

REPUBLIQUE DU NIGER

Fraternité – Travail – Progrès



MINISTERE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

Direction Générale des Impôts

Plan stratégique 2025 - 2027

Mars 2025

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	1
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	2
MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES IMPÔTS	4
INTRODUCTION	5
I. Analyse diagnostique et enjeux stratégiques	8
1.1 Présentation de la Direction Générale des Impôts	8
1.2 Bilan de mise en œuvre du Plan Stratégique 2022-2024	9
1.3 Analyse des parties prenantes	10
1.3.1 Les responsables	10
1.3.2 Les cadres	11
1.3.3 Les auxiliaires	12
1.4 Analyse de l'environnement opérationnel	12
1.4.1 Dynamiques internes : forces et faiblesses	12
1.4.2 Dynamiques externes : opportunités et menaces	14
1.5 Analyse causale des problèmes	15
1.6 Principaux atouts de la DGI	16
1.7 Principaux défis à relever	16
1.7.1 Renforcement du cadre juridique et institutionnel	17
1.7.2 Maîtrise de l'assiette fiscale	17
1.7.3 Modernisation du cadastre	17
1.7.4 Amélioration de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles	18
1.7.5 Amélioration de la gestion des systèmes d'information	18
1.7.6 Amélioration de la qualité des services aux usagers	19
1.7.7 Amélioration de la recherche des renseignements et du contrôle fiscal	19
1.7.8 Mise en place d'une démarche de maîtrise des risques	20
1.7.9 Renforcement du dispositif de gestion du contentieux	20
1.7.10 Rationalisation et maîtrise des dépenses fiscales	20
1.7.11 Renforcement de la recherche-développement sur la fiscalité	21
1.7.12 Amélioration de la coordination des actions	21
II. Orientations stratégiques	21
2.1 Missions	21
2.2 Vision	22
2.3 Valeurs fondamentales	22
2.4 Objectifs et résultats attendus	23
2.4.1 Objectifs	23
2.4.2 Résultats attendus	23
2.5 Axes stratégiques	24
III. MODALITÉS DE COORDINATION, DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI ET ÉVALUATION	25
3.1 Dispositif institutionnel de pilotage	25
3.2 Mécanismes de suivi-évaluation	25
3.2.1. Suivi d'exécution des plans d'actions annuels	25
3.2.2. Évaluations à mi-parcours et finale	25
3.3 Modalités de mise en œuvre	26
3.4 Outils de mise en œuvre	26
3.4.1. Programmations physique et financière	26
3.4.2. Stratégie de communication	27
3.4.3. Projet Annuel de Performance (PAP) et Rapport annuel de performance (RAP)	27
3.4.4. Analyse des risques	28
3.4.5. Plan de travail annuel (PTA)	29
3.4.6. Plan d'Actions Pluriannuel	29
3.5 Prévisions des recettes	29
3.6 Facteurs de succès	29
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	30
ANNEXES	31
Annexe 1 : Décision portant mise en place de l'équipe d'élaboration du plan stratégique 2025 – 2027	32
Annexe 2 : Cadre logique	34
Annexe 3 : Plan de mitigation des risques	37
Annexe 4 : Programmation physique	38
Annexe 5 : Programmation financière	44
Annexe 6 : Cadre de mesure des résultats	54

Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution du taux de pression fiscale des pays de l'UEMOA de 2015 à 2024	7
Tableau 2 : Situation des ressources humaines de la DGI.....	8
Tableau 3 : Évolution des recouvrements de la DGI 2021 à 2024 (milliards de FCFA)	9
Tableau 4 : Situation d'exécution par axe	10
Tableau 5 : Représentation schématique de la démarche SWOT	12
Tableau 6 : Éléments d'analyse de l'environnement interne de la DGI.....	13
Tableau 7 : Éléments d'analyse de l'environnement externe de la DGI.....	15
Tableau 8 : Chaine des résultats du Plan Stratégique de la DGI	24
Tableau 9 : Programmation physique par axe stratégique	26
Tableau 10 : Programmation financière par axe stratégique (en milliards de FCFA).....	26
Tableau 11 : schéma de financement du plan stratégique.....	27
Tableau 12 : Projections des recettes hors exonérations de la DGI à court terme	29

Sigles et abréviations

AFD	Agence française de développement
AJE	Agence judiciaire de l'État
APD	Aide publique au développement
APE	Accords de partenariat économique
ARCEP	Autorité de régulation des communications électroniques et de la poste
ARCOP	Autorité de régulation de la commande publique
ARF	Attestation de régularité fiscale
ATAF	African tax administration forum
ATO	African tax outlook
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CFPI	Centre de formation professionnelle des impôts
CCRP	Cellule chargée des réformes et programmes
CCTF	Cellule chargée des télé-services fiscaux
CDC	Cour des comptes
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'ouest
CENTIF	Cellule nationale de traitement des informations financières
CFA	Communauté financière africaine
CGI	Code général des impôts
CNSP	Conseil national pour la sauvegarde de la patrie
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
CODIR	Comité de direction
CoLDEFF	Commission de lutte contre la délinquance économique, financière et fiscale
CPPP	Contrat de partenariat public-privé
CREDAF	Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales
DACI	Direction d'audit et de contrôle interne
DC	Direction de la comptabilité
DCX	Direction du contentieux
DEP/SF	Direction des études, de la planification et des statistiques fiscales
DE/CF	Direction des enquêtes et du contrôle fiscale
DFFC	Direction de la fiscalité foncière et cadastrale
DGB	Direction générale du budget
DGCMP/OB	Direction générale de contrôle des marchés publics et des opérations budgétaires
DGD	Direction générale des douanes
DGE	Direction des grandes entreprises
DGI	Direction générale des impôts
DL/CFI	Direction de la législation et de la coopération fiscale internationale
DGT/CP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
DMAF	Direction du matériel et des affaires financières
DME	Direction des moyennes entreprises
DPBEP	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DRH/F	Direction des ressources humaines et de la formation
DRI	Directeurs régionaux des impôts
DSI	Direction des systèmes d'information
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
FIRS	Federal inland revenue service
FMI	Fonds monétaire international
GAMS	General algebraic modeling system
GANE	Groupes armés non étatiques

GAR	Gestion axée sur les résultats
GRADE	Groupe de recherche et d'action pour le développement
GRH	Gestion des ressources humaines
GUDEF	Guichet unique pour le dépôt des états financiers
HCME	Haut-commissariat à la modernisation de l'État
ISB	Impôts sur les bénéfices
ISORA	International survey on revenue administration
ITS	Impôts sur les traitements et salaires
LPF	Livre des procédures fiscales
MEGC	Modèle d'équilibre général calculable
MEF	Ministère de l'économie et des finances
NIF	Numéro d'identification fiscale
OP	Ordre de paiement
PAMRI	Projet d'appui à la mobilisation des ressources intérieures au Niger
PAP	Projet Annuel de Performance
PEC	Prises en charge
PEFA	Public expenditure and financial accountability
PIB	Produit intérieur brut
PPBSE	Planification programmation budgétisation et suivi/évaluation
PRSP	Programme de résilience pour la sauvegarde de la patrie
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
RAP	Rapport annuel de performance
RAR	Restes à recouvrer
RFU	Registre foncier urbain
SECeF	Système électronique certifié de facturation
SIG	Système d'information géographique
SISIC	Système informatisé de suivi des impôts et des contribuables
SONILOGA	Société nigérienne de logistique automobile
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats
SyGMEF	Système de gestion de machines électroniques de facturation
TADAT	Tax administration diagnostic assessment tool
TOFE	Tableau des opérations financières de l'État
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
URDF	Unité ad hoc de répression de la délinquance fiscale
UTM	Transverse universelle de Mercator

Mot du Directeur Général des Impôts

Il me fait grand plaisir de présenter le Plan Stratégique de la Direction Générale des Impôts (DGI) pour la période 2025-2027, un document essentiel qui représente notre engagement à renforcer notre administration fiscale et à améliorer la mobilisation des ressources publiques.

Dans un contexte économique mondial en constante évolution, marqué par des défis sans précédent tels que les tensions géopolitiques, les crises climatiques et les inégalités croissantes, notre rôle en tant qu'administration fiscale devient de plus en plus crucial. Nous devons non seulement concilier les besoins de financement de l'État avec les exigences de transparence et d'efficacité, mais aussi promouvoir une culture de civisme fiscal auprès de nos concitoyens.

Ce Plan Stratégique est le fruit d'une approche collaborative, visant à identifier les opportunités d'amélioration, à anticiper les obstacles potentiels et à définir une feuille de route claire et réaliste pour notre administration. Il s'inscrit dans une démarche d'évaluation continue, en tenant compte des réussites et des leçons tirées de nos expériences passées. Les résultats des évaluations effectuées, notamment à l'aide de l'outil TADAT, nous ont permis de dresser un état des lieux de notre performance et de nos lacunes. Les éléments recueillis nous guideront dans nos futures initiatives et réformes pour rendre la DGI non seulement plus efficace, mais aussi plus attentive aux besoins de ses usagers.

Les enjeux que nous affrontons requièrent d'ores et déjà une mobilisation accrue de toutes les parties prenantes. J'invite donc chacun des membres de notre équipe à s'impliquer pleinement dans la mise en œuvre de ce plan ambitieux, à adopter des pratiques exemplaires et à innover dans nos méthodes de travail. Je suis convaincu que, grâce à notre détermination collective, nous parviendrons à bâtir une administration fiscale moderne, performante et au service de la souveraineté nationale. Ensemble, nous mettrons en avant des solutions adaptées aux réalités actuelles afin de garantir la pérennité de notre financement public et de contribuer significativement au développement économique et social de notre pays.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les équipes qui ont contribué à l'élaboration de ce document. Votre engagement et votre dévouement sont des atouts précieux pour la DGI. Je vous exhorte à continuer à œuvrer avec passion et détermination pour faire de notre administration un modèle de réussite.

Avec mes salutations distinguées,

Abdourahamane MALAM SALEY
Directeur Général des Impôts

Introduction

L'économie mondiale est affectée par les tensions géopolitiques et sécuritaires, les poches d'instabilité politique, le changement climatique, les perturbations commerciales et les nouveaux partenariats. Il s'agit notamment des bouleversements des chaînes d'approvisionnements des marchés de l'énergie et des produits alimentaires de base ainsi que les besoins humanitaires multiformes. Néanmoins, la croissance économique réelle est attendue, à l'échelle mondiale, à 3,2% en 2024 et 2025 et le taux d'inflation annuel moyen devrait passer de 5,8% en 2024 à 4,3% en 2025 (FMI, 2024).

Les pays émergents et en développement seraient plus résilients. Leur Produit intérieur brut (PIB) global connaîtrait une augmentation en volume de 4,2% aussi bien en 2024 qu'en 2025 contre 1,8% pour les pays développés sur la même période.

Loin de former un bloc homogène, les pays de l'Afrique subsaharienne présenteraient des disparités considérables en matière de performance économique. Selon les dernières projections du Fonds monétaire international (FMI), la croissance économique globale de ce groupe passerait de 3,6% en 2024 à 4,2% en 2025. Toutefois, de fortes inégalités s'observeraient suivant le rythme auquel les pays s'emploient à résorber les déséquilibres globaux (FMI, 2024).

Au niveau sous régional, dans le but d'aspirer à une souveraineté réelle et un engagement renouvelé envers le panafricanisme, le Burkina Faso, le Mali et le Niger ont formé la Confédération « Alliance des États du Sahel (AES) » en septembre 2023 et ont décidé de se retirer de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en janvier 2024. Ces nouveaux rapports sociopolitiques sont censés redéfinir les perspectives économiques et sociales (nouveaux partenaires, perturbations commerciales intra-CEDEAO, etc.). Toutefois, les négociations entre la Confédération AES et les pays de la CEDEAO non-membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) devraient permettre de limiter les perturbations à la libre circulation des biens, des services, des capitaux et de la main-d'œuvre.

Sur le plan national, bien qu'il ait été rudement éprouvé par la panoplie des sanctions économiques et financières infligées par les organisations communautaires sous régionales ainsi que le gel significatif des financements extérieurs suite aux événements du 26 juillet 2023, le Niger se démarquerait par des perspectives économiques favorables. Son taux de croissance économique réelle est passé de 2,6% en 2023 à 10,2% en 2024 et se stabilisera à 7,8% en 2025, en lien avec la mise en œuvre du Programme de résilience pour la sauvegarde de la patrie (PRSP), notamment, la bonne performance du secteur agricole et l'exportation du pétrole brut.

Le taux d'inflation chuterait de 9,1% en 2024 à 3,6% en 2025. Ce processus de désinflation jouerait un rôle bénéfique sur la situation économique et le bien-être social. Aussi, les recettes fiscales augmenteraient de 32,3%, passant de 839 milliards de FCFA en 2024 à 1 110 milliards de FCFA en 2025 (FMI, 2024).

Cependant, le budget du Niger demeure structurellement déficitaire, notamment, en raison de l'insuffisance de la mobilisation des ressources internes et de l'inefficacité des dépenses publiques. En particulier, l'élasticité des recettes fiscales au PIB reste très faible. L'efficience de la collecte des impôts est d'autant plus une préoccupation majeure que le pays connaît des frictions marquantes en matière de mobilisation des ressources extérieures.

Ce constat révèle que les perspectives de développement sont plus solides si elles sont centrées sur l'amélioration de la mobilisation des ressources internes. En effet, la capacité de l'État à financer les services publics et à réduire la pauvreté et les inégalités sociales repose essentiellement sur ses performances fiscales.

La trajectoire de relance économique sur laquelle se trouve le Niger nécessite donc des ressources pérennes plus conséquentes. À cet égard, les Administrations fiscale et douanière sont appelées à mener des réflexions sur la conception et la mise en œuvre de réformes à la fois ambitieuses et innovantes.

Si des progrès substantiels ont été enregistrés, force est de reconnaître que les obstacles sont encore nombreux. En effet, les comportements des contribuables vis-à-vis de l'impôt sont sous-tendus par une multitude de facteurs (ignorance, négligence, résistance à l'impôt, manquements à la bonne gouvernance, lourdeur des procédures administratives, défaillances dans le contrôle fiscal, etc.) auxquels s'ajoutent les pesanteurs d'ordre structurel.

Ainsi, les efforts de mobilisation des recettes internes sont encore érodés par la prédominance de l'économie informelle, la vulnérabilité aux chocs climatiques, les défis sécuritaires, la fraude et l'évasion fiscales, le recours abusif aux mécanismes d'optimisation fiscale par les multinationales, le poids des dépenses fiscales, etc.

Pour faire face à l'ensemble de ces contraintes, plusieurs réformes de la fiscalité intérieure et de la fiscalité de porte ont été conçues et mises en œuvre.

À la Direction Générale des Impôts (DGI), les mesures de réformes visant à mobiliser davantage de ressources domestiques se sont matérialisées principalement par (i) l'allègement des procédures fiscales, (ii) l'institution des télé-procédures, (iii) la simplification et l'adaptation de la législation fiscale, (iv) l'élargissement et la maîtrise de l'assiette, (v) la diversification de la matière imposable, (vi) la rationalisation des dépenses fiscales, (vii) la promotion du civisme fiscal, (viii) le renforcement du contrôle fiscal, (ix) la modernisation et le renforcement des capacités institutionnelles, (x) la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales et (xi) l'amélioration de la qualité des services aux usagers. Malgré ces efforts de consolidation de la discipline fiscale, des études récentes (BAD, 2020 et 2024 ; BCEAO, 2021 et UEMOA, 2024) relèvent que le potentiel fiscal du Niger est loin d'être suffisamment exploité au regard du faible niveau de pression fiscale comparativement à la moyenne des pays de l'UEMOA. À titre illustratif, sur la période 2015-2024, au Niger, le taux de pression fiscale s'est situé à 10,0% en moyenne annuelle contre 13,0% pour l'ensemble des pays de l'UEMOA (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Évolution du taux de pression fiscale des pays de l'UEMOA de 2015 à 2024

Pays	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
Benin	10,6	9,2	9,7	10,2	10,6	10,5	11,0	12,2	12,9	13,4	11,0
Burkina Faso	12,5	13,0	15,3	15,3	15,1	13,4	15,7	17,4	18,0	20,1	15,6
Côte d'Ivoire	10,9	11,7	12,0	11,9	11,9	12,0	12,6	12,8	13,6	14,4	12,4
Guinée Bissau	9,1	8,6	9,5	9,0	8,5	7,0	8,9	8,5	8,7	8,5	8,6
Mali	11,7	12,5	12,7	10,0	13,0	12,1	12,9	11,4	12,7	12,9	12,2
Niger	12,0	9,8	9,5	11,1	10,4	9,6	10,1	12,4	7,8	7,0	10,0
Sénégal	15,2	15,9	15,1	15,5	17,6	16,8	17,0	18,2	18,8	17,8	16,8
Togo	15,2	12,4	12,1	12,6	13,5	12,5	14,0	13,8	14,5	14,7	13,5
UEMOA	12,1	12,2	12,5	12,3	13,0	12,5	13,3	13,8	14,1	14,5	13,0

Source : Commission UEMOA

La situation est assez préoccupante. Le Niger regorge-t-il encore d'un important potentiel fiscal inexploité ? Existe-t-il des standards internationaux de référence permettant à la DGI d'améliorer ses performances ? Existe-t-il des goulots d'étranglement ? Quelles sont les forces et les faiblesses de la DGI pour y faire face ? Ces interrogations ravivent davantage l'attachement de la DGI à la démarche de planification stratégique dans laquelle elle s'est résolument inscrite depuis 2004.

