

Office Burundais des Recettes

• Soyons fiers d'être des contribuables et construisons notre pays •

Maximiser le civisme fiscal par un service de qualité

PLAN STRATEGIQUE

(2012–2016)

Novembre 2011

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
RESUME.....	6
CHAPITRE UN : MISSION, VISION, VALEURS FONDAMENTALES.....	7
Mission de l'OBR.....	7
Vision de l'OBR:.....	7
Valeurs Fondamentales:.....	7
CHAPITRE DEUX : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES.....	8
Comparaison des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces	10
Hébergement.....	10
Structure organisationnelle et examen des politiques et procédures des RH	10
Intégration régionale plus profonde.....	11
Lutter contre la corruption.....	11
Installation de systèmes et procédures améliorées.....	11
Évasion fiscale et la tendance à la corruption.....	12
Interférence de l'OBR avec l'extérieur en matière fiscale.....	12
Activités stratégiques 2012-2016	12
CHAPITRE TROIS : DIRECTIONS STRATEGIQUES.....	14
Orientation stratégique 1: La maximisation des recettes	14
Direction Stratégique 2 : Amélioration du niveau de civisme fiscal.....	19
Direction Stratégique 3: Développer une organisation compétente et efficace	23
Direction Stratégique 4 : Développer des Systèmes et Procédures de Contrôle efficaces qui améliorent les services aux contribuables.....	26
CHAPITRE QUATRE : PLANS D' ACTIONS DEPARTEMENTAUX POUR APPUYER LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION.....	30
CHAPITRE CINQ: PREVISIONS DES RECETTES ET IMPACT SUR LE BUDGET.....	31
Les projections des recettes sur 5ans	31
CHAPITRE SIX : SUIVI ET EVALUATION.....	32
CHAPITRE SEPT : PARTENAIRES STRATEGIQUES.....	33
CHAPITRE HUIT : CONCLUSION	34

LISTE DES ABREVIATIONS

API	Agence pour la Promotion des Investissements
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
CFCIB	Chambre Fédérale du Commerce et de l'Industrie du Burundi
DFID	Département pour le Développement International
FBU	Francs Burundais
FMI	Fonds Monétaire International
ISO	International Organization for Standardization
JICA	Agence Japonaise de la Coopération Internationale
MINFIN	Ministère des Finances
OBR	Office Burundais des Recettes
OEA	Opérateur Economique Agréé
PAGE	Programme d'Appui à la Gestion Economique
RH	Ressources Humaines
RRA	Rwanda Revenue Authority
SEP	Société d'Entreposage Pétrolier
SIGTAS	Standard Integrated Government Tax Administration System
SYDONIA	Système Douanier Automatisé
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologie de l'information et Communication
TMEA	Trade Mark East Africa

MOT DU COMMISSAIRE GENERAL



C'est avec un grand plaisir et honneur que je présente le 2^{ème} Plan Stratégique axé sur les 5 prochaines années (2012-2016).

Quiconque a lu notre premier plan d'entreprise pour 2011-2015 comprendra aisément que l'OBR a largement atteint ou a déjà commencé tout ce qu'il a annoncé à faire en 2011. Ce nouveau plan est plus détaillé et ambitieux et reflète la solidité de l'OBR au cours de 2011.

L'Office Burundais des Recettes est encore une institution relativement nouvelle, créée au début de 2010 pour inaugurer une ère d'administration fiscale moderne et professionnelle au Burundi. En 2011, l'OBR réalisait plus de recettes qu'il était demandé de collecter et cette collecte des recettes améliorée fortifie l'Etat et l'autorise à faire beaucoup de dépenses sur les infrastructures et sur les services. Cela facilitera l'investissement et la création d'emplois au Burundi et permettra au pays de jouer un rôle actif dans la Communauté Est Africaine et dans l'ensemble de l'économie mondiale.

Tous les citoyens du Burundi et les résidents ont un rôle à jouer dans le succès de l'OBR en général et dans la réalisation d'une plus grande discipline budgétaire dans les finances publiques, en particulier pendant cette période où le soutien des bailleurs de fonds est sous menace en raison de la persistance de la crise financière internationale.

