

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE LA RELANCE

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE DES IMPÔTS

BP : 45 ou 37 – LIBREVILLE

Tél. : 01-79-53-86



PLAN

STRATEGIQUE 2021-2023

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

TABLE DES MATIERES

MOT DU MINISTRE DE L'ECONOMIE.....	X1
PRESENTATION.....	X2
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	X3
LISTE DES TABLEAUX ET ENCADRES.....	X4
PREAMBULE	1
1.Mission.....	1
2.Vision	1
3.Valeurs	1
4.Contexte	2
5. Orientations stratégiques	2
CHAPITRE 1^{er} : LES AXES DU PLAN.....	3
I. L'OBJECTIF GENERAL.....	3
II. LES ENJEUX DU PLAN	3
II.1-ENJEU 1 : EFFICACITE ET EFFICIENCE.....	3
1. Orientation stratégique 1 : Améliorer la gouvernance de la DGI	3
1.1-Les objectifs stratégiques	3
1.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques.....	4
1.3- Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus	4
1.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 1	5
2. Orientation stratégique 2 : Développer les compétences	9
2.1-Les objectifs stratégiques	9
2.2-Les résultats attendus lié à l'objectif stratégique	9
2.3-Les activités principales pour l'atteinte du résultat attendu.....	9
2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 2.....	9

II.2-ENJEU 2 : AMELIORATION DU SERVICE RENDU A L'USAGER .. 12

1. Orientation stratégique 1 : Renforcer la digitalisation des activités de la DGI.... 12
 - 1.1-Les objectifs stratégiques 12
 - 1.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques 12
 - 2.3-Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus 12
 - 2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 1 13
2. Orientation stratégique 2 : Améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur 15
 - 2.1-Les objectifs stratégiques 15
 - 2.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques 15
 - 2.3-Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus 15
 - 2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 1 15

II.3-ENJEU 3 : ACCROISSEMENT DES RECETTES FISCALES 17

1. Orientation stratégique 1 : Optimiser la mobilisation des recettes fiscales 18
 - 1.1-Les objectifs stratégiques 18
 - 1.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques 18
 - 2.3-Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus 18
 - 2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 1 19
2. Orientation stratégique 2 : Moderniser la législation et les procédures fiscales 23
 - 2.1-Les objectifs stratégiques 23
 - 2.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques 23
 - 2.3-Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus 24
 - 2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 2 25

CHAPITRE 2 : L'OPERATIONNALISATION DU PLAN STRATEGIQUE.....	28
I.LE CALENDRIER D'ACTIVITES.....	28
I.1-ENJEU 1 : EFFICACITE ET EFFICIENCE	28
I.2-ENJEU 2 : AMELIORATION DU SERVICE RENDU A L'USAGER....	32
I.3-ENJEU 3 : ACCROISSEMENT DES RECETTES FISCALES.....	34
II. LE BUDGET PREVISIONNEL DU PLAN STRATEGIQUE	40
II.1-LE BUDGET D'ACTIVITES	40
II.2- LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT	48
II.3-LE BUDGET D'INVESTISSEMENTS.....	49
II.4-LA RECAPITULATION	51
II. LES HYPOTHESES /RISQUES	51
III.1. ENJEU1 : EFFICACITE ET EFFICIENCE	51
III.2. ENJEU 2 : AMELIORATION DU SERVICE RENDU A L'USAGER	53
III.3. ENJEU 3 : ACCROISSEMENT DES RECETTES FISCALES.....	55
CHAPITRE 3 : LES MECANISMES DE SUIVI ET EVALUATION DU PLAN	58
I. LE SUIVI ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE	58
II. LES ORGANES DE SUIVI ET EVALUATION.....	69

LE MOT DU MINISTRE

L'économie gabonaise affiche aujourd'hui des indicateurs qui, sans être alarmants, interpellent néanmoins les pouvoirs publics. En effet, depuis 2014 le Gabon fait face à une crise du secteur pétrolier dont la principale conséquence est l'érosion des recettes budgétaires qui en dépendent à 60 pour cent. Cette situation est aujourd'hui aggravée par les effets de la crise sanitaire liée à la pandémie de la covid-19.

Face à ces difficultés, le Président de la République, son Excellence **Ali BONGO ONDIMBA** a instruit le Gouvernement de rechercher des solutions efficaces et pérennes afin que l'Etat puisse tenir ses engagements dans le financement des projets de développement de la Nation et des actions sociales en faveur des populations gabonaises. Dans son discours de politique générale, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement, Madame **Rose Christiane OSSOUKA RAPONDA** fait de l'accroissement des recettes fiscales un impératif. Tel est le défi que la Direction Générale des Impôts devra relever tout en veillant à ce que le climat des affaires demeure attractif pour les investissements nationaux et étrangers.

En tout état de cause, le Plan Stratégique de la Direction Générale des Impôts s'inscrit plus généralement comme le cadre de la poursuite de sa modernisation, laquelle passe par l'implémentation durable de la culture du résultat et l'exigence d'un service public fiscal de qualité. Dans cet ordre d'idées, il y aura nécessairement à approfondir le mécanisme de l'interlocuteur fiscal unique, le développement des téléprocédures et plus largement la digitalisation du service public fiscal, le déploiement des services au plus près des contribuables et la promotion des valeurs d'éthique.

Pour sa part, le Ministère de l'Economie et de la Relance valide les mesures prévues par le Plan Stratégique triennal de la Direction Générale des Impôts et s'engage à accompagner sa réalisation effective.

Nicole Jeanine Lydie ROBOTY, Epse MBOU

Ministre de l'Economie et de la Relance

Le Plan Stratégique de la Direction Générale des Impôts (DGI) pour la période 2021-2023 a été élaboré en accord avec les orientations des plus hautes autorités de la République qui entendent mettre l'accent sur la mobilisation optimale des recettes fiscales pour assurer le financement des politiques publiques sur des ressources propres et donc de façon plus autonome. Par ailleurs, il s'inscrit aussi en partie dans la continuité des réformes et des actions conduites au sein de la DGI depuis le début des années 2000.

Le Plan Stratégique de la Direction Générale des Impôts pour la période 2021-2023 vient aussi en complément du Programme « Gestion Fiscale » de la Budgétisation par Objectifs de Programmes (BOP) en tant qu'outil pour renforcer la cohérence et surtout assurer l'efficacité des actions à mener dans ce cadre.

Le Plan Stratégique a une ambition simple : **donner une réponse concrète aux besoins de financement des pouvoirs publics dans un contexte de contraintes budgétaires en augmentant la part des recettes fiscales hors pétrole. Le tissu fiscal gabonais offre encore des marges d'optimisation et d'élargissement de l'assiette taxable.** En conséquence, nous devons exploiter ces niches fiscales.

Pour y parvenir, trois (3) enjeux ont été identifiés comme les piliers de l'action de l'Administration pour les années à venir.

Le premier enjeu porte sur l'efficacité et l'efficience des services car sans ces deux exigences, la DGI ne peut atteindre ses objectifs. Pour y parvenir, outre l'allocation optimale des ressources, il faut améliorer la gouvernance et développer les compétences des équipes. Les objectifs stratégiques majeurs à atteindre sont par ailleurs l'amélioration du cadre organisationnel de la DGI, la professionnalisation du contrôle interne, la mobilisation des ressources humaines et le renforcement des capacités des agents de la DGI.

Le deuxième enjeu concerne l'amélioration du service rendu à l'utilisateur, notamment à travers le renforcement de la digitalisation des activités et l'amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur. Les objectifs stratégiques saillants à poursuivre dans ce cadre sont la poursuite de la digitalisation des procédures, la poursuite du maillage territorial des services fiscaux et l'amélioration des relations avec les usagers.

Le troisième et dernier enjeu concerne l'accroissement des recettes fiscales ; cela passe aussi bien par l'optimisation et l'élargissement de l'assiette taxable que par la modernisation de la législation et des procédures fiscales. Dans cette perspective, les objectifs stratégiques fixés sont l'amélioration de l'action en recouvrement, le renforcement de l'analyse, du recoupement de l'information, des enquêtes et de la localisation des contribuables à des fins fiscales, mais aussi la lutte contre le secteur informel et la taxation des activités numériques.

Le Plan Stratégique triennal de la DGI est un défi dont chaque agent des Impôts est invité à s'impliquer pleinement pour en permettre la réalisation car il s'agit de concrétiser ainsi notre attachement à la culture de la performance, à l'innovation et à la mission de service public fiscal.

Gabin OTHA-NDOUMBA

Directeur Général des Impôts

SIGLES ET ABBREVIATIONS

DGI:	Direction Générale des Impôts
IS:	Inspection des Services
DRHM:	Direction des Ressources Humaines et des Moyens
DI:	Direction de l'Informatique
SRP:	Service des Relations Publiques
DEP:	Direction des Etudes et de la Prospective
RPI:	Recette Principale des Impôts
DPI:	Direction Provinciale des Impôts
DVF:	Direction des Vérifications Fiscales
DCSE:	Direction de la Centralisation, de la Statistique et des Emissions
RFU:	Registre Foncier Urbain
DLC:	Direction de la Législation et du Contentieux
DRS:	Direction des Régimes Spécifiques
BOP:	Budgétisation par Objectifs de Programmes
IRPP:	Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
CNSS:	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNAMGS:	Caisse Nationale d'Assurance Maladie et de Garantie Sociale
CSS:	Contribution Spéciale de Solidarité
TVA:	Taxe sur la Valeur Ajoutée
AMR:	Avis de Mise en Recouvrement
RAR:	Restes à Recouvrer
DGE:	Direction des Grandes Entreprises
CIME:	Centre des Impôts des Moyennes Entreprises
CSP:	Contrôle sur Pièces
CEMAC:	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
OCDE:	Organisation de Coopération et de Développement Economique
CGI:	Code Général des Impôts

LISTE DES TABLEAUX ET ENCADRES

A. LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Cadre logique de l'amélioration de la gouvernance.....	5
Tableau 2: Cadre logique sur le développement des compétences.....	9
Tableau 3: Cadre logique lié au renforcement de la digitalisation des activités.....	13
Tableau 4: Cadre logique relatif à l'amélioration de la qualité du service rendu à l'usager.....	15
Tableau 5: Cadre logique lié à l'optimisation de la mobilisation des recettes fiscales.....	19
Tableau 6: Cadre logique inhérent à la modernisation et à la simplification de la législation et des procédures fiscales.....	25
Tableau 7: Calendrier d'activités sur l'efficacité et l'efficience.....	28
Tableau 8: Calendrier d'activités sur l'amélioration du service rendu à l'usager.....	32
Tableau 9: Calendrier d'activités sur l'accroissement des recettes fiscales.....	34
Tableau 10: Budget d'activités.....	40
Tableau 11: Budget de fonctionnement.....	48
Tableau 12: Budget d'investissements.....	49
Tableau 13: Récapitulation.....	51
Tableau 14: Hypothèses de réalisation d'activités liées à l'amélioration de la gouvernance de la DGI.....	51
Tableau 15: Hypothèses de réalisation d'activités relatives au développement des compétences.....	53
Tableau 16: Hypothèses de réalisation d'activités liées au renforcement de la digitalisation des activités de la DGI.....	53
Tableau 17: Hypothèses de réalisation d'activités sur l'amélioration de la qualité du service rendu à l'usager.....	54
Tableau 18: Hypothèses de réalisation d'activités liées à l'optimisation de la mobilisation des recettes fiscales.....	55
Tableau 19: Hypothèses de réalisation d'activités sur la modernisation et la simplification de la législation et des procédures fiscales.....	56
Tableau 20: Indicateurs de performance piliers du Plan stratégique	59

B. LISTE DES ENCADRES

Encadré 1: Efficacité et efficience des services de la DGI.....	3
Encadré 2: Amélioration du service rendu à l'usager.....	12
Encadré 3: Accroissement des recettes fiscales.....	17

PREAMBULE

1. Mission

La mission de la Direction Générale des Impôts (DGI) consiste à élaborer et à mettre en œuvre la politique fiscale de l'État pour mobiliser les ressources budgétaires nécessaires au financement du développement du pays.

À cet effet, et conformément au décret n° 0122/PR/MECIT du 28 février 2012 portant réorganisation de la Direction Générale des Impôts, la DGI est notamment 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 l'Agence Judiciaire de l'État à travers la production de mémoires en défense des intérêts de l'État dans les contentieux fiscaux juridictionnels ;
- renforcer la qualité de service au profit des usagers et des partenaires ;
- maîtriser les coûts de gestion au profit d'une efficacité accrue.

2. Vision

Les recettes budgétaires de l'Etat gabonais sont affectées depuis ces dernières années par la volatilité des cours des matières premières.

Face à cette contrainte récurrente, les pouvoirs publics marquent un point d'attention sur l'accroissement des recettes fiscales hors pétrole.

Pour y parvenir, la Direction Générale des Impôts, principale administration de mobilisation des recettes hors pétrole, s'est inscrite dans une logique de **performance et de modernisation du service public fiscal, notamment par la digitalisation de l'ensemble du processus métier.**

Elle s'appuie, à cet égard, sur des valeurs communes partagées par l'ensemble des agents de l'administration fiscale.

3. Valeurs

L'agent des impôts doit incarner quatre valeurs, à savoir :

- l'intégrité : il doit s'abstenir de tous comportements contraires à l'éthique et à la moralité ;

- l'équité: l'agent des impôts doit être juste dans l'accomplissement de ses tâches ;
- le respect: tout agent des impôts devra faire montre d'exemplarité vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques, de ses collègues et des usagers ;
- le professionnalisme : chacun à son niveau devra exécuter au mieux ses tâches conformément aux normes, textes et procédures en vigueur.

4. Contexte

Le premier Plan Stratégique de la Direction Générale des Impôts a porté sur la période 2010 à 2013. Sa mise en œuvre avait connu des fortunes diverses. Les principales réalisations concernent la segmentation et le taux de couverture du tissu fiscal, l'amélioration du civisme fiscal, l'accroissement des recettes fiscales, etc. Plusieurs chantiers initiés restent toutefois à améliorer, notamment l'opérationnalisation de l'interlocuteur fiscal unique, la concrétisation du dossier fiscal unique, l'efficacité de l'action en recouvrement, le maillage territorial, la fiscalisation du foncier, l'élargissement de l'assiette, etc.