Dans cette perspective, la DGI s'est aussi soumise à deux exercices d'évaluation selon la méthodologie du Tax administration diagnostic assessment tool (TADAT). Le TADAT est un outil développé par les services du FMI pour permettre de mieux connaître le niveau de maturité de chaque Administration fiscale par rapport aux normes fiscales mondialement reconnues.

Le TADAT couvre des domaines aussi variés que : (i) l'intégrité du registre des contribuables, (ii) la gestion efficace des risques, (iii) la promotion du civisme fiscal, (iv) le dépôt des déclarations fiscales dans les délais, (v) le paiement des impôts dans les délais, (vi) l'exactitude des informations déclarées, (vii) le règlement efficace des contentieux fiscaux, (viii) la gestion efficiente des recettes et (ix) la redevabilité et la transparence.

L'élaboration du Plan stratégique 2022-2024 a utilisé les résultats de la mise en œuvre des précédents plans stratégiques et ceux des évaluations TADAT 2017 et 2021. Étant donné que le Plan stratégique 2022-2024 arrive à terme en fin décembre 2024, la DGI s'est dotée d'un Plan stratégique couvrant la période 2025-2027. Il s'agit (i) de faire le point sur les progrès accomplis et les obstacles constatés depuis 2022 et (ii) de prendre en compte les problématiques porteuses de nouvelles sources d'opportunités et de menaces (réelles ou potentielles) ou susceptibles d'accentuer les risques déjà existants (émergents ou récurrents).

L'élaboration du présent plan stratégique repose sur une approche méthodologique basée sur la triangulation des sources d'informations. Ce processus à la fois participatif et itératif, a permis d'intégrer efficacement les préoccupations des parties prenantes. Il s'est déroulé en deux (02) étapes principales : (i) la phase préparatoire et (ii) l'analyse diagnostique et des enjeux stratégiques.

Ce travail capitalise, de façon complémentaire, les expériences accumulées de planification stratégique et les changements observés dans l'environnement opérationnel de la DGI. La suite du travail est structurée en trois (03) points : (i) Analyse diagnostique et enjeux stratégiques, (ii) Orientations stratégiques et (iii) Modalités de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

I. Analyse diagnostique et enjeux stratégiques

L'analyse diagnostique comprend les éléments suivants : (i) Présentation de la Direction Générale des Impôts ; (ii) Bilan de mise en œuvre du Plan Stratégique 2022-2024.

1.1 Présentation de la Direction Générale des Impôts

Suivant l'arrêté n°000035/MF/SG/DGI/DRH/L/F du 27 janvier 2022, portant organisation des services centraux et déconcentrés de la Direction Générale des Impôts et fixant les attributions des responsables ; la DGI est composée :

- du Cabinet : Directeur Général, Directeur Général Adjoint, Assistants Techniques, Secrétariat particulier et Services rattachés – Cellule Chargée des Télé-services Fiscaux (CCTF), Cellule Chargée des Réformes et Programmes (CCRP) ; Centre de Formation Professionnelle des Impôts (CFPI) et Unité ad hoc de Répression de la Délinquance Fiscale (URDF) ;
- de douze (12) directions techniques nationales : Direction d'Audit et de Contrôle Interne (Daci), Direction de la Législation et de la Coopération Fiscale Internationale (DL/CFI), Direction des Études, de la Planification et des Statistiques Fiscales (DEP/SF), Direction de la Comptabilité (DC), Direction des Enquêtes et du Contrôle Fiscal (DE/CF), Direction de la Fiscalité Foncière et Cadastrale (DFFC), Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRH/F), Direction des Grandes Entreprises (DGE), Direction des Moyennes Entreprises (DME), Direction des Systèmes d'Information (DSI), Direction du Contentieux (DCx) et Direction du Matériel et des Affaires Financières (DMAF) ;
- et de douze (12) Directions Régionales des Impôts (DRI) dont une DRI par chef-lieu de région et cinq (05) pour la région de Niamey.

Le tableau ci-après indique l'évolution de l'effectif du personnel de la DGI de 2021 à 2024 :

Tableau 2 : Situation des ressources humaines de la DGI

Catégories	Année	2021	2022	2023	2024
A		387	393	386	412
B		257	245	238	251
C		266	263	256	224
D		8	6	4	4
Auxiliaires		144	142	130	124
Contractuels		125	178	216	275
Total		1 187	1 227	1 230	1 290

Source : MEF/DGI/DRH/F

Les moyens matériels existants sont composés de : (i) biens immobiliers (bâtiments propres, bâtiments conventionnés) ; (ii) matériels roulants (véhicules, motos) ; (iii) matériels techniques et (iv) matériels informatiques.

Depuis 2012, les règles d'assiette, de liquidation, de contrôle, de traitement du contentieux et de recouvrement des impôts, taxes, droits et redevances sont régies par le Code Général des Impôts (CGI) auquel sont annexés les textes dérogeant au régime de droit commun, à savoir le Code des Investissements, le Code Pétrolier, la Loi Minière et la Loi sur les Contrats de Partenariat Public-Privé (CPPP).

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'exécution des recettes de la DGI sur la période 2021-2024.

Tableau 3 : Évolution des recouvrements de la DGI 2021 à 2024 (milliards de FCFA)

Mode de recouvrement	2021		2022		2023		2024	
	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.
Cash	601,687	572,233	680,174	650,439	638,323	636,860	754,453	679,545
OP	69,591	28,512	72,570	10,102	8,739	5,377	13,317	6,239
Total Cash + OP	671,278	600,745	752,744	660,541	647,062	642,237	767,770	685,784
Exonérations	90,000	63,140	81,854	126,220	75,225	105,693	90,275	39,912
Total Cash + OP + Exo	761,278	663,885	834,598	786,761	722,287	747,931	858,045	725,696

Source : MEF/DGI/DEP/SF

Le recouvrement global, hors exonérations fiscales de la DGI, est passé de 600,745 milliards de FCFA en 2021 à 660,541 milliards en 2022, soit une hausse de 59,796 milliards avant de connaître une baisse de 18,304 milliards pour un niveau de 642,237 milliards en 2023, suite aux sanctions économiques et financières imposées au Niger depuis le 26 juillet 2023. Mais l'effort de service consenti par la DGI a permis d'enregistrer une augmentation de 43,547 milliards entre 2023 et 2024, pour atteindre 685,784 milliards, soit 25,243 milliards de plus qu'en fin 2022.

1.2 Bilan de mise en œuvre du Plan Stratégique 2022-2024

Le bilan de mise en œuvre du plan stratégique 2022-2024 a été réalisé sur la base d'entretien avec les responsables porteurs des activités inscrites et l'analyse des rapports d'activités. Il vise à identifier les succès et les échecs enregistrés ainsi que les leçons à tirer.

Ainsi, il découle une réalisation physique de 50 activités sur les 129 programmées, soit un taux d'exécution de 38,8%.

Quant aux réalisations financières, sur la période 2022-2024 la DGI a mobilisé pour le compte du Budget de l'État, 1 988,562 milliards de FCFA pour un objectif de 2 167,576 milliards, soit un taux de réalisation de 91,7%.

Le tableau suivant présente le niveau de réalisation par axe.

Tableau 4 : Situation d'exécution par axe

Axe	Réalisées	Non réalisées	Total	Taux de réalisation
Axe 1 : « Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles »	25	47	72	34,7%
Axe 2 : « Lutte contre l'incivisme fiscal »	19	15	34	55,9%
Axe 3 : « Amélioration de la qualité des services aux usagers »	6	17	23	26,1%
Total	50	79	129	38,8%

Source : DGI/Bilan de mise en œuvre du Plan stratégique 2022-2024

Concernant l'axe 1, sur les 72 activités prévues, 25 ont été réalisées, soit un taux d'exécution de 34,7%. Au niveau de l'axe 2, les activités réalisées sont au nombre de 19, sur 34 prévues, soit un taux d'exécution de 55,9%. Enfin, le taux d'exécution des activités de l'axe 3 s'élève à 26,1% (6 activités réalisées sur 23 programmées).

1.3 Analyse des parties prenantes

La mise en œuvre du Plan stratégique de la Direction Générale des Impôts implique plusieurs catégories d'acteurs. Pour l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés, leur participation active est attendue. Parmi les acteurs, on peut citer les responsables (le Directeur Général et son Adjoint, les Directeurs centraux, les Assistants techniques, les Directeurs Régionaux), les cadres (les Chefs de Division, les Chefs de centres et les Receveurs des impôts, les agents regroupés au sein de leurs structures), les auxiliaires, les responsables syndicaux, les partenaires techniques et financiers et ceux du secteur privé.

Avec chaque catégorie d'acteurs, un questionnaire via la plateforme kobotoolbox, a été administré pour collecter les données primaires nécessaires à l'analyse.

1.3.1 Les responsables

Pour les responsables, les problèmes majeurs de la DGI sont : (i) l'insuffisance des moyens de fonctionnement et des ressources humaines en quantité et en qualité ; (ii) le nombre élevé de défaillants chroniques ; (iii) les difficultés liées au repérage des contribuables immatriculés ; (iv) le chevauchement entre les attributions de certaines structures et le cloisonnement ; (v) la mauvaise qualité de la connexion internet ; (vi) la non disponibilité de certains logiciels et la non maîtrise de certains modules du SISIC ; (vii) la faiblesse de coordination des actions ; (viii) le manque de plan de formation informatique et (ix) l'absence de spécialisation dans plusieurs métiers spécifiques.

Face à ces difficultés, les attentes des responsables se résument à la dotation adéquate en ressources matérielles et financières, au recrutement d'agents permanents, à l'amélioration du cadre de travail des agents et au renforcement de la coordination des activités. Par ailleurs, les responsables attendent aussi une modernisation plus accrue des services, une définition claire des rôles et responsabilités des acteurs, une efficacité et un professionnalisme dans le travail, une consolidation de l'équipe, une proactivité et un partage de bonnes pratiques dans l'accomplissement des missions, un accès

facile et stable à la connexion internet, une mise à disposition des applications informatiques performantes, une mise à jour de certains modules informatiques disponibles et une utilisation efficiente des ressources humaines de la DGI.

Quant aux craintes exprimées par les responsables, elles se rapportent à : l'insécurité, la faible maîtrise des exonérations fiscales, la faible adhésion des acteurs, la gestion peu efficace des ressources humaines, la lenteur dans le traitement des dossiers (contentieux fiscal juridictionnel), la persistance des distorsions organisationnelles et fonctionnelles, le retard dans l'amélioration des conditions de travail, la multitude d'outils utilisés pour le développement de nos applications et le manque d'adéquation profil-emploi.

1.3.2 Les cadres

Les problèmes majeurs soulevés par les cadres sont : (i) l'insuffisance de l'effectif du personnel ; (ii) l'inadaptation du cadre de travail ; (iii) l'insuffisance de moyens de fonctionnement ; (iv) la faible fiabilité du registre des contribuables ; (v) l'incivisme fiscal de la population ; (vi) la mauvaise qualité de la connexion internet ; (vii) l'exiguïté des locaux ; (viii) l'insuffisance du matériel roulant ; (ix) le manque de clarification des attributions du Chef de centre des impôts et de ses missions ; (x) les prévisions sont trop élevées ; (xi) les difficultés à repérer et retrouver les contribuables ; (xii) le déficit de collaboration des services d'Assiette ; (xiii) l'insuffisance des formations dans certains domaines ; (xiv) l'obsolescence des mappes cadastrales ; (xv) la réticence de la population aux paiements des impôts et (xvi) l'insuffisance dans le respect du profil-emploi.

Face à ces problèmes, les attentes des cadres sont les suivantes : (i) la dotation des services en ressources adéquates pour sensibiliser la population et faire le recensement dans toutes les communes ; (ii) le respect des attributions des directions ; (iii) une meilleure coordination des actions et (iv) l'amélioration du cadre et des conditions de travail.

Des attentes spécifiques telles que l'amélioration de la qualité des contrôles, le renforcement des systèmes de cybersécurité, l'investissement dans la formation et les outils technologiques, la communication proactive et la transparence vis à vis du public, la rédaction et la mise en œuvre des documents stratégiques, les formations spécifiques ont été exprimés.

Les craintes des cadres se résument à la situation économique, aux obstacles réglementaires, à la non coopération avec les mairies, à la fermeture des frontières, à l'insécurité, à l'abandon de la réforme liée à la facture certifiée, à la fraude et l'évasion fiscale.

Globalement, les problèmes majeurs que rencontrent les cadres sont liés à la gouvernance administrative, à la gestion des ressources humaines et aux conditions de travail. Quant à leurs attentes, elles relèvent de l'amélioration du cadre et des conditions de travail.

1.3.3 Les auxiliaires

Le personnel auxiliaire est constitué essentiellement d'agents de saisie, de plantons, de chauffeurs et des manœuvres. Les principaux problèmes que rencontre cette catégorie de personnel sont le déficit d'information et l'insuffisance de moyens de déplacement pour certains plantons.

Face à ces difficultés, les attentes des auxiliaires se résument à l'amélioration de leurs conditions de travail.

1.4 Analyse de l'environnement opérationnel

L'étape la plus importante est l'analyse objective des facteurs et acteurs internes (forces et faiblesses) et externes (menaces et opportunités) susceptibles d'affecter considérablement l'accomplissement des missions.

Il est d'usage de recourir à la méthodologie FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) qui est plus connue sous l'appellation anglaise SWOT et dont le tableau ci-après résume la démarche.

Tableau 5 : Représentation schématique de la démarche SWOT

	Favorables	Défavorables
Internes	Strengths (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
Externes	Opportunities (Opportunités)	Threats (Menaces)

La méthodologie SWOT permet d'examiner l'ensemble des dynamiques (internes ou externes) qui s'interfèrent positivement ou négativement dans le processus de changement.

1.4.1 Dynamiques internes : forces et faiblesses

L'analyse de l'environnement interne d'une organisation se réfère au fonctionnement de celle-ci dans ses dimensions les plus importantes. Elle renvoie à l'identification des facteurs fonctionnels et organisationnels de succès ou, au contraire, qui sont porteurs de risques considérables.

L'élaboration du plan stratégique 2022-2024 a bénéficié de larges consultations menées dans le cadre de l'évaluation TADAT 2021. Tout en capitalisant les résultats ainsi obtenus, l'équipe d'élaboration du plan stratégique 2025-2027 a jugé utile de recueillir, au moyen d'un guide d'entretien, les avis des principaux responsables des services fiscaux afin de mettre à jour les enjeux stratégiques.

Ce paragraphe est consacré à la recherche des facteurs internes (forces et faiblesses) qui conditionnent, de manière considérable, les principaux aspects de la fiscalité intérieure.