Le plan Stratégique définit le chemin d'accès stratégique à prendre par l'Office Burundais des Recettes pour les 5 prochaines années. Il énonce les objectifs de l'OBR et établit des stratégies pour les atteindre. En plus de se concentrer sur la perception améliorée des recettes, le plan prend en compte, le rôle fondamental de l'OBR de la maximisation des recettes avec une charge minimale pour les contribuables afin de financer dans la mesure du possible, le budget en capital et récurrent du gouvernement.

Comme avant, nous avons regroupé nos objectifs stratégiques en 4 grandes catégories, qui sont:

- La maximisation des recettes;
- Amélioration du civisme fiscal;
- Développer une organisation compétente et efficace;
- Développer des systèmes de contrôle et des procédures efficaces qui améliorent le service aux contribuables.

Nos objectifs stratégiques n'ont pas été développés par hasard, ils sont plutôt le produit de débats intenses au cours de laquelle l'OBR a examiné et révisé sa mission, sa vision et ses valeurs fondamentales. Les objectifs stratégiques sont apparus après un examen détaillé de nos forces et faiblesses et à la lumière des opportunités et des menaces que nous voyons devant nous. Tout ce matériel est publié dans le plan.

Pour appuyer les objectifs de l'Organisation, chaque département au sein de l'OBR va produire son propre plan d'action détaillé. Les plans d'action des différents départements suivront un modèle bien précis et seront contrôlés régulièrement par la Direction pour s'assurer que les objectifs sont atteints.

Le plan énonce les recettes que l'OBR est en mesure de collecter au cours des 5 prochaines années ainsi que les ressources à sa disposition en provenance du budget de l'Etat et principalement des bailleurs de fonds. Des bailleurs de fonds et un soutien supplémentaire du gouvernement seront nécessaires pour nous aider à combler le fossé constaté dans notre budget d'investissement mais en attendant, nous entreprenons activement toutes les actions possibles pour combler cet écart.

L'OBR a déjà formé, et continue de former de solides partenariats pour nous aider à atteindre nos buts et objectifs. Notre Ministère de tutelle est le Ministère des Finances, mais nous travaillons également en étroite collaboration avec les Ministères du Commerce, des Transports, du Ministère à la Présidence Chargé des Affaires de la Communauté Est Africaine et du Ministère de la Sécurité Nationale. Nous collaborons avec la Chambre Fédérale du Commerce et de l'Industrie du Burundi (CFCIB), SEP, les Autorités du Port, et l'Agence pour la Promotion des Investissements (API). Sur le plan international, nous sommes étroitement engagés avec le FMI, la Banque mondiale, et d'autres. L'OBR est fortement soutenu par TMEA et d'autres bailleurs de fonds.

Le Gouvernement, et bien sûr, le Conseil d'Administration de l'OBR travaillent sans relâche pour doter l'OBR d'équipements modernes, ce qui nous permettra de rendre de meilleurs services aux contribuables.

En conclusion, je tiens à remercier chaque personne qui, de près ou de loin contribue à l'atteinte de notre mission et je tiens à souligner que sans leur effort et engagement, nous ne serions pas capables d'atteindre nos objectifs.

Kieran HOLMES
COMMISSAIRE GENERAL

RESUME

Le document est divisé en huit chapitres, après ce résumé.

Le Premier Chapitre énonce la révision de la mission, de la vision, des valeurs et principes qui guideront l'OBR. Nous les publions dans l'espoir que le public nous suivra.

Le deuxième chapitre présente une évaluation de l'environnement des affaires avec un résumé détaillé sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces telles que nous les percevons. Elles sont essentielles dans l'évaluation des facteurs qui interviendront à la fois dans l'élaboration du plan stratégique et dans les différentes étapes de sa mise en œuvre.

Le Troisième chapitre donne plus de détails sur les quatre directions stratégiques sur lesquelles nous nous concentrerons pour les cinq prochaines années.

