

Document d’Orientation Stratégique du Directeur Général des Impôts

La mise en œuvre du plan stratégique 2018-2021 n’a pas permis à la Direction Générale des Impôts d’atteindre les résultats escomptés en termes de modernisation et d’efficacité.

L’atteinte des objectifs fixés dans le cadre des quatre (04) axes stratégiques qui y étaient identifiés a été négativement impactée par des facteurs exogènes à l’organisation mais aussi par l’incapacité à relever de manière significative le niveau des recettes fiscales, dans un contexte marqué par un niveau élevé de fraude fiscale, une crise économique induite par la crise sanitaire mondiale, la situation sécuritaire dégradée mais aussi par une limitation significative de ses moyens de fonctionnement.

Face à un tel constat, il m’est apparu nécessaire de définir de nouvelles orientations stratégiques afin d’apporter un nouvel élan à notre organisation, une visibilité accrue sur les réformes en cours et celles à engager mais aussi une définition plus précise des responsabilités de chacun quant à la réalisation des objectifs assignés à la DGI.

Le présent document vise principalement à définir les grandes orientations de notre action, à identifier les aménagements organisationnels et juridiques que je souhaite mettre en place pour que chaque agent puisse jouer pleinement son rôle et rendre compte, tant sur le plan de l’exécution des tâches que sur le plan du pilotage des activités, en ce qui concerne l’encadrement.

Ce Document d’Orientation Stratégique (DOS) guidera nos actions pour réussir de façon optimale les objectifs qui nous ont été assignés et la mise en œuvre effective des orientations du Ministre des Finances déclinées comme suit :

- l’informatisation de tous les processus métiers et transverses de la DGI ;
- la digitalisation complète de toutes les procédures et interactions avec les usagers ;
- la simplification de la législation fiscale et la maîtrise des exonérations ;
- la finalisation de la réforme de la facture certifiée pour lutter efficacement contre la fraude sur la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ;
- la dotation de la DGI en ressources humaines et logistiques nécessaires à l’exécution des missions dans des bonnes conditions.

Il est attendu que l’ensemble des forces vives de la Direction Générale des Impôts s’engage dans cette dynamique de modernisation en s’appropriant le présent DOS bâti autour de huit (08) axes stratégiques :

- renforcement de la gouvernance ;
- renforcement du pilotage de l’ensemble des structures de la DGI ;
- déploiement du SISIC dans l’ensemble des structures de la DGI, opérationnalisation et utilisation de l’ensemble de ses fonctionnalités ;
- professionnalisation du pilotage des réformes ;
- mise en place d’un véritable système de formation aux métiers fiscaux (immatriculation des contribuables, gestion, programmation du contrôle fiscale et sa mise en œuvre, recouvrement), au management et pilotage, complémentaires des formations généralistes dispensées par l’ENA;
- sécurisation et responsabilisation des contribuables grâce à une communication renforcée, à des procédures contentieuses moins contraignantes, des lois et règlements plus clairs et à la mise en œuvre effective des remboursements des crédits d’impôts ;
- modernisation de la gestion des ressources humaines qui doit avoir pour objectif unique de servir l’organisation ;

- renforcement de la communication interne et externe (intra-DGI, DGI/DGD/DGTCP, DGI/MF, public, usagers, investisseurs nationaux et étrangers).

La mise en œuvre des orientations stratégiques contenues dans ce document permettra à notre administration de relever le défi de l'optimisation de la mobilisation des ressources intérieures, permettant au Budget de l'Etat de disposer de ressources pérennes et suffisantes, indispensables au développement du pays et à la lutte contre la pauvreté.

C'est pourquoi, j'engage l'ensemble du personnel de la Direction Générale des Impôts à s'approprier les différentes orientations contenues dans ce document et à partager notre ambition d'être une des administrations fiscales les plus performantes de l'UEMOA.