Dès 2015, la Direction Générale des Impôts, à l'instar de toute l'administration gabonaise, a basculé en mode Budgétisation par Objectifs de Programmes (BOP) instituée par les pouvoirs publics. Il s'agit d'une gestion du budget axée sur les résultats et non plus sur les moyens. Le Projet Annuel de Performance du Programme Gestion Fiscale, programme regroupant la DGI et la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, a dès lors servi de cadre de mise en œuvre des actions des plans stratégiques précédents. Il continue à orienter les actions actuelles et futures de la DGI, malgré la mise à plat de la BOP.

Au regard de la forte corrélation entre le budget de l'Etat et les prix des matières premières, la mobilisation des recettes fiscales reste fortement tributaire des produits d'exportation (pétrole, manganèse, bois, etc.).

Aussi, la crise financière née de la chute des cours des matières premières en 2014, amplifiée depuis 2020 par la pandémie de la covid 19, impose-t-elle à la Direction Générale des Impôts un nouveau mode de gouvernance des activités axé sur l'amélioration de la performance collective et individuelle en vue de répondre à l'objectif de mobilisation des ressources internes hors recettes d'exportation, pour assurer la poursuite des projets de développement.

5. Orientations stratégiques

La vision stratégique de la DGI repose sur les six (6) axes suivants :

- **Améliorer la gouvernance de la DGI ;**
- **Développer les compétences ;**
- **Renforcer la digitalisation des activités de la DGI ;**

- Moderniser la législation et les procédures fiscales ;
- Optimiser la mobilisation des recettes fiscales ;
- Améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur.

CHAPITRE 1^{er} : LES AXES DU PLAN

I. L'OBJECTIF GENERAL

L'objectif général de la DGI est d'augmenter de 30% les recettes fiscales hors pétrole au bout de trois ans.

II. LES ENJEUX DU PLAN

II.1-ENJEU 1 : EFFICACITE ET EFFICIENCE

Pour accroître les recettes de 30% à l'échéance de trois (3) ans, la Direction Générale des Impôts doit renforcer la performance de ses services et développer un mode de gouvernance axé sur la responsabilisation des équipes. Pour ce faire, une organisation adaptée à la vision, un développement des mécanismes de coordination et des outils de pilotage d'activités, une professionnalisation du contrôle interne et un développement de l'information et de la communication sont nécessaires à court et moyen terme.

En outre, les résultats étant fortement corrélés à la compétence des équipes, la DGI s'engage à améliorer la gestion des ressources humaines et à renforcer les compétences de ses agents.

1. Orientation stratégique 1 : Améliorer la gouvernance de la DGI

1.1-Les objectifs stratégiques

Pour parvenir à l'amélioration de la gouvernance de la DGI, les objectifs stratégiques ci-dessous devront être mis en œuvre :

- 1.1.1. Améliorer le cadre organisationnel de la DGI
- 1.1.2. Elaborer les mécanismes de coordination, les outils de pilotage d'activités et le système d'évaluation des agents
- 1.1.3. Professionnaliser le contrôle interne
- 1.1.4. Informer et communiquer sur la gouvernance des activités de la DGI
- 1.1.5. Adapter les moyens au regard des objectifs

1.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques

1.2.1. Le projet du texte organique est abouti et opérationnalisé

1.2.2. Les mécanismes de coordinations intégrant toutes les activités sont élaborés et mis en œuvre

1.2.3. Les outils de coordination et de pilotage d'activités sont élaborés et opérationnels

1.2.4. Le système d'évaluation des agents est élaboré et opérationnel

1.2.5. Le contrôle interne est opérationnel et arrimé aux normes internationales

1.2.6. La communication de l'information est améliorée

1.2.7. Les moyens sont adaptés aux objectifs.

1.3- Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus

Pour atteindre les résultats susmentionnés, les activités ci-dessous seront mises en œuvre.

Résultat 1.2.1 : Le projet du texte organique est abouti et opérationnel

- Prendre l'attache des autorités compétentes
- Revisiter le texte en tenant compte d'éventuelles orientations et attentes des autorités
- Amener les autorités à programmer le texte en Conseil des Ministres
- Opérationnaliser la nouvelle structure organisationnelle

Résultat 1.2.2 : Les mécanismes de coordinations intégrant toutes les activités sont élaborés et mis en œuvre

- Actualiser le manuel des procédures en intégrant toutes les activités opérationnelles
- Vulgariser le manuel des procédures
- Etablir les fiches de poste métiers de la DGI
- Mettre les fiches de poste à la disposition du personnel

Résultat 1.2.3 : Les outils de pilotage d'activités sont élaborés et opérationnels

- Concevoir les outils de pilotage d'activités
- Opérationnaliser les outils pilotage d'activités
- Automatiser les tableaux de bord de la Direction Générale des Impôts

Résultat 1.2.4 : Le système d'évaluation des agents est élaboré et opérationnel

- Mettre en place un comité paritaire administration et représentations syndicales
- Etablir un système d'évaluation des agents conformément aux textes en vigueur
- Vulgariser le système d'évaluation des agents établis dans l'ensemble des services de la DGI

Résultat 1.2.5 : Le contrôle interne est opérationnel et arrimé aux normes internationales

- Spécialiser l'Inspection des Services en pôles métiers
- Arrimer le cadre professionnel aux normes internationales
- Renforcer les missions d'inspection et d'audit interne

Résultat 1.2.6 : La communication de l'information est améliorée

- Elaborer le plan de communication interne et externe des activités de la DGI
- Exécuter le plan de communication des activités de la DGI

Résultat 1.2.7. Les moyens sont adaptés aux objectifs

- Elaborer le plan d'utilisation des moyens à mettre à la disposition des services (ressources humaines, matérielles, financières...)
- Doter les services de moyens en tenant compte du plan mis en place
- Mobiliser les crédits budgétaires et appui au fonctionnement
- Négocier les moyens exceptionnels pour réaliser les objectifs
- Augmenter les effectifs des contrôleurs et des agents d'assiette
- Réaliser l'état des lieux du patrimoine mobilier et immobilier de la DGI
- Réhabiliter le patrimoine immobilier

1.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 1

Logique intervention	Cibles objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectif Général			
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole au bout de trois ans	1) Taux d'accroissement des recettes hors pétrole Cible visée : 30% au terme des trois ans 2) Pourcentage des activités métiers à digitaliser Cible visée : 100% des activités métiers sont digitalisées	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'audit du Système d'information 3) Rapport d'activités de la DGI	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectifs stratégique (spécifiques)			
Améliorer le cadre organisationnel de la DGI	1) Meilleure structuration des services d'appui, centraux et territoriaux 2) Amélioration de l'efficacité et de l'efficience des services de la DGI	1) Décret publié 2) Rapport d'évaluation du plan stratégique	1) Volonté politique favorable
Elaborer les mécanismes de coordination, les outils de pilotage	1) Meilleure coordination, pilotage et suivi des activités	1) Manuel des procédures validé 2) Fiches de poste validées	1) Disponibilité des budgets

Logique intervention	Cibles objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
d'activités et le système d'évaluation des agents	2) Amélioration du rendement des agents	3) Document cadre des outils de coordination et de pilotage d'activités validé	
Professionaliser le contrôle interne	1) Maîtrise des risques 2) Amélioration des processus de management, métier et support 3) Protection du patrimoine et fiabilité de l'information 4) Atteinte des objectifs de la DGI	1) Charte d'audit actualisé 2) Outils de maîtrise des risques	1) Appui de la Direction Générale des Impôts 2) Ressources humaines qualifiées
Informier et communiquer sur la gouvernance des activités de la DGI	1) Qualité de l'information améliorée 2) Maîtrise de l'information 3) Meilleure orientation de la décision	1) Système d'information et de communication 2) Outils de collecte et de traitement de l'information	1) Disponibilité des moyens 2) Ressources humaines qualifiées
Adapter les moyens au regard des objectifs	1) Disponibilité des équipements et des ressources financières nécessaires 2) Meilleure allocation des ressources en interne 3) Réalisation des économies	1) Etat d'affectation des ressources 2) Etat justificatif des ressources allouées	1) Appui politique 2) Détermination du top manager
Résultats attendus			
Objectif stratégique 1 : Améliorer le cadre organisationnel de la DGI			
Résultat 1.2.1 : Le projet de texte organique est abouti et opérationnel	1) Autorités compétentes saisies du dossier 2) Orientations et attentes des autorités prises en compte 3) Projet de texte adopté en Conseil des Ministres 4) Nouvel organigramme opérationnel	1) Décret publié 2) Texte nominatif des responsables des services 3) Prise de service 4) Installation des nouveaux responsables de service	1) Détermination du top manager
Objectif stratégique 2 : Elaborer les mécanismes de coordination, les outils de pilotage et d'évaluation des activités			
Résultat 1.2.2 : Les mécanismes de coordination intégrant toutes les activités sont élaborés et mis en œuvre	1) Manuel des procédures opérationnelles intégrant toutes les activités 2) Fiches de poste élaborées et mises à la disposition de	1) Manuel des procédures validé 2) Fiches de poste validées 3) Bilan des formations	1) Disponibilité des fournitures de bureau et consommables

Logique intervention	Cibles objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
	tous les agents de la DGI 3) 100% des responsables de services formés sur le manuel des procédures 4) Nombre d'exemplaires du manuel des procédures distribués		
Résultat 1.2.3 : Les outils de coordination et de pilotage d'activités sont élaborés et opérationnels	1) Outils de coordination, de pilotage et de suivi des activités conçus 2) Système de pilotage par la performance mis en place et opérationnel 3) 100% des responsables des services formés sur l'utilisation des outils et du système de pilotage par la performance	1) Support physique des outils validé 2) Bilan des formations	1) Disponibilité des budgets 2) Ressources humaines qualifiées
Résultat 1.2.4 : Le système d'évaluation des agents est élaboré et opérationnel	1) Système d'évaluation mis en place 2) Système d'évaluation vulgarisé dans l'ensemble des services de la DGI 3) 100% des responsables des services formés sur le système d'évaluation	1) Document cadre validé 2) Bilan des formations	1) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 3 : Professionnaliser le contrôle interne			
Résultat 1.2.5 : Le contrôle interne est opérationnel et arrimé aux normes internationales	1) Pôles spécialisés créés et opérationnalisés 2) Charte d'audit interne actualisé et arrimé aux normes internationales 3) Nombre d'outils d'audit interne et d'inspection élaborés 4) Nombre de missions d'audit interne réalisées 5) Nombre de missions d'inspection effectuées	1) Décision du DGI sur la réorganisation de l'Inspection des Services en pôles 2) Décision du DGI sur la désignation des responsables des pôles 3) Outils de maîtrise des risques 4) Plan annuel d'audit interne 5) Rapports de mission	1) Disponibilité des budgets 2) Ressources humaines qualifiées
Objectif stratégique 4 : Informer et communiquer sur la gouvernance des activités de la DGI			
Résultat 1.2.6 : La communication de l'information est améliorée	1) Système de gestion et de communication de l'information élaboré et disponible	1) Document cadre du système 2) Note de service sur l'application du système	1) Expertise nécessaire 2) Disponibilité des budgets

Logique intervention	Cibles objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
	2) Système d'information vulgarisé 3) Cellule de Contrôle de Gestion Mise en place		
Objectif stratégique 5 : Adapter les moyens au regard des objectifs			
Résultat 1.2.7. Les moyens sont adaptés aux objectifs	1) Plan d'utilisation visant la mise en place des moyens budgétaires élaboré et disponible 2) Services dotés en équipements et moyens financiers en fonction du plan d'affectation 3) Effectifs de la DGI renforcés en contrôleurs des impôts et agents d'assiette 4) Etat des lieux du patrimoine mobilier et immobilier réalisé et disponible 5) Travaux de réhabilitation du patrimoine immobilier réalisés 6) Montant des moyens exceptionnels négocié et obtenu pour réaliser les objectifs 7) 80% des crédits budgétaires ordonnancés et payés 8) 100% des appuis au fonctionnement versés	1) Etat d'affectation des moyens aux services 2) Décision d'affectation du personnel 3) Procès-verbal de réception des travaux	1) Evaluation fiable des besoins 2) Bonne gestion des moyens mis à disposition 3) Prise en compte des parties prenantes dans la mobilisation des crédits budgétaires et appui au fonctionnement 4) Engagement des crédits budgétaires dès l'ouverture du budget

2. Orientation stratégique 2 : Développer les compétences

2.1-Les objectifs stratégiques

Pour parvenir au développement des compétences, l'objectif stratégique ci-dessous devra être mis en œuvre :

2.1.1. Mobiliser les ressources humaines

2.2-Les résultats attendus lié à l'objectif stratégique

2.2.1. Le rendement du personnel est amélioré

2.3-Les activités principales pour l'atteinte du résultat attendu

Résultat 2.2.1: Le rendement du personnel est amélioré

- Elaborer et mettre en œuvre le plan de développement des compétences
- Créer et opérationnaliser le Centre de Formation et de Perfectionnement
- Renforcer le dispositif pour prévenir et gérer les conflits sociaux
- Actualiser le statut des agents de l'administration fiscale
- Déployer le système de pointage électronique dans l'ensemble des services de la DGI
- Elaborer le Code de Déontologie de l'agent des impôts
- Elaborer et mettre en œuvre le mécanisme de mobilité du personnel
- Evaluer les agents
- Mettre en place un système d'incitation et de valorisation de la performance
- Promouvoir les événements sociaux

2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 2

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectif Général			
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole au bout de trois ans	1) Taux d'accroissement des recettes hors pétrole Cible visée : 30% au terme des trois ans 2) Pourcentage des activités métiers à digitaliser Cible visée : 100% des activités métiers sont digitalisées	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'audit du Système d'information 3) Rapport d'activités de la DGI	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectifs stratégique (spécifiques)			
	1) Amélioration des connaissances et des compétences du personnel 2) Amélioration de l'efficacité et de	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Fiches d'évaluation des agents 3) Bilan de renforcement des capacités	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectif stratégique 1 : Mobiliser les ressources humaines	l'efficacité dans la gestion des activités 3) 80% des agents de la DGI ont bénéficié d'une formation qualifiante à la fin de 2023 suivant le domaine d'intervention 4) L'équité dans le traitement des dossiers fiscaux est relevée 5) Meilleure cohésion sociale au sein de la DGI 6) Moins de crises sociales 7) Présence au poste et ponctualité améliorées 8) Rendement des agents amélioré 9) Respect des règles déontologiques 10) 100% des agents qui enfreignent les règles déontologiques sont sanctionnés		
Résultats attendus			
Objectif stratégique 1 : Mobiliser les ressources humaines			
Résultat 2.2.1: Le rendement du personnel est amélioré	1) Plan de renforcement des capacités des agents de la DGI établi et exécuté 2) Centre de Formation et de Perfectionnement créé et opérationnel 3) 40% des agents de la DGI ont bénéficié de la formation qualifiante à la fin de 2023 suivant le domaine d'intervention 4) Plan de développement des ressources humaines élaboré et disponible 5) Conflits sociaux traités 3) Statut des agents des impôts actualisé et disponible 6) 100% des services des	1) Support physique du plan de développement des ressources humaines 2) Code de Déontologie validé 3) Support juridique du statut des agents des impôts 4) Etat des paiements de l'aide au logement 5) Installations physiques du système de pointage 6) Note d'encouragement pour la reconnaissance des efforts 7) Intéressement versé aux agents 8) Fiches d'évaluation des agents	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets 3) Expertise nécessaire

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
	impôts disposent d'un système de pointage électronique 7) Code de Déontologie de l'Agent des Impôts élaboré, vulgarisé et appliqué 8) L'accompagnement des agents affectés à l'intérieur est maintenu 9) 100% des agents de la DGI sont évalués 10) Le système d'incitation et de valorisation de la performance mis en place et opérationnel 11) Evènements sociaux organisés		

II.2-ENJEU 2 : AMELIORATION DU SERVICE RENDU A L'USAGER

La mission de la Direction Générale des Impôts est de mobiliser des ressources budgétaires de l'Etat. La réalisation de cet objectif doit toutefois se concilier avec la qualité du service rendu à l'utilisateur.

