2025	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DPFP
3.2.1: Compétences et capacités des agents renforcés	Nombre d'agents formés h/f	situation 2022	100% des programmes de formation exécutés	Programme de formation	Analyse et compilation	Annuelle	DPFP
3.2.2: Changement de comportement avéré des agents envers les pratiques déontologiques	Nombre d'agents formés et sensibilisés h/f	situation 2021	le respect strict des procédures de travail	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	COM et DFPP

	Rapport de premier niveau	situation 2021	100%	Rapport d'activité	Analyse et compilation	mensuelle; trimestrielle	Bureau Audit et Contrôle/toutes structures
	Rapport deuxième niveau	situation 2021	100%	Rapport d'activité	Analyse et compilation	trimestrielle et Annuelle	Bureau Audit et Contrôle /toutes structures
3.2.3: Mutualisation et stabilisation des expertises mises en œuvre	Nombre d'experts H/F stabilisés dans les différentes unités		100% des experts stabilisés	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DPFP/ Bureau Audit et Contrôle
4.1.1: Outils standardisés de suivi et d'évaluation utilisés	Disponibilité d'outils standardisés: rapport annuel, rapport de gestion, rapport des agents et plan annuel	Situation 2021	Application totale des outils de la GAR	Rapports mensuel, trimestriel, semestriel et annuel	Analyse et compilation	Annuelle	DPES/Sous comités GAR
4.1.2: Outils de contrôle de 1 er et de 2ème niveaux opérationnels	guide d'audit interne	Situation 2021	Application effective du guide	rapport de mission	Analyse et compilation	mensuelle/trimestrielle/Annuelle	Bureau Audit et Contrôle

	Disponibilité du plan annuel des missions						
4.1.3: Procédures respectées et appliquées	Diffusion du manuel de procédures dans L'INTRANET	Situation 2021	Application effective des procédures	Rapport d'activité	Analyse et compilation	mensuelle/trimestrielle/Annuelle	Cellule Organisation et Méthodes
	indicateurs de gestion de SIGTAS						Bureau Audit et contrôle
	Rapport de mission de l'audit interne						Bureau Audit et contrôle
4.1.4: critères de gestion et de bonne gouvernance identifiés	contrat de performance et de bonne gouvernance entre DGI et MEF	situation 2008-2011	administration Publique performante	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DGI
4.2.1: Comité technique de mise en œuvre des nouveaux décrets opérationnels (Mise en place de la structure de pilotage)	Nombre de réunion du comité technique	Situation 2021	100% des réformes mises en œuvre	Rapport d'activité	analyse et compilation	mensuelle/trimestrielle/Annuelle	Cellule Organisation et Méthodes
	Rapports de suivi	Situation 2021	100% des réformes mises en œuvre	Rapport d'activité	analyse et compilation	mensuelle/trimestrielle/Annuelle	Cellule Organisation et Méthodes

	Disponibilité du calendrier de mise en œuvre						
4.3.1: Prise en charge de l'EFH à la DGI démontrée	Chargé de l'EFH en poste à la DGI	situation 2021	50% des postes de responsabilités	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	DPFP/Cellule Organisation et Méthodes
	Disponibilité d'un calendrier des activités en EFH						
4.3.2: Volet sur l'entrepreneuriat féminin au Mali maîtrisé	Disponibilité d'indicateurs sur la fiscalité des femmes	Situation 2021	15% d'ici 2025	Rapport d'activité	Analyse et compilation	Annuelle	Toutes les Structures
	Étude sur les femmes et la fiscalisation au Mali						