Je sollicite l'engagement des hautes autorités du Ministère des finances et du Gouvernement à appuyer et accompagner la mise en œuvre de cette stratégie, notamment par une forte détermination politique et la mise à disposition de ressources suffisantes.

I. RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE

I.1 Le Cabinet du Directeur Général des Impôts

Les Assistants techniques (AT) joueront un rôle d'expertise au bénéfice du Directeur Général des Impôts sur les différents sujets à forte valeur ajoutée. A cet effet, ils instruiront les dossiers à eux confiés par le Directeur Général des Impôts, selon leur compétence, en vue d'éclairer les décisions de ce dernier, superviseront et appuieront les directions centrales dans la mise en œuvre de leurs activités.

Ainsi, les Assistants techniques seront spécialisés selon les thématiques suivantes :

- expertise, appui et suivi des indicateurs d'efficacité en matière d'assiette et du contrôle fiscal ;
- expertise, appui et suivi des indicateurs d'efficacité en matière de recouvrement ;
- expertise et appui en matière de transformation numérique de la DGI ;
- expertise, appui et suivi de la modernisation du Cadastre et de la valorisation du potentiel fiscal en matière foncière et cadastrale ;
- expertise, appui et suivi des réformes en matière de renforcement des capacités des agents de la DGI.

Par ailleurs, les dossiers transversaux pourront être partagés entre les différents AT, selon les convenances du Directeur Général des Impôts.

I.2 Le Comité de Direction (CODIR)

Le Comité de Direction de la DGI (CODIR) sera élargi aux Directeurs Régionaux des Impôts (DRI) à l'aide des outils de visioconférence. Les réunions du CODIR se tiendront chaque semaine et de manière régulière. Outre les réalisations en termes de recettes, le CODIR abordera tout sujet d'ordre stratégique ou questions que le DGI considérera comme devant être abordé au sein de cette instance.

Afin de responsabiliser l'ensemble des cadres à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions du CODIR mais aussi de leur offrir un espace d'expression, il leur sera demandé de faire des propositions de thèmes à discuter.

Les recommandations validées et décisions prises par le DGI feront l'objet d'un suivi par les Assistants Techniques en fonction des thématiques qui leur sont attribuées.

Ces derniers rendront compte de leur mise en œuvre et des impacts mesurés à l'occasion des réunions ultérieures du CODIR.

Le calendrier des réunions du CODIR pourra être enrichi de réunions exceptionnelles décidées autour de sujets urgents, non prévus et/ou sensibles.

Des CODIR régionaux seront institués pour un meilleur pilotage des services déconcentrés.

I.3 Professionnalisation de la mission audit et maîtrise des risques

Le renforcement de la gouvernance devra s'appuyer sur une professionnalisation de la mission Audit et Maîtrise des Risques.

En effet, Comme toute administration financière gérant des fonds publics et des informations sensibles, la DGI du Niger est fortement exposée aux risques. Cette exposition aux risques est accentuée par sa taille, la diversité de ses missions et la déconcentration des responsabilités.

Il lui faut donc, dans un environnement extérieur de plus en plus exigeant, diminuer son exposition aux risques et définir une politique de maîtrise de son activité tout en veillant à sa performance globale.

A cette fin, elle doit démontrer que les activités sont sous contrôle et qu'elles sont réalisées dans des conditions satisfaisantes et sécurisées. Elle doit mettre en place un dispositif couvrant les risques majeurs dans l'ensemble des services (le contrôle interne) et s'assurer par l'audit que ce dispositif répond bien à une couverture satisfaisante des risques.

L'audit interne s'assure dans ce contexte que les dispositifs de contrôle interne de l'organisation sont efficaces et adaptés. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

La Direction de l'Audit et du contrôle interne (DACI) aura pour objectif de mettre en place, dans un bref délai, en s'inspirant des enseignements acquis lors des missions d'études, les outils nécessaires à son activité. Ces derniers doivent être expliqués, élaborés avec les cadres concernés et mis en place. Il s'agit notamment des organigrammes fonctionnels, de la cartographie des risques, des manuels de procédures, des guides de contrôles internes et d'audit...