Le quatrième chapitre donne des détails sur la façon dont les principaux objectifs de l'entreprise seront atteints dans les différents départements. Chaque département a une mission, des objectifs propres à atteindre, des stratégies à suivre, et des indicateurs clés sur lesquels le rendement doit être mesuré.

Le Chapitre cinq se concentre sur les prévisions des recettes en termes quantitatifs pour les 5 prochaines années. Les projections des recettes de 2012 sont telles que convenues entre le Ministère de tutelle et l'OBR, tandis que les projections de 2013 et des années qui suivent sont nos estimations compte tenu des réalisations de la première année du Plan stratégique.

Le Chapitre six tient compte du suivi et évaluation du progrès pendant la période en revue.

Le Chapitre sept est dédié aux partenaires de l'OBR et montre comment nous comptons travailler étroitement avec eux dans les différents domaines.

Le Chapitre huit est le dernier chapitre concluant.

CHAPITRE UN : MISSION, VISION, VALEURS FONDAMENTALES

Nous avons énoncé ci-dessous notre Mission, Vision et Valeurs. Celles-ci ont toutes été produites après une discussion exhaustive et avec l'accord du personnel.

A l'OBR, nous travaillons pour notre mission, nous sommes guidés par notre vision et notre interaction avec le public se base sur nos valeurs. Nous espérons que le public tient à cœur ces valeurs dans leurs relations avec nous.

Mission de l'OBR:

Maximisation du civisme fiscal par un service de qualité.

Vision de l'OBR:

Une administration fiscale moderne, efficace, orientée vers le client contribuant au développement du Burundi et à son intégration dans l'économie régionale et mondiale.

Valeurs Fondamentales:

- Intégrité avec tolérance zéro à la corruption
- Professionnalisme
- Responsabilité
- Innovation
- Motivation
- Collaboration
- Courtoisie
- Transparence

CHAPITRE DEUX : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

L'environnement dans lequel opère l'OBR est soigneusement analysé ci-dessous dans le but de présenter une description franche et honnête de nos forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces que nous voyons se dessiner à l'horizon.

Cette analyse est effectuée dans le but d'identifier nos principales orientations stratégiques.

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Statut quasi-autonome et la flexibilité dans la prise de décision 2. Le soutien des principales parties prenantes (milieux d'affaires, gouvernement, les partenaires au développement, etc) 3. Introduction des systèmes ASYCUDA ++, ASYCUDA World, SIGTAS et ERP 4. Nouvelles lois sur la TVA, impôt sur le revenu direct, et les lois sur les procédures fiscales 6. Expérience sur la planification et l'exécution des objectifs dans les délais 7. Recrutement du nouveau personnel basé sur les nouvelles valeurs et l'éthique de l'OBR 8. Etablissement et application stricte du code de conduite du personnel 9. L'aménagement des bureaux et l'environnement informatique améliorés 10. Les procédures de remboursement de la TVA améliorées 11. Existence des procédures d'approvisionnement simplifiées et rapide pour les projets financés par les bailleurs de fonds 12. Nouveau reçu unique des recettes avec des caractéristiques sécurisées. 13. L'assistance technique des administrations fiscales de l'Afrique de l'Est 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportements négligents et tendance de corruption chez certains agents 2. Résistance au changement parmi quelques agents de l'OBR 3. Mauvaise condition de travail 4. Inadaptation des systèmes et procédures spécialement dans le Commissariat des taxes internes 5. L'inadéquation des compétences en TIC parmi le personnel et le nombre limité du personnel expérimenté en TIC 6. Absence du plan de renforcement des capacités 7. Manque des bureaux fiscaux dans certaines provinces 8. Manuels de gestion et opérationnelle qui sont incomplets ou inexistant 9. Le secteur informel non maîtrisé 10. Déficit de Communication à l'interne 11. Manque des statistiques fiables 12. Bureaucratie excessive 13. Dispersion des bureaux de l'OBR dans des différents bâtiments loués 14. Systèmes et procédures de collecte de recettes rudimentaires 15. Les objectifs stratégiques focalisés sur les activités journalières plutôt que celles sur le long terme 16. Absence de processus de continuité des affaires et de conservation de données 17. La non maîtrise de la langue anglaise constitue un handicap pour l'organisation 18. Complexité et longue procédure des marchés publics 19. Code de conduite, les termes de contrat

	et les conditions de travail doivent être améliorés sans oublier les procédures des ressources humaines qui doivent être modernisées
--	--

