

MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS (DGI)

Projet de modernisation de l'Administration fiscale

PLAN STRATEGIQUE 2007 - 2015 DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS (DGI)

Atelier de validation du projet du 04 au 06 / 06 / 2007

Rapport de synthèse


ARYAN & CO



Juin 2007

Du 04 juin au 06 juin 2007, s'est tenu à Bobo-Dioulasso, un atelier de validation du Plan Stratégique 2007 – 2015 de la Direction Générale des Impôts.

La cérémonie d'ouverture présidée par Monsieur le Gouverneur des Hauts Bassins a connu la participation des Directeurs Généraux des Régies et de l'ensemble des Directeurs Régionaux et centraux, des Chefs de Services et Receveurs en poste à Bobo-Dioulasso.

Après la cérémonie, les participants ont aussitôt débuté les travaux en procédant à l'adoption du programme de l'atelier de validation du Plan Stratégique.

Dans un premier temps, le groupe de travail du Plan Stratégique a présenté son avant projet de plan.

Par la suite, les travaux se sont poursuivis en commission dont les résultats ont été exposés en plénière.

1. Enjeux et contenu du plan stratégique 2007 – 2015 de la DGI

Le contexte national marqué d'une part, par un processus de libéralisation de l'économie, de poursuite de l'assainissement des finances publiques à travers l'amélioration de l'efficacité des instruments de programmation et de gestion budgétaires (PRGB¹, SRFP², CDMT³, etc.) et, d'autre part, par un contexte sous régional et international caractérisé par des échéances importantes tels que le Programme de Transition Fiscale (PTF) au sein de l'UEMOA⁴, les exigences de l'OMC⁵, sont autant de facteurs qui exigent un meilleur fonctionnement des appareils de l'Etat, notamment en matière d'intensification de la mobilisation des ressources intérieures et extérieures pour le financement des opérations entrant dans le Cadre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (CSLP⁶ révisé adopté par le pays en juin 2004 et couvrant la période 2000-2015).

Ainsi, le présent PS tient compte des engagements du gouvernement au titre de la Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) en vue de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) avec notamment, la réduction du taux de pauvreté à moins de 35% d'ici à 2015 et un taux de croissance par habitant d'au moins 4%.

Le PS de la DGI s'inspire fortement des orientations retenues dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) approuvé en 2004 et de son plan d'actions prioritaires actualisé en 2006.

Pour apporter une contribution significative à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Plan Stratégique de la DGI 2007 - 2015 poursuit la modernisation des services fiscaux déjà amorcée, à partir d'un état des lieux et d'un diagnostic approfondi des forces et des faiblesses tant humain, matériel qu'organisationnel.

Ainsi, l'objectif global du Plan Stratégique de la DGI est « **d'établir une administration fiscale moderne, performante et centrée - usager, en phase avec les standards communautaires et internationaux** »

¹Programme de Renforcement de la Gestion Budgétaire

²Stratégie de Renforcement des Finances Publiques

³Cadre de Dépenses à Moyen Terme

⁴Décision n° 10/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006 avec engagement des Etats de poursuivre l'harmonisation des législations fiscales tout en améliorant la cohérence des systèmes internes de taxation et le rendement des différents impôts

⁵L'Organisation Mondiale du Commerce

⁶Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté

L'objectif global sus - défini sera atteint à travers les 3 résultats ci – après qui constituent des objectifs spécifiques à poursuivre tout au long de la période couverte par le plan :

2.1 Orientation 1 : Accroissement des recettes fiscales

- 1.1. Élargir l'assiette fiscale
- 1.2. Lutter contre la fraude fiscale et recouvrer les impôts éludés de façon offensive
- 1.3. Informatisation complète de la gestion des impôts (DGI)

2.2 Orientation 2 (Amélioration de l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur)

La DGI a pour objectif de progresser avec tout le personnel dans l'amélioration des relations avec les usagers. Quatre axes guideront cette politique :