Parallèlement, le DACI s'assurera de la correcte formation de ses équipes aux missions d'audit et élaborera un programme annuel de contrôles internes que les responsables des services opérationnels et financiers devront réaliser au sein de leurs structures au regard des risques préalablement identifiés et en respectant les guides de contrôles internes.

Il ressort de ce qui précède qu'au-delà du rôle classique actuellement assuré par la DACI, cette dernière devra tout mettre en œuvre pour identifier et minimiser les risques en associant à cet objectif les responsables des structures opérationnelles qui deviendront acteurs de la maîtrise des risques.

A ce titre, elle doit déployer dans tous les services de la DGI, le dispositif de contrôle interne, en matière d'assiette, de contrôle, de recouvrement, d'informatique et de gestion des fonds alloués à la DGI. Elle doit ainsi veiller à la bonne utilisation des nouveaux outils de travail mis à la disposition des agents pour l'exécution des tâches, notamment les modules du SISIC et les autres outils de recoupement d'information (Interfaces SYDONIA, SYGMEF, GUAN, etc.). Elle doit s'assurer du respect des procédures, du suivi des obligations fiscales, de la mise en œuvre des actes de poursuite, nécessaires au recouvrement des impôts et taxes. Elle veillera également au respect des procédures d'intervention des informaticiens, de la surveillance des systèmes, la gestion des incidents et la bonne utilisation des ressources mises à la disposition des services.

La DACI, exerce un contrôle à posteriori des dossiers de contrôle fiscal à fort enjeux, en vue de corriger les manquements et proposer des sanctions disciplinaires aux vérificateurs indélicats.

I.4 Rappel du rôle des directions centrales

Les directions centrales devront à nouveau s'approprier leur rôle de pilotage et d'animation des activités dont elles ont la responsabilité, conformément à l'arrêté ministériel prévoyant l'organisation de la DGI.

Il s'agit précisément de changer de manière de faire et de passer d'une simple mission de constat des résultats atteints ou pas, à celle d'animation, d'appui et de liaison avec les directions chargées des missions transverses.

Concrètement, cela revient à dire qu'un directeur central devra être en mesure de répondre à tout moment sur des sujets dont il a la charge, s'assurera que les préoccupations des services opérationnels sont prises en charge et orchestrera les activités pour répondre à la stratégie élaborée en direction et validée par le Directeur Général.

L'animation consistera à faire en sorte que les structures opérationnelles réalisent leurs missions conformément aux procédures prévues et en adéquation avec le calendrier des tâches et l'avancement attendu des travaux.

L'appui se traduira par une clarification des textes juridiques, une harmonisation de la doctrine, des simplifications à proposer quant aux procédures à appliquer, des solutions techniques et logistiques à solliciter auprès de la Direction des Systèmes d'Informations (DSI) et de la Direction du Matériel et des Affaires Financières (DMAF), mais aussi, le cas échéant, d'éventuels renforts en termes de ressources humaines.

Dorénavant, le premier responsable de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs sera le directeur central, dans le sens où il doit en avoir tenu informé le Directeur Général des Impôts, mais aussi correctement joué son rôle dans le suivi des activités, l'animation et l'appui aux services.

II. RENFORCEMENT DU PILOTAGE DES STRUCTURES INFRA-DIRECTIONNELLES

Au niveau infra-directionnel, le pilotage est très souvent partiel en ce sens qu'il est essentiellement axé sur la mise en place de solutions à court terme pour atteindre le niveau hebdomadaire des recettes attendues.

L'élaboration de stratégie de fond et à moyen-long terme est rendue difficile du fait de la pression constante exercée par la hiérarchie concernant le niveau des recettes, mais pas uniquement.