OPPORTUNITES	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence des bailleurs de fonds engagés 2. Meilleure coopération avec d'autres Administrations Fiscales régionales et des organismes internationaux spécialement pour lutter contre la fraude et la contrebande 3. Un environnement macro-économique national sain et un développement du secteur privé 4. La croissance de l'infrastructure des TIC à l'échelle nationale 5. Programme d'intégration régionale 6. Promulgation de nouvelles lois relatives à l'ensemble de l'environnement des affaires 7. Exonérations harmonisées au sein de la CEA permettra de réduire le niveau des exonérations dans le pays 8. Recrutement des conseillers techniques pour le court et le long terme 9. Création de nouveaux partenariats stratégiques (CFCIB, API, SEP, Ministère en charge de la Communauté Est Africaine, etc) 10. Engagement du Gouvernement et l'intérêt des médias dans le soutien des activités de l'OBR et dans la lutte contre la corruption 11. Appuyé par la CEA dans plusieurs domaines, e.g. Termes de formation de nos ressources humaines et élaboration des procédures douanières 	<ol style="list-style-type: none"> 1. instabilité régionale 2. Esprit d'évasion fiscale de la plupart des contribuables et tendance à la corruption de certains agents 3. Niveau d'alphabétisation limité des contribuables qui influe sur leur civisme fiscal 4. Risque de financement insuffisant pour le fonctionnement de l'OBR 5. Interférences des autorités extérieures avec l'OBR 6. Possibilité de réduction de l'appui des bailleurs de fonds 7. Perméabilité des frontières conduisant à la contrebande 8. Quelques décisions impliquant l'OBR mais prises sans son intervention 9. Insuffisance de ressource d'énergie électrique 10. Fuite de cerveaux de l'OBR vers les secteurs privés 11. L'intégrité du système 12. Sécurité du système (risque d'attaque du cyber par les virus, etc)

Comparaison des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Durant les années à venir, l'OBR est déterminé à consolider ses points forts, travailler pour diminuer ses faiblesses et convertir ses menaces en opportunités. L'analyse qui suit montre comment l'OBR pourrait transformer ses faiblesses en forces et ses menaces en opportunités:

Hébergement

L'OBR opère actuellement dans différentes localités du pays. Cette dispersion des activités implique des coûts plus élevés que des opérations normales. Par ailleurs le loyer gonfle les coûts supportés par l'OBR. Une solution à long terme est la construction d'un immeuble abritant son siège qui doit être correctement planifié et conçu dans un emplacement central à Bujumbura. Une étude de faisabilité d'un tel immeuble sera réalisée en 2012 et des plans détaillés seront commandés dès qu'un site approprié est identifié et acquis.

Une stratégie à moyen terme est de rendre les bâtiments actuels adaptés à une administration des recettes moderne qui est fortement tributaire des systèmes informatiques. Avec le financement de TMEA, l'OBR fera en sorte que tous ses bâtiments soient convenablement équipés de salles de serveurs, de câblage et de raccordement aux réseaux pour le fonctionnement efficace de ses systèmes informatiques.

La résolution de la question d'hébergement supprimera plusieurs faiblesses et menaces et renforcera considérablement l'OBR.

Structure organisationnelle et examen des politiques et procédures des RH

Avec l'aide de TMEA, l'OBR commencera à réviser sa gestion, sa structure organisationnelle et ses politiques et procédures des RH au début de 2012. L'OBR modernisera l'ensemble de ses politiques et procédures des RH et rationalisera sa gestion ainsi que la validation de la nouvelle structure organisationnelle récemment approuvée par le Conseil d'administration.