Tableau 6 : Éléments d'analyse de l'environnement interne de la DGI

Forces	Faiblesses
<p>Au plan managérial</p> <p>Sur le plan juridique</p> <p>En matière de ressources humaines</p> <p>En matière des systèmes d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> Existence d'une loi portant Code général des impôts (CGI) Rapatriement dans le CGI des dispositions fiscales particulières Système informatique intégré, bien conçu et rapidement déployé Système de gestion de machines électroniques de facturation (SyGMEF) et e-SECeF Organisation de l'Administration fiscale par segment de contribuables Existence d'un comité de direction comme cadre d'échange et de concertation Meilleure collaboration avec d'autres institutions publiques et privées (CENTIF, CNSS, ARCEP, ONECCA, société civile, etc.) Existence d'un plan de formation opérationnel Existence d'un centre de formation des agents de la DGI Existence d'un guide de déontologie Maillage territorial Constante présence d'une démarche de planification stratégique Existence d'un dispositif de recours progressif en matière de gestion du contentieux fiscal Gestion de la performance par indicateurs et objectifs Stratégie volontariste de généralisation des télé-procédures Voies de recours administratives et judiciaires progressives et indépendantes du contrôle Bancarisation des paiements Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement Existence de centres de gestion agréés (CGA) Existence des rapports d'évaluation TADAT Existence d'une plateforme de déclaration et de paiement des impôts et taxes en ligne (e-SISIC) Existence d'une charte du contribuable vérifié Déconcentration du service d'immatriculation des contribuables Existence d'un cadre d'échanges entre la DGI et le secteur privé Existence de la cellule chargée des télé-services fiscaux Existence d'une salle semi-autonome destinée aux contribuables pour assistance aux télé-procédures Existence du site web de la DGI 	<p>En matière d'intégrité du registre des contribuables et de maîtrise de l'assiette</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible fiabilité du registre des contribuables ; • Incomplétude des informations du registre des contribuables • Insuffisance des sources externes automatisées d'informations • Obsolescence des mappes cadastrales • Incomplétude du Livre foncier • Plan cadastral non digitalisé • Faible capacité à élargir l'assiette fiscale • Non opérationnalisation du dispositif juridique visant à identifier, suivre et taxer les activités numériques • Déperdition fiscale liée à une forte population fiscale dans l'informel (menace) <p>En matière de gestion des ressources humaines et logistiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible prise en compte des risques liés au capital humain • Insuffisance des ressources humaines • Absence d'un Statut particulier, • Absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) • Faible utilisation du module GRH • Insuffisance de contrôle de l'intégrité du personnel • Allocation inefficiente des ressources humaines • Insuffisance et inadaptation des infrastructures d'accueil • Insuffisance des moyens matériels et logistiques • Faible capacité de pilotage des services d'assiette et de recouvrement <p>En matière de gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance dans la démarche de maîtrise des risques • Absence d'une grille et d'un système automatisé d'analyse-risque pour la programmation du contrôle fiscal • Complexité de la législation fiscale • Absence d'un plan de reprise d'activités en cas de sinistre • Faible sécurité des sites informatiques et des installations électriques • Absence des liaisons de connexion alternatives • Absence d'une procédure de gestion des incidents informatiques • Non production des rapports périodiques d'activités • Absence d'un Livre des procédures fiscales (LPF) • Absence d'une stratégie de mitigation des risques <p>En matière de communication et d'amélioration de la qualité des services aux usagers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un Médiateur fiscal indépendant • Absence d'un recueil des rescris et de la doctrine fiscale • Absence d'un Call center • Absence des simulateurs de liquidation d'impôts en ligne • Absence d'un plan annuel de visites pédagogiques à l'endroit des contribuables • Insuffisance de contenu et irrégularité de la mise à jour du site web • Faible niveau de vulgarisation des mesures nouvelles et des réformes • Insuffisance de communication axée sur les droits et devoirs des contribuables • Insuffisance de moyens de paiement digitalisés d'impôts • Absence de charte de la qualité des services aux usagers • Absence d'une charte du contribuable • Absence du système e-liasse et de la plateforme en ligne pour la délivrance de l'ARF et des autres services • Insuffisance de la stratégie de promotion du civisme fiscal essentiellement axée sur le contrôle fiscal • Absence de certains actes réglementaires prévus par le CGI <p>En matière de recherche des renseignements et de contrôle fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible couverture du portefeuille en matière de contrôle fiscal

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Existence des machines à timbrer dans des commissariats de police et des recettes des impôts Forte motivation des agents Existence d'une division de lutte contre la corruption Suivi régulier des services opérationnels par les responsables de la DGI Digitalisation continue des procédures et des opérations fiscales (2ème Prix de l'administration publique la plus digitalisée au Niger par le HCME) Initiatives pour la promotion du leadership féminin à la DGI 	<ul style="list-style-type: none"> Faible niveau de coopération fiscale Absence de déconcentration de la fonction « enquêtes fiscales » Absence de cadre formel de protection et de motivation des dénonciateurs/informateurs Faible utilisation des machines à timbrer <p>En matière de gestion des systèmes informatiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Faible utilisation des fonctionnalités du SISIC Manque d'interface entre le système d'informations de la DGI et ceux de la DGT/CP, de l'ARCOP, de la CNSS, de la CENTIF, de l'ARCEP Absence de politique de sécurité informatique Faible niveau de transfert de compétences Insuffisance de la couverture de l'interconnexion <p>En matière de suivi des obligations fiscales</p> <ul style="list-style-type: none"> Faible niveau de saisie des déclarations dans le système d'informations Insuffisance de suivi des indicateurs de performance fiscale Insuffisance de recouvrement de restes à recouvrer <p>En matière de gestion des contentieux</p> <ul style="list-style-type: none"> Non-respect des délais de traitement des contentieux ; Absence de corrélation entre les résultats des contentieux et la modification de la loi fiscale Mauvaise utilisation du module informatique en matière de recours contentieux Non opérationnalisation du Guichet Unique de Dépôts des États Financiers (GUDEF) <p>En matière d'efficience dans la gestion des recettes</p> <ul style="list-style-type: none"> Faible maîtrise du stock des crédits TVA et des déficits reportables Non opérationnalisation du dispositif de remboursement des crédits TVA Non utilisation du mécanisme formel d'admission en non-valeur Faible rendement des actions en recouvrement de Prise En Charge (PEC) et des Restes À Recouvrer (RAR) Déperdition des recettes liées aux droits d'accises Absence de suivi des exonérations fiscales Absence du réseau comptable de la DGI <p>En matière de gestion de la performance, de transparence et de redevabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> Absence de publication des rapports d'activités et des plans d'actions Absence d'un annuaire statistique de l'Administration fiscale Absence d'un tableau de bord de pilotage et de gestion de performance Faible culture de gestion de la performance Faible synergie d'actions entre les acteurs clés (dualité) <p>En matière de développement de la recherche scientifique</p> <ul style="list-style-type: none"> Absence de conventions avec les universités et les centres de recherches Faible appui à la publication des articles sur la fiscalité Faible niveau de réalisation des études d'impact fiscal Absence d'une évaluation récente des attentes des contribuables vis-à-vis des services fiscaux

1.4.2 Dynamiques externes : opportunités et menaces

L'environnement externe d'une organisation intègre l'ensemble des acteurs (notamment les partenaires de la communauté d'intérêts) et des facteurs contextuels (politiques, socioéconomiques, culturels, etc.) ainsi que les conditions susceptibles d'exercer un impact considérable sur l'organisation et le développement de ses activités indépendamment de son fonctionnement interne (GRADE Africa, 2022).

Pour mieux analyser l'environnement externe, un guide d'entretien a été élaboré pour requérir les perceptions des principaux responsables sur les différents aspects contextuels qui influent ou qui sont susceptibles d'influer sur le fonctionnement de la DGI. Ce qui a permis d'apprécier les facteurs externes (opportunités et menaces) qui s'interfèrent dans le processus de mobilisation des recettes fiscales. Bien que les faiblesses structurelles restent fondamentalement les mêmes, l'environnement externe a, depuis lors, connu une certaine mutation. Ce changement sera examiné et pris en compte dans la nouvelle planification stratégique.

Tableau 7 : Éléments d'analyse de l'environnement externe de la DGI

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique des hautes autorités du pays à impulser et accompagner les réformes fiscales • Existence de la Confédération de l'Alliance des États du Sahel • Existence d'un potentiel fiscal exploitable • Exportation du pétrole brut via le pipeline Niger – Benin • Existence de la bonne coopération avec les administrations fiscales étrangères, les associations et organismes internationaux • Existence d'outils d'évaluation de pratiques fiscales (TADAT, ISORA, ATO, etc.) • Extension progressive du réseau de la fibre optique et émergence d'autres canaux • Existence de la Loi anti-corruption • Existence de structures de contrôle externes à l'Administration fiscale • Existence et diversité des médias et d'autres agences de communication • Existence d'un cadre communautaire d'harmonisation des législations • Existence d'un cadre d'échange avec le secteur privé • Amélioration du climat des affaires au Niger • Existence de plusieurs projets structurants 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits géopolitiques au niveau mondial, régional et sous régional • Faibles dotations budgétaires allouées à la DGI • Faibles efficacité et qualité de la dépense publique • Dégradation de la situation sécuritaire • Catastrophes naturelles et autres crises • Insuffisance de civisme fiscal • Absence d'une culture de civisme fiscal au niveau scolaire • Faible appropriation de la facture certifiée par les usagers • Faible qualité de la fourniture d'Internet • Résistance face aux réformes • Cybercriminalité • Prédominance de l'économie informelle • Faible fiabilité de l'état civil

1.5 Analyse causale des problèmes

En dépit des forces distinctives et des opportunités, la DGI est confrontée à des faiblesses et menaces qui ne facilitent pas l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés.

Les problèmes majeurs qui se posent à la DGI sont les suivants :

- l'insuffisance dans la gestion des ressources humaines, financières et matérielles ;
- la faiblesse du cadre juridique et institutionnel ;
- l'absence d'une stratégie de gestion des risques ;
- la faible qualité des services aux usagers ;
- Insuffisance dans la fonction de contrôle fiscal ;
- l'insuffisance de la gestion du système informatique ;
- l'insuffisance de suivi des obligations fiscales ;

- le faible dispositif de gestion du contentieux ;
- l'insuffisance de la recherche et développement sur la fiscalité ;
- la faible coordination des actions ;
- la faible maîtrise de l'assiette fiscale ;
- la faiblesse de mobilisation des recettes fiscales.

De l'analyse causale, il ressort que le problème central auquel la DGI est confrontée se résume à la faible mobilisation des recettes fiscales dont les conséquences sont décrites ci-après.

Les principales conséquences directes qui en découlent se résument au faible financement des dépenses publiques par les recettes, au déficit budgétaire et à l'endettement de l'Etat.

Ces conséquences directes engendrent une baisse de la croissance économique qui a pour corollaire un faible développement socioéconomique du pays.

1.6 Principaux atouts de la DGI

Les atouts majeurs de la DGI se résument à l'existence :

- d'un plan et d'un centre de formation des agents ;
- d'un dispositif permanent de planification, de suivi des performances et reporting régulier ;
- du Code Général des Impôts (CGI) intégrant toutes les dispositions fiscales particulières ;
- d'un Système Informatisé de Suivi des Impôts et des Contribuables (SISIC) et du Système de gestion de machines électroniques de facturation (SyGMEF) ;
- de machines à timbrer dans des commissariats de police et des Recettes des impôts ;
- d'une organisation de gestion par segment de contribuables ;
- de méthodes efficaces de recouvrement et
- d'un cadre d'échanges avec le secteur privé.

1.7 Principaux défis à relever

L'analyse de l'environnement opérationnel de la DGI a permis de dégager les principaux facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) qui jouent ou sont susceptibles de jouer une grande influence dans l'accomplissement des missions de la DGI.

L'analyse causale de ces différents facteurs fait ressortir de nombreux défis dont les principaux sont : (i) le renforcement du cadre juridique et institutionnel ; (ii) la modernisation du cadastre ; (iii) la maîtrise de l'assiette fiscale ; (iv) l'amélioration du suivi des obligations fiscales ; (v) l'amélioration de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles ; (vi) l'amélioration de la gestion des systèmes d'information ; (vii) l'amélioration de la qualité des services aux usagers ; (viii) le renforcement de la recherche des renseignements et du contrôle fiscal ; (ix) l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques ; (x) le renforcement du dispositif de gestion du contentieux ; (xi) l'accroissement des recettes fiscales ; (xii) la rationalisation et la

maîtrise des dépenses fiscales ; (xiii) le renforcement de la recherche-développement sur la fiscalité et (xiv) l'amélioration de la coordination des actions.

1.7.1 Renforcement du cadre juridique et institutionnel

La gestion d'un système fiscal dépend fortement de la compréhension des réglementations et procédures qui régissent son application. C'est pourquoi la DGI s'est engagée depuis plusieurs mois dans un processus de refonte du CCI visant la simplification de la législation et la modernisation des procédures fiscales.

Les pratiques corruptives et le faible niveau de civisme fiscal sont des fléaux qui impactent négativement la mobilisation des ressources fiscales. Il est donc primordial d'asseoir les bases irréversibles de la bonne gouvernance fiscale et de lutter efficacement contre l'incivisme fiscal, la corruption et les pratiques assimilées.

L'institution des mécanismes incitatifs au civisme fiscal et au respect des règles d'éthique et de déontologie peut aussi significativement contribuer à résorber l'incivisme fiscal et les manquements à la bonne gouvernance.

Aussi, un cadre organisationnel mieux adapté contribuera sans nul doute à l'atteinte des objectifs assignés à la DGI. Dans ce cadre, après l'adoption du Décret n°2023-179/P/CNSP/ME/F du 14 octobre 2023, portant organisation du Ministère de l'Économie et des Finances, la DGI envisage de mettre à jour l'arrêté relatif à l'organisation de ses services et aux attributions des responsables.

1.7.2 Maîtrise de l'assiette fiscale

La maîtrise de l'assiette fiscale est conditionnée par la fiabilité du fichier des contribuables, notamment en veillant à :

- la complétude de l'information sur les contribuables et la création d'une clef de contrôle pour sécuriser le fichier de l'immatriculation des contribuables ;
- la mise en œuvre des innovations apportées par l'arrêté n°000185/MF/SG du 31 mars 2023, précisant les modalités d'attribution du numéro d'identification fiscale (NIF), son régime d'utilisation par le contribuable et ses règles de gestion par la DGI et la DGD ;
- la vérification de l'exactitude des renseignements contenus dans le registre ;
- au renforcement du suivi des obligations déclaratives ;
- une meilleure segmentation des contribuables.

1.7.3 Modernisation du cadastre

Au Niger, le rendement des impôts fonciers est très faible. L'un des facteurs qui sous-tendent cette situation est la difficulté d'identifier les propriétés et les propriétaires fonciers. Pour relever ce défi, il est primordial de moderniser la gestion du cadastre.

La modernisation de la gestion des données foncières et cadastrales nécessite la numérisation du cadastre, qui passe par : (i) la mise à jour du plan cadastral et la récupération des dossiers techniques des lotissements existants sur toute l'étendue du territoire, (ii) la couverture de la totalité de la ville de Niamey en mappes cadastrales, (iii) la transformation des coordonnées du système local vers le système UTM (Transverse Universelle de Mercator) en s'appuyant sur un réseau géodésique densifié,

(iv) la mise à jour du livre foncier, (v) l'automatisation des différents registres tenus à la conservation foncière ainsi que du livre foncier et la mise en place d'un Système d'Information Géographique (SIG), (vi) la disponibilité d'un programme d'installation de stations permanentes, (vii) l'utilisation des mappes scannées pour réaliser l'opération de vectorisation, (viii) le choix d'un outil unique de gestion foncière et graphique, (ix) la sécurisation de la chaîne d'immatriculation, (x) la redéfinition des éléments essentiels et nécessaires à l'identification du local ainsi que le respect des éléments constitutifs de la fiche d'enquête, (xi) la mise en œuvre d'un plan d'acquisition du matériel topographique, des outils informatiques et des logiciels nécessaires à la mise à jour et à la confection du plan cadastral.

1.7.4 Amélioration de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles

Il est important de doter la DGI de moyens à la hauteur de ses missions, notamment, les ressources humaines, financières et matérielles.

Les ressources humaines qualifiées et motivées conditionnent largement l'accomplissement de la mission. La DGI doit donc mettre en place les conditions d'une gestion efficiente des ressources humaines. Ce défi renvoie à la nécessité de recruter des agents en quantité et en qualité et de mettre en place un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

En outre, il est nécessaire d'intégrer la fonction « ressources humaines » dans l'analyse risque à travers : (i) la mise en place d'un dispositif de contrôle de l'intégrité du personnel, (ii) la présence d'un dispositif d'évaluation des résultats et (iii) le développement de la communication interne.

De même, il est primordial de :

- renforcer le cadre de motivation des agents, notamment, à travers l'adoption d'un statut particulier ;
- porter une attention particulière aux activités de renforcement des capacités techniques et professionnelles (construction d'un centre de formation adapté, mise à jour du plan de formation continue, contenu des programmes de formation initiale, etc.).

L'accomplissement des missions de la DGI nécessite une présence constante des agents sur le terrain. Ce qui implique des moyens conséquents. Toutefois, l'insuffisance des ressources matérielles, financières et logistiques entrave l'atteinte des objectifs.

1.7.5 Amélioration de la gestion des systèmes d'information

Les réformes récentes ont permis à la DGI de se doter de deux systèmes d'information performants que sont : le Système Informatisé de Suivi des Impôts et des Contribuables (SISIC) et le Système de Gestion des Machines Électroniques de Facturation (SyGMEF). Ces systèmes prennent en compte l'essentiel des fonctions propres à la saine gestion de la fiscalité. De même, ils tiennent compte, à travers des interfaces, des interactions avec d'autres administrations, notamment celles du Ministère de l'Économie et des Finances (DGB, DGD, DGCMF/OB et DGT/CP). Actuellement, seules les interfaces avec la DGD et la SONILOGA sont effectives.