En effet, pour atteindre un degré de pilotage optimal, il est impératif que les responsables puissent avoir une complète vision des activités déroulées dans leur structure, une parfaite connaissance de la répartition des tâches entre leurs collaborateurs, d'identifier les forces et faiblesses des agents et de disposer de tableaux de bord de suivi de l'activité. S'ajoute à cela, la nécessité de cerner les risques liés à la réalisation des tâches ainsi que les moyens d'en identifier la réalisation via le contrôle interne et, le cas échéant, de les maîtriser.

Les outils nécessaires à un management de qualité (organigrammes fonctionnels, de la cartographie des risques, des manuels de procédures, des guides de contrôles internes et d'audit, des tableaux de bord...) doivent être élaborés avec les cadres concernés et utilisés.

Parallèlement à ces outils de management à mettre en place, les directions centrales chargées du suivi, de l'animation et de l'appui aux services opérationnels définiront avec le concours de l'assistant technique chargé des thématiques concernées, en plus des indicateurs de performance déjà identifiés, des repères d'activité qui permettront à la direction, mais aussi aux responsables des structures opérationnelles de suivre plus précisément la réalisation des tâches prévues dans les manuels de procédure.

Les indicateurs de performance comme les repères d'activité seront rassemblés dans un tableau de bord qui sera alimenté en temps réel par des données issues du SISIC, et mis à la disposition des responsables de la mission (en direction centrale et au niveau opérationnel).

Selon une périodicité à définir, les responsables des structures opérationnelles devront rédiger un rapport d'activité reposant sur une analyse du niveau des indicateurs de performance et des repères d'activité. Le cas échéant, ils élaboreront une stratégie pour corriger les contre-performances ou faiblesses constatées, ou, à contrario, analyseront et expliqueront les raisons de l'amélioration des indicateurs et repères d'activités.

Le rapport d'activité sera envoyé dans les temps impartis au directeur central chargé du suivi de la mission qui l'intégrera dans une synthèse regroupant les données contenues dans les rapports de l'ensemble des structures dont il a en charge le suivi et l'animation. Ce document de synthèse sera alors remis au DGI.

C'est alors au directeur central concerné, dans le cadre du suivi de l'activité que sa direction doit réaliser, de se rapprocher du responsable opérationnel afin d'élaborer les éventuelles corrections ou d'apporter l'appui nécessaire à une réalisation satisfaisante de la mission.

III. PROFESSIONNALISATION DE LA COMMUNICATION

La Direction Générale des Impôts doit renforcer sa communication, tant en interne qu'en externe.

Le déficit en la matière, actuellement constaté, sera corrigé afin de donner plus de visibilité sur notre organisation ainsi que nos activités, sur la législation et la doctrine fiscale, les procédures et les réformes en cours ou envisagées.

Cependant, outre la diversification des canaux de communication et des sujets à aborder, c'est le rôle même que peut jouer le contribuable dans l'amélioration de la communication qui doit être mis en valeur.

Jusqu'alors, la DGI avait pour doctrine de communiquer à sens unique sur des sujets qu'elle avait identifiés. Or, aujourd'hui, il est fondamental de donner la parole aux usagers en mettant en place une ou des instances de dialogue dans lesquels ils pourront suggérer des thèmes qui les intéressent directement. Il va de la responsabilité de l'administration fiscale d'écouter ses usagers, de leur donner la parole afin de devenir une administration au service du citoyen. En effet, il faut abandonner le concept de contribuable au profit de celui de client bien en vogue dans les administrations fiscales modernes.

Outre le fait que le dialogue permet un rapprochement propice à une lutte efficace contre l'incivisme fiscal, il permet d'identifier des sujets qui pourraient amener à proposer des aménagements ou modifications de la réglementation fiscale qui soient justifiées et entendues de tous.