- 2.1. Une qualité de service accrue pour tous les publics
- 2.2. Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement possible
- 2.3. Améliorer les relations avec les contribuables
- 2.4. Encourager l'éthique professionnelle par l'adoption et l'application rigoureuse du Code de déontologie

2.3 Orientation 3 Amélioration des performances de la DGI par le renforcement des capacités institutionnelles

- 3.1 Améliorer la capacité de prévision de la DGI
- 3.2 Améliorer la qualité et la quantité des moyens
 - 3.2.1 Les ressources humaines
 - 3.2.2 Les ressources matérielles
- 3.3 Améliorer l'organisation de base
- 3.4 Améliorer les procédures et les outils de gestion
- 3.5 Améliorer le système d'information et de pilotage
- 3.6 Améliorer l'encadrement des services
- 3.7 Améliorer les performances de l'IGS

Le Plan Stratégique (PS) 2007 – 2015 constitue un levier à la croissance accélérée des ressources intérieures pour respecter les critères de convergence de l'UEMOA. Il permettrait au Burkina d'enregistrer environ 1 point de pourcentage de croissance supplémentaire par an du taux de pression fiscale à partir de 2008.

Ainsi, le Ratio des recettes fiscales sur PIB ressortirait au moins à **17% en 2011** contre **12 % en 2006**⁷. Le maintien de cette dynamique de mobilisation des recettes⁸ devrait permettre au Burkina d'enregistrer un rythme d'expansion économique répondant aux attentes du CSLP et positionnant le pays sur la trajectoire d'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Le présent Plan Stratégique vise essentiellement la rupture avec les méthodes et les comportements qui handicapent sérieusement une administration de souveraineté qui doit être le support, voire le « poumon » de l'action publique. Dans cette perspective, la réalisation des grands axes de développement retenus reposent sur une redynamisation des services, la rationalisation des méthodes et des outils de travail, la mobilisation des compétences, le développement des capacités professionnelles, techniques et managériales, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux.

Le management du changement, le management des compétences et des connaissances orienté vers les résultats, tels sont les instruments primordiaux pour mener à bien cette mission de renouveau visant à

⁷ L'un des plus faibles de l'UEMOA

⁸ Avec 10 % de progression des recettes en moyenne par an de 2008 à 2015

faire de la DGI une administration financière pionnière dans sa capacité à se réformer et à s'adapter aux évolutions du monde qui l'entoure et aux aspirations des citoyens, comme de ses agents.

Au terme de la réalisation des programmes et des actions prévus dans le Plan Stratégique 2007 – 2015, la DGI entend être reconnue comme une administration de référence au Burkina, et figurer parmi les administrations fiscales les plus performantes de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA) et de la Communauté Economique Des Etats de Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

► Ainsi, le Plan Stratégique 2007 - 2015 incarne clairement la volonté de modernisation de la DGI pour mieux exploiter le potentiel fiscal et repose sur la palette d'actions prioritaires ci- après :

1. La mise en œuvre des recommandations de l'audit organisationnel réalisé en 2007 pour répondre aux besoins nouveaux et naturels de l'évolution de l'organisation (réorganisation, formalisation des procédures, mise en place d'un système d'évaluation des performance, etc.) ;
2. L'informatisation intégrale des procédures des services et leurs interconnexions pour arriver à terme à un réseau national ;
3. La publication du Code Général des Impôts et la poursuite de la simplification des dispositions fiscales ;
4. La promotion du civisme fiscal et l'amélioration des services rendus aux usagers ;
5. Le renforcement de la qualité du contrôle fiscal et des opérations de recouvrement ;
6. le rapprochement de l'administration fiscale des contribuables par la déconcentration des services ;
7. La mise en œuvre du plan de formation propre à renforcer l'expertise et l'éthique professionnelle des agents dans tous les domaines ;
8. La mise en œuvre du plan de communication réalisé en 2007 pour améliorer la communication interne et externe ;
9. Les infrastructures mieux adaptées à l'exemplarité de service et d'accueil à destination du contribuable ;
10. Etc.