Le fait que l'OBR a déjà commencé à perdre une partie de son personnel vers le secteur privé est un indicateur fort que l'OBR a besoin de produire une stratégie incitative qui lui permettra de retenir son personnel compétent.

Ce projet renforcera considérablement l'OBR, aboutira à de meilleures conditions de travail et à des opportunités améliorées de carrière pour l'ensemble du personnel. Encore plusieurs faiblesses et menaces vont être éliminées une fois les nouvelles politiques et procédures seront adoptées.

Intégration régionale plus profonde

L'OBR soutient activement les ambitions du Burundi vers une intégration régionale accrue. Des nouveaux postes frontières avec un trafic rationalisé et simplifié seront construits en 2012 et au-delà.

Des accords bilatéraux pour le fonctionnement des postes frontières à guichet unique ont été signés, les systèmes informatiques sont en cours de déploiement et de nouvelles procédures ont été adoptées avec l'intention d'accélérer le passage des marchandises à travers les frontières.

L'approfondissement de l'intégration régionale réduira considérablement plusieurs menaces alors que l'investissement dans les postes frontières renforcera considérablement les opérations de l'OBR et facilitera simultanément ses échanges avec l'extérieur.

Lutter contre la corruption

L'OBR applique de façon stricte son code de conduite et prend des mesures strictes contre les agents corrompus en les licenciant et en prenant des mesures juridiques contre eux. Pour réussir, l'OBR compte sur le soutien du gouvernement en particulier le ministère des Finances, le ministère de la Justice et le Procureur général. Combattre la corruption est le rôle essentiel de l'OBR pour rendre à l'Etat des services efficaces de collecte des impôts.

Installation de systèmes et procédures améliorées

Les vieux systèmes et procédures à base de papier hautement bureaucratique ont été remplacés par des meilleures pratiques et procédures prises en charge par des nouveaux systèmes informatiques. Les systèmes informatiques modernes aident l'OBR à offrir de meilleurs services aux contribuables et renforcent les capacités du personnel en même temps. L'OBR bénéficie un soutien du ministère des Finances et de la banque centrale pour mettre en place ses systèmes informatiques modernes, y compris le paiement des impôts à travers les banques commerciales.

Les nouveaux systèmes informatiques permettent aussi à l'amélioration de la collecte des données statistiques, qui à son tour fournissent une meilleure information au gouvernement et au public

Certaines des menaces qui remettent en cause l'OBR peuvent être transformées en opportunités et peuvent déclencher des améliorations avec la façon dont l'OBR fait ses affaires:

Évasion fiscale et la tendance à la corruption

L'OBR prend cette menace comme une opportunité pour s'attaquer à la corruption. Déclarer la corruption comme une priorité de l'OBR envoie un message positif à la communauté des contribuables et sera un bon début pour améliorer son image. L'OBR va utiliser son unité en charge des affaires internes pour surveiller le comportement de son personnel dans leurs relations avec les contribuables et prendra des mesures graves qui enverront un message d'avertissement à la fois pour les agents et les contribuables. Ceci va être complété par un vaste programme d'éducation des contribuables sur leurs droits et obligations ainsi que sur la façon dont les contribuables pourraient facilement se conformer aux lois fiscales.

Interférence de l'OBR avec l'extérieur en matière fiscale

L'OBR va réduire cette menace en établissant des relations avec les autres autorités gouvernementales et de distinguer clairement les frontières entre l'administration fiscale et les autres activités du gouvernement.

Activités stratégiques 2012-2016

Les activités stratégiques de haut niveau suivantes découlent de l'analyse SWOT:

- Soutenir l'amélioration de l'environnement législatif et l'élargissement de l'assiette fiscale ;
- Continuer à recruter un personnel professionnel, compétent et renforcer ses capacités ;
- Continuer avec une tolérance zéro pour la corruption ;
- Informer le public, les contribuables et le personnel sur toutes les actions menées par l'OBR ;
- Moderniser les bâtiments de l'OBR pour s'assurer qu'ils sont adaptés à ses objectifs ;
- Préparer une étude de faisabilité pour la construction d'un nouvel immeuble abritant son siège à Bujumbura ;
- Informatiser les services des impôts, des douanes et de back office ;
- Réviser et mettre à jour tous les processus et procédures ;
- Améliorer les politiques des RH et préparer un plan de renforcement des capacités ;
- Améliorer le régime de contrôle pétrolier.