Compte tenu du caractère stratégique et sensible de la communication d'une administration fiscale, je propose la création d'une direction de la communication et de la documentation qui pourra notamment élaborer et prendre en charge la communication interne à la DGI en direction des services et institutions partenaires tels que la Direction Générale des Douanes (DGD), la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), le Ministère des Finances, les partenaires techniques, etc.

La communication interne est tout aussi stratégique et sensible que la communication externe. En effet, de son efficacité dépend une correcte diffusion de l'information, de la législation et de la doctrine fiscale, des données sur les grandes réformes en cours ou envisagées, tant au niveau ministériel que directionnel et des mises à jour qui s'imposent. Par ailleurs une communication interne soignée est un facteur liant de la culture d'administration, élément malheureusement perdu quelque peu de vue mais qu'il est possible d'ancrer à nouveau au sein de notre communauté de travail.

IV. PROFESSIONNALISATION DU PILOTAGE DES REFORMES

Depuis la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2021, la DGI s'est engagée dans de nombreuses réformes, parfois dans une forme de précipitation sans rapport avec les moyens humains, financiers ou techniques dont dispose notre administration.

En effet, alors même que le choix de la dématérialisation des rapports avec le contribuable découle d'une nécessité indiscutable (télé-déclaration, télé-paiement, paiement par smartphone, système de facturation électronique, centre d'appel...), sa réalisation est rendue très difficile par un manque de spécialisation dans la mise en œuvre des réformes et la communication qui doit en être faite.

Une équipe sera formée à la mise en œuvre des réformes dans le format « enseignement au pilotage de projets ». Dans l'attente, le DGI pilotera personnellement les projets en cours et à venir en prenant appui sur l'expertise et la disponibilité des assistants techniques.

Afin d'appuyer la DGI en ce sens, un fonds permanent de financement des réformes devra être mis en place.

V. SÉCURISATION JURIDIQUE ET RESPONSABILISATION DES CONTRIBUABLES

La sécurisation juridique des contribuables constitue un facteur important de la qualité de leurs relations avec notre administration. En effet, il me paraît important, outre les efforts de communication que la DGI doit déployer, de simplifier les procédures, de clarifier les textes fiscaux ainsi que la doctrine de l'administration et de faciliter le contentieux administratif au contribuable.

Ceci passe notamment par la suppression de l'obligation de payer au préalable une proportion de l'impôt contesté mais aussi de mettre en œuvre le dispositif de remboursement effectif des crédits d'impôts prévu par la Loi.

Cet ensemble de réalisations remettrait l'administration en position de force pour dérouler sereinement les procédures fiscales.

Par ailleurs, la responsabilisation des contribuables à leurs obligations fiscales doit passer par 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 et sa crédibilité.

La Direction de la Législation et de la Coopération Fiscale Internationale (DL/CFI), doit assurer de manière professionnelle la mise à jour du Code Général des Impôts, la publication des actes réglementaires au Journal Officiel de la République du Niger et tenir à jour la doctrine fiscale de la DGI.

A cet effet, elle doit être déchargée des tâches relevant des services opérationnels, liées à l'instruction des demandes d'exonération et de dispenses. Les Agents affectés à la DL/CFI doivent avoir une culture de droit et exerceront les fonctions de rédacteurs. Ils assurent la veille juridique et la rédaction des rescrits. En outre, la mise en place d'un portail web permettra la publication en temps réel de la réglementation fiscale et facilitera l'accessibilité des usagers à la documentation fiscale.

La gestion du contentieux fiscal peut impacter de manière positive ou négative le recouvrement des recettes de l'Etat. En cette matière les Etats les plus performants sont ceux qui disposent d'une réglementation simple avec des délais courts et des procédures allégées. Une phase administrative encadrée par des délais stricts auxquels l'Administration elle-même est tenue sous peine de sanction et une phase juridictionnelle accélérée qui tient compte des risques d'insolvabilité des débiteurs. La recherche de la qualité et de l'accélération du traitement du contentieux fiscal, a conduit à la création du CARFI. Cependant, de 2016 à ce jour aucun de ces objectifs n'a été atteint. L'administration fiscale n'est pas satisfaite de l'apport de cette structure. Dès lors on peut s'interroger sur l'utilité de son maintien.