En effet, depuis plusieurs années, la DGI a démarré la digitalisation de la gestion fiscale et a développé les téléprocédures afin de permettre aux contribuables de souscrire leurs déclarations et de payer leurs impôts et taxes en ligne.

Par ailleurs, la Direction Générale des Impôts a initié la mise en place de l'interlocuteur fiscal unique avec la création des centres des impôts offrant les meilleures conditions d'accueil et d'informations permettant aux contribuables de réaliser l'essentiel de leurs obligations fiscales.

Pour poursuivre les efforts déjà engagés, la DGI devra renforcer la digitalisation de toutes les activités.

Il conviendra également d'améliorer les relations entre les contribuables et l'administration fiscale en poursuivant le rapprochement des services fiscaux auprès de l'utilisateur, la sensibilisation et l'éducation du contribuable sur ses droits et ses obligations vis-à-vis de l'impôt.

1. Orientation stratégique 1 : Renforcer la digitalisation des activités de la DGI

1.1-Les objectifs stratégiques

1.1.1. Elaborer le schéma directeur de la digitalisation des activités

1.1.2. Poursuivre la digitalisation des activités

1.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques

1.2.1. La DGI dispose d'un schéma directeur de la digitalisation des activités

1.2.2. Les activités non informatisées sont informatisées

1.2.3. La refonte du système d'information est effective

1.2.4. Le développement de la visioconférence est effectif

1.2.5. Les échanges avec d'autres administrations sont renforcés

2.3-Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus

Résultat 1.2.1: La DGI dispose d'un schéma directeur de la digitalisation des activités

- Auditer le système d'information de la DGI
- Etablir le schéma directeur de la digitalisation des activités

Résultat 1.2.2: Les activités non informatisées sont informatisées

- Acheter et opérationnaliser le palier de l'action en recouvrement
- Acheter et opérationnaliser le palier du contrôle fiscal
- Informatiser la formalité de l'enregistrement

- Informatiser la gestion des ressources humaines
- Acheter et opérationnaliser le précompte IRPP au CEDOC
- Opérationnaliser le nouveau système d'immatriculation

Résultat 1.2.3: La refonte du système d'information est effective

- Acheter la refonte de l'application LIIR sur la gestion fiscale
- Finaliser le portail fiscal e-Tax pour la dématérialisation de l'ensemble des obligations déclaratives et de paiement
- Interconnecter les services de la DGI

Résultat 1.2.4: Le développement de la visioconférence est effectif

- Réaliser une étude de faisabilité sur le déploiement du système de visioconférence dans les salles de réunion
- Equiper les salles de réunion de l'ensemble des services de la DGI en système de visioconférence.

Résultat 1.2.5. Les échanges avec d'autres administrations sont renforcés

- Lancer l'interconnexion avec la CNSS et CNAMGS (données des personnes physiques et des entreprises) en vue d'optimiser le recouvrement de l'IRPP et de la CSS
- Lancer l'interconnexion avec la Fichier des Carte grises (DG Transport Terrestre) pour améliorer le recouvrement de la TVA sur les ventes de véhicules et la taxe sur la vente de véhicules d'occasion

2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 1

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectif Général			
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole au bout des trois ans	1) Taux d'accroissement des recettes hors pétrole Cible visée : 30% au terme des trois ans 2) Pourcentage des activités métiers digitalisées Cible visée : 100% des activités métiers sont digitalisées	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'audit du Système d'information 3) Rapport d'activités de la DGI	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectifs stratégiques (spécifiques)			
Objectif stratégique 1 : Elaborer le schéma directeur de la digitalisation des activités	1) Un document cadre de performance et de restructuration du système d'information de la DGI	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique	1) Agents présents à leur poste et motivés 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Poursuivre la digitalisation des activités	1) Efficacité et efficience des services 2) Meilleure gestion de l'action en recouvrement, du contrôle	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets 2) Bonne

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
	fiscal, de la formalité de l'enregistrement et des ressources humaines 3) Sécurisation des recettes fiscales	2) Rapport d'exécution du plan d'investissement	collaboration avec d'autres administrations
Résultats attendus			
Objectif stratégique 1 : Elaborer le schéma directeur sur la digitalisation des activités			
Résultat 1.2.1: La DGI dispose d'un schéma directeur de la digitalisation	1) Etat des lieux élaboré et disponible 2) Schéma directeur établi et disponible	1) Rapport d'évaluation des infrastructures informatiques 2) Document cadre du schéma directeur	1) Agents présents à leur poste et motivés 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Poursuivre la digitalisation des activités			
Résultat 1.2.2: Les activités non informatisées sont informatisées	1) Nombre de processus métier digitalisés (la gestion, le contrôle, le recouvrement, l'enregistrement, GRH, etc.)	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'exécution du plan d'investissement	1) Agents présents à leur poste et motivés 2) Disponibilité des budgets
Résultat 1.2.3: La refonte du système d'information est effective	1) Nombre de services interconnectés 2) Nombre d'impôts soumis à l'obligation déclarative et de paiement en ligne 3) Taux d'adhésion au portail fiscal e-t@x 4) Taux d'adhérents effectuant les déclarations et les paiements en ligne	1) Tableau de bord 2) Indicateurs de performance 3) Dépenses effectuées 4) Procès-verbal de réception de l'ouvrage	1) Disponibilité des fonds 2) Respect du cahier des charges
Résultat 1.2.4: Le développement de la visioconférence est effectif	1) Nombre de salles de réunions équipées en système de visioconférence	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'exécution du plan d'investissement	1) Disponibilité des budgets
Résultat 1.2.5: Les échanges avec d'autres administrations sont renforcés	2) Nombre d'interfaces développées avec les autres administrations	1) Conventions de collaboration	1) Agents présents à leur poste et motivés 2) Disponibilité des budgets

2. Orientation stratégique 2 : Améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur

2.1-Les objectifs stratégiques

2.1.1. Poursuivre le rapprochement de l'administration fiscale auprès des usagers

2.2.1. Améliorer les relations avec les usagers

2.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques

2.2.1. Les structures fiscales sont implantées et opérationnelles

2.2.2. La promotion du civisme fiscal est améliorée

2.2.3. L'accueil et l'orientation sont améliorés

2.3.4. Le service rendu à l'utilisateur est effectif et rapide

2.3-Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus

Résultat 2.2.1: Les structures fiscales sont implantées et opérationnelles

- Réaliser une étude de faisabilité sur le déploiement de l'administration fiscale
- Implanter les structures fiscales de proximité

Résultat 2.2.2: La promotion du civisme fiscal est améliorée

- Elaborer le plan de communication pour le civisme fiscal (vulgarisation, journée du contribuable, supports de communication)
- Mettre en œuvre le plan de communication du civisme fiscal

Résultat 2.3.3: L'accueil et l'orientation des contribuables sont améliorés

- Créer les points d'accueil, d'informations et d'assistance aux obligations déclaratives dans les Centres des Impôts
- Produire et mettre à la disposition des contribuables l'annuaire des services offerts à l'utilisateur

Résultat 2.3.4: Le service rendu à l'utilisateur est effectif et rapide

- Traiter avec célérité le courrier du contribuable
- Créer et exploiter les boîtes à idées dans l'ensemble des services opérationnels

2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 1

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectif Général			
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole au bout des trois ans	1) Taux d'accroissement des recettes hors pétrole Cible visée : 30% au terme des trois ans 2) Pourcentage des activités métiers à digitaliser Cible visée : 100% des activités métiers sont digitalisées	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'audit du Système d'information 3) Rapport d'activités de la DGI	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets

Objectifs stratégique (spécifiques)			
Objectif stratégique 1 : Poursuivre le rapprochement de l'administration fiscale des usagers	1) Meilleur accès aux services fiscaux 2) Hausse du civisme fiscal	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport de suivi du plan d'investissements	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Améliorer les relations avec les usagers	1) Amélioration de l'image des services fiscaux 2) Hausse du taux de satisfaction des usagers 3) Hausse du civisme fiscal	1) Rapport d'exploitation des boîtes à idées 2) Rapport d'enquête de satisfaction des usagers	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste et motivés
Résultats attendus			
Objectif stratégique 1 : Poursuivre le rapprochement de l'administration fiscale des usagers			
Résultat 2.2.1: Les structures fiscales sont implantées et opérationnelles	1) 1 étude de faisabilité réalisée 2) 9 centres des impôts opérationnels sur l'ensemble du territoire national 3) 3 bureaux des impôts opérationnels, notamment à Gamba, Nkok et Port-Gentil (les deux derniers rattachés à la DGE)	1) Rapport d'étude de faisabilité 2) Dépenses effectuées 3) Note d'affectation des agents	1) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Améliorer les relations avec les usagers			
Résultat 2.2.2: La promotion du civisme fiscal est améliorée	1) Plan de communication élaboré 2) Nombre d'actions posées pour la promotion du civisme fiscal 3) Nombre d'actions effectuées pour la vulgarisation des instructions fiscales	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'exécution du plan de communication	1) Disponibilité des budgets
Résultat 2.3.3: L'accueil et l'orientation des contribuables sont améliorés	1) Nombre de points d'accueil créés dans l'ensemble des services de la DGI 2) Nombre de services opérationnels ayant renforcé les capacités d'accueil des usagers 3) Nombre de contribuables ayant reçu l'annuaire des services offerts aux usagers	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'exécution du plan d'investissements	1) Disponibilité des budgets

Résultat 2.3.4: Le service rendu à l'utilisateur est effectif et rapide	1) 100% des affaires traitées dans les délais 2) 100% des rendez-vous sont exécutés 3) Nombre de boîtes à idées créées	1) Tableau de bord de gestion 2) Rapport de performance	1) Agents présents à leur poste et motivés 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
---	--	--	--

II.3-ENJEU 3 : ACCROISSEMENT DES RECETTES FISCALES

L'accroissement des recettes fiscales hors pétrole est un enjeu majeur pour les pouvoirs publics face à la baisse des recettes budgétaires liées aux fluctuations des cours des ressources naturelles.

L'accroissement des recettes fiscales hors pétrole s'envisage donc avec les améliorations dans la gestion de l'impôt, du contrôle fiscal, du recouvrement, de la dépense fiscale et du cadre légal.

Pour ses missions classiques, la Direction Générale des Impôts mène des actions continues visant à accroître les recettes fiscales en dépit du faible niveau des moyens alloués au regard des besoins. Ainsi, les réalisations au titre de l'exercice 2019 se sont établies à 910,516 milliards de francs CFA, contre 744,954 milliards de francs CFA en 2018, soit une hausse de plus de 22%.

Les actions ayant permis d'atteindre ces niveaux de performance seront maintenues durant les trois prochaines années, à travers l'amélioration de l'efficacité de l'action en recouvrement, de la gestion fiscale et de la lutte contre la fraude fiscale et l'évasion fiscale.

En ce qui concerne les dépenses fiscales, l'Etat a engagé des réformes visant à réduire les exonérations fiscales et certaines mesures fiscales de faveur. La Direction Générale des Impôts se porte également volontaire à sensibiliser les pouvoirs publics sur l'incidence financière occasionnée par lesdites exonérations.

S'agissant du cadre juridique, des réformes importantes ont été réalisées aussi bien en matière de législation que de procédures fiscales.

Pour la législation fiscale, un impôt a été mis en place pour les petits et les tout petits contribuables, l'opérationnalisation de la Taxe Forfaitaire d'Habitation et le renforcement des moyens de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.

Sur le volet de la simplification des procédures, on note la réduction des délais de l'action en recouvrement, l'harmonisation des délais de souscription des déclarations.

La DGI s'engage donc à poursuivre ces réformes en vue de moderniser et de simplifier davantage le cadre juridique participant à l'amélioration du cadre climat des affaires.