Le SyGMEF est accessible sur l'ensemble du territoire national. Quant au SISIC, il est déployé à Niamey, dans les chefs-lieux des régions et dans certains chefs-lieux de départements. Le processus de déploiement continue progressivement, malgré les difficultés liées, non seulement à la connexion au réseau électrique et électronique, mais aussi à la dégradation de l'environnement sécuritaire.

Aussi, d'autres outils permettant d'élaborer des tableaux de bord ont été développés mais ces derniers ne sont pas encore opérationnels.

En vue de garantir une haute disponibilité des systèmes, des mesures visant à assurer leur stabilité doivent être prises, notamment, en : (i) mettant en place des lignes alternatives de secours ; (ii) renforçant le dispositif de surveillance et de gestion des incidents et (iii) définissant une stratégie de reprise d'activités.

À terme, ces systèmes, encore sous contrôle des prestataires, doivent être pris en charge par les informaticiens de la DGI. Ceci ne peut être possible qu'en renforçant l'effectif du personnel informatique et en assurant le transfert des compétences.

Par ailleurs, il est nécessaire de veiller à la pleine utilisation de l'ensemble des fonctionnalités du SISIC.

1.7.6 Amélioration de la qualité des services aux usagers

Dans le cadre de la délivrance de services de qualité aux usagers, une plateforme de déclaration et de paiement d'impôts en ligne a été développée dans le SISIC. Ce processus va se poursuivre avec d'autres fonctionnalités (e-liasse, ARF en ligne, simulateurs d'impôts en ligne, DGI Paiement Mobile, etc.) afin de permettre aux usagers, quel que soit leur régime, de s'acquitter facilement de leurs obligations fiscales.

La DGI doit envisager d'autres prestations aux usagers dont la mise en place des services d'accueil de qualité, la possibilité de se référer à un Médiateur fiscal, le Call center, les supports descriptifs des processus de liquidation, de déclaration et de paiement d'impôts, etc.

Par ailleurs, la sécurisation juridique des contribuables constitue un facteur important de la qualité de leurs relations avec les services fiscaux. La DGI doit s'efforcer à redoubler d'efforts en matière de communication, de simplification des procédures, de clarification des textes fiscaux, etc.

1.7.7 Amélioration de la recherche des renseignements et du contrôle fiscal

Dans le cadre de l'amélioration de la recherche des renseignements et du contrôle fiscal, la DGI doit envisager les actions suivantes :

- veiller à une bonne programmation du contrôle fiscal au moyen notamment d'outils modernes de programmation basée sur l'analyse-risque ;
- instruire les agents à l'utilisation effective du guide de contrôle fiscal ;
- réaliser des études diagnostiques sur les bonnes pratiques en matière de renseignement fiscal ;
- développer la coopération fiscale ;

- créer des services d'enquêtes au niveau déconcentré ;
- améliorer le niveau de conformité en matière de système électronique certifié de facturation ;
- formaliser les rapports entre l'Administration et les informateurs ;
- améliorer le taux d'exécution du programme de contrôle fiscal ;
- rehausser le taux de recouvrement des créances fiscales suite à contrôle ;
- diversifier les sources d'information externes automatisées de recouplement.

1.7.8 Mise en place d'une démarche de maîtrise des risques

La professionnalisation de la mission « audit et maîtrise des risques » doit constituer la base du pilotage de l'Administration fiscale. En effet, comme toute administration financière gérant des fonds publics et des informations sensibles, la DGI est fortement exposée aux risques. Cette exposition est accentuée par la taille, la diversité des missions, la déconcentration des responsabilités et l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des procédures fiscales.

À cette fin, l'Administration fiscale doit mettre en place une démarche rigoureuse de maîtrise des risques en procédant à : (i) la cartographie des processus liés aux activités de la DGI, (ii) la scénarisation et la surveillance des risques opérationnels et (iii) la définition et l'utilisation effective des outils de maîtrise des risques (organigrammes fonctionnels, guide de procédures, référentiel de contrôle interne).

1.7.9 Renforcement du dispositif de gestion du contentieux

La gestion du contentieux fiscal peut impacter de manière positive ou négative le recouvrement des recettes de l'État. Ainsi, des délais stricts et raisonnables pour le contentieux administratif, l'allègement des procédures fiscales, l'accélération du contentieux juridictionnel, la prise en compte de la solvabilité des débiteurs, etc. sont autant des facteurs qui contribuent à la performance des Administrations fiscales.

Un autre élément important est la responsabilisation des contribuables sur leurs obligations fiscales. Celle-ci nécessite une application intégrale et objective des textes fiscaux aux situations de fait, sans permettre aux contribuables de recourir à des interventions qui mettent en péril les travaux de l'Administration fiscale.

1.7.10 Rationalisation et maîtrise des dépenses fiscales

La rationalisation des exonérations et autres exemptions fiscales constitue un enjeu majeur pour la DGI en raison non seulement des distorsions qu'elles induisent dans l'égalité devant l'impôt, mais aussi du manque-à-gagner qu'elles engendrent au Trésor public.

Le Ministère de l'Économie et des Finances évalue annuellement les coûts budgétaires des dépenses fiscales. Après six (06) ans d'élaboration des rapports sur les coûts budgétaires des dépenses fiscales, un exercice d'évaluation de l'impact socioéconomique de celles-ci a été réalisé en 2024. Cet exercice a la particularité de s'intéresser à la relation de cause à effet. Il a permis de juger de la pertinence des exonérations et autres exemptions fiscales accordées afin de les rationaliser.

De nombreuses mesures ont été entreprises dans ce sens. On peut citer entre autres (i) la suppression des exonérations de la TVA, des droits d'enregistrement et de timbre pour les marchés publics financés sur fonds extérieurs et (ii) l'exclusion des prestations de services du champ d'exonérations à la TVA aussi bien au titre du Code des Investissements qu'au titre du CPPP. Néanmoins, des efforts doivent être consentis pour rationnaliser davantage les dépenses fiscales.

1.7.11 Renforcement de la recherche-développement sur la fiscalité

La recherche participe au développement du capital humain et à l'innovation. En ce sens, elle doit inspirer les décisions des pouvoirs publics et contribuer à développer de meilleures stratégies d'intervention, de partenariat et de coopération.

Pour les administrations fiscales, évaluer régulièrement les écarts fiscaux, réaliser des études d'impact et recueillir les attentes et la perception des contribuables vis-à-vis des services fiscaux sont des sujets qui doivent être prioritairement couverts par la recherche.

Ainsi, la DGI doit s'efforcer à : (i) mettre en place une équipe de recherche, (ii) appuyer la publication des articles sur la fiscalité et (iii) intégrer le développement des outils et de la méthodologie de recherche scientifique dans son programme de formation.

1.7.12 Amélioration de la coordination des actions

De nombreux facteurs internes et externes participent au processus de conception et de mise en œuvre de la politique fiscale ; ce qui justifie que la qualité de management est au cœur des enjeux de la mobilisation des recettes.

La qualité de management inclut, entre autres, la culture de la performance, le dialogue de gestion, la motivation, la transparence et la redevabilité. Elle requiert également une allocation optimale des compétences techniques et professionnelles.

Par ailleurs, (i) la mise en place d'un tableau de bord de pilotage et de gestion de la performance et (ii) l'instauration de la démarche axée sur les résultats participent au renforcement du management de qualité.

II. Orientations stratégiques

Face aux principaux défis ci-dessus énumérés, des orientations stratégiques ont été définies.

2.1 Missions

La DGI est chargée de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière fiscale, domaniale, cadastrale et foncière.

Elle a comme principales missions :

- la conception et la préparation de la législation et de la réglementation afférentes à l'assiette, au contrôle et au recouvrement des impôts, droits et taxes ;
- la gestion des impôts, droits et taxes ;
- le recouvrement de tous les impôts, droits, taxes, redevances, produits domaniaux et autres recettes qui lui sont confiés par les lois et règlements ;

- l'acquisition, la gestion et l'aliénation ou l'amodiation des biens immobiliers et mobiliers du domaine privé de l'État et le concours à la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique ;
- l'administration et la gestion des services du cadastre, de la conservation foncière, de la curatelle aux successions et biens vacants, du commissariat aux successions et biens vacants, du commissariat aux successions des fonctionnaires et des séquestres de la République du Niger ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de la politique nationale en matière de fiscalité foncière et cadastrale ;
- l'initiation, le suivi et l'évaluation des réformes fiscales, domaniales et cadastrales en collaboration avec les autres structures concernées ou sur proposition du Ministre en charge des finances ;
- la gestion et le suivi des questions fiscales aux plans régional et international ;
- le concours à l'élaboration du tableau des opérations financières de l'État (TOFE).

2.2 Vision

La DGI ambitionne d'être « une Administration moderne et efficiente de mobilisation de recettes, offrant des services de qualité aux usagers, capable d'assurer l'autofinancement du développement en vue de garantir la souveraineté nationale à l'horizon 2035 ».

2.3 Valeurs fondamentales

Les ressources humaines constituent le premier actif d'une organisation. A ce titre, elles sont placées au cœur de la mission de la DGI. En effet, outre le capital humain qu'elles symbolisent, les ressources humaines impactent grandement le rendement des services fiscaux notamment à travers les valeurs fondamentales qui agissent en arrière-plan de leurs actions.

Le personnel de la DGI, dans son ensemble, partage les valeurs fondamentales ci-après :

- le respect des règles d'éthiques et de déontologie : adopter une conduite irréprochable dans l'exercice de ses missions ;
- le professionnalisme : (i) avoir une bonne maîtrise des textes et des procédures relativement au fonctionnement de la DGI et aux rapports entre l'Administration fiscale et les contribuables, (ii) agir avec rigueur, responsabilité et anticipation ;
- la disponibilité : (i) se consacrer au travail avec dévouement tout en respectant les règles de probité, de ponctualité et d'assiduité et (ii) faire preuve d'ouverture d'esprit et de sens élevé d'accueil et d'écoute ;
- la culture de résultats : (i) faire le maximum d'effort pour concourir à l'atteinte de l'objectif ultime et (ii) éviter l'absentéisme et la procrastination ;
- la franchise : parler et agir ouvertement conformément à ce que commandent la déontologie professionnelle et la conscience morale ;
- l'équité : assurer un traitement juste et équitable à tous les usagers des services publics sans aucune forme de discrimination ;
- la transparence : garantir la sincérité et la parfaite accessibilité de l'information sans pour autant violer le secret professionnel ;

- la courtoisie : (i) accorder du respect et de la considération aux collègues et collaborateurs et (ii) servir les contribuables avec amabilité et humilité ;
- l'objectivité : (i) faire preuve de neutralité et (ii) travailler sans esprit partisan.

2.4 Objectifs et résultats attendus

2.4.1 Objectifs

L'objectif global est de contribuer à atteindre l'autofinancement des dépenses publiques.

L'objectif spécifique vise à accroître la mobilisation des recettes fiscales.

2.4.2 Résultats attendus

Les résultats attendus sont :

- ✓ L'impact : La contribution de l'Administration fiscale au développement socioéconomique du Niger est améliorée ;
- ✓ L'effet global : L'apport de la DGI au financement des dépenses publiques s'est accru ;
- ✓ Les effets :

Les effets, attendus sont :

- La gouvernance est améliorée (effet intermédiaire 1) ;
- L'assiette fiscale est élargie (effet intermédiaire 2) ;
- Le civisme fiscal est promu (effet intermédiaire 3).

✓ Les produits

Pour l'amélioration de la gouvernance :

- les capacités humaines, logistiques et des infrastructures sont renforcées ;
- la coordination des actions est renforcée ;
- le cadre juridique et institutionnel est renforcé ;
- la stratégie de gestion des risques est opérationnelle ;
- le suivi des obligations fiscales est régulier ;
- la recherche-développement sur la fiscalité est soutenue ;
- le dispositif de gestion du contentieux est renforcé ;
- le réseau comptable de la DGI est opérationnel.

Pour l'élargissement de l'assiette fiscale :

- les systèmes d'information sont optimisés ;
- le contrôle fiscal est renforcé ;
- le fichier des contribuables est assaini ;
- le fichier des contribuables est accru ;
- le stock des RAR est réduit ;
- la déperdition des recettes des droits d'accises est limitée.

Pour la promotion du civisme fiscal :

- le plan de communication est opérationnalisé ;
- la capacité à délivrer des services de qualité est renforcée.

Tableau 8 : Chaine des résultats du Plan Stratégique de la DGI

Produits	Effets Intermédiaires	Effet global	Impact
<u>Produit 1.1</u> : Les capacités humaines, logistiques et des infrastructures sont renforcées	La Gouvernance est améliorée	L'apport de la DGI au financement des dépenses publiques s'est accru	La contribution de l'administration fiscale au développement socioéconomique du Niger est améliorée
<u>Produit 1.2</u> : La coordination des actions est renforcée			
<u>Produit 1.3</u> : le cadre juridique et institutionnel est renforcé			
<u>Produit 1.4</u> : La stratégie de gestion des risques est opérationnelle			
<u>Produit 1.5</u> : Le suivi des obligations fiscales est régulier			
<u>Produit 1.6</u> : La recherche et le développement sur la fiscalité est soutenue			
<u>Produit 1.7</u> : Le dispositif de gestion du contentieux est renforcé			
<u>Produit 2.1</u> : Les systèmes d'informations sont optimisés	L'assiette fiscale est élargie	Le civisme fiscal est promu	
<u>Produit 2.2</u> : Le contrôle fiscal est renforcé			
<u>Produit 2.3</u> : Le fichier des contribuables est assaini			
<u>Produit 2.4</u> : Le fichier des contribuables est accru			
<u>Produit 2.5</u> : Le stock des RAR est réduit			
<u>Produit 2.6</u> : La déperdition des recettes des droits d'accises est limitée			
<u>Produit 3.1</u> : Le plan de communication est opérationnalisé			
<u>Produit 3.2</u> : La capacité à délivrer de service de qualité est renforcée			

2.5 Axes stratégiques

L'analyse situationnelle fait ressortir les trois (03) axes stratégiques suivants :

Axe 1 : Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles ;

Axe 2 : Amélioration du recouvrement des recettes fiscales ;

Axe 3 : Promotion du civisme fiscal.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe 1 « Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles », les actions à mener sont : (i) le renforcement des ressources humaines et logistiques ainsi que les infrastructures d'accueil, (ii) le renforcement de la coordination des actions, (iii) le renforcement du cadre juridique et institutionnel, (iv) le renforcement du dispositif de gestion du contentieux, (v) le soutien à la recherche-développement sur la fiscalité, (vi) l'opérationnalisation de la stratégie de gestion des risques, (vii) la régularité du suivi des obligations fiscales et (viii) l'opérationnalisation du réseau comptable de la DGI.

Concernant la mise en œuvre de l'axe 2 « Amélioration du recouvrement des recettes fiscales », les actions suivantes seront réalisées : (i) l'optimisation des systèmes d'information, (ii) le renforcement du contrôle fiscal, (iii) l'assainissement et l'accroissement du fichier des contribuables, (iv) la réduction du stock des RAR et (v) la limitation de la déperdition des recettes des droits d'accises.

Quant à l'axe 3 « Promotion du civisme fiscal » les actions sont relatives (i) à l'amélioration de la qualité des services aux usagers à travers, (ii) au renforcement de la communication ; (ii) au développement des outils digitaux et (iii) au développement du dialogue public privé.

III. Modalités de coordination, de mise en œuvre et de suivi et évaluation

3.1 Dispositif institutionnel de pilotage

Le dispositif institutionnel est composé de deux (02) organes : le Comité de direction (CODIR) qui tient lieu de Comité de Pilotage (COPIL) et le Secrétariat Technique.

Le CODIR constitue l'organe d'orientation et de prise de décision dans le cadre de la mise en œuvre du plan.

Le Secrétariat Technique est assuré par la DEP/SF. Il est la structure de coordination du processus de suivi de la mise en œuvre du plan. À ce titre, il est chargé de :

- centraliser, analyser et synthétiser les informations issues des différentes structures ;
- préparer les dossiers des réunions du COPIL.

Un point focal sera désigné au niveau de chaque structure pour le suivi des activités.

3.2 Mécanismes de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation a pour but de recueillir et de diffuser à temps opportun l'information appropriée concernant le processus de mise en œuvre des activités du plan stratégique, ses réalisations physiques et financières ainsi que ses résultats.

Le dispositif de suivi-évaluation est structuré autour (i) du suivi d'exécution des plans d'actions et (ii) des évaluations à mi-parcours et finale.