La Direction en charge du contentieux fiscal doit être dotée de personnel suffisant pour l'instruction des dossiers de réclamation dans un délai raisonnable. A cet effet, le contentieux Administratif doit être du ressort exclusif de l'Administration fiscale. Lorsque le contentieux Administratif est vidé, le contribuable peut saisir les juridictions compétentes, à condition de payer la totalité des sommes en cause. Ainsi, en cas de procès favorable au contribuable, le trésor rembourse les montants encaissés avec des intérêts moratoires de dommages. En outre, les agents expérimentés en matière de contrôle fiscal et de comptabilité des entreprises seront affectés à la Direction du contentieux.

Je donnerai donc consigne à mes agents d'appliquer les textes et uniquement les textes et renvoyer la responsabilité d'éventuelles interventions à leurs auteurs en exigeant un minimum de formalisme dans les consignes qui pourraient être données.

VI. MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE FORMATION

Les besoins de la DGI en matière de formation initiale dépendent des procédures de recrutement ainsi que des profils des agents promus. Ainsi, les agents titulaires ont été recrutés sur concours pour intégrer les effectifs du Ministère des Finances.

Les candidats promus ont suivi auparavant un parcours de formation à l'École Nationale d'Administration, l'université ou d'autres écoles supérieures via un cursus de 2 ou 4 ans qui leur permet de recevoir les bases théoriques nécessaires à la réalisation de leurs tâches futures.

Cependant, il manque un pan entier des prérequis leur permettant d'effectuer les missions attendues : les formations aux métiers de la DGI couplées aux modalités d'utilisation du système d'information SISIC.

La formation en cours de carrière nécessite tout autant d'attention pour deux raisons essentielles :

- un nombre important d'agents expérimentés doit partir à la retraite dans les prochaines années, nécessitant de renforcer dans des délais limités les capacités des jeunes recrues, mais aussi des agents déjà en poste ;
- le rythme grandissant des réformes engagées et réalisées par la DGI.

Il est peu envisageable de délivrer utilement des formations métiers sans connaître la vie des services, la réalité des dossiers, les modalités d'utilisation du SISIC et les particularités du fonctionnement de l'administration.

De ce fait, la DGI a tout intérêt à disposer des moyens autonomes nécessaires à la prise en charge des formations métiers et en cours de carrière. De plus, un dispositif doit être mis en place pour valoriser cette mission et constituer un noyau de formateurs.

Je propose la mise en place d'un centre de formation capable, en mobilisant les ressources humaines internes, d'assurer la formation initiale (modules métiers) mais aussi les formations en cours de carrière de l'ensemble des agents. Ce centre de formation prendra en charge les agents pour l'acquisition de nouvelles compétences lors de la nomination dans des missions nouvelles ou pour mettre à jour des compétences à l'occasion de modifications de la législation ou des procédures de travail, préalable à une utilisation optimale de notre système d'information et à une amélioration substantielle de la mobilisation des ressources intérieures. Ce centre sera piloté par la Direction des ressources humaines et de la formation.

La question des ressources humaines constitue une réelle préoccupation à la DGI. En effet, indépendamment de l'absence de plan de carrière, constituant un frein important à la mobilisation des énergies vers la réalisation des objectifs d'amélioration de la mobilisation des ressources intérieures, aucun recrutement n'a été organisé depuis 2017 et tous les départs pour cause de retraite, décès ou autres n'ont pas été remplacés. Ainsi, l'effectif actuel des agents titulaires (cadres + auxiliaires) s'établit à mille cent sept (1107).