Les activités stratégiques de haut niveau sont représentées dans la ligne de temps ci-après :

Activités	12	13	14	15	16
Rénover les bâtiments et améliorer l'approvisionnement en électricité	x				
Rénover le port de Bujumbura	X	X			
Commencer l'étude de faisabilité pour le nouveau siège de l'OBR	X				
Identifier le site pour le nouveau siège de l'OBR, acquérir des terrains, préparer la conception détaillée des plans et lancer l'appel d'offres	X	X			
Construire et équiper le nouveau siège de l'OBR			X	X	X
Construire de nouveaux postes frontières à guichet unique	X	X			
Achat de matériel et déploiement de grands systèmes informatiques (SIGTAS, SYDONIA World et ERP)	X	X	X		
Développer, codifier et mettre en œuvre les pratiques et les politiques modernes et efficaces de la GRH	X	X			
Elaborer et mettre en œuvre le plan de renforcement des capacités	X	X	X	X	X
Compléter la réforme législative	X				
Améliorer les contrôles et règlements du pétrole	X	X			
Mener une campagne complète de communication	X	X	X	X	X
Continuer la campagne anti-corruption	X	X	X	X	X

CHAPITRE TROIS : DIRECTIONS STRATEGIQUES

Les directions stratégiques suivantes ayant un impact sur les recettes, les contribuables, l'OBR, et procédures ont été retenues après avoir pris le soin d'évaluer la situation actuelle de l'organisation :

- Maximisation des Recettes ;
- Améliorer le civisme fiscal ;
- Développer une Organisation Compétente et Efficace ;
- Développer des Systèmes et Procédures efficaces pour promouvoir les services aux contribuables.

Ce chapitre fournit une brève explication de chaque orientation stratégique et présente les principaux objectifs à long terme de l'organisation qu'il effectuera afin de progresser vers ces orientations stratégiques. Les objectifs sont jumelés avec des indicateurs clés de performance qui, à leur tour seront appuyés par des plans d'action détaillés au niveau de chaque département de l'OBR.

Orientation stratégique 1: La maximisation des recettes

La maximisation des recettes signifie que l'OBR va collecter, comptabiliser et évaluer des impôts et des recettes non fiscales par l'administration des lois fiscales d'une manière juste et équitable. Ceci sera accompli de la manière la plus rentable possible grâce à l'amélioration des performances de l'OBR en travaillant plus intelligemment et plus rapidement, surtout avec l'utilisation des TIC ainsi que la réduction des coûts supportés par les contribuables pour honorer leurs obligations. Une attention particulière sera dirigée vers l'augmentation de la productivité des vérificateurs des impôts et douanes et pour l'ensemble du personnel.

En d'autres termes, l'OBR va se concentrer sur sa principale fonction de recouvrement des recettes pour donner au gouvernement les moyens de remplir ses obligations économiques et sociales, en particulier par rapport à ses objectifs de développement et de lutte contre la pauvreté. L'amélioration des performances se traduira par une meilleure utilisation des technologies de l'information et de la productivité améliorée du personnel grâce à des programmes de formation complets, une meilleure gestion des ressources humaines et la mise en œuvre des procédures modernes.

Bien que l'OBR fasse tout en son pouvoir pour enregistrer tous les contribuables, il est reconnu qu'un aspect central de l'élargissement de l'assiette fiscale repose sur la modernisation des lois fiscales du Burundi. Ces lois sont déjà rédigées et seront discutées et adoptées par le parlement avant la fin de 2011. L'OBR va continuer à travailler avec son ministère de tutelle et le FMI afin de s'assurer que le Burundi ait l'environnement législatif plus moderne et à jour et que ses lois soient conformes aux objectifs nationaux et régionaux.