3.2.1. Suivi d'exécution des plans d'actions annuels

Le suivi de l'exécution permettra de collecter des informations relatives aux taux de réalisation des activités, aux difficultés rencontrées et aux perspectives. Aussi, des recommandations utiles seront formulées en vue d'améliorer la mise en œuvre.

La DEP/SF recueillera et centralisera les rapports des directions (centrales et régionales) et des services rattachés en vue d'élaborer les rapports annuels de mise en œuvre.

3.2.2. Évaluations à mi-parcours et finale

Les évaluations à mi-parcours et finale sont des activités visant à analyser et à clarifier la corrélation entre les résultats atteints et les objectifs spécifiés. Elles visent également à identifier les goulots d'étranglement pour recommander des actions correctives ou des solutions préventives.

L'évaluation à mi-parcours doit être conduite en 2026 afin d'apprécier la cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des actions mises en œuvre.

L'évaluation finale doit être réalisée à la fin de la période de mise en œuvre du plan. Elle a pour objectif d'apprécier l'efficacité et la viabilité des actions mises en œuvre.

Toutes ces évaluations seront conduites sous la coordination de la DEP/SF.

3.3 Modalités de mise en œuvre

Le plan stratégique est le document de référence pour toutes les interventions de la DGI sur la période 205-2027. Il est destiné à donner une visibilité claire et objective des actions à entreprendre aux différents niveaux de responsabilité.

La mise en œuvre du plan stratégique 2025-2027 se fera à travers des plans d'actions annuels sur la période couverte.

Partant des leçons tirées de la mise en œuvre du plan stratégique 2022-2024, l'exécution du nouveau plan sera basée sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et intègre le dispositif de mise en œuvre, le mécanisme de suivi-évaluation et les activités de coordination.

3.4 Outils de mise en œuvre

Les principaux instruments de mise en œuvre sont : (i) la programmation physique et financière ; (ii) la stratégie de communication ; (iii) l'analyse des risques ; (iv) le Projet Annuel de Performance (PAP) ; (v) le Rapport annuel de performance (RAP) ; (vi) le Plan de Travail Annuel (PTA) ; (vii) le Plan d'actions Pluriannuel (PAP).

3.4.1. Programmations physique et financière

La situation de la programmation physique est consignée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Programmation physique par axe stratégique

Axe	Nombre d'actions	Nombre d'activités
Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	7	48
Amélioration du recouvrement des recettes fiscale	4	20
Promotion du civisme fiscal	2	15
Total	13	83

Au total, 13 actions ont été programmées, déclinées en 83 activités. Le détail de ces actions et activités est joint en annexe 4.

Quant à la programmation financière, elle est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 10 : Programmation financière par axe stratégique (en milliards de FCFA)

Axe	2025	2026	2027	Total	Poids (%)
Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	6,154	13,512	13,354	33,020	93,13
Amélioration du recouvrement des recettes fiscale	0,614	0,578	0,708	1,900	5,36
Promotion du civisme fiscal	0,204	0,200	0,133	0,536	1,51
Total	6,971	14,290	14,195	35,456	100,00

Le besoin de financement pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2027 est estimé à 35,456 milliards de FCFA, dont 6,971 milliards de FCFA en 2025, 14,290 milliards de FCFA en 2026 et 14,195 milliards de FCFA en 2027.

La plus grande partie de ce besoin de financement (93,1%) est associée au renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles. Ce niveau de besoin de financement est tiré principalement par le recrutement des agents en quantité et en qualité avec un effectif de 1 381 agents à l'horizon 2027, soit une charge salariale de 22,421 milliards de FCFA.

Le détail de ces coûts est donné en annexe 5.

Plan de financement

Sur la base des estimations, les ressources allouées à la DGI sur la période 2025-2027 se chiffrent à 31,954 milliards de FCFA.

Ainsi, la répartition de financement du plan stratégique se présente comme suit :

- Financement acquis : 31,954 milliards de CFFA ;
- Financement à rechercher : 3,502 milliards de FCFA.

Cette répartition est indiquée dans le tableau ci-après :

Tableau 11 : schéma de financement du plan stratégique

Année	Coût du PS 2025-2027 (en milliards de FCFA)	Financement acquis	Financement à rechercher
2025	6,971	5,505	1,466
2026	14,290	13,145	1,145
2027	14,195	13,304	0,891
Total	35,456	31,954	3,502
Pourcentage	100%	90,12%	9,88%

3.4.2. Stratégie de communication

Le bilan de mise en œuvre du plan stratégique 2022-2024 a fait ressortir l'insuffisante vulgarisation dudit document parmi les principales raisons qui expliquent le faible niveau de son exécution.

Pour tirer les leçons et permettre aux différentes structures de s'approprier du nouveau plan, il est envisagé de mener des campagnes de vulgarisation. Celles-ci seront conduites par l'équipe chargée de l'élaboration du présent plan.

Par ailleurs, la version finale de ce plan sera mise en ligne sur le site web et l'Intranet de la DGI. Les rapports périodiques de mise en œuvre le seront également.

3.4.3. Projet Annuel de Performance (PAP) et Rapport annuel de performance (RAP)

Dans le cadre de la mise en œuvre du budget programme, il est institué l'élaboration du PAP et du RAP.

En effet, le PAP est un document qui tient lieu de « programme d'activités » car il répertorie l'ensemble des principales activités à mettre en œuvre pour l'atteinte des résultats des programmes.

Quant au RAP, il permet d'apprécier, sur la base du Cadre de Mesure des Résultats (CMR), le niveau d'atteinte des résultats (objectif global, impact, effets et produits).

Le suivi des résultats sera assuré à travers la collecte, la consolidation et l'analyse de l'évolution des indicateurs comparativement aux cibles retenues. À cet effet, le tableau de bord de suivi des indicateurs sera mis à jour annuellement et un rapport de performance sera élaboré par la DEP/SF. Le RAP contribue à l'évaluation du PAP du MEF.

3.4.4. Analyse des risques

Plusieurs risques liés à la mise en œuvre du plan stratégique 2025 – 2027 ont été scénarisés et évalués. Il s'agit notamment :

- des conflits régionaux et internationaux ;
- de la dégradation de l'environnement sécuritaire ;
- de la résistance des contribuables ;
- des intrusions ;
- des détournements d'objectifs ;
- des conflits d'attributions ;
- de l'interruption des services ;
- de la vulnérabilité des systèmes d'information ;
- des fraudes et évasions fiscales ;
- des pratiques corruptives ;
- de l'allocation non optimale des ressources.

La gestion de ces risques nécessite une attitude à la fois proactive, active et innovatrice pour prévenir ou atténuer ceux susceptibles de compromettre l'atteinte des résultats escomptés.

Pour ce faire, un plan de mitigation est élaboré (voir annexe 3). Les actions de mitigation retenues se résument à :

- renforcer la coopération bilatérale et multilatérale ;
- organiser les caravanes de sensibilisation ;
- élaborer et mettre en œuvre les plans de résilience pour l'adaptation ;
- renforcer la formation professionnelle et technique pour occuper les désœuvrés ;
- organiser des fora et des symposiums avec tous les acteurs pour assurer la sécurité ;
- assurer le respect strict des textes sur la fiscalité ;
- développer une culture de résultats par l'établissement de la chaîne Planification Programmation Budgétisation et Suivi/Évaluation (PPBSE) ;
- faire adopter le statut particulier des agents de la DGI ;
- adapter le cadre organisationnel pour l'atteinte des objectifs assignés au plan stratégique ;
- acquérir des connections alternatives ;
- élaborer et mettre en œuvre la politique de sécurité informatique ;
- développer une stratégie de civisme fiscal ;
- promouvoir la bonne gouvernance à tous les niveaux.

3.4.5. Plan de travail annuel (PTA)

Le Plan de travail annuel (PTA) constitue le plan opérationnel qui prévoit les activités à réaliser au cours de l'année budgétaire.

Chaque année, la DEP/SF élabore le PTA et le soumet à l'adoption du Comité de Direction (CODIR).

3.4.6. Plan d'Actions Pluriannuel

C'est la déclinaison des actions en activités desquelles découlent les programmations physique et financière au cours des trois prochaines années.

3.5 Prévisions des recettes

Dans le cadre des travaux préparatoires de la Loi de finances, il est assigné à la DGI un objectif de mobilisation des recettes en se référant essentiellement au Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuel (DPBEP) dont le dernier couvre la période 2025-2027. Ce document définit les prévisions des recettes internes à court terme (sur trois ans).

Le tableau ci-après indique les prévisions des recettes hors exonérations assignées à la DGI sur la période 2025-2027.

Tableau 12 : Projections des recettes hors exonérations de la DGI à court terme

Année	Prévisions cash+OP (milliards de FCFA)
2025	894,065
2026	1 100,115
2027	1 296,041
Total	3 290,221

Sur l'horizon 2025-2027, il est attendu de la DGI une mobilisation des recettes hors exonérations fiscales de 3 290,221 milliards de FCFA. L'efficacité des actions et activités devant concourir à atteindre ces prévisions nécessite la mise à la disposition de la DGI des ressources humaines, financières, matérielles et logistiques adéquates.

En outre, compte tenu de l'immensité des besoins, la DGI est appelée à développer une stratégie partenariale lui permettant de bénéficier des assistances techniques et financières y compris le renforcement de la coopération fiscale internationale.

3.6 Facteurs de succès

La mise en œuvre du Plan Stratégique repose principalement sur :

- L'internalisation/l'appropriation du Plan par tous les acteurs clés;
- Le développement d'un plan de communication pour la promotion du civisme fiscal ;
- La nécessaire adéquation entre les ressources de mise en œuvre et les résultats attendus par la DGI ;
- Le renforcement des capacités de tous les acteurs ;
- Le suivi efficace du Plan Stratégique.

Références bibliographiques

- BAD (2024), « Impulser la transformation du Niger par la réforme de l'architecture financière mondiale », Abidjan, Côte d'Ivoire.
- BAD (2020), « Note d'analyse sur la fiscalité au Niger », Niamey, Niger.
- BCEAO (2021), « Analyse des facteurs explicatifs de l'effort fiscal et du potentiel fiscal dans les pays de l'UEMOA », Dakar, Sénégal.
- Comité conjoint de cadrage macroéconomique et budgétaire (2024), « Note de cadrage macroéconomique et budgétaire 2025 - 2027 », Niamey, Niger.
- DGI (2022), « Plan stratégique 2022 – 2024 », Niamey, Niger.
- DGI (2022), « Arrêté n°00035/MF/SG/DGI/DRH/F du 27 janvier 2022 portant organisation des services centraux et déconcentrés de la DGI et fixant les attributions des responsables », Niamey, Niger.
- FMI (2024), « Perspectives économiques mondiales 2024 », Washington DC, USA.
- FMI (2024), « Perspectives économiques en Afrique subsaharienne 2024 », Washington DC, USA.
- FMI (2024), « Perspectives économiques au Niger 2024 », Washington DC, USA.
- GRADE Africa (2022), « Plan stratégique 2022 – 2026 », Niamey, Niger.
- MEF (2025), « Guide méthodologique d'élaboration des cadres stratégiques sectoriels », Niamey, Niger.
- MEF (2024), « Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle 2025-2027 », Niamey, Niger.
- MEF (2023), « Décret n°2023-179/P/CNSP/ME/F du 14 octobre 2023 portant organisation du MEF et ses textes modificatifs subséquents », Niamey, Niger.
- MEF (2021), « Stratégie de réforme de la gestion des finances publiques 2021-2025 », Niamey, Niger ;
- PAMRI (2021), « Expertise pour la modernisation du cadastre de la ville de Niamey », Niamey, Niger.
- République du Niger (2024), « Code général des impôts », édition 2024, Niamey, Niger.
- République du Niger (2024), « Programme de Résilience pour la Sauvegarde de la Patrie », version provisoire, Niamey, Niger.
- République du Niger (2024), « Vision du Président du Conseil national pour la sauvegarde de la patrie (CNSP) : LAABU SANNI NO, ZANCE KASA NE », Niamey, Niger.
- Secrétariat PEFA (2023), « Rapport d'évaluation de la performance du système de gestion des finances publiques du Niger suivant la méthodologie PEFA++ », Niamey, Niger.
- Secrétariat TADAT (2022), « Rapport d'évaluation de la performance de l'Administration fiscale nigérienne », Niamey, Niger.
- Secrétariat TADAT (2019), « Guide pratique », Washington, USA.
- Secrétariat TADAT (2017), « Rapport d'évaluation de la performance de l'Administration fiscale nigérienne », Niamey, Niger.
- UEMOA (2024), « Examen de la politique d'investissement », Ouagadougou, Burkina Faso.

Annexes

Annexe 1 : Décision portant mise en place de l'équipe d'élaboration du plan stratégique 2025 – 2027

REPUBLICHE DU NIGER
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION DES ETUDES, DE LA PLANIFICATION
ET DES STATISTIQUES FISCALES

Décision N° 0063

/MEF/DGI/DEP/SF

du 13 NOV 2024

Portant mise en place de l'équipe chargée de l'élaboration du Plan stratégique 2025-2027 de la Direction Générale des Impôts (DGI)

LE DIRECTEUR GENERAL DES IMPÔTS

- VU la Proclamation du Conseil National pour la Sauvegarde de la Patrie (CNSP) en date du 28 juillet 2023 ;
- VU l'Ordonnance N°2023-01 du 28 juillet 2023, portant suspension de la constitution du 25 novembre 2010 et créant le Conseil National pour la sauvegarde de la patrie ;
- VU l'Ordonnance N°2023-02 du 28 juillet 2023, portant organisation des pouvoirs publics pendant la période de transition ;
- VU la Loi organique N°2011-20 du 08 août 2011, déterminant l'organisation générale de l'administration civile de l'Etat et fixant les missions ;
- VU la Loi organique N°2012-09 du 26 mars 2012 relative aux Lois de Finances ;
- VU le Décret 2023-20/P/CNSP du 07 août 2023, portant nomination du Premier Ministre ;
- VU le Décret 2023-35/P/CNSP du 09 août 2023, portant nomination des membres du Gouvernement et les textes modificatifs subséquents ;
- VU le Décret N°2023-068/P/CNSP du 08 septembre 2023, portant organisation du Gouvernement et fixant les attributions des Ministres d'Etats, des Ministres et du Ministre délégué, modifié par le décret N°2023-177/P/CNSP du 14 octobre 2023 ;
- VU le Décret N°2023-179/P/CNSP/ME/F du 14 octobre 2023 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances et ses textes modificatifs subséquents ;
- VU le Décret N°2023-260/P/CNSP du 03 novembre 2023, portant nomination du Directeur Général des Impôts ;
- VU l'arrêté N°30035/MF/SG/DGI/DRH/F du 27 janvier 2022, portant organisation des services centraux et déconcentrés de la Direction Générale des Impôts et fixant les attributions des responsables de ces services ;
- VU les nécessités de service :

DECIDE :

Article premier : Il est créé, au sein de la Direction Générale des Impôts (DGI), une équipe Chargée de conduire l'élaboration du Plan stratégique 2025-2027 de la Direction Générale des Impôts (DGI).

Article 2 : L'équipe a pour mission de :

- Évaluer le plan stratégique 2022-2024 de la DGI ;
- Réaliser l'analyse diagnostique de la situation actuelle ;
- Définir les orientations stratégiques ;
- Concevoir le cadre de mesure de résultats ;
- Identifier les risques et proposer des actions de mitigations ;
- Définir les mécanismes de suivi et évaluation ;
- Élaborer la matrice du plan d'actions pluriannuel du plan stratégique 2025-2027 ;
- Organiser l'atelier de validation du plan stratégique 2025-2027 ;
- Organiser la campagne de vulgarisation du plan stratégique 2025-2027 de la DGI.

Article 3 : L'équipe est composée de :

- Président : Mahaman Balarabé Ibrahim,
Directeur des Etudes, de la Planification et des Statistiques fiscales ;
- Rapporteur : Hima Hadi,
Chef de la Division des Etudes, de la Planification et de Suivi à la DEP/SF ;
- Membres :
 - M. Mahamane Garba, Directeur d'Audit et de Contrôle Interne ;
 - M. Ali Yéya, Directeur des Ressources et de la Formation ;
 - M. Issoufou Abdoulaye, Directeur des Systèmes d'Information ;
 - Mme Abdrahamane Haoua Kaza, Directrice de la Comptabilité ;
 - M. Tanimoune Oumarou, Assistant Technique du DGI (AT/DGI) ;
 - M. Hamadou Karimou, AT/DGI ;
 - Mme KABO Aminatou Soumana, AT/DGI ;
 - M. Zakari Ali Issoufou, Chef de la Cellule Chargée des Réformes et Programmes ;
 - M. Djibrilla Mahamadou, Chef de la Division Prévisions et Statistiques à la DEP/SF ;
 - M. Malam Souley Salissou, Directeur des Comptes Financiers et des Systèmes d'Information à la DGEPPPE, Personne-Ressource ;
 - Mme AMINOU Halima Hima, Cheffe de la Division de Programmation DEP/MEF, Personne-Ressource ;
 - M. Abdourahamane Beïdari Ibrahim, Economiste-Planificateur, Personne-Ressource.