Par ailleurs, un nombre non négligeable d'agents de la DGI est régulièrement autorisé à poursuivre des cursus de formation qui n'apportent pas de plus-value substantielle à l'administration fiscale. Cette situation, couplée au manque d'effectif, porte gravement atteinte au professionnalisme et à la performance globale de la DGI. Je compte exercer, à ce sujet, un avis contraignant, me permettant de cibler les formations ainsi que les agents pouvant les suivre, dans l'intérêt de la réalisation de nos missions.

En fin et toujours en rapport avec la question des ressources humaines, il serait bien de donner plus d'autonomie dans le choix des collaborateurs ainsi que les missions qui doivent leur être confiées. Je pense en particulier, pour donner plus de célérité et de flexibilité à notre action, à la possibilité de donner plus de pouvoirs à la Direction des Ressources Humaines de proposer aux nominations de tous les responsables d'un niveau inférieur aux directeurs régionaux, par décision du Directeur Général.

VII. CONSOLIDATION DU SISIC ET DU E-SISIC (téléprocédures)

Le système d'information de la DGI (SISIC) est actuellement déployé à Niamey et dans tous les chefs-lieux de régions. Tous les six (6) modules constituant le SISIC doivent être utilisés.

En effet, tous les modules ont été payés par l'État nigérien comme constituant la réponse à un besoin exprimé par la DGI et répondent aux préoccupations actuelles en matière de gestion des ressources humaines, logistique, gestion du courrier, messagerie professionnelle et intranet.

L'ensemble des modules sera utilisé et mis à profit pour optimiser le fonctionnement et la gestion de notre organisation et digitaliser ainsi l'essentiel de nos activités.

Par ailleurs, le niveau de surveillance des systèmes à la DGI nécessite une restructuration de la Direction des Systèmes d'Information avec une répartition des tâches en conformité avec la nouvelle configuration du système d'information afin de garantir la continuité du service à la DGI.

Aujourd'hui, le SISIC est au cœur des activités des services. De ce fait, toute défaillance dans le pilotage et la gestion du système d'information aurait des répercussions négatives sur la performance de la DGI et la qualité des services rendus aux usagers.

La Cellule des téléservices fiscaux est la vitrine de la modernisation de la DGI, en termes de digitalisation des procédures fiscales et de services innovants offerts aux usagers. A cet effet, elle doit être dotée d'infrastructures nécessaires à l'assistance aux contribuables sur les services digitalisés de la DGI. Un plan d'action doit être élaboré pour rendre obligatoire l'utilisation de la plateforme E-SISIC par les contribuables. Le paiement des impôts et taxes par téléphone mobile, la digitalisation du cadastre et la numérisation des titres fonciers constituent les chantiers à venir de la modernisation de notre administration.

Compte tenu du caractère très sensible de la question informatique à la DGI, il est indispensable de procéder au recrutement d'informaticiens qualifiés capables de répondre aux contraintes techniques d'une administration moderne.

VIII. REFORME DE L'ORGANISATION DE LA DGI

Dans le souci d'améliorer l'efficacité des services, des corrections me paraissent nécessaires à l'organisation actuelle de notre administration. Ces corrections tiennent à la création de nouveaux services et à la suppression de services existants jugés peu rentables.

VIII-1 Créations de nouveaux services :

La Direction Générale des Impôts doit renforcer sa communication, tant en interne qu'en externe et pour y parvenir, il y a lieu de créer une **direction en charge de la communication** pour les raisons déjà exposés au point III de ce document.

En matière d'assiette de l'impôt, la couverture du territoire en services fiscaux n'est pas adaptée à l'organisation administrative. Les services des recettes des impôts créés en 2004 dans certains chefs-lieux de départements continuent à dépendre de centres des impôts souvent très distants.