1. Orientation stratégique 1 : Optimiser la mobilisation des recettes fiscales

1.1-Les objectifs stratégiques

L'optimisation de la mobilisation des recettes fiscales se traduit par les objectifs stratégiques ci-dessous :

- 1.1.1. Améliorer le recouvrement des recettes fiscales
- 1.2.2. Améliorer la gestion fiscale de l'impôt
- 1.2.3. Renforcer la gestion des recoupements, les enquêtes et la localisation des contribuables
- 1.2.4. Lutter contre le secteur informel
- 1.2.5. Améliorer les outils et la qualité des contrôles fiscaux
- 1.2.6. Rationaliser les dépenses fiscales

1.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques

- 1.2.1. L'encaissement des recettes fiscales est amélioré
- 1.2.2. L'action en recouvrement est menée à terme
- 1.2.3. Les créances de l'Etat sont traçables
- 1.2.4. La gestion fiscale de l'impôt est améliorée
- 1.2.5. Les enquêtes, les recoupements et la localisation des contribuables sont optimisés
- 1.2.6. L'informel est mieux fiscalisé
- 1.2.7. Les outils et la qualité des contrôles fiscaux sont renforcés
- 1.2.8. Les autorités sont sensibilisées sur les dépenses fiscales

2.3-Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus

Résultat 1.2.1: L'encaissement des recettes fiscales est amélioré

- Améliorer le suivi et le traitement des encaissements par Swift
- Rendre effectif l'encaissement des paiements en suspens

Résultat 1.2.2: L'action en recouvrement est menée à terme

- Définir une stratégie globale de recouvrement des créances
- Accentuer et mener à terme l'action en recouvrement

Résultat 1.2.3: Les créances de l'Etat sont traçables

- Rendre effective la comptabilité des créances fiscales
- Etablir systématiquement les AMR pour sécuriser les créances de l'Etat

Résultat 1.2.4: La gestion fiscale de l'impôt est améliorée

- Maîtriser le fichier des contribuables
- Accentuer la relance des défaillants
- Accentuer et améliorer la qualité des contrôles sur pièces
- Améliorer la qualité des contrôles formels des déclarations fiscales
- Faire localiser les contribuables inactifs

- Organiser des sorties périodiques sur le terrain pour une meilleure connaissance du tissu fiscal

Résultat 1.2.5: Les enquêtes, les recoupements et la localisation des contribuables sont optimisés

- Relancer le projet de création de l'infocentre pour accentuer et améliorer la qualité des enquêtes et recoupements
- Réaliser la localisation des contribuables sur l'ensemble du territoire national
- Mettre en place un système de géo-localisation des contribuables
- Rendre effectives les procédures de renseignement entre le Gabon et les autres juridictions fiscales partenaires
- Mettre en place une stratégie de localisation des contribuables
- Elaborer les monographies des secteurs d'activités

Résultat 1.2.6. L'informel est mieux fiscalisé

- Définir une stratégie de lutte contre l'informel
- Recenser systématiquement les opérateurs économiques évoluant dans l'informel
- Immatriculer les contribuables
- Taxer les contribuables

Résultat 1.2.7: Les outils et la qualité des contrôles fiscaux sont renforcés

- Définir une stratégie en matière de contrôle fiscal
- Etablir la programmation du contrôle fiscal sur la base de l'analyse risques
- Renforcer la vérification des comptabilités informatisées
- Améliorer la qualité des redressements fiscaux

Résultat 1.2.8: Les autorités sont sensibilisées sur les dépenses fiscales

- Etablir et annexer un rapport exhaustif sur les dépenses fiscales au projet de loi des finances
- Organiser des réunions de sensibilisation sur les dépenses fiscales

2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 1

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectif Général			
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole au terme des trois ans	1) Taux d'accroissement des recettes hors pétrole Cible visée : 30% au terme des trois ans 2) Pourcentage des activités métiers à digitaliser Cible visée : 100% des activités métiers sont digitalisées	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'audit du Système d'information 3) Rapport d'activités de la DGI	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectifs stratégiques (spécifiques)			
Objectif stratégique 1 : Améliorer le recouvrement des recettes fiscales	1) Zéro (0) swift non encaissés au 31 décembre N 2) Zéro (0) chèque non traité au 31 décembre N 3) 60% des RAR sont recouvrés 4) 75% des AMR sont recouvrés 5) 100% de l'objectif budgétaire de recettes réalisé	1) Tableau de bord 2) Rapport de performance 3) Rapport d'évaluation du plan stratégique 4) Rapport d'activité	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Améliorer la gestion fiscale de l'impôt	1) Le taux de défaillance de la TVA est passé de 20% à 0% à la DGE et de 30% à 5% au CIME 2) Le taux de défaillance de la DSF et DAS sont passés de 25% à 0% à la DGE et de 50% à 10% au CIME 3) Le taux de défaillance de paiement de l'IS est passé de 25 % à 0% à la DGE, de 50% à 10% au CIME	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'activités de la DGI 3) Tableau de bord 4) Rapport de performance	1) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 3 : Renforcer la gestion des recoupements, des enquêtes et de la localisation des contribuables	1) Courrier et acte de procédure non retourné 2) L'informel et des cas de fraudes fiscales sont mieux appréhendés 3) Nombre de vérifications fiscales suite aux enquêtes et recoupements a accru 4) Hausse des recettes résultant des enquêtes et recoupements 5) Hausse des rappels en droits et pénalités suite à la localisation 6) Nombre de contribuables informels immatriculés	1) Rapport d'enquête et de recoupements 2) Rapport de l'opération de localisation Programme de vérification fiscale 3) Tableau de bord	1) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 4 : Lutter contre le secteur informel	1) Augmentation du nombre des contribuables actifs 2) Meilleure connaissance géographique des contribuables 3) Baisse des activités informelles 4) Montant des rappels en droits et en pénalités effectués 5) Reclassement des contribuables d'un régime à un autre 6) Hausse des entreprises assujetties à la TVA	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'évaluation de la stratégie de lutte contre l'informel	1) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 5 : Améliorer les outils et la qualité des contrôles fiscaux	1) Diminution des écarts entre les montants notifiés et les montants confirmés 2) Nombre de chefs de redressement contestés dans les délais favorables à l'administration.	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Etat consolidé de dossiers bouclés	1) Disponibilité des budgets 2) Appui politique

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
	3) Hausse des assujettissements à la TVA		
Objectif stratégique 6 : Rationaliser les dépenses fiscales	1) Nombre de mesures dérogatoires abrogées 2) Baisse de l'incidence financière des dépenses fiscales 3) 7 institutions de la république ont une meilleure connaissance de l'incidence financière des dépenses fiscales sur le budget de l'Etat	1) Rapport sur l'évaluation de la dépense fiscale 2) Annexe de la loi des finances	1) Appui politique
Résultats attendus			
Objectif stratégique 1 : Améliorer le recouvrement des recettes fiscales			
Résultat 1.2.1: L'encaissement des recettes fiscales est amélioré	1) 100% des Swifts sont encaissés 2) 100% des chèques sont encaissés 3) 100% des paiements par versements spontanés sont encaissés 4) 100% des moratoires accordés sont encaissés	1) Journaux comptables 2) Système d'information 3) Tableaux de bord 4) Support physique des swifts	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
Résultat 1.2.2: L'action en recouvrement est menée à terme	1) Fichier des AMR mis à jour et disponible 2) Fichier des RAR mis à jour et disponible 3) Fichier des côtes irrécouvrables disponible 4) Fichier des moratoires mis à jour 5) 100% des AMR émis sont notifiés dans les délais 6) 100% d'AMR non acquittés dans les délais font l'objet de mise en demeure 7) Nombre d'actes de recouvrement forcé émis 8) 100% des côtes irrécouvrables sont proposées en admission en non-valeur	1) Actes de procédures 2) Tableaux de bord de gestion des AMR et des RAR 3) Actes de procédure	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
Résultat 1.2.3: Les créances de l'Etat sont traçables	1) Système comptable opérationnel 2) 100% des créances de l'Etat font l'objet d'émission d'AMR (gestion, contrôle fiscal, enregistrement)	1) Avis de mise en recouvrement 2) Système d'information	1) Agents présents et motivés 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Optimiser la gestion de l'assiette fiscale			
Résultat 1.2.4: La gestion fiscale de l'impôt est améliorée	1) Fichier des actifs disponible 2) Fichier défaillants inactifs disponible 3) Fichier global des défaillants	1) Tableau de bord de suivi de l'obligation déclarative 2) Indicateurs de	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
	disponible 4) Nombre de relances anticipées effectuées auprès des contribuables à risque 5) 100% des défaillants relancés 6) 100% des défaillants inactifs sont mis en localisation 7) 100% des dossiers programmés en CSP sont exécutés via la grille d'analyse risque 8) 100% des déclarations déposées sont soumises au contrôle formel 9) Nombre de CSP soumis en contrôle fiscal	gestion 3) Rapport d'activités 4) Mise en demeure de déclarer 5) Montant des rappels en droits et pénalités suite à contrôle formel et CSP 6) AMR	2) Disponibilité budgets 3) Respect des règles déontologiques
Objectif stratégique 3 : Renforcer la gestion des recoupements, des enquêtes et de la localisation des contribuables			
Résultat 1.2.6 : Les enquêtes, les recoupements et la localisation des contribuables sont optimisés	1) Programme des enquêtes et recoupements disponible 2) Système de géo-localisation disponible 4) 100% des rapports d'enquêtes et recoupements transmis aux centres des impôts 5) 100% des défaillants inactifs sont localisés 6) Stratégie de localisation disponible 7) Nombre de contribuables géo-localisés sur l'ensemble du territoire national 8) 100% des contribuables non localisés sont transférés aux enquêtes et recoupements	1) Rapport d'enquêtes et recoupements 2) Rapport de localisation des contribuables	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents et motivés 3) Respect des règles déontologiques
Objectif stratégique 4 : Lutter contre le secteur informel			
Résultat 1.2.7 : L'informel est mieux fiscalisé	1) Nombre de contribuables recensés non connus de la DGI 2) % des contribuables localisés immatriculés 3) Stratégie de lutte contre l'informel disponible 4) Des rappels en droits et en pénalités effectués	1) Rapport d'évaluation de l'opération de localisation 2) Fichier des contribuables informels immatriculés	1) Disponibilité des budgets 2) Appui des corporations professionnelles 3) Agents présents et motivés 4) Appui des collectivités locales
Objectif stratégique 5 : Améliorer les outils et la qualité des contrôles fiscaux			
Résultat 1.2.8: Les outils et la qualité des contrôles fiscaux sont renforcés	1) Nombre de dossiers programmés en contrôle fiscal à partir de l'analyse risque 2) Nombre de dossiers programmés à partir des enquêtes	1) Le programme de vérification 2) Rapport d'exécution du programme de contrôle fiscal	1) Disponibilité des budgets 2) Programmation dans les délais 3) Agents présents

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
	et recoupements 3) Nombre de dossiers contrôlés qui ont fait l'objet de vérification des comptabilités informatisées 4) 90% des dossiers bouclés 5) Nombre de contribuables assujettis à la TVA suite à contrôle fiscal	3) Rapport de transmission des dossiers en gestion pour assujettissement	et motivés
Objectif stratégique 6 : Rationaliser les dépenses fiscales			
Résultat 1.2.8 : Les institutions sont sensibilisées sur les dépenses fiscales	1) 7 institutions de la république sont sensibilisées sur l'incidence financière des dépenses fiscales 2) 3 rapports d'évaluation des dépenses fiscales sont élaborés et disponibles 3) 7 réunions de sensibilisation organisées	1) Liste des institutions sensibilisées 2) Liste des personnes ayant pris part aux séances de sensibilisation	1) Appui politique

2. Orientation stratégique 2 : Moderniser la législation et les procédures fiscales

2.1-Les objectifs stratégiques

- 2.1.1. Arrimer le Code général des Impôts aux activités numériques
- 2.1.2. Refondre le Code Général des Impôts
- 2.1.3. Développer et vulgariser la doctrine fiscale
- 2.1.4. Développer la coopération communautaire et internationale à des fins fiscales
- 2.1.5. Mettre en pratique les normes fiscales communautaires et internationales
- 2.1.6. Améliorer le traitement du contentieux fiscal

2.2-Les résultats attendus liés aux objectifs stratégiques

- 2.2.1. Le Code Général des Impôts est arrimé aux activités numériques
- 2.2.2. Le Code Général des Impôts est modernisé
- 2.2.3. La doctrine fiscale est développée et vulgarisée
- 2.2.4. La coopération communautaire et internationale à des fins fiscales est intensifiée
- 2.2.5. Les normes fiscales communautaires et internationales sont mises en pratique
- 2.2.6. Le traitement du contentieux fiscal est amélioré

2.3-Les activités principales pour l'atteinte des résultats attendus

2.2.1. Le Code Général des Impôts est arrimé aux activités numériques

- Evaluer le dispositif légal existant en matière d'économie numérique
- Elaborer et appliquer les nouvelles dispositions fiscales en matière d'économie numérique

Résultat 2.2.2 : Le Code Général des Impôts est modernisé

- Auditer le corpus juridique et fiscal
- Rédiger le Code Général des Impôts en intégrant les meilleures pratiques internationales
- Rédiger les dispositions fiscales pour la taxation des activités numériques

Résultat 2.2.3 : La doctrine fiscale est développée et vulgarisée

- Rédiger les instructions administratives
- Elaborer un guide des rescrits
- Vulgariser la doctrine fiscale

Résultat 2.2.4 : La coopération communautaire et internationale à des fins fiscales est intensifiée

- Systématiser la participation du Gabon aux travaux de la Commission Permanente d'Harmonisation Fiscale et Comptable de la CEMAC
- Assurer le suivi des travaux sur les textes communautaires en matière fiscale
- Etablir des relations avec d'autres organismes et associations de coopération fiscale (CIAT, etc.)
- Participer aux travaux de création d'un cadre d'échanges entre les responsables des administrations fiscales de la CEMAC
- Assurer la participation du Gabon aux travaux de la Brigade Inter-Etats de Vérification de la CEMAC
- Intégrer l'évaluation de la phase 2 de l'OCDE en matière d'échanges de renseignements à des fins fiscales
- Contribuer à la mise en place de l'ordre national des conseils fiscaux
- Régler les cotisations dans les organismes internationaux

Résultat 2.2.5 : Les normes fiscales communautaires et internationales sont mises en pratique

- Transposer les directives CEMAC dans l'ordre juridique interne
- Implémenter la norme OCDE des déclarations pays par pays et les prix de transfert
- Rendre effectif le fonctionnement de la cellule d'échanges de renseignements à des fins fiscales
- Développer la plateforme informatique pour les déclarations pays par pays

Résultat 2.2.6 : Le traitement du contentieux fiscal est amélioré

- Simplifier les procédures en matière du contentieux d'assiette
- Revisiter les procédures en matière du contentieux de recouvrement