L'équipe peut faire appel à toute autre personne jugée compétente dans l'accomplissement de sa mission.

Article 4 : L'équipe se réunit sur convocation de son Président.

Article 5 : Les réunions de l'équipe sont sanctionnées par un compte rendu signé par le Président et le Rapporteur.

Article 6 : l'équipe produit un rapport mensuel.

Article 7 : Le budget de fonctionnement de l'équipe est pris en charge par le Budget National.

Article 8 : Le Directeur des Etudes, de la Planification et des Statistiques Fiscales et le Directeur du Matériel et des Affaires Financières sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Ampliations :

- MEF..... 1
- MDF..... 1
- Ttes les directions 24
- Chrono..... 1
- Intéressés..... 14.

Abdourahamane MALAM SALEY



Annexe 2 : Cadre logique

Hiérarchie des résultats	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Hypothèses / risques
Impact : La contribution au développement socioéconomique du Niger est améliorée	Ratio recettes fiscales /PIB	TOFE	
	Taux de croissance économique	Comptes nationaux /INS	
Effet global : L'apport de la DGI au financement des dépenses publiques s'est accru	Ratio des recettes fiscales sur les dépenses publiques	TOFE (DGER)	H1 : Stabilité géopolitique H2 : Sécurité R1 : Conflits internationaux R2 : Crises sécuritaires
Effet spécifique : Les recettes fiscales sont accrues	Taux d'accroissement des recettes hors exonérations de la DGI	Note annuelle de suivi des recouvrements de la DGI	H 3 : Adhésion massive des populations et en particulier les contribuables R3 : Résistances des contribuables
Effet. Intermédiaire 1 : Gouvernance est améliorée	Taux d'exécution physique Taux d'exécution financière	Rapport annuel d'activités	H4 : Soutien de la hiérarchie : R4 : Intrusions R5 : Détournement d'objectifs
Produit 1.1 : Les capacités humaines, logistiques et des infrastructures sont renforcées	Nombre de séances de formation organisées Nombre d'agents formés Nombre de nouveaux locaux construits	Rapport d'activités (DRHF ; DMAF)	H5 : Forte motivation du personnel de la DGI R6 : Stagnation des avantages
Produit 1.2 : La coordination des actions est renforcée	Nombre de manuels des procédures élaborés Nombre de services déconcentrés créés Nombre rapports périodiques élaborés Nombre des rencontres de mutualisation organisées Nombre des conventions signées		H6 : Respect des missions et attributions R7 : Conflits d'attributions H7 : Libertés dans la conduite des activités d'audit et de contrôle R4: intrusions

Hiérarchie des résultats	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Hypothèses / risques
Produit 1.3 : le cadre juridique et institutionnel est renforcé	Nombre de textes adoptés Nombre de services opérationnels créés		
Produit 1.4 : La stratégie de gestion des risques est opérationnelle	Taux de couverture des services couverts par la maîtrise des risques Nombre d'outils de maîtrise des risques élaborés Nombre d'audit et de vérification réalisés	Rapport d'activités de la DACI	
Produit 1.5 : Le suivi des obligations fiscales est régulier	Taux de défaillance Taux de relance		
Produit 1.6 : La recherche et le développement sur la fiscalité est soutenue	Nombre d'études sur la fiscalité réalisées Nombre de publications sponsorisées Nombre de conventions signées		
Produit 1.7 : Le dispositif de gestion du contentieux est renforcé	Délai moyen du traitement des dossiers en contentieux Cadre de concertation DGJ-Justice opérationnel	Rapport d'activités de la Direction des Contentieux	
Effet. Intermédiaire 2 : L'assiette fiscale est élargie	Proportion de contribuables actifs	Rapport SISIC	H4 : Soutien de la hiérarchie : R4 : Intrusions
	Taux d'accroissement de prises en charge	Rapport d'activités	
Produit 2.1 : Les systèmes d'informations sont optimisés	Nombre de services couverts par le SISIC Nombre d'interfaces créées Politique de sécurité disponible Taux de conformité SECeF	Rapport d'activités	H8 : Fiabilité de la connexion R8 : Interruption des services H9 : Résilience des pare- feux
Produit 2.2 : Le contrôle fiscal est renforcé	Taux de couverture de fichier	Rapport d'activités	

Hiérarchie des résultats	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Hypothèses / risques
	Taux d'exécution du programme de contrôle fiscal Taux d'abandon d'émission	Rapport du comité chargé de performance	Risque 9 : Vulnérabilité des systèmes d'informations R10 : Cybercriminalité
Produit 2.3 : Le fichier des contribuables est assaini	Proportion de contribuables actifs Taux de complétude des informations sur les contribuables	Rapport d'activités	H10 : Sincérité des déclarations R11 : Fraudes fiscales R12 : Corruption
Produit 2.4 : Le fichier des contribuables est accru	Taux d'accroissement des NIF	Rapport d'activités	
Produit 2.5 : Le stock des RAR est réduit	Taux d'apurement	Rapport d'activités de Direction de la Comptabilité	
Produit 2.6 : La déperdition des recettes des droits d'accises est limitée	Taux de recouvrement des droits d'accises	Rapport d'activités	
Effet. Intermédiaire 3 : Le civisme fiscal est promu	Taux de satisfaction des usagers Taux des déclarations à l'échéance	Enquête Rapport d'activités	H11 : Qualité de la dépense publique R13 : mauvaise allocation des ressources
Produit 3.1 : Le plan de communication est opérationnalisé	Nombre de supports de communication édités Taux d'exécution du plan de communication Nombre des contribuables sensibilisés	Rapport d'activités	
Produit 3.2 : La capacité à délivrer de service de qualité est renforcée	Nombre de services d'accueil de qualité mis en place Taux de satisfaction des usagers	Rapport d'activités	

Annexe 3 : Plan de mitigation des risques

Risques	Causes du risque	Mitigation
		Actions
1. Conflits régionaux et internationaux	<ul style="list-style-type: none"> . Incident diplomatique . Conflits culturels . Instabilité politique 	<p>Renforcer la coopération bilatérale et multilatérale</p> <p>Élaborer et mettre en œuvre les plans de résilience pour l'adaptation</p>
2. Crises sécuritaires	<ul style="list-style-type: none"> . Misère, . Chômage des jeunes, . Analphabetisme, . Fanatisme religieux 	<p>Renforcer la formation professionnelle et technique pour occuper les désœuvrés</p> <p>Organiser des fora et des symposiums avec tous les acteurs pour assurer la sécurité</p> <p>Élaborer et mettre en œuvre les plans de résilience pour l'adaptation</p> <p>Renforcement de la sécurité</p>
3. Résistances des contribuables	<ul style="list-style-type: none"> . Discrimination dans l'application des sanctions, . Iniquité, . Favoritisme, . Impunité, . Corruption, . Analphabetisme, . Mauvaise allocation des ressources (faible redevabilité). 	<p>Assurer le respect strict des textes sur la fiscalité</p> <p>Sensibilisation</p> <p>Effectuer des campagnes de sensibilisation</p>
4. Intrusions, 5. Détournement d'objectifs.	Mauvaise appréhension de l'administration	Développer une culture de résultats par l'établissement de la chaîne PPBSE
6. Conflits d'attributions	Mauvaise organisation des services	Adapter le cadre organisationnel pour l'atteinte des objectifs assignés au PS
7. Interruption des services	Problème de connexion	Acquérir des connections alternatives
8. Vulnérabilité des systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> . Installation des logiciels non licenciés, . Absence ou obsolescence d'antivirus, . Mauvais paramétrage de pare-feu, . Exposition à l'internet. 	Élaborer et mettre en œuvre la politique de sécurité informatique
9. Fraudes fiscales, 10. Corruption	<ul style="list-style-type: none"> . Incivisme fiscal, . Insuffisance d'éthique professionnelle, . Faiblesse du système de contrôle. 	Développer une stratégie de civisme fiscal

Annexe 4 : Programmation physique

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Unité	Quantité	2025	2026	2027	Responsable
Axel : renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	Action 1 : renforcement des capacités humaines, logistiques et des infrastructures	Rendre opérationnel le système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Système mis en place (stratégie, formation, intégration et mise à jour)	Système	1	1			DRH/F
				Système opérationnel			1		
		Pourcentage des fonctionnalités GRH exploitées			100%	100%	100%	100%	
		Adopter le statut particulier des agents des impôts	Acte d'adoption pris/réunion	Acte	1	1			DRH/F
		Construire et équiper le Centre de Formation Professionnelle de la DGI	Nombre des Centres construits et équipés	Centre	1		1		DMAF
		Poursuivre la mise en œuvre du plan de formation professionnelle en mettant l'accent sur la formation continue	Nombre d'agents formés	Agent formé	1250	420	428	402	DRH/F
			Nombre de documents révisés	Document	1	1			
			Nombre de séances de formation continue organisées	Séance	30	10	10	10	
			Nombre des informaticiens bénéficiaires de Transfert des compétences	Informaticien formé	22	12	5	5	
		Recruter des agents en quantité et en qualité	Nombre de agents	Agent	1381	1 031	1 381	1 381	DRH/F
		Construire des locaux professionnels suffisants	Nombre de nouveaux locaux construits	Local	30	10	10	10	DMAF
		Réhabiliter les bâtiments administratifs	Nombre de bâtiments administratifs réhabilités	Bâtiment réhabilité	20	6	6	7	DMAF
		Acquérir les matériels informatiques	Nombre des Ordinateurs de bureau	Ordinateur	50	16	17	17	DMAF
			Fournitures	Lot	3	1	1	1	
			Nombre des photocopieuses	Photocopieuse	30	10	10	10	
			Nombre des imprimantes	Imprimante	50	16	17	17	
			Nombre des scanners	Scanner	50	16	17	17	
		Acquérir d'autres matériels	Nombre des ordinateurs portables	Ordinateur portable	50	17	17	16	
		Acquérir les Mobilier de bureaux	Autres matériels	Lot	3	1	1	1	
			Nombre des fauteuils	Fauteuil	250	83	83	84	

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Unité	Quantité	2025	2026	2027	Responsable	
Action 1 : Renforcement de la qualité et de la performance	Action 1.1 : Renforcement de la qualité et de la performance des services	Acquisition et gestion des matériels et équipements	Nombre des bureaux avec retour	Bureau avec retour	100	33	33	34	DMAF	
			Nombre des bureaux simples	Bureau simple	100	33	33	34		
			Nombre des armoires métalliques	Armoire métallique	50	17	17	16		
			Nombre de chaises visiteurs	Chaise simple	200	67	66	67		
			Nombre des réfrigérateurs	Réfrigérateur	100	33	33	34		
	Action 1.2 : Renforcement de la coordination et de la gestion des actions		Nombre de Motos acquis	Moto	150	50	50	50	DMAF	
			Nombre de véhicules acquis	Véhicule	150	50	50	50		
	Action 1.3 : Renforcement de la coordination et de la gestion des actions	Élaborer les rapports d'activités et les plans d'actions	Nombres des Rapports annuels élaborés	Rapport	3	1	1	1	DEP/SF	
			Nombres des PTA élaborés	PTA	3	1	1	1		
			Nombres des Rapports annuels et plans publiés sur le site DGI	Document publié	6	2	2	2		
		Élaborer un annuaire statistique de l'Administration fiscale	Nombre d'annuaires édités et publiés	Annuaire	3	1	1	1	DEP/SF	
		Évaluer les résultats des activités d'audit et de contrôle interne	Nombre des Rapports disponibles	Rapport	3	1	1	1	DACI	
Action 2 : Renforcement de la coordination et de la gestion des actions	Action 2.1 : Renforcement de la coordination et de la gestion des actions	Redynamiser le Comité de suivi des indicateurs de performance	Nombre des rapports	Rapport	12	4	4	4	DEP/SF	
		Poursuivre les évaluations annuelles des dépenses fiscales	Rapport d'évaluations réalisées	Rapport	3	1	1	1	DEP/SF	
		Renforcer la synergie d'actions avec les structures de contrôle externe (IGF, CDC, IGE, CoLDEFF)	Nombre de rencontres organisées	Rencontre	9	3	3	3	DACI	
		Renforcer le pilotage des services d'assiette et de recouvrement	Nombre de missions de suivi	Mission	6	2	2	2	DCOMPTA	
		Renforcer la coopération fiscale	Nombre de convention signé	Convention	3	1	1	1	DL/CFI	
	Action 2.2 : Renforcement du cadre juridique et institutionnel	Prendre les actes réglementaires prévus par le CGI	Nombre d'actes	Acte	12	4	4	4	DL/CFI	
		Mettre en place le réseau comptable de la DGI	Réseau comptable de la DGI opérationnel	Réseau opérationnel	1			1	DCOMPTA	
		Élaborer les manuels des procédures (assiette, immatriculation et maîtrise de risque)	Nombre de manuels des procédures élaborés et validés	Manuel	1		1		DACI	

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Unité	Quantité	2025	2026	2027	Responsable
		Mettre à jour les manuels des procédures (recouvrement, contrôle fiscal et contentieux)	Nombre de manuels des procédures mis à jour	Manuel	3	3			DACI
		Poursuivre les travaux de refonte du CGI	Livres du CGI	Livre	7	7			CCRP
		Élaborer un recueil des rescrits et de la doctrine fiscale	Nombre de recueil	Recueil	1	1			DL/CFI
		Réviser l'arrêté portant organisation des services de la DGI	Arrêté portant organisation de la DGI	Arrêté	1	1			DRH/F
	Action 4 : Opérationnalisation de la stratégie de gestion des risques, la	Élaborer une cartographie des risques	Cartographie des risques	Cartographie	1	10 000 000			DACI
		Surveiller les principaux risques fiscaux	Plan de mitigation des risques	Plan	1	1			DACI
		Élaborer des organigrammes fonctionnels des structures opérationnelles	Nombre des structures disposant d'OF	Structure	25	18	7		DACI
		Élaborer le guide des procédures	Nombre des fonctions fiscales et supports dotées de guide de procédures	Fonction	15	10	5		DACI
		Élaborer le référentiel de contrôle interne	Référentiel de contrôle interne disponible	Référentiel	1	1			DACI
		Organiser des voyages d'études sur les bonnes pratiques en matière d'audit et de contrôle interne	Nombre de voyage d'études	Voyage d'études	1	1			DACI
		Élaborer le programme annuel d'audit et de vérification	Nombre de programmes	Programme	3	1	1	1	DACI
		Élaborer un plan de reprise d'activités en cas de crise	Plan de reprise d'activités validé	Plan	1	1			DEP/SF
		Élaborer un plan de lutte contre la corruption	Plan de lutte contre la corruption validé	Plan	1	1			DACI
		Élaborer une application d'analyse-risque pour la programmation du contrôle fiscal	Nombre d'applications	Application	1	1			DSI
		Renforcer la sécurité des sites informatiques	Nombre d'attaques repoussés	Groupe d'Atttaques repoussé	3	1	1	1	DSI
		Acquérir des liaisons de connexion alternatives	Nombre de liaisons additionnelles	Liaison	59	29	15	15	DSI
		Élaborer le manuel de procédure de gestion des incidents informatiques	Nombre de manuels	Manuel	1		1		DSI
		Renforcer la saisie des déclarations dans le système d'informations	Proportion (%) des déclarations saisies par rapport au portefeuille	Déclaration saisie	100%	100%	100%	100%	DGE/DME/DRI