Cela entraîne beaucoup de pertes de recettes du fait de recensements incomplets et du manque d'informations fiables pour assurer le recouvrement. C'est pourquoi, je propose la création de **Centres Départementaux des Impôts (CDI)** dans chaque chef-lieu de département ou existe déjà une recette des impôts. Le Centre Départemental des Impôts aura une compétence territoriale qui couvre l'ensemble des communes du département. Il aura en son sein une section impôts des particuliers et une section impôts des entreprises.

En matière de recouvrement, la gestion des restes à recouvrer a toujours été un point faible pour la DGI. A plusieurs reprises, des commissions Ad hoc composées de personnes extérieures à notre organisation ont été commises pour apurer les restes à recouvrer. Actuellement la Haute Autorité de Lutte contre la Corruption et les Infractions Assimilées (HALCIA) intervient en appui pour recouvrer les créances. Ces interventions sont dues à une absence de réponse de la part de la DGI sur cet épineux problème d'accumulation des arriérés fiscaux. Je propose la création de nouvelles unités appelées **Pôles de Recouvrement Spécialisés (PRS)** des restes à recouvrer.

Le PRS sera chargé du recouvrement offensif, rapide et pugnace des créances fiscales. Il prend en charge les créances dont le montant, le risque de non-recouvrement ou la complexité des procédures à engager justifient l'intervention d'une équipe de spécialistes.

Les PRS sont créés par Direction centrale opérationnelle et par Direction régionale des impôts. Ainsi, les créances fiscales transférées aux PRS doivent être actives, sous certaines conditions et un seuil de 50 millions par exemple, d'une ancienneté inférieure à 18 mois et avoir fait l'objet au minimum d'un avis à tiers détenteur, recouvrables et nécessiter la mise en œuvre d'actions spécifiques. En clair toutes les actions « classiques » doivent avoir été effectuées à l'encontre des débiteurs par le receveur des impôts assignataire. L'ensemble du compte RAR du contribuable est transféré au PRS lorsqu'une cote correspond aux critères requis.

Le PRS ne dispose pas de caisse. Le paiement des RAR à sa charge sont effectués chez le receveur relevant de la direction de rattachement du contribuable.

Le Responsable du PRS a la qualité de comptable secondaire du trésor. A ce titre, il bénéficie des avantages dus aux receveurs des impôts. Il peut recourir aux services des institutions de l'Etat, spécialisées dans la répression de la délinquance fiscale sur les dossiers nécessitant une poursuite pénale comme la HALCIA ou le parquet financier.

En outre, la gestion de la fiscalité des professions réglementées et des régimes particuliers nécessite la création d'une nouvelle **direction des impôts des régimes particuliers et professions réglementées**. Cette réorganisation permettra un meilleur suivi des obligations fiscales des contribuables concernés.

Suppression de la Cellule Qualité de Contrôle

Les dispositifs organisationnels permettant d'encadrer le processus de contrôle des dossiers fiscaux sont déployés dans toutes les structures concernées. La cellule initialement destinée à cette tâche et actuellement rattachée au cabinet du DGI n'a plus de raison d'exister.

Suppression du CARFI

Dans sa quête de la qualité et de l'accélération du traitement du contentieux fiscal, le CARFI a été créé en 2016 sur proposition de l'administration fiscale. Cinq ans après, les objectifs ayant motivé sa création n'ont pas été atteints. L'administration fiscale n'est pas satisfaite de l'apport de cette structure au point qu'elle a introduit une mesure de paiement préalable de 15 % des montants contestés pour décourager sa saisine. Dès lors je propose sa suppression.

Pour la mise en œuvre de cette réforme organisationnelle, une proposition de modification du décret n°2021-327/PRN/MF du 13 mai 2021, portant organisation du ministère des finances et de l'arrêté n°0346/MF/DGI/DRH/LF du 06 août 2018 portant organisation des services centraux et déconcentrés de la Direction Générale des Impôts et fixant les attributions des responsables de ses services, sera soumise au ministre des finances.

Fait à Niamey, le

Le Directeur Général des Impôts
Mahamane MAL OUSMANE