Les résultats attendus de la mise en œuvre du PS de la DGI seront atteints à travers la mise en œuvre de programmes et de plans d'action glissants. Le Plan Stratégique sera actualisé tous les 3 ans pour tenir compte des priorités du moment et du caractère évolutif du contexte interne et externe des finances publiques.

A cet effet, la mise en œuvre du plan repose sur un système de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) qui induit périodiquement (mensuellement, trimestriellement, semestriellement et annuellement), l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations pour mesurer l'efficacité et l'impact des actions.

Le pilotage du PS de la DGI est assuré par le Comité de Pilotage, chargé d'en superviser la mise en œuvre. Ce Comité est présidé par le Directeur Général et regroupera les membres du Comité de direction élargi aux structures partenaires, les partenaires techniques et financiers soutenant la mise en œuvre de la stratégie et un représentant des partenaires sociaux.

Pour atteindre les objectifs retenus dans le Plan Stratégique, les programmes et actions identifiées nécessitent la mobilisation de ressources financières importantes (voir budget en annexes séparées).

Au-delà des besoins de financement, la réalisation satisfaisante des programmes et actions est tout aussi tributaire de l'instauration d'un système de valeurs empreint de la culture « qualité » au niveau du personnel de la DGI. En effet, la modernisation source de valeur ajoutée est un comportement, un état d'esprit pour assurer la pérennisation des actions au-delà du Plan Stratégique.

L'atteinte des objectifs dépendra à la fois de la qualité de la politique de management, de l'engagement de tout le personnel, de la cohérence des actions avec les orientations stratégiques retenues et les moyens mobilisés.

2. Les facteurs clés de réussite de la stratégie

La mise en œuvre pertinente du PS de la DGI est subordonnée à la réunion des conditions ci-après :

- Volonté et soutien politiques constants.

- Encadrement compétent, volontaire et dynamique.
- Vision claire de l'avenir de l'organisation, fondée sur une stratégie bien conçue et des plans d'exécution détaillés
- Agencement des initiatives de réforme par étape, au lieu de bouleversements immédiats.
- Législation adaptée pour appuyer les propositions de réforme.
- Initiatives visant à développer les capacités institutionnelles, entre autres au niveau des cadres supérieurs et intermédiaires.
- Effectifs., financement et gestion de trésorerie appropriés.
- Haut degré de responsabilisation, fondée sur la bonne gouvernance et des structures et processus de gestion solides.
- Bonnes procédures de gestion des projets et de budgétisation, assorties du contrôle et de la supervision externes nécessaires.
- Implication du personnel et des parties prenantes externes, et bonne communication.
- Cohésion au sein de l'administration, entre les concepteurs et les exécutants des réformes et ceux qui assurent les opérations courantes.
- Recours approprié à l'assistance technique et sélection de consultants compétents.
- Promotion de l'internalisation du processus des réformes dans l'ensemble de l'organisation.
- Communication régulière au personnel et aux interlocuteurs des administrations.

3. Les Conclusions

Aux termes des travaux, les participants à l'atelier renouvellent leurs remerciements aux autorités politiques et administratives pour l'intérêt qu'elles portent à la tenue du présent atelier.

Les remerciements s'adressent également au Comité Interne de Pilotage et au groupe de cabinets-conseil représenté par le Centre de Recherche Panafricain en Management pour le Développement (CERPAMAD) et ARYAN & CO pour l'application et la célérité dont ils ont fait preuve dans la conduite des travaux.

Les participants ont pris l'engagement de s'approprier le plan et d'en faire un outil de pilotage de leur unité organisationnelle pour l'atteinte des objectifs assignés à la Direction Générale des Impôts.

Aussi, ils se donnent rendez-vous dans les prochains jours pour le lancement officiel du Plan Stratégique 2007-2015 de la Direction Générale des Impôts.

Bobo-Dioulasso, le 06 juin 2007

L'Atelier