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Unité	Quantité	2025	2026	2027	Responsable
Axe 1 : « Amélioration du fonctionnement de l'administration fiscale »	Action 5 : régularité du suivi des obligations fiscales	Renforcer la relance automatique contribuables vis-à-vis de leurs obligations	Proportion (%) des défaillants relancés	Défaillant	100%	60%	80%	100%	DGE/DME/DRI
		Signer des conventions avec les universités et les centres de recherches	Nombre des Conventions signées	Convention	3	1	2		DLC/FI
		Appuyer la publication des articles sur la fiscalité	Nombre des publications sponsorisées	Publication	5	1	2	2	DEP/SF
		Réaliser des études	Nombre d'études sur la fiscalité	Étude	5	1	2	2	DEP/SF
		Acquérir la licence du logiciel GAMS (General algebraic modeling system)	Nombre de licences multiples	Licence multiple	2		2		DMAF
	Action 6 : recherche et développement sur la fiscalité	Réduire le délai de traitement des contentieux administratifs	Proportion de dossiers traités dans le délai réglementaire	%	100%	100%	100%	100%	DCX
		Recueillir les anomalies constatées	Rapport d'anomalies	Rapport	6	2	2	2	DCX
		Proposer des changements de législation pour corriger certaines anomalies	Proportion d'anomalies corrigées	%	100%	100%	100%	100%	DCX
		Organiser des séances de partage du rapport d'anomalies	Nombre de séances	Séance	6	2	2	2	DCX
		Rendre opérationnel le module informatique en matière de recours contentieux	Module opérationnalisé	Module	1	1			DCX
Axe 2 : « Amélioration du recouvrement des recettes fiscales »	Action 8 : optimisation des systèmes d'informations	Déployer le SISIC au niveau de tous les services	Taux de couverture de services par le SISIC	Taux	100%	95%	100%	0	DSI
		Créer un autre site secours du SISIC à l'intérieur du pays	Site secours opérationnel	Site	1		1		DSI
		Réaliser l'interfaçage du SISIC avec tous les services (DGI et ceux de la DGT/CP, de l'ARCOP, de la CNSS, de la CENTIF, de l'ARCEP)	Nombre d'interfaces créées	Interface	5	1	2	2	DSI
		Veiller à l'utilisation maximale des fonctionnalités du SISIC	Taux d'utilisation des fonctionnalités du SISIC	Taux	100%	100%	100%	100%	DSI
		Élargir la couverture de l'interconnexion	Nombre des services interconnectés	Service interconnecté	3	1	1	1	DSI
	Action 9 : renforcement du contrôle fiscal	Élargir la couverture du portefeuille en matière de contrôle fiscal	Taux d'exécution du programme de contrôle fiscal	Taux	100%	100%	100%	100%	DGE/DME/DRI
		Déconcentrer la fonction « enquêtes fiscales »	Nombre des services déconcentrés réalisant l'enquête fiscale	Service déconcentré	270	90	90	90	DRHF

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Unité	Quantité	2025	2026	2027	Responsable
		Créer un cadre formel de protection et de motivation des dénonciateurs/informateurs	Cadre formel de protection des dénonciateurs créé (communication, motivation)	Cadre	1	1			DACI
			Cadre de protection des dénonciateurs opérationnalisés	Cadre	1		1		
	Action 10 : Assainissement et accroissement du fichier des contribuables	Poursuivre le maillage territorial des services des impôts	Nombre de nouveaux services installés	Nouveau service	100	33	34	33	DRH/F
		Réviser à la baisse le seuil d'assujettissement à la TVA	Acte modifiant le seuil (nombre des réunions)	Acte	10	10			DL/CFI
		Mener une étude sur l'assainissement du registre des contribuables	Rapport final de l'étude	Rapport	1	1			DCOMPTA
		Rendre fiable le registre des contribuables	Nombre d'opérations d'assainissement du portefeuille des structures opérationnelles	Structure opérationnelle	14	7	7		DCOMPTA
		Mettre à jour les mappes cadastrales	Etude sur la mise à jour Mappes cadastrales	Étude	1			1	DFFC
		Actualiser le Livre foncier	Livre foncier actualisé	Livre	1		1		DFFC
		Digitaliser le Plan cadastral	Plan cadastral digitalisé	Plan	1			1	DSI
	Action 11 : Réduction du stock des RAR	Assurer un suivi régulier sur le stock des crédits TVA maîtrisés et les déficits reportables	Nombre des rapports réguliers produits sur le Stock des crédits TVA maîtrisés et les déficits reportables	Rapport	3	1	1	1	DCOMPTA
		Rendre opérationnel le dispositif de remboursement des crédits TVA	Nombre de réunions relatives à l'opérationnalisation du dispositif de remboursement des crédits TVA	Réunion	6	2	2	2	DL/CFI
		Rendre opérationnel le mécanisme formel d'admission en non-valeur	Mécanisme formel d'admission en non-valeur opérationnalisé	Mécanisme	1	1			DCOMPTA
		Assurer le suivi et évaluation de la destination des biens acquis en exonérations fiscales	Nombre des rapports	Rapport	3	1	1	1	DL/CFI
		Élaborer un plan annuel de recouvrement des RAR en fonction de l'âge et de la recouvrabilité	Plan disponible	Plan	3	1	1	1	DCOMPTA
Axe 3 : Promotion du civisme fiscal	Action 12 : amélioration de la communication	Mettre à jour le site-web de la DGI	Fréquence moyenne de mise à jour du site par semaine	Fréquence	156	52	52	52	DSI
		Vulgariser les réformes et les mesures nouvelles	Campagne de vulgarisation des réformes et des mesures nouvelles	Campagne	3	1	1	1	DL/CFI

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Unité	Quantité	2025	2026	2027	Responsable
Action 13 : amélioration de la qualité des services aux usagers		Mettre en œuvre le plan de communication	Taux d'exécution du plan	Taux	100%			100%	SC
		Publier les coûts liés aux prestations pour certaines formalités	Page donnant les informations disponibles en ligne	Page en ligne	3	1	1	1	SC
		Rendre opérationnel le call-center	Call-center opérationnel	Call center	1	0	1	0	CCTF
		Mettre en œuvre un plan annuel de visites pédagogiques à l'endroit des contribuables	Plan annuel exécuté	Plan	3	1	1	1	DGE/DME/DRI
		Élaborer un manuel sur les droits et devoirs du contribuable	Manuel élaboré et vulgarisé	Manuel	1	0	1	0	DL/CFI
		Faire un plaidoyer pour l'ouverture d'un service de médiation en matière fiscale	Service de médiateur fiscal opérationnel	Médiateur	1	1			DCX
		Élaborer la charte de la qualité des services aux usagers	Charte élaborée et vulgarisée	Charte	1	0	1		DL/CFI
		Élaborer et vulgariser la charte du contribuable	Charte élaborée	Charte	1	0	1	0	DL/CFI
		Élaborer et vulgariser la charte du contribuable	Charte vulgarisée	Charte	1			1	DL/CFI
		Mettre en place un système e-liasse et de la plateforme en ligne pour la délivrance de l'ARF et des autres services	Système e-liasse de la plateforme en ligne	Système	1	1			CCTF
		Mettre en place un système de e-vignette	Système e-vignette de la plateforme en ligne	Système	1				CCTF
		Mettre en place un système de e-timbre	Système e-timbre de la plateforme en ligne	Système	1				CCTF
		Promouvoir des simulateurs de liquidation d'impôts en ligne	Simulateurs de liquidation d'impôts en ligne disponibles	Simulateur	1			1	CCTF
		Mettre en œuvre la stratégie de promotion du civisme fiscal essentiellement axée sur le contrôle fiscal	Taux d'exécution de la stratégie	Taux	100%			100%	SC

Annexe 5 : Programmation financière

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
Axel : renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	Action 1 : renforcement des capacités humaines, logistiques et des infrastructures	Rendre opérationnel le système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Système mis en place (stratégie, formation, intégration et mise à jour)	46 250 000	1	46 250 000	9 250 000	37 000 000		DRH/F
			Pourcentage des fonctionnalités GRH exploitées		100%		100%	100%	100%	
		Adopter le Statut particulier des agents des impôts	Acte d'adoption pris/réunion	1 750 000	1	1 750 000	1 750 000			DRH/F
		Construire et équiper le Centre de Formation Professionnelle de la DGI	Centre	300 000 000	1	300 000 000	0	150 000 000	150 000 000	DMAF
		Poursuivre la mise en œuvre le plan de formation professionnelle en mettant l'accent sur la formation continue	Nombre d'agents formés	250 000	1250	312 500 000	105 000 000	107 000 000	100 500 000	DRH/F
			Nombre de documents révisés	1 325 000	1	1 325 000	1 325 000			
			Nombre de séances de formation continue organisées	10 000 000	30	300 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	
			Nombre des informaticiens bénéficiaires de Transfert des compétences	13 671 905	22	287 110 000	157 510 000	64 800 000	64 800 000	
		Recruter des agents en quantité et en qualité	Nombre de nouveaux agents recrutés	2 406 516	1381	22 421 509 572	2 481 117 996	9 970 195 788	9 970 195 788	DRH/F
		Construire des locaux professionnels suffisants	Nombre de nouveaux locaux construits	100 000 000	30	3 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	DMAF

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
		Réhabiliter les bâtiments administratifs	Nombre de bâtiments administratifs réhabilités	20 000 000	20	400 000 000	133 333 333	133 333 333	133 333 334	DMAF
		Acquérir les matériels informatiques	Nombre des Ordinateurs de bureau	840 000	50	42 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	DMAF
			Fournitures			15 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	
			Nombre des photocopieuses	1 500 000	30	45 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	
			Nombre des imprimantes	300 000	50	15 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	
			Nombre des scanners	100 000	50	5 000 000	1 666 666	1 666 666	1 666 668	
			Nombre des ordinateurs portables	600 000	50	30 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	
		Acquérir d'autres matériels	Autres matériels			15 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	DMAF
		Acquérir les Mobilier de bureaux	Nombre des fauteuils	200 000	250	50 000 000	16 666 666	16 666 666	16 666 668	DMAF
			Nombre des bureaux avec retour	383 000	100	38 300 000	12 766 667	12 766 667	12 766 666	
			Nombre des bureaux simples	341 000	100	34 100 000	11 366 667	11 366 667	11 366 666	
			Nombre des armoires métalliques	220 000	50	11 000 000	3 666 667	3 666 667	3 666 666	
			Nombre des chaises simples	100 000	200	20 000 000	6 666 667	6 666 667	6 666 666	
			Nombre des réfrigérateurs	94 500	100	9 450 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	
		Acquérir des matériels roulants	Nombre de Motos acquis	900 000	150	135 000 000	45 000 000	45 000 000	45 000 000	DMAF
			Nombre de véhicules acquis	30 000 000	150	4 500 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000	

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
	Total Action 1					32 048 966 482	5 650 789 190	13 220 838 647	13 177 338 648	
	Action 2 : renforcement de la coordination des actions	Élaborer les rapports d'activités et les plans d'actions	Nombres des Rapports annuels élaborés	1 000 000	3	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	DEP/SF
			Nombres des PTA élaborés	500 000	3	1 500 000	500 000	500 000	500 000	
			Nombres des Rapports annuels et plans publiés sur le site DGI	1 000 000	6	6 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	
		Élaborer un annuaire statistique de l'Administration fiscale	Nombre d'annuaires édités et publiés	7 000 000	3	21 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	DEP/SF
		Évaluer les résultats des activités d'audit et de contrôle interne	Rapport disponible	2 000 000	3	6 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	DACI
		Redynamiser le Comité de suivi des indicateurs de performance	Nombre de rapport	500 000	12	6 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	DEP/SF
		Poursuivre les évaluations annuelles des dépenses fiscales	Rapport d'évaluations réalisées	40 000 000	3	120 000 000	40 000 000	40 000 000	40 000 000	DEP/SF
		Renforcer la synergie d'actions avec les structures de contrôle externe (IGF, CDC, IGE, CoLDEFF)	Nombre de rencontres organisées	500 000	9	4 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	DACI
		Renforcer le pilotage des services d'assiette et de recouvrement	Nombre de mission de suivi	2 000 000	6	12 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	DCOMPTA
	Total Action 2					240 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000	
	Action 3 : renforcement du	Prendre les actes réglementaires prévus par le CGI	Nombre d'actes		12	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	DL/CFI

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
cadre juridique et institutionnel	Mettre en place le réseau comptable de la DGI	Mettre en place le réseau comptable de la DGI	Réseau comptable de la DGI opérationnel	50 000 000	1	50 000 000	10 000 000	20 000 000	20 000 000	DCOMPTA
		Élaborer les manuels des procédures (assiette, immatriculation et maîtrise de risque)	Nombre de manuels des procédures élaborés et validés	10 000 000	1	10 000 000		10 000 000		DL/CFI
		Mettre à jour les manuels des procédures (recouvrement, contrôle fiscal et contentieux)	Nombre de manuels des procédures mis à jour	5 000 000	3	15 000 000	15 000 000			DL/CFI
		Poursuivre les travaux de refonte du CGI	Livre du CGI	67 280 857	1	67 280 857	67 280 857			CCRP
		Élaborer un recueil des recrscits et de la doctrine fiscale	Nombre de recueils	15 000 000	1	15 000 000	15 000 000			DL/CFI
		Réviser l'arrêté portant organisation des services de la DGI	Arrêté portant organisation de la DGI		1	500 000	500 000			DRH/F
	Total Action 3					160 780 857	108 780 857	31 000 000	21 000 000	
Action 4 : Opérationnalisation de la stratégie de gestion des risques, la	Élaborer une cartographie des risques	Élaborer une cartographie des risques	Cartographie des risques	10 000 000	1	10 000 000	10 000 000			DACI
		Surveiller les principaux risques fiscaux	Plan de mitigation des risques	5 000 000	1	5 000 000	5 000 000			DACI
	Élaborer des organigrammes fonctionnels des structures opérationnels	Élaborer des organigrammes fonctionnels des structures opérationnels	Nombre des structures disposant d'un OF	500 000	8	4 000 000	1 500 000	2 500 000		DACI
		Élaborer les guides des procédures	Nombre des fonctions fiscales et supports dotées de guide de procédures	5 000 000	3	15 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	DACI
		Élaborer le référentiel de contrôle interne	Référentiel de contrôle interne disponible	5 000 000	1	5 000 000	5 000 000			DACI

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
		Organiser des voyages d'études sur les bonnes pratiques en matière d'audit et de contrôle interne	Nombre de voyage d'études	10 000 000	1	10 000 000	10 000 000			DACI
		Élaborer le programme annuel d'audit et de vérification	Nombre de programmes	1 000 000	3	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	DACI
		Élaborer un plan de reprise d'activités en cas de crise	Plan de reprise d'activités validé	5 000 000	1	5 000 000	5 000 000			DEP/SF
		Élaborer un plan de lutte contre la corruption	Plan de lutte contre la corruption validé	5 000 000	1	5 000 000	5 000 000			DACI
		Élaborer une application d'analyse-risque pour la programmation du contrôle fiscal	Application	20 000 000	1	20 000 000	20 000 000			DSI
		Renforcer la sécurité des sites informatiques	Nombre d'attaques repoussés	252 111 855	1	252 111 855	164 468 661	87 643 194		DSI
		Acquérir des liaisons de connexion alternatives	Nombre de liaisons additionnelles	120 000 000	59	58 983 050	30 508 475	30 508 475		DSI
		Élaborer le manuel procédure de gestion des incidents informatiques	Nombre de manuel	5 000 000	1	5 000 000		5 000 000		DSI
	Total action 4					459 111 855	290 951 711	131 651 669	36 508 475	
	Action 5 : régularité du suivi des obligations fiscales	Renforcer la saisie des déclarations dans le système d'informations	Nombre des déclarations saisies	500 000	1	500 000	500 000			DGE/DME/DRI
		Renforcer la relance automatique contribuables vis-à-vis de leurs obligations	Nombre des défaillants relancés	0	1	0	0			DGE/DME/DRI
	Total action 5					500 000	500 000	0	0	

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
Action 6 : recherche et développement sur la fiscalité	Signer des conventions avec les universités et les centres de recherches	Nombre des Conventions signées	5 000 000	1	5 000 000	1 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	DL/CFI
	Appuyer la publication des articles sur la fiscalité	Nombre des publications sponsorisées	2 000 000	5	10 000 000	2 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	DEP/SF
	Réaliser des études	Nombre d'études sur la fiscalité	15 000 000	5	75 000 000	15 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	DEP/SF
	Acquérir la licence du logiciel GAMS (General algebraic modeling system)	Nombre de licences	5 000 000	2	10 000 000		10 000 000			DMAF
	Total action 6				100 000 000	18 000 000	46 000 000	36 000 000		
Action 7 : renforcement du dispositif de gestion du contentieux	Réduire le délai de traitement des contentieux administratifs	Délai de traitement (Nombre des réunions organisées)	1 000 000	3	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	DCX
	Recueillir les anomalies constatées	Rapport d'anomalies		6	PM					DCX
	Proposer des changements de législation pour corriger certaines anomalies	Proportion d'anomalie corrigées		100%	PM			0	0	DCX
	Organiser des séances de partage des rapports d'anomalies	Séance	6 000 000	6	6 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	DCX
	Rendre opérationnel le module informatique en matière de recours contentieux	Module	2 000 000	1	2 000 000	2 000 000				DCX
Total Action 7					11 000 000	5 000 000	3 000 000	3 000 000		
Total Axe 1					33 020 359 194	6 154 021 758	13 512 490 316	13 353 847 123		
Axe 2 « amélioration du recouvrement des recettes fiscales »	Action 8 : optimisation des systèmes d'informations	Déployer le SISIC au niveau de tous les services	Pourcentage de services couverts par le SISIC	21 780 000	1	21 780 000	21 780 000	0	0	DSI
		Créer un autre site secours du SISIC à l'intérieur du pays	Site secours opérationnel	50 000 000	1	50 000 000	50 000 000			DSI