2.4-Le cadre logique lié à l'orientation stratégique 2

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectif Général			
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole au terme des trois ans	1) Taux d'accroissement des recettes hors pétrole Cible visée : 30% au terme des trois ans 2) Pourcentage des activités métiers à digitaliser Cible visée : 100% des activités métiers sont digitalisées	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'audit du Système d'information 3) Rapport d'activités de la DGI	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectifs stratégiques (spécifiques)			
Objectif stratégique 1 : Refondre le Code Général des Impôts	1) Modernisation de la législation et simplification des procédures 2) Amélioration du climat des affaires	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport sur la refonte du CGI	1) Disponibilité des budgets 2) Prise en compte des avis des parties prenantes
Objectif stratégique 2 : Développer et vulgariser la doctrine fiscale	1) Meilleure application de la loi fiscale 2) Baisse du recours contentieux	1) Rapport de performance des services 2) Rapport d'audit interne et d'Inspection	1) Equité dans le traitement des dossiers
Objectif stratégique 3 : Développer la coopération communautaire et internationale à des fins fiscales	1) Plus grande participation du Gabon aux instances communautaires et internationales 2) Amélioration du dispositif fiscal 3) Arrimage des procédures aux bonnes pratiques	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'activités	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif
Objectif stratégique 4 : Mettre en pratique les normes fiscales communautaires et internationales	1) Meilleure application des normes internationales 2) Opérationnalisation des moyens de coopération et des plateformes d'échanges	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'activités 3) Rapport d'audit interne et d'Inspection	1) Disponibilités des budgets 2) Agents présents à leur poste et motivés

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
Objectif stratégique 5 : Améliorer le traitement du contentieux fiscal	1) Simplification des procédures contentieuses d'assiette et de recouvrement 2) Moins de contentieux fiscal juridictionnel	1) Rapport d'évaluation du plan stratégique 2) Rapport d'activités	1) Strict respect de la législation fiscale
Résultats attendus			
Objectif stratégique 1 : Refondre le Code Général des Impôts			
Résultat 2.2.1 : Le Code Général des Impôts modernisé	1) Corpus juridique et fiscal actuel audité 2) Code Général des Impôts actualisé intégrant les nouvelles normes et pratiques internationales	1) Rapport sur la refonte du CGI 2) Rapport d'évaluation du plan stratégique 3) Nouvelle édition du CGI	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste et motivé
Objectif stratégique 2 : Développer et vulgariser la doctrine fiscale			
Résultat 2.2.2 : La doctrine fiscale développée et vulgarisée	1) Nombre d'instructions fiscales produit 2) 1 guide de rescrits élaboré	1) Répertoires des instructions produites 2) Guide des rescrits	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste et motivés
Objectif stratégique 3 : Développer la coopération communautaire internationale à des fins fiscales			
Résultat 2.2.3 : La coopération communautaire internationale à des fins fiscales intensifiée	1) Nombre de participation aux travaux de la Commission CEMAC et autres organismes 2) Nombre de collaborations établies avec des nouveaux organismes et associations de coopération 3) la DGI a intégrée l'évaluation de phase 2 de l'OCDE en matière d'échanges de renseignements à des fins fiscales 4) Nombre d'organismes internationaux dans lesquels la DGI est à jour de ses cotisations	1) Protocoles de collaboration ou d'adhésion 2) Rapports de missions de participation aux travaux CEMAC et autres organismes 3) Factures de paiement des cotisations internationales	1) Disponibilités des budgets
Objectif stratégique 4 : Mettre en pratique les normes fiscales communautaires et internationales			
Résultat 2.2.4 : Les normes fiscales communautaires et internationales mises en	1) Nombre de directives CEMAC transposées dans l'ordre juridique interne 2) Nombre de	1) Rapports d'activités de la DGI (DLC)	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste et

Logique intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
pratique	déclarations pays par pays reçues 3) Nombre de demandes de renseignements à des fins fiscales émises ou reçues		motivés
Objectif stratégique 4 : Améliorer le traitement du contentieux fiscal			
Résultat 2.2.5 : Traitement du contentieux fiscal amélioré	Taux de traitement du contentieux fiscal	1) Tableau de bord 2) Rapport de performance des services	1) Contentieux documenté 2) Equité dans le traitement du contentieux

CHAPITRE 2 : L'OPERATIONNALISATION DU PLAN STRATEGIQUE

L'opérationnalisation du plan stratégique se traduit par l'élaboration du calendrier d'activités et l'établissement du budget prévisionnel de financement du plan stratégique.

I.LE CALENDRIER D'ACTIVITES

Le calendrier des activités planifie l'exécution des activités globales pendant les trois (3) ans.

I.1-ENJEU 1 : EFFICACITE ET EFFICIENCE

N°	Résultats attendus/Activités principales	Responsable	2021				2022				2023			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Orientation stratégique 1 : Améliorer la gouvernance de la DGI													
	Objectif stratégique 1 : Améliorer le cadre organisationnel de la DGI													
1	Résultat 1.2.1 : Le projet de texte organique est abouti et opérationnel													
	1) Prendre l'attache des autorités compétentes 2) Revisiter le texte en tenant compte d'éventuelles orientations et attentes des autorités 3) Amener les autorités à programmer le texte en Conseil des Ministres 4) Opérationnaliser la nouvelle structure organisationnelle	DGI	x x		x									
	Objectifs stratégique 2 : Elaborer les mécanismes de coordination, les outils de pilotage et le système d'évaluation des agents													
2	Résultat 1.2.2 : Les mécanismes de coordination intégrant toutes les activités sont élaborés et mis en œuvre													
	1) Actualiser le manuel des procédures en intégrant toutes les activités opérationnelles 2) Vulgariser le manuel des procédures	IS	x	x		x	x							

	3) Etablir les fiches de poste métiers de la DGI 4) Mettre les fiches de poste à la disposition du personnel		x											
	Résultat 1.2.3 : Les outils pilotage d'activités sont élaborés et opérationnels		x	x										
3	1) Concevoir les outils de pilotage d'activités 2) Opérationnaliser les outils de pilotage d'activités 3) Automatiser les tableaux de bord de la Direction Générale des Impôts	IS	x	x										
	Résultat 1.2.4 : Le système d'évaluation des agents est élaboré et opérationnel		x	x										
4	1) Mettre en place un comité paritaire administration et représentations syndicales 2) Etablir un système d'évaluation des agents conformément aux textes en vigueur 3) Vulgariser le système d'évaluation des agents établi dans l'ensemble des services de la DGI	DGAI	x	x										
Objectif stratégique 3 : Professionnaliser le contrôle interne														
	Résultat 1.2.5 : Le contrôle interne opérationnel et arrimé aux normes internationales													
1	1) Spécialiser l'Inspection des Services en pôles métiers 2) Arrimer le cadre professionnel aux normes internationales 3) Renforcer les missions d'inspection et d'audit interne	DGI	x	x										
			x	x										
					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	Objectif stratégique 4 : Informer et communiquer sur la gouvernance des activités de la DGI													
	Résultat 1.2.6 : La communication de l'information est améliorée													
1	1) Elaborer le plan de communication interne et externe des activités de la DGI 2) Exécuter le plan de communication des activités de la DGI	IS	x	x										
				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Objectif stratégique 5 : Adapter les moyens au regard des objectifs													
	Résultat 1.2.7: Les moyens sont adaptés aux objectifs													
1	1) Elaborer le plan d'utilisation des moyens à mettre à la disposition des services (ressources humaines, matérielles, financières...) 2) Doter les services de moyens en tenant compte du plan mis en place 3) Mobiliser les crédits budgétaires et appui au fonctionnement 4) Négocier les moyens exceptionnels pour réaliser les objectifs 5) Augmenter les effectifs des contrôleurs et des agents d'assiette 6) Réaliser l'état des lieux du patrimoine mobilier et immobilier de la DGI 7) Réhabiliter le patrimoine immobilier	IS DGI DGI DGI DGI DRHM DRHM	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
							x	x	x	x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Orientation stratégique 2 : Développer les compétences													
	Objectif stratégique 1 : Mobiliser les ressources humaines													
	Résultat 2.2.1 : Le rendement du personnel est amélioré													
	1) Elaborer et mettre en œuvre le plan de développement des compétences 2) Créer et opérationnaliser le Centre de Formation et	DRHM DRHM	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				x										

1	de Perfectionnement													
	3) Renforcer le dispositif pour prévenir et gérer les conflits sociaux	DRHM	x	x										
	4) Actualiser le statut des agents de l'administration fiscale	DRHM	x	x										
	5) Déployer le système de pointage électronique dans l'ensemble des services de la DGI	IS		x										
	6) Elaborer et vulgariser le Code de Déontologie de l'agent des impôts	DRHM	x	x										
	7) Elaborer et mettre en œuvre le mécanisme de mobilité du personnel	DRHM	x	x										
	8) Evaluer les agents	DRHM		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	9) Mettre en place un système d'incitation et de valorisation de la performance	DRHM	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
	10) Promouvoir les événements sociaux	DRHM	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
				x										

I.2-ENJEU 2 : AMELIORATION DU SERVICE RENDU A L'USAGER

N°	Résultats attendus/ Activités principales	Responsable	2021				2022				2023			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Orientation stratégique 1 : Renforcer la digitalisation des activités													
	Objectif stratégique 1 : Elaborer le schéma directeur de la digitalisation des activités													
1	Résultat 1.2.1: La DGI dispose d'un schéma directeur de digitalisation													
	1) Auditer le système d'information de la DGI 2) Etablir le schéma directeur de la digitalisation des activités	DI	x	x										
	Objectif stratégique 2 : Poursuivre la digitalisation des activités													
1	Résultat 1.2.2: Les activités non informatisées sont informatisées													
	1) Achever et opérationnaliser le palier de l'action en recouvrement 2) Achever et opérationnaliser le palier du contrôle fiscal 3) Informatiser la formalité de l'enregistrement 4) Informatiser la gestion des ressources humaines 5) Achever et opérationnaliser le précompte IRPP au CEDOC 6) Opérationnaliser le nouveau système d'immatriculation	DI	x											
2	Résultat 1.2.3: La refonte du système d'information est effective													
	1) Achever la refonte de l'application LIIR sur la gestion fiscale 2) Finaliser le portail fiscal e-Tax pour la dématérialisation de l'ensemble des obligations déclaratives et de paiement 3) Interconnecter les services de la DGI	DI DI DI	 x x	x x x	x x x	 x x	 x x	 x x	 x x	 x x	 x x	 x x	 x x	 x x

3	Résultat 1.2.4: Le développement de la visioconférence est effectif													
	1) Réaliser une étude de faisabilité sur le déploiement du système de visioconférence dans les salles de réunion 2) Equiper les salles de réunion de l'ensemble des services de la DGI en système de visioconférence	DI	x											
4	Résultat 1.2.5. Les échanges avec d'autres administrations sont renforcés													
	1) Lancer l'interconnexion avec la CNSS et CNAMGS (données des personnes physiques et des entreprises) en vue d'optimiser le recouvrement de l'IRPP et de la CSS 2) Lancer l'interconnexion avec le Fichier des Cartes grises (DG Transport Terrestre) pour améliorer le recouvrement de la TVA sur les ventes de véhicules et la taxe sur la vente de véhicules d'occasion	DI					x	x	x	x	x	x	x	x
							x	x	x	x	x	x	x	x
Orientation stratégique 2 : Améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur														
Objectif stratégique 1 : Poursuivre le rapprochement de l'administration fiscale auprès des usagers														
1	Résultat 2.2.1: Les structures fiscales sont implantées et opérationnelles													
	1) Réaliser une étude de faisabilité sur le déploiement de l'administration fiscale 2) Implanter les structures fiscales de proximité	IS	x	x										
				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Objectif stratégique 2 : Améliorer les relations avec les usagers														
1	Résultat 2.2.2: La promotion du civisme fiscal est améliorée													
	1) Elaborer le plan de communication pour le civisme fiscal (vulgarisation, journée du contribuable, supports de communication) 2) Mettre en œuvre le plan de communication du civisme fiscal	SRP	x	x										
					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

2	Résultat 2.3.3: L'accueil et l'orientation des contribuables sont améliorés													
	1) Créer les points d'accueil, d'informations et d'assistance aux obligations déclaratives dans les Centres des Impôts 2) Produire et mettre à la disposition des contribuables l'annuaire des services offerts à l'utilisateur	SRP			x	x	x	x						
3	Résultat 2.3.4: Le service rendu à l'utilisateur est effectif et rapide													
	1) Traiter avec célérité le courrier du contribuable 2) Créer et exploiter les boîtes à idées dans l'ensemble des services opérationnels	SRP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

I.3-ENJEU 3 : ACCROISSEMENT DES RECETTES FISCALES

N°	Résultats attendus/ Activités principales	Responsable	2021				2022				2023			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Orientation stratégique 1 : Optimiser la mobilisation des recettes fiscales													
	Objectif stratégique 1 : Améliorer le recouvrement des recettes fiscales													
1	Résultat 1.2.1: L'encaissement des recettes fiscales est amélioré													
	1) Améliorer le suivi et le traitement des encaissements par Swift	RPI/DEP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2) Rendre effectif l'encaissement des paiements en suspens	RPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Résultat 1.2.2: L'action en recouvrement est menée à terme													
	1) Définir une stratégie globale de recouvrement des créances	RPI	x	x										
	2) Accentuer et mener à terme l'action en recouvrement	RPI/DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X

3	Résultat 1.2.3: Les créances de l'Etat sont traçables													
	1) Rendre effective la comptabilité des créances fiscales	RPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2) Etablir systématiquement les AMR pour sécuriser les créances de l'Etat	RPI/DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Objectif stratégique 2 : Améliorer la gestion fiscale de l'impôt														
1	Résultat 1.2.4: La gestion de l'impôt est améliorée													
	1) Maîtriser le fichier des contribuables	DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2) Accentuer la relance des défaillants	DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3) Accentuer et améliorer la qualité des contrôles sur pièces	DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	4) Améliorer la qualité des contrôles formels des déclarations fiscales	DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	5) Faire localiser les contribuables inactifs	DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6) Organiser des sorties périodiques sur le terrain pour une meilleure connaissance du tissu fiscal	DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Objectif stratégique 3 : Renforcer la gestion des recoupements, des enquêtes et de la localisation des contribuables														
1	Résultat 1.2.5: Les enquêtes, les recoupements et la localisation des contribuables sont optimisés													
	1) Relancer le projet de création de l'infocentre pour accentuer et améliorer la qualité des enquêtes et recoupements	DVF					x	x	x	x				
	2) Réaliser la localisation des contribuables sur l'ensemble du territoire national	DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3) Mettre en place un système de géo-localisation des contribuables	DEP/RFU /DCSE		x	x	x								
	4) Rendre effectives les procédures de renseignement entre le Gabon et les autres	DLC	x	x										

	juridictions fiscales partenaires 5) Mettre en place une stratégie de localisation des contribuables 6) Elaborer les monographies des secteurs d'activités	DPI/DGE DEP/DVF	x	x	x	x	x	x						
	Objectif stratégique 4 : Lutter contre le secteur informel													
1	Résultat 1.2.6. L'informel est mieux fiscalisé													
	1) Définir une stratégie de lutte contre l'informel	DPI/DEP			x	x								
	2) Recenser systématiquement les opérateurs économiques évoluant dans l'informel	DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3) Immatriculer les contribuables	DCSE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	4) Taxer les contribuables	DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Objectif stratégique 5 : Améliorer les outils et la qualité des contrôles fiscaux													
1	Résultat 1.2.7: Les outils et la qualité des contrôles fiscaux sont renforcés													
	1) Définir une stratégie en matière de contrôle fiscal	DVF/DEP	x	x										
	2) Etablir la programmation du contrôle fiscal sur la base de l'analyse risques	DGI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3) Renforcer la vérification des comptabilités informatisées	DVF/DGE/CIME	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	4) Améliorer la qualité des redressements fiscaux	DVF/DGE/DPI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Objectif stratégique 6 : Rationaliser les dépenses fiscales													
1	Résultat 1.2.8: Les autorités sont sensibilisées sur les dépenses fiscales													
	1) Etablir et annexer un rapport exhaustif sur les dépenses fiscales au projet de loi des finances	DEP/DRS		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	2) Organiser des réunions de sensibilisation sur les dépenses fiscales	DEP					x	x	x	x	x	x	x	x
Orientation stratégique 2 : Moderniser la législation et les procédures fiscales														
Objectif stratégique 1 : Arrimer le Code Général des Impôts aux activités numériques														
1	Résultat 2.2.1 : le Code Général des Impôts est arrimé aux activités numériques													
	1) Evaluer le dispositif légal existant en matière d'économie numérique	DEP/DLC	x	x										
	2) Elaborer et appliquer les nouvelles dispositions fiscales en matière d'économie numérique	DEP/DLC		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Objectif stratégique 2 : Refondre le Code Général des Impôts														
1	Résultat 2.2.2 : Le Code Général des Impôts est modernisé													
	1) Auditer le corpus juridique et fiscal	DLC/DEP					x	x	x	x				
	2) Rédiger le Code Général des Impôts en intégrant les meilleures pratiques internationales	DLC	x				x				x			
1	3) Rédiger les dispositions fiscales pour la taxation des activités numériques (à supprimer : cf arrimage du CGI aux activités numériques)	DEP/DLC	x	x	x									
Objectif stratégique 3 : Développer la doctrine fiscale														
1	Résultat 2.2.3 : La doctrine fiscale est développée et vulgarisée													
	1) Rédiger les instructions administratives	DLC			x	x								
	2) Elaborer un guide des rescrits	DLC			x	x								
1	3) Vulgariser la doctrine fiscale	DLC					x	x						

Objectif stratégique 4 : Développer la coopération internationale à des fins fiscales														
1	Résultat 2.2.4 : La coopération internationale à des fins fiscales est intensifiée													
	1) Systématiser la participation du Gabon aux travaux de la Commission Permanente d'Harmonisation Fiscale et Comptable de la CEMAC	DLC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2) Assurer le suivi des travaux sur les textes communautaires en matière fiscale	DLC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3) Etablir des relations avec d'autres organismes et associations de coopération fiscale (CIAT, etc.)	DLC	x	x	x	x								
	4) Participer aux travaux de création d'un cadre d'échanges entre les responsables des administrations fiscales de la CEMAC	DLC					x	x	x	x	x	x	x	x
	5) Assurer la participation du Gabon aux travaux de la Brigade Inter-Etats de Vérification de la CEMAC	DLC		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6) Intégrer l'évaluation de phase 2 de l'OCDE en matière d'échanges de renseignements à des fins fiscales	DLC						x	x	x	x	x		
	7) Aider à la mise en place de l'ordre national des conseils fiscaux	DLC	x	x	x	x	x				x			
	8) Régler les cotisations dans les organismes internationaux	DLC/CAB DG	x											

	Objectif stratégique 5 : Mettre en pratique les normes fiscales communautaires et internationales													
	Résultat 2.2.4 : Les normes fiscales communautaires et internationales sont mises en pratique													
	1) Transposer les directives CEMAC dans l'ordre juridique interne	DLC					x	x	x	x				
	2) Implémenter la norme OCDE des déclarations pays par pays et les prix de transfert	DLC					x	x	x	x				
	3) Rendre effectif le fonctionnement de la cellule d'échanges de renseignements à des fins fiscales	DLC					x	x	x	x				
	4) Développer la plateforme informatique pour les déclarations pays par pays	DLC/DI					x	x	x	x				
	Objectif stratégique 6 : Améliorer le traitement du contentieux fiscal													
	Résultat 2.2.5 : Le traitement du contentieux fiscal est amélioré													
	1) Simplifier les procédures en matière de contentieux d'assiette	DLC					x	x	x	x				
	2) Revisiter les procédures en matière de contentieux de recouvrement	DLC					x	x	x	x				

II. LE BUDGET PREVISIONNEL DU PLAN STRATEGIQUE

II.1-LE BUDGET D'ACTIVITES

N°	Activités	Besoins	Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total	2021	2022	2023
1	Prendre l'attache des autorités compétentes	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
2	Revisiter le texte en tenant compte d'éventuelles orientations et attentes des autorités	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
3	Amener les autorités à programmer le texte en Conseil des Ministres	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
4	Opérationnaliser la nouvelle structure organisationnelle	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
5	Actualiser le manuel des procédures en intégrant toutes les activités opérationnelles	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
6	Vulgariser le manuel des procédures	Frais de mission et de déplacements Carburant	Service	1	47 050 000	47 050 000	47 050 000	0	0
7	Etablir les fiches de poste métiers de la DGI	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
8	Mettre les fiches de poste à la disposition du personnel	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
9	Concevoir les outils de pilotage d'activités	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
10	Opérationnaliser les outils de pilotage d'activités	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
11	Automatiser les tableaux de bord de la Direction Générale	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

N°	Activités	Besoins	Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total	2021	2022	2023
12	Mettre en place un comité paritaire administration et représentations syndicales	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
13	Etablir un système d'évaluation des agents conformément aux textes en vigueur	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
14	Vulgariser le système d'évaluation des agents établis dans l'ensemble des services de la DGI	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
15	Spécialiser l'Inspection des Services en pôles métiers	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
16	Arrimer le cadre professionnel aux normes internationales	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
17	Renforcer les missions d'inspection et d'audit interne	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
18	Elaborer le plan de communication interne et externe des activités de la DGI	Logiciels de management	Service	1	50 000 000	50 000 000	50 000 000		
19	Exécuter le plan de communication des activités de la DGI	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
20	Elaborer le plan d'utilisation des moyens à mettre à la disposition des services (humains, matériels, financiers...)	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
21	Doter les services de moyens en tenant compte du plan mis en place	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
22	Mobiliser les crédits budgétaires et appui au fonctionnement	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
23	Négocier les moyens exceptionnels pour réaliser les objectifs	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
24	Augmenter les effectifs des contrôleurs et des agents d'assiette	Néant	Néant	Néant	50 000 000	50 000 000	Néant	50 000 000	Néant

N°	Activités	Besoins	Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total	2021	2022	2023
25	Réaliser l'état des lieux du patrimoine mobilier et immobilier de la DGI	Missions	Services	6	6 891 667	41 350 000	41 350 000		
26	Réhabiliter le patrimoine immobilier	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
27	Elaborer et mettre en œuvre le plan de développement des compétences	Formations	Agents	834	614 111	512 168 429	170 722 810	170 722 810	170 722 810
28	Créer et opérationnaliser le Centre de Formation et de Perfectionnement	Matériel informatique Mobilier de bureaux Consommables Matériel spécifique à l'enseignement Fournitures de bureau	Service	1	100 000 000	100 000 000	100 000 000		
29	Renforcer le dispositif pour prévenir et gérer les conflits sociaux	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
30	Actualiser le statut particulier des agents de l'administration fiscale	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
31	Déployer le système de pointage électronique dans l'ensemble des services de la DGI	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
32	Elaborer et vulgariser le Code de Déontologie de l'agent des impôts	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
33	Elaborer et mettre en œuvre le mécanisme de mobilité du personnel	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
34	Evaluer les agents	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
35	Mettre en place un système incitatif et de valorisation de la performance	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
36	Promouvoir les événements sociaux	Logistique	Forfait	Forfait	180 000 000	180 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000

N°	Activités	Besoins	Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total	2021	2022	2023
37	Auditer le système d'information de la DGI	Honoraires	Cabinet	1	150 000 000	150 000 000	150 000 000		
38	Etablir le schéma directeur de la digitation des activités	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
39	Elaborer le plan de communication pour le civisme fiscal	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
40	Mettre en œuvre le plan de communication du civisme fiscal	Publicité	Service	1	600 000 000	600 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000
41	Traiter avec célérité le courrier du contribuable	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
42	Créer les boîtes à idées dans l'ensemble des services opérationnels	Boîtes à idées	Services	17	100 000	1 700 000	1 700 000		
43	Améliorer le suivi et le traitement des encaissements par Swift	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
44	Rendre effectif l'encaissement des paiements en suspens	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
45	Définir une stratégie globale de recouvrement des créances	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
46	Accentuer et mener à terme l'action en recouvrement	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
47	Rendre effective la comptabilité des créances fiscales	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
48	Etablir systématiquement les AMR pour sécuriser les créances de l'Etat	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
49	Maîtriser le fichier des contribuables	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
50	Accentuer la relance des défaillants	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
51	Accentuer et améliorer la qualité des contrôles sur pièces	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
52	Améliorer la qualité des contrôles formels des déclarations fiscales	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

N°	Activités	Besoins	Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total	2021	2022	2023
53	Faire localiser les contribuables inactifs	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
54	Organiser des sorties périodiques sur le terrain pour une meilleure connaissance du tissu fiscal	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
55	Relancer le projet de création de l'infocentre pour accentuer et améliorer la qualité des enquêtes et recoupements	Base de données Véhicules Équipements informatiques Formation	Forfait	Forfait	20 000 000	20 000 000	20 000 000		
56	Réaliser la localisation des contribuables sur l'ensemble du territoire nationale	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
57	Mettre en place un système de géo localisation des contribuables	GPS et Tablettes	Forfait	Forfait	30 000 000	30 000 000	30 000 000		
58	Rendre effectives les procédures de renseignement entre le Gabon et les autres juridictions fiscales	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
59	Mettre en place une stratégie de localisation des contribuables	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
60	Définir une stratégie de lutte contre l'informel	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
61	Recenser systématiquement les opérateurs économiques évoluant dans l'informel	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
62	Immatriculer les contribuables	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
63	Taxer les contribuables	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
64	Mettre en œuvre la Contribution Foncière Unique				500 000 000	500 000 000	500 000 000	Néant	Néant
65	Définir une stratégie en matière de contrôle fiscal	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
66	Etablir la programmation du contrôle	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

N°	Activités	Besoins	Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total	2021	2022	2023
	fiscal sur la base de l'analyse risques								
67	Renforcer la vérification des comptabilités informatisées	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
68	Améliorer la qualité des redressements fiscaux	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
69	Etablir et annexer un rapport exhaustif sur les dépenses fiscales au projet de loi des finances	Collecte des données, logiciel, benchmarking	Forfait	Forfait	160 000 000	160 000 000	120 000 000	20 000 000	20 000 000
70	Organiser des réunions de sensibilisation sur les dépenses fiscales	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
71	Evaluer le dispositif légal existant en matière d'économie numérique	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
72	Elaborer et appliquer les nouvelles dispositions fiscales en matière d'économie numérique	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
73	Auditer le corpus juridique et fiscal	Consultant	Service	1	50 000 000	50 000 000	0	50 000 000	0
74	Rédiger le Code Général des Impôts en intégrant les meilleures pratiques internationales	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
75	Rédiger les instructions administratives	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
76	Elaborer un guide des rescrits	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
77	Vulgariser la doctrine administrative	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
78	1) Systématiser la participation du Gabon aux travaux de la Commission Permanente d'Harmonisation Fiscale et Comptable de la CEMAC	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

N°	Activités	Besoins	Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total	2021	2022	2023
79	Assurer le suivi des travaux sur les textes communautaires en matière fiscale	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
80	Etablir des relations avec d'autres organismes et associations de coopération fiscale (CIAT, etc.)	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
81	Participer aux travaux de création d'un cadre d'échanges entre les responsables des administrations fiscales de la CEMAC	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
82	Assurer la participation du Gabon aux travaux de la Brigade Inter-Etats de Vérification de la CEMAC	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
83	Intégrer l'évaluation de la phase 2 de l'OCDE en matière d'échanges de renseignements à des fins fiscales	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
84	Contribuer à la mise en place de l'ordre national des conseils fiscaux	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
85	Régler les cotisations dans les organismes internationaux	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
86	Transposer les directives CEMAC dans l'ordre juridique interne	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
87	Implémenter la norme OCDE des déclarations pays par pays et les prix de transfert	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

N°	Activités	Besoins	Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total	2021	2022	2023
88	Rendre effectif le fonctionnement de la cellule d'échanges de renseignements à des fins fiscales	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>
89	Développer la plateforme informatique pour les déclarations pays par pays	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>
90	Simplifier les procédures en matière de contentieux d'assiette	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>
91	Revisiter les procédures en matière de contentieux de recouvrement	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>
COÛT GLOBAL DES ACTIVITES						2 492 268 429	1 490 822 810	550 722 810	450 722 810

II.2- LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

N°	Activités	Unité	Quantité	Coût unitaire moyen	Coût annuel	Coût global	2021	2022	2023
1	Fournitures de bureau	Services	28	6 055 714	169 560 000	508 680 000	169 560 000	169 560 000	169 560 000
2	Consommables informatiques	Services	28	12 257 143	343 200 000	1 029 600 000	343 200 000	343 200 000	343 200 000
3	Produits d'entretien	Services	28	2 571 429	72 000 000	216 000 000	72 000 000	72 000 000	72 000 000
4	Carburant véhicules de liaison	Services	19	4 400 000	83 599 992	250 799 976	83 599 992	83 599 992	83 599 992
5	Etudes	Services	3	33 666 667	101 000 000	303 000 000	101 000 000	101 000 000	101 000 000
6	Sécurité et gardiennage (SGS)	Prestataires	1	304 449 600	304 449 600	913 348 800	304 449 600	304 449 600	304 449 600
7	Vidéosurveillance	Services	1	51 365 160	51 365 160	154 095 480	51 365 160	51 365 160	51 365 160
8	Nettoyage et entretien des locaux	Prestataires	2	79 860 000	159 720 000	479 160 000	159 720 000	159 720 000	159 720 000
9	Frais de missions	Services	14	112 671 429	1 577 400 000	4 732 200 000	1 577 400 000	1 577 400 000	1 577 400 000
10	Frais de déplacements	Services	9	67 678 529	609 106 757	1 827 320 270	609 106 757	609 106 757	609 106 757
11	Locations de bâtiments	Services	3	13 982 608	41 947 824	125 843 472	41 947 824	41 947 824	41 947 824
12	Entretien et réparations des biens immobiliers	Services	11	9 090 909	100 000 000	300 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000
13	Entretien et réparations des biens mobiliers	Services	20	2 060 000	41 200 000	123 600 000	41 200 000	41 200 000	41 200 000
14	Maintenance informatique	Services	1	90 500 000	90 500 000	271 500 000	90 500 000	90 500 000	90 500 000
15	Imprimés fiscaux	Services	1	100 000 000	100 000 000	300 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000
16	Frais de télécommunication	Services	21	4 930 952	103 550 000	310 650 000	103 550 000	103 550 000	103 550 000
17	Aide au logement des agents	Services	5	50 400 000	252 000 000	1 008 000 000	504 000 000	252 000 000	252 000 000
18	Cotisations internationales et conventions de collaboration	Organismes	3	15 428 320	46 284 960	138 854 880	46 284 960	46 284 960	46 284 960
COÛT DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT					4 246 884 293	12 992 652 878	4 498 884 293	4 246 884 293	4 246 884 293

II.3-LE BUDGET D'INVESTISSEMENTS

N°	Activités	Coût total	2021	2022	2023
1	Déployer le système de pointage électronique dans l'ensemble des services de la DGI	259 816 127	129 908 064	129 908 064	-
2	Achever et opérationnaliser le palier de l'action en recouvrement	Néant			
3	Informatiser la formalité de l'enregistrement	Néant			
4	Informatiser la gestion des ressources humaines	ND			
5	Achever et opérationnaliser le précompte IRPP au CEDOC	ND			
6	Opérationnaliser le nouveau système d'immatriculation	4 000 000	4 000 000	-	-
7	Achever et opérationnaliser le palier du contrôle fiscal	Néant			
8	Achever la refonte de l'application LIIR sur la gestion fiscale	ND			
9	Finaliser le portail fiscal e-Tax pour la dématérialisation de l'ensemble des obligations déclaratives et de paiement	840 000 000	840 000 000		
10	Interconnecter les services de la DGI	300 000 000	200 000 000	100 000 000	
11	Réaliser une étude de faisabilité sur le déploiement du système de visioconférence dans les salles de réunion	Néant			
12	Equiper les salles de réunion de l'ensemble des services de la DGI en système de visioconférence	ND			
13	Lancer l'interconnexion avec la CNSS et CNAMGS (données des personnes physiques et des entreprises) en vue d'optimiser le recouvrement de l'IRPP et de la CSS	ND			

N°	Activités	Coût total	2021	2022	2023
14	Lancer l'interconnexion avec la Fichier des Carte grises (DG Transport Terrestre) pour améliorer le recouvrement de la TVA sur les ventes de véhicules et la taxe sur la vente de véhicule d'occasion	ND			
15	Mobitax	500 000 000	200 000 000	150 000 000	150 000 000
16	Mise en place des Centres de Traitement informatique	250 000 000	-	150 000 000	100 000 000
17	Réaliser une étude de faisabilité sur le déploiement de l'administration fiscale	30 000 000	30 000 000	-	-
18	Implanter les structures fiscales de proximité	4 747 064 000	1 582 354 667	1 582 354 667	1 582 354 667
19	Construction de l'Hôtel des Impôts	7 000 000 000		4 000 000 000	3 000 000 000
20	Créer les points d'accueil, d'informations et d'assistance aux obligations déclaratives dans les Centres des Impôts	9 950 000	9 950 000	-	-
21	Renforcer les capacités d'accueil des contribuables	14 300 000	14 300 000	-	-
22	Projet de réfection et de réhabilitation des bâtiments	893 436 528	297 812 176	297 812 176	297 812 176
23	Acquisition du matériel roulant	2 842 000 000	1 500 000 000	800 000 000	542 000 000
24	Renouvellement des équipement informatiques	802 000 000	267 333 333	267 333 333	267 333 333
25	Renouvellement du mobilier et équipements de bureaux	350 000 000	350 000 000	0	0
26	Réfection des bâtiments des unités opérationnelles	796 551 156	200 000 000	298 275 578	298 275 578
27	Construction d'un centre d'archivage	250 000 000		250 000 000	
TOTAL BUDGET D'INVESTISSEMENT		19 889 117 812	5 625 658 240	8 025 683 818	6 237 775 754

II.4-LA RECAPITULATION

RUBRIQUES	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	Budget des 3 ans
Budget d'activités	<i>1 490 822 810</i>	<i>550 722 810</i>	<i>450 722 810</i>	<i>2 492 268 430</i>
Budget de fonctionnement	<i>4 498 884 293</i>	<i>4 246 884 293</i>	<i>4 246 884 293</i>	<i>12 992 652 879</i>
Budget d'investissement	<i>5 625 658 240</i>	<i>8 025 683 818</i>	<i>6 237 775 754</i>	<i>19 889 117 812</i>
Budget annuel estimatif	<i>11 615 365 343</i>	<i>12 823 290 921</i>	<i>10 935 382 857</i>	<i>35 374 039 121</i>

II. LES HYPOTHESES /RISQUES

Les hypothèses décrivent les situations, les événements, les conditions ou les décisions qui sont nécessaires à la réussite du projet, mais qui sont en grande partie - ou complètement - hors du contrôle de la gestion des activités.

Aussi, la prise en comptes des conditions ci-dessous faciliteront la réussite du présent plan stratégique.

III.1. ENJEU1 : EFFICACITE ET EFFICIENCE

✓ Orientation stratégique 1 : Améliorer la gouvernance de la DGI

Logique intervention	Hypothèses de réalisation
Objectif Général	
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole de 30% au bout de trois ans	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Améliorer le cadre organisationnel de la DGI	1) Volonté politique favorable
Elaborer les mécanismes de coordination, les outils de pilotage d'activités et le système d'évaluation des agents	1) Disponibilité des budgets

Professionaliser le contrôle interne	1) Appui de la Direction Générale des Impôts 2) Disponibilité des budgets
Informier et communiquer sur la gouvernance des activités de la DGI	1) Disponibilité des budgets 2) Ressources humaines qualifiées
Adapter les moyens au regard des objectifs	1) Appui politique 2) Détermination du top manager
Résultat 1.2.1 : Le projet du texte organique abouti et opérationnel	1) Détermination du top manager
Résultat 1.2.2 : Les mécanismes de coordinations intégrant toutes les activités élaborés et mis en œuvre	1) Disponibilité des budgets
Résultat 1.2.3 : Les outils de coordination et de pilotage des activités sont élaborés et opérationnels	1) Disponibilité des budgets
Résultat 1.2.4 : Le système d'évaluation des agents est élaboré et opérationnel	1) Disponibilité des budgets
Résultat 1.2.5 : Le contrôle interne opérationnel est opérationnel et arrimé aux normes internationales	1) Disponibilité des budgets 2) Ressources humaines qualifiées
Résultat 1.2.6 : La communication de l'information est améliorée	1) Expertise nécessaire
Résultat 1.2.7: Les moyens sont adaptés aux objectifs	1) Evaluation fiable des besoins 2) Bonne gestion des moyens mis à disposition 3) Prise en compte des parties prenantes dans la mobilisation des crédits budgétaires et appui au fonctionnement 4) Engagement des crédits budgétaire dès l'ouverture du budget

✓ **Orientation stratégique 2 : Développer les compétences**

Logique intervention	Hypothèses de réalisation
Objectif général : Augmenter les recettes fiscales hors pétrole de 30% au bout de trois ans	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 1 : Mobiliser les ressources humaines	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Résultat 2.2.1 : Le rendement du personnel s'est amélioré	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets

III.2. ENJEU 2 : AMELIORATION DU SERVICE RENDU A L'USAGER

✓ **Orientation stratégique 1 : Renforcer la digitalisation des activités**

Logique intervention	Hypothèses de réalisation
Objectif général : Augmenter les recettes fiscales hors pétrole de 30% au bout de trois ans	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 1 : Elaborer le schéma directeur de la digitalisation des activités	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Poursuivre la digitalisation des activités	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets 2) Bonne collaboration avec d'autres administrations
Résultat 1.2.1 : La DGI dispose d'un schéma directeur de la digitalisation des activités	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets
Résultat 1.2.2 : Les activités non informatisées sont informatisées	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets

Résultat 1.2.3: La refonte du système d'information est effective	1) Disponibilité des budgets 2) Respect du cahier des charges
Résultat 1.2.4: Le développement de la visioconférence est effectif	1) Disponibilité des budgets
Résultat 1.2.5: Les échanges avec d'autres administrations sont renforcés	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets

✓ **Orientation stratégique 2 : Améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur**

Logique intervention	Hypothèses de réalisation
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole de 30% au bout de trois ans	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 1 : Poursuivre le rapprochement de l'administration fiscale auprès des usagers	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Améliorer les relations avec les usagers	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif
Résultat 2.2.1 : Les structures fiscales sont implantées et opérationnelles	1) Disponibilité des budgets
Résultat 2.2.2: La promotion du civisme fiscal est améliorée	1) Disponibilité des budgets
Résultat 2.3.3: L'accueil et l'orientation des contribuables sont améliorés	1) Disponibilité des budgets
Résultat 2.3.4: Le service rendu à l'utilisateur est effectif et rapide	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques

III.3. ENJEU 3 : ACCROISSEMENT DES RECETTES FISCALES

✓ Orientation stratégique 1 : Optimiser la mobilisation des recettes fiscales

Logique intervention	Hypothèses de réalisation
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole de 30% au bout de trois ans	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 1 : Améliorer le recouvrement des recettes fiscales	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 2 : Améliorer la gestion fiscale de l'impôt	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif
Objectif stratégique 3 : Renforcer la gestion des recoupements, les enquêtes et la localisation des contribuables	1) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 4 : Lutter contre le secteur informel	1) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 5 : Améliorer les outils et la qualité des contrôles fiscaux	1) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 6 : Rationaliser les dépenses fiscales	1) Volonté politique
Objectif stratégique 7 : Renforcer la gestion des recoupements, les enquêtes et la localisation des contribuables	1) Disponibilité des budgets
Résultat 1.2.1 : L'encaissement des recettes fiscales est amélioré	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
Résultat 1.2.2 : L'action en recouvrement est menée à terme	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
Résultat 1.2.3 : Les créances de l'Etat sont traçables	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques

Résultat 1.2.4 : La gestion fiscale de l'impôt est améliorée	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
Résultat 1.2.5 : Les enquêtes, les recoupements et la localisation des contribuables sont optimisés	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
Résultat 1.2.6 : L'informel est mieux fiscalisé	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
Résultat 1.2.7 : Les outils et la qualité des contrôles fiscaux sont renforcés	1) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif 2) Disponibilité des budgets 3) Respect des règles déontologiques
Résultat 1.2.8 : Les autorités sont sensibilisées sur les dépenses fiscales	1) Evaluation exhaustive des dépenses fiscales

✓ Orientation stratégique 2 : Moderniser la législation et les procédures fiscales

Logique intervention	Hypothèses de réalisation
Augmenter les recettes fiscales hors pétrole de 30% au bout de trois ans	1) Appui politique 2) Disponibilité des budgets
Objectif stratégique 1 : Arrimer le Code Général des Impôts aux activités numériques	1) Prise en compte des parties prenantes
Objectif stratégique 2 : Refondre le Code Général des Impôts	1) Disponibilité des budgets 2) Prise en compte des parties prenantes
Objectif stratégique 3 : Développer et vulgariser la doctrine fiscale	1) Equité dans le traitement des dossiers
Objectif stratégique 4 : Développer la coopération communautaire et internationale à des fins fiscales	1) Détermination des agents

Objectif stratégique 5 : Mettre en pratique les normes fiscales communautaires et internationales	1) Disponibilités des budgets 2) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif
Objectif stratégique 6 : Améliorer le traitement du contentieux fiscal	1) Strict respect de la législation fiscale
Résultat 2.2.1 : Le Code Général des Impôts est arrimé aux activités numériques	1) Agents présents à leur poste et motivé
Résultat 2.2.2 : Le Code Général des Impôts est modernisé	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste et motivés
Résultat 2.2.3 : La doctrine fiscale est développée et vulgarisée	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif
Résultat 2.2.4 : La coopération internationale à des fins fiscales est intensifiée	1) Paiement des cotisations
Résultat 2.2.5 : Les normes fiscales communautaires et internationales sont mises en pratique	1) Disponibilité des budgets 2) Agents présents à leur poste, motivés et travail effectif
Résultat 2.2.6 : Le traitement du contentieux fiscal est amélioré	1) Contentieux documenté 2) Équité dans le traitement du contentieux

CHAPITRE 3 : LES MECANISMES DE SUIVI ET EVALUATION DU PLAN

La mise en œuvre d'un plan stratégique requiert un suivi et une évaluation périodique des performances afin de prendre des mesures correctrices.

Le suivi est un processus continu de collecte systématique d'informations pour le calcul des indicateurs permettant de fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes des éléments sur les progrès réalisés, les résultats atteints et l'utilisation efficiente des fonds alloués.

Il s'agit de suivre l'exécution des activités programmées dans le plan stratégique, au sein de l'ensemble des services de la DGI. Le suivi-évaluation permet donc, d'une part, de constater que les actions programmées sont exécutées et, d'autre part, d'apprécier l'atteinte des cibles à travers des rapports de performance et des tableaux d'indicateurs statistiques.

I. LE SUIVI ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Le présent plan stratégique sera mis en œuvre en intégrant tous les services de la DGI, notamment les services d'appui, les services centraux et les services territoriaux.

A cet égard, des plans opérationnels annuels seront développés à partir de ce plan stratégique et serviront à la mise en œuvre progressive des activités.

Les activités de ce plan stratégique seront régulièrement suivies par les organes de gestion qui seront mis en place. De ce fait, un rapport de performance sera établi et transmis aux autorités ministérielles.

Pour y parvenir, les données de sa mise en œuvre seront collectées par les organes de gestion et transmis au Comité Stratégique pour la production du rapport de performance.

Tous les résultats seront discutés lors des réunions de pilotage des activités du plan stratégique. Les objectifs non atteints feront l'objet d'actions correctives.

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
Professionaliser le contrôle interne	Le Contrôle interne est opérationnel et arrimé aux normes internationales	Nombre de missions d'audit interne effectuées	Rapport de mission	Demande	Constante	Trimestriel	IS	4	10	25	15
		Nombre de missions d'inspection effectuées	Rapport de mission	Demande	Constante	Trimestriel	IS	2	8	10	15
Adapter les moyens au regard des objectifs	Les moyens sont adaptés aux objectifs	Nombre de bâtiments administratifs obtenus des pouvoirs publics ou construits	Comptabilité	Demande	Constante	Annuel	DG	1	2	2	2
		Taux de mobilisation des ressources de fonctionnement de l'administration fiscale	Comptabilité	Demande	Montant de l'appui budgétaire reçu en N/4% de l'objectif de recettes assigné en N	Mensuel	DG	25%	100%	100%	100%
Mobiliser les ressources humaines	Le rendement du personnel est amélioré	Nombre d'appareil de pointage installés à la DGI	Rapport de mise en œuvre	Demande	Constante	Annuel	DG	0	5	10	0
		Taux d'absentéisme toléré	Reporting	Demande	Nombre de jours d'absence en N par agents/Nombre de jours ouvrables en N	Mensuel	Services	ND	<10%	<5%	<3%

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
		% d'agents évalués	Rapport d'évaluation	Demande	Nombre d'agents évalués/Nombre d'agents DGI	Trimestriel	IS	0%	99,99%	99,99 %	99,99 %
		Taux d'agents indélégats sanctionnés	Rapport d'évaluation	Demande	Nombre d'agents sanctionnés / Nombre d'agents indélégats Constante	Trimestre	IS	0%	100%	100%	100%
		Taux de formation des agents	Rapport de mise en œuvre	Demande	Nombre d'agents ayant bénéficié d'au moins une formation sur 3 ans / Nombre d'agents de la DGI	Annuel	DRHM	ND	20%	45%	75%
Poursuivre la digitalisation des activités	Les activités non informatisées sont informatisées	% d'activités informatisées	Rapport de mise en œuvre	Demande	Nombre d'activités digitalisées en N/Nombre d'activités prévues en N	Annuel	DI	ND	50%	80%	100%
	La refonte du système d'information est effective	Taux d'adhésion des grandes entreprises aux télé-procédures	Tableau de bord	Reporting	Nombre de contribuables DGE ayant souscrit e-tax en N/Nombre de contribuables actifs DGE en N	Trimestre	DGE	57%	75%	90%	100%

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
		Taux d'adhésion des moyennes entreprises aux télé-procédures	Tableau de bord	Reporting	Nombre de contribuables CIMEs ayant souscrit à e-t@x en N/Nombre de contribuables actifs CIMEs en N	Trimestre	CIME	9%	30%	50%	700%
	Le développement de la visioconférence est effectif	Nombre de salles de réunion dotées d'un système de vidéoconférence	Rapport	Demande	Constante	Annuel	DI	1	7	5	0%
Poursuivre le rapprochement de l'administration fiscale auprès des usagers	Les structures fiscales sont implantées et opérationnelles	Nombre de Centres des impôts implantés	Rapport de mise en œuvre	Demande	Nombre de centres implantés en N/Nombre de centres des impôts prévus à implanter en N	Annuel	IS	10	3	3	2
		Nombre de bureaux des impôts implantés	Rapport de mise en œuvre	Demande	Nombre de bureaux des impôts implantés en N/Nombre de bureau prévus à implanter en N	Annuel	IS	5	2		0
Améliorer les relations avec les usagers	La promotion du civisme fiscal est améliorée	Nombre d'actions de promotion du civisme fiscal	Rapport de mise en œuvre	Demande	Constante	Trimestriel	SRP	ND	8	8	8

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
		Taux de traitement des dossiers dans les délais	Tableau de bord	Reporting	Nombre de dossiers traités dans les délais en N/Nombre de dossiers reçus en N	Mensuel	Centres des Impôts	ND	100%	100%	100%
		Taux de satisfaction des contribuables	Rapport d'enquête de satisfaction	Reporting	Nombre de contribuables satisfait en N/Nombre de contribuables enquêtés en N	Trimestriel	Centres des Impôts	ND	85%	90%	95%
Améliorer le recouvrement des recettes fiscales	L'encaissement des recettes fiscales est amélioré	Taux de réalisation de l'objectif de recettes fiscales	Tableau de bord	Reporting	Recettes fiscales encaissées en N/Prévisions des recettes fiscales en N	Mensuel	Centres des Impôts	100%	100%	100%	100%
		Taux de traitement des swifts	Tableau de bord	Reporting	Nombre de swifts traités en N/Nombre de swifts visibles sur la plate forme en N	Mensuel	Recette des Impôts	ND	100%	100%	100%
		Taux de traitement des chèques	Tableau de bord	Reporting	Nombre de chèques encaissés en N /Nombre de chèques reçus en N	Mensuel	Recette des Impôts	ND	100%	100%	100%
		Taux d'apurement des moratoires accordés	Tableau de bord	reporting	Nombre de moratoires apurés en N/Nombre de moratoires accordés en N	Mensuel	Recettes des Impôts	ND	100%	100%	100%

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
	L'action en recouvrement est menée à terme	Taux de prise en charge des AMR	Tableau de bord	Reporting	Montant d'AMR notifiés en N/Montant d'AMR émis en N	Mensuel	Recette des Impôts	ND	100%	100%	100%
		Taux de recouvrement des RAR	Tableau de bord	Reporting	Montant des RAR encaissés en N/Montant du stock des RAR en N	Mensuel	Recette des Impôts	23%	40%	50%	60%
		Taux de recouvrement des AMR	Tableau de bord	Reporting	Montant des AMR encaissés en N/Montant des AMR pris en charge en N	Mensuel	Recette des Impôts	30%	65%	70%	75%
		Nombre d'admission en non-valeur	Tableau de bord	Reporting	Constante	Trimestre	Recette Principale des Impôts	ND	2	2	2
		Taux de créances contestées dans les RAR globaux	Tableau de bord	Reporting	Montant des RAR contestés en N / Montant du stock des RAR en N	Mensuel	Recette des Impôts	ND	ND	ND	ND
		% de relances anticipées effectuées	Tableau de bord	Reporting	Nombre de relances anticipées effectué en N/Nombre de contribuables à risque identifiés en N	Mensuel	Centres des Impôts	ND	100%	100%	100%

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
Améliorer la gestion fiscale de l'impôt	La gestion fiscale de l'impôt est améliorée	Taux de relance des défaillants	Tableau de bord	Reporting	Nombre de défaillants relancés en N/Nombre de défaillants en N	Mensuel	Centres des Impôts	ND	100%	100%	100%
		Taux d'exécution des CSP	Tableau de bord	Reporting	Nombre de CSP réalisé en N/Nombre de contribuables programmés en CSP en N	Trimestriel	SGC	ND	100%	100%	100%
		Taux de taxation des déclarations	Tableau de bord	Reporting	Nombre de contrôles formels réalisés en N/Nombre de déclarations reçues en N	Mensuel	SGC	ND	100%	100%	100%
		Nombre de sorties périodiques sur le terrain	Tableau de bord	Reporting	Constante	Mensuel	SGC	ND	480	480	480
		Taux d'exploitation des informations reçues	Tableau de bord	Reporting	Nombre d'affaires traité en N/Nombre de renseignements reçu en N	Mensuel	SGC	ND	100%	100%	100%
Renforcer la	Les enquêtes, les recoupements et la localisation des contribuables sont optimisés	Taux des enquêtes et recoupements des contribuables non localisés	Rapports d'enquêtes et de recoupements	Demande	Nombre de contribuables localisés suite à enquête en N/Nombre de dossiers reçus des services de localisation en N	Trimestriel	SER	ND	100%	100%	100%

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
gestion des recoupements, des enquêtes et de la localisation des contribuables		Taux d'exécution du programme des enquêtes et recoupements	Rapport d'enquêtes et de recoupements	Reporting	Nombre de missions réalisées en N/Nombre de missions prévues en N	Trimestriel	SER	ND	100%	100%	100%
		% de ventilation des renseignements	Soit-transmis	Demande	Nombre de renseignements transmis en N/ Nombre d'affaires réalisées en N	Mensuel	SER	ND	100%	100%	100%
		Taux de localisation des contribuables connus des services fiscaux	Fiches de localisation	Demande	Nombre de contribuables localisés en N/Nombre de dossiers reçus de la gestion pour localisation en N	Mensuel	Service Localisation	ND	100%	100%	100%
Lutter contre le secteur informel	L'informel est mieux fiscalisé	Nombre de contribuables exerçant dans l'informel localisés	Fichier des contribuables	Demande	Constante	Mensuel	Service Localisation	ND	1000	1000	500
		Taux des contribuables exerçants dans l'informel taxés suite à l'opération de localisation	AMR	Demande	Nombre de contribuables exerçant dans l'informel taxé en N/Nombre de contribuables exerçants dans l'informel localisé en N	Mensuel	SGC	ND	100%	100%	100%

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
		Taux d'immatriculation des contribuables informels localisés	Fiches d'immatriculation	Demande	Nombre de contribuables informels immatriculés en N/Nombre de contribuables informels localisés en N	Mensuel	SALI, SI	ND	100%	100%	100%
Améliorer les outils et la qualité des contrôles fiscaux	Les outils et la qualité des contrôles fiscaux sont renforcés	Taux d'exécution des programmes de contrôle sur place en N	Rapport d'exécution du contrôle fiscal	Demande	Nombre de dossiers réalisés en N/Nombre de dossiers programmés en N	Trimestriel	Service de Contrôle	ND	90%	95%	95%
		Taux global d'exécution des contrôles sur place	Etat d'exécution	Demande	Nombre de dossiers clôturés en N/ (Encours N-1+Nombre de dossiers engagés en N)	Annuel	Service de Contrôle	ND	ND	ND	ND
		Taux d'abandon des chefs de redressements	Rapport d'exécution du contrôle fiscal	Demande	Nombre de chefs de redressements abandonné en N/Nombre de chefs de redressements notifiés en N	Trimestriel	Service de contrôle fiscal	72%	30%	20%	10%
		Taux des dossiers programmés suite aux	Etat de programmation	Demande	Nombre de dossiers programmés en contrôle fiscal suite aux	Trimestriel	Service de Contrôle	ND	10%	20%	25%

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
		enquêtes et recoupements			enquêtes et recoupements en N N/Nombre de dossiers programmés en contrôle fiscal en N						
		Nombre de contrôles fiscaux nécessitant l'usage des prix de transfert	Rapport du contrôle fiscal	Demande	Constante	Trimestriel	Service de Contrôle	ND	5	7	10
Rationaliser les dépenses fiscales	Les autorités sont sensibilisées sur les dépenses fiscales	Nombre d'institutions sensibilisées sur les dépenses fiscales	Rapport de mise en œuvre	Demande	Constante	Annuel	SRP	ND	5	5	5
		Nombre de mesures dérogatoires évaluées	Rapport sur les dépenses fiscales	Demande	Constant	Annuel	DEP, DRS	ND	ND	ND	ND
		Poids des dépenses fiscales sur les recettes fiscales	Rapport sur les dépenses fiscales	Demande	Montant des dépenses fiscales / Montant des recettes fiscales	Annuel	DEP, DRS	ND	ND	ND	ND

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Modalités de calcul de l'indicateur	Fréquence de collecte des données	Responsables	Ligne de base	Cible pour chaque année		
									2021	2022	2023
Améliorer le traitement du contentieux fiscal	Le traitement du contentieux fiscal amélioré	Taux de décisions contentieuses en faveur du contribuable	Tableau de bord	Reporting	Nombre de décisions rendues en faveur du contribuable en N/Nombre de décisions rendues en N	Trimestriel	DLC, DGE, DPIE et Centre des Impôts	ND	10%	10%	10%
		Taux de traitement du contentieux	Tableau de bord	Reporting	Nombre de recours traités en N/Nombre de réclamations reçues en N	Trimestriel	DLC, DGE, DPIE et Centre des Impôts	ND	100%	100%	100%
		Délai moyen de traitement du contentieux	Tableau de bord	Reporting	Nombre total de jours de traitement / Nombre de dossiers	Trimestriel	DLC, DGE, DPIE et Centre des Impôts	ND	60 jours	60 jours	60 jours
		Taux de décisions contentieuses juridictionnelles en faveur de l'administration	Tableau de bord	Reporting	Nombre de décisions rendues en faveur de l'administration / Nombre de recours juridictionnels	Trimestriel	DLC	ND	95%	95%	95%

II. LES ORGANES DE SUIVI ET EVALUATION

L'évaluation de la performance de la mise en œuvre du plan stratégique de la DGI est une activité majeure du dispositif de suivi et d'évaluation dudit plan stratégique. Elle a pour but d'évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs globaux du PSDGI, d'apprécier l'impact des actions sur les contribuables et recettes fiscales. L'évaluation de la performance peut être faite de façon ponctuelle ou périodique. Cette activité est coordonnée par le Directeur Général des Impôts et alimentée par les résultats du suivi des activités pilotées par le Comité Stratégique.

Le cadre institutionnel pour l'évaluation de la performance du PSDGI comprend un Comité Stratégique, un Comité de Direction et des comités provinciaux.

Les missions, l'organisation et le fonctionnement des différents comités seront encadrés par note du Directeur Général des Impôts.