Le tableau suivant montre les objectifs de long terme que l'OBR suivra afin de maximiser le potentiel des recettes au Burundi. Les indicateurs de performance sont de long terme pour la période du plan. Les mesures de court terme seront indiquées dans les plans d'action qui seront adoptés au début de chaque année.

Maximisation des recettes		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
Faire chaque mois des prévisions des recettes à recouvrer	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports de collecte des recettes vont être améliorés et les donnés à temps ; • Etablir un système de collecte des données dans le but d'avoir une base de données unique; 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de collecte mensuelle atteints; • 100% des paiements spontanés et les rapports transmis dans les 10 jours après la fin du mois
Elargir l'assiette fiscale	<ul style="list-style-type: none"> • L'OBR va élaborer et mettre en œuvre une stratégie par laquelle il va encourager le secteur informel à s'enregistrer et devenir des contribuables en ordre avec le fisc. • Mettre en place un système de gestion de bloc; • Une liste des grands contribuables sera mis à jour avec leur réenregistrement dans SIGTAS et l'OBR va produire une liste restreinte des contribuables qui s'acquittent de leurs obligations fiscales dans les délais et ainsi introduire le concept de <i>Gold Card</i>, qui nous permettra de leur offrir un service rapide le même jour. Cela va être fait d'abord sur une base pilote ; • L'OBR va aussi introduire un meilleur système de suivi et de contrôle des produits pétroliers ainsi que leurs exonérations; • Les administrateurs régionaux <i>vont être nommés pour</i> être les points focaux dans tous les ressorts de l'OBR; • Une bonne gestion des entrepôts sous douanes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les contribuables identifiables enregistrés dans 2 jours; • Système de bloc mis en œuvre d'ici fin 2012 ; • 100% des grands contribuables immatriculés sont conformes avec le fisc d'ici fin 2012, 75% des petits et moyens contribuables immatriculés sont conformes avec le fisc d'ici fin 2012 ; • Pilotes tests faites d'ici mi-2012 ; • Nouvelles lois fiscales, y compris de nouvelles procédures adoptées d'ici juin 2012 ; • Contrôles strictes sur les produits pétroliers et leurs exonérations d'ici mi-2012 ;

Maximisation des recettes		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
		<ul style="list-style-type: none"> • Chaque bureau régional a un bureau opérationnel
Prévenir et combattre la corruption, la fraude et les pratiques d'évasion	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomiser les dépôts pétroliers et les bureaux de dédouanement /Améliorer les nouveaux règlements et mesures de contrôle; • Mettre en place un poste de la fonction d'audit ; • L'OBR va lancer un vaste programme d'éducation des contribuables de long terme pour sensibiliser les contribuables avec un accent particulier sur les aspects critiques des lois fiscales, de lutte contre la corruption, de fraude et d'évasion fiscale ; • Créer une équipe mobile de contrôle des douanes /une approche moderne de l'exercice d'inspections physiques des marchandises par les douanes ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 50 cas de fraudes détectés annuellement, • Tous les cas de fraude identifiés et enquêtés dans 3 mois d'identification et les actions mises en œuvre en rapport avec les recommandations ; • une inspection des camions lourds transportant des biens établie au niveau des provinces d'ici fin 2012
Améliorer la gestion des arriérés en vue de recueillir tous les arriérés dus	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre opérationnel SYGTAS d'ici fin 2012 ; • Développer des stratégies de collecte des arriérés dus ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Stock des arriérés de chaque fin d'année réduit de 25% par rapport à celui de l'année précédente ; • les activités de recouvrement des créances des grands, petits et moyens contribuables fusionnées et

Maximisation des recettes		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
		<p>la fonction de recouvrement des créances centralisée d'ici mi-2012 ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% de nouvelles évaluations non- contestées de BGC et 75% pour BPMC non contestées et réalisées endéans trois mois • Actions de recouvrement menées y compris la saisie des actifs pour tous les débiteurs dans 15 jours après le dernier avertissement à partir de 2012 ; • Arriérés non récupérables déclarés et