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
		Réaliser l'interfaçage du SISIC avec tous les services (DGI et ceux de la DGT/CP, de l'ARCOP, de la CNSS, de la CENTIF, de l'ARCEP)	Nombre d'interfaces créées	18 000 000	5	90 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	DSI
		Maximiser l'utilisation des fonctionnalités du SISIC	% des fonctionnalités SISIC utilisées							DSI
		Élargir la couverture de l'interconnexion	Nombre des services interconnectés	10 000 000	3	30 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	DSI
	Total Action 8					191 780 000	111 780 000	40 000 000	40 000 000	
	Action 9 : renforcement du contrôle fiscal	Élargir la couverture du portefeuille en matière de contrôle fiscal	Taux de couverture du portefeuille (nombre des missions de contrôle)	2 400 000	36	86 400 000	28 800 000	28 800 000	28 800 000	DGE/DME/DRI
		Déconcentrer la fonction « enquêtes fiscales »	Nombre des services déconcentrés réalisant l'enquête fiscale	5 000 000	270	1 350 000 000	450 000 000	450 000 000	450 000 000	DRH/F
		Créer un cadre formel de protection et de motivation des dénonciateurs/informateurs	Cadre formel de protection des dénonciateurs créé (communication, motivation)	1 000 000	1	1 000 000	1 000 000			DACI
			Cadre de protection des dénonciateurs opérationnalisés	0		0	0	0	0	
	Total action 9					1 437 400 000	479 800 000	478 800 000	478 800 000	
	Action 10 : Assainissement et à accroissement du	Poursuivre le maillage territorial des services des impôts	Nombre de nouveaux services installés	0	100	0	0	0	0	DRH/F

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
fichier des contribuables	Réviser à la baisse le seuil d'assujettissement à la TVA	Acte modifiant le seuil (nombre des réunions)	250 000	10	2 500 000	2 500 000				DL/CFI
	Mener une étude sur l'assainissement du registre des contribuables	Rapport final de l'étude	10 000 000	1	10 000 000	10 000 000				DCOMPTA
	Rendre fiable le registre des contribuables	Nombre d'opérations d'assainissement des portefeuilles des structures	5 000 000	14	15 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	DCOMPTA
	Mettre à jour les mappes cadastrales	Étude sur la mise à jour Mappes cadastrales	150 000 000	1	150 000 000				150 000 000	DFFC
	Actualiser le Livre foncier	Livre foncier actualisé	50 000 000	1	50 000 000		50 000 000			DFFC
	Digitaliser le Plan cadastral	Plan cadastral digitalisé	30 000 000	1	30 000 000				30 000 000	DSI
	Total action 10				257 500 000	17 500 000	55 000 000	185 000 000		
Action 11 : Réduction de stocks des RAR	Assurer un suivi régulier sur le Stock des crédits TVA maîtrisés et les déficits reportables	Nombre des rapports réguliers produits sur le Stock des crédits TVA maîtrisés et les déficits reportables	1 000 000	3	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	DCOMPTA
	Rendre opérationnel le dispositif de remboursement des crédits TVA	Dispositif de remboursement des crédits TVA opérationnalisé (nombre des réunions)	250 000	6	1 500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	DL/CFI
	Rendre opérationnel le mécanisme formel d'admission en non-valeur	Mécanisme formel d'admission en non-valeur opérationnalisé		1						DCOMPTA

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable
		Assurer le suivi et évaluation de la destination des biens acquis en exonérations fiscales	Nombre des réunions Nombre des rapports	2 000 000	3	6 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	DL/CFI
		Élaborer un plan annuel de recouvrement des RAR en fonction de l'âge et de la possibilité de les recouvrer	Plan disponible	1 000 000	3	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	DCOMPTA
		Total action 11				13 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	
Total axe 2						1 900 180 000	613 580 000	578 300 000	708 300 000	
Axe 3 : Promotion du civisme fiscal	Action 12 : amélioration de la communication	Mettre à jour le site-web de la DGI	Fréquence moyenne de mise à jour du site par semaine	1 000 000	3	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	DSI
		Vulgariser les réformes et les mesures nouvelles	Campagne de vulgarisation des réformes et des mesures nouvelles	20 000 000	3	60 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	DL/CFI
		Mettre en œuvre le plan de communication	Taux d'exécution du plan	50 000 000	3	150 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	SC
		Publier les coûts liés aux prestations pour certaines formalités	Page donnant ces informations disponibles en ligne	1 000 000	3	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	SC
		Rendre opérationnel le call-center	Call-center opérationnel	50 000 000	1	50 000 000	0	50 000 000	0	CCTF
		Mettre en œuvre un plan annuel de visites pédagogiques à l'endroit des contribuables	Plan annuel exécuté	500 000	3	1 500 000	500 000	500 000	500 000	DGE/DME/DRI
		Élaborer un manuel sur les droits et devoirs du contribuable	Manuel élaboré et vulgarisé	2 000 000	1	2 000 000	0	2 000 000	0	DL/CFI
		Total action 12				269 500 000	72 500 000	124 500 000	72 500 000	

Axes	Actions	Activités	Indicateur/livrable	Prix Unitaire	Quantité	Montant Total	2025	2026	2027	Responsable	
Action 13 : Amélioration de la qualité des services aux usagers		Faire un plaidoyer pour l'ouverture d'un service de médiation en matière fiscale	Service de médiateur fiscal opérationnel	1 000 000	1	1 000 000	1 000 000			DCX	
		Élaborer la charte de la qualité des services aux usagers	Charte élaborée et vulgarisée	15 000 000	1	15 000 000	0	15 000 000		DL/CFI	
		Élaborer et vulgariser la charte du contribuable	Charte élaborée et vulgarisée	10 000 000	1	10 000 000	0	5 000 000	5 000 000	DL/CFI	
		Mettre en place un système e-liasse et de la plateforme en ligne pour la délivrance de l'ARF et des autres services	Système e-liasse de la plateforme en ligne	25 000 000	1	25 000 000	25 000 000			CCTF	
		Mettre en place un système e-vignette	Système e-vignette de la plateforme en ligne		1	PM				CCTF	
		Mettre en place un système e-timbre	Système e-timbre de la plateforme en ligne		1	PM				CCTF	
		Promouvoir des simulateurs de liquidation d'impôts en ligne	Simulateurs de liquidation d'impôts en ligne disponibles	5 000 000	3	15 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	CCTF	
		Mettre en œuvre efficacement la stratégie de promotion du civisme fiscal essentiellement axée sur le contrôle fiscal	Taux d'exécution de la stratégie	50 000 000	3	150 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	SC	
		Total action 13				266 000 000	131 000 000	75 000 000	60 000 000		
Total axe 3						535 500 000	203 500 000	199 500 000	132 500 000		
Total PS						35 456 039 194	6 971 101 758	14 290 290 316	14 194 647 123		

Annexe 6 : Cadre de mesure des résultats

Hiérarchie des résultats	Indicateurs	Référence		Cibles 2027	Méthode de collecte	Méthode (formule) de calcul	Fréquence de collecte	Responsable de collecte
		Année	Valeur					
Impact : La contribution des recettes fiscales au développement socioéconomique du Niger est accrue	Ratio recettes fiscales /PIB	2023	7,8%	15%	Calcul à travers les données du TOFE	(Recettes fiscales N/PIB) x100	Annuelle	DEP/SF
	Taux de croissance économique	2023					Annuelle	
	Ratio des recettes fiscales sur les dépenses publiques					(Recettes fiscales/dépenses publiques) x 100	Annuelle	
Effet global : L'apport de la DGI au financement des dépenses publiques est accru	Taux d'accroissement des recettes hors exonérations de la DGI	2024	5,81%	15%	Exploitation rapport	(Recettes N- Recettes N-1) /RecettesN-1	Annuelle	DEP/SF
Effet intermédiaire 1 : La gouvernance est améliorée	Taux d'exécution physique				Exploitation rapports de mise en œuvre du PS	(Nbre d'activités réalisées / Nbre d'activités prévues) x100	Annuelle	DEP/SF
	Taux d'exécution financière				Exploitation du rapport de mise en œuvre PS	(Montant dépensé / Montant prévu) x100	Annuelle	DMAF
	Proportion de réunions de management tenues dans le délai				Exploitation comptes rendus réunions	(Réunions de management tenues dans le délai / Nbre total des réunions de management tenues) x100	Annuelle	Cabinet DGI
	Pourcentage des recommandations des réunions de management mises en œuvre				Exploitation des comptes rendus de réunions	(Nbre de Recommandations des réunions de management mises en œuvre/ Nbre de recommandations des réunions de management formulées) x100	Annuelle	Cabinet DGI
Produit 1.1 : Les capacités humaines, logistiques et des infrastructures sont renforcées	Nombre de séances de formation organisées	2024	40	30	Exploitation de l'application GRH	Sommation	Annuelle	DRH/F
	Nombre d'agents formés	2024	798	1 250	Exploitation de l'application GRH	Sommation	Annuelle	DRH/F
	Nombre de nouveaux locaux construits	2024	0	30	Exploitation des données de la DMAF	Sommation	Annuelle	DMAF

Hiérarchie des résultats	Indicateurs	Référence		Cibles 2027	Méthode de collecte	Méthode (formule) de calcul	Fréquence de collecte	Responsable de collecte
		Année	Valeur					
Produit 1.2 : La coordination des actions est renforcée	Nombre de manuels des procédures élaborés	2024	1	1	Exploitation rapport DACI	Sommation	Annuelle	DACI
	Nombre de services déconcentrés créés	2024	0	4	Exploitation rapport DRH/F	Sommation	Annuelle	DL/FI
	Nombre rapports périodiques élaborés	2024	1	3	Exploitation rapport DEP/SF	Sommation	Annuelle	DEP/SF
	Nombre des rencontres de mutualisation organisées	2024	ND	15	Exploitation rapport DL/CFI	Sommation	Annuelle	DLC/FI
	Nombre des conventions signées avec les universités	2024	ND	3	Exploitation rapport DL/CFI	Sommation	Annuelle	DLC/FI
Produit 1.3 : le cadre juridique et institutionnel est renforcé	Nombre de textes adoptés	2024	1	4	Exploitation rapport DL/CFI	Sommation	Annuelle	DLC/FI
	Nombre de services opérationnels créés	2024	0	4	Exploitation rapport DRH/F	Sommation	Annuelle	DL/FI
Produit 1.4 : La stratégie de gestion des risques est opérationnelle	Taux de couverture des services couverts par la maîtrise des risques	2024	0	8	Exploitation rapport de la DACI	(Nombre des services couverts /nombre prévu) x 100	Annuelle	DACI
	Nombre d'outils de maîtrise des risques élaborés	2024	1	8	Exploitation rapport de la DACI	Sommation	Annuelle	DACI
Produit 1.6 : Le suivi des obligations fiscales est régulier	Taux de défaillance	2024	ND	2%	Exploitation SISIC	Nombre des déclarations non produites/ nombre des déclarations attendues	Mensuelle	DSI
	Taux de relance	2024	ND	100%	Exploitation SISIC	(Nombre des relances effectués /nombre des relances à effectuer) x 100	Mensuelle	DGE/DME/DRI
Produit 1.7 : La recherche et le développement sur la fiscalité est soutenue	Nombre d'études sur la fiscalité réalisées	2024	2	5	Exploitation Rapport DEP/SF	Sommation	Annuelle	DEP/SF
	Nombre de publications sponsorisées	2024	0	5	Exploitation rapport DEP/SF	Sommation	Annuelle	DEP/SF
	Nombre de conventions signées	2024	0	5	Exploitation rapport DL/CFI	Sommation	Annuelle	DL/CFI
Produit 1.8 : Le dispositif de gestion du contentieux est renforcé	Délai moyen du traitement des dossiers en contentieux	2024	70,26 jours	60 jours	Exploitation SISIC	Cumul des jours totales de traitement/nombre des dossiers traités	Annuelle	DCx

Hiérarchie des résultats	Indicateurs	Référence		Cibles 2027	Méthode de collecte	Méthode (formule) de calcul	Fréquence de collecte	Responsable de collecte
		Année	Valeur					
	Cadre de concertation DGI-Justice opérationnel	2024	0	1	Exploitation rapport DGI	Sommation	Annuelle	DL/CFI
<u>Effet intermédiaire 2 : L'assiette fiscale est élargie</u>	Proportion de contribuables actifs	2024	52,1%	90%	Exploitation fichier Nif	(Nombre des contribuables actifs/ Nombre total des contribuables) X 100	Annuelle	Dir Op
	Taux d'accroissement de prises en charge	2024	ND	30%	Exploitation SISIC	(Prises en charge- prises en charge_N-1/ prises en charge_N-1) x100	Annuelle	DC
Produit 2.1 : Les systèmes d'informations sont optimisés	Proportion de services couverts par le SISIC	2024	67,24%	100%	Exploitation rapport DSI	(Nombre des services couverts / nombre total des services) x 100	Annuelle	DSI
	Nombre d'interfaces créées	2024	0	5	Exploitation rapport DSI	Sommation	Annuelle	DSI
	Politique de sécurité disponible	2024	0	1	Exploitation rapport DSI	Sommation	Annuelle	DSI
	Taux de conformité SECeF	2024	ND	100%	Exploitation rapport CCRP	(Contribuables disposant d'un SECeF /Contribuables tenus d'en disposer) x100	Mensuelle	CCRP
Produit 2.2 : Le contrôle fiscal est renforcé	Taux de couverture du portefeuille	2023	1,17%	25%	Exploitation rapport DECF	Nombre des contrôles réalisés/portefeuille x100	Annuelle	DECF
	Taux d'abandon d'émission	2023	6,25%	5%	Exploitation rapport DECF	Montant des annulations/Montant des émissions x100	Annuelle	DECF
	Taux d'exécution du programme de contrôle fiscal	2023	49,88%	75%	Exploitation rapport DECF	(Nombre des contrôles réalisés/Nombre de contrôles programmés) x100	Annuelle	DECF
Produit 2.3 : Le fichier des contribuables est assaini	Proportion de contribuables actifs	2024	52,1%	90%	Exploitation rapport DC	(Nombre des contribuables actifs/ Nombre total des contribuables) X 100	Annuelle	DC
	Taux de complétude des informations sur les contribuables	2023	ND	95%	Exploitation rapport DC	(Nombre des informations saisies/ Nombre total des informations demandées) X 100	Annuelle	DC
Produit 2.4 : Le fichier des contribuables est accru	Taux d'accroissement des NIF	2024			Exploitation rapport DC	(Nombre de NIF_N- Nombre de NIF_N-1) / Nombre de NIF_N-1	Annuelle	DC
Produit 2.5 : Le stock des RAR est réduit	Taux d'apurement	2024	ND	60%	Exploitation rapport DC	Montant apuré / stock RAR	Annuelle	DC
Produit 2.6 : La déperdition des recettes des droits d'accises est limitée	Taux de recouvrement des droits d'accises	2024	74,33%	100%	Exploitation du la note de recouvrement	(Montants des droits d'accises recouvrés/ montant des droits d'accises prévu) x100	Annuelle	DEP/SF
Effet intermédiaire 3 : Le civisme fiscal est promu	Taux de satisfaction des usagers	2023	ND	75%	Enquête	Nombre des usagers satisfaits/nombre des usagers interrogés	Semestrielle	SC

Hiérarchie des résultats	Indicateurs	Référence		Cibles 2027	Méthode de collecte	Méthode (formule) de calcul	Fréquence de collecte	Responsable de collecte
		Année	Valeur					
	Taux des déclarations à l'échéance	2024	ND	98%	Exploitation SISIC	Nombre des déclarations déposées dans le délai/ nombre des déclarations attendus	Mensuelle	Dir Op
Produit 3.1 : Le plan de communication est opérationnalisé	Taux d'exécution du plan de communication	2023	ND	100%	Exploitation rapport	(Nombre des activités réalisées/nombre des activités prévues) x 100	Mensuelle	SC
	Nombre des contribuables sensibilisés	2024	ND	5 000	Exploitation rapport	Sommation	Mensuelle	SC
Produit 3.2 : La capacité à délivrer de service de qualité est renforcée	Taux d'exécution de la stratégie de qualité des services	2024	ND	70%	Exploitation rapport	Sommation	Mensuelle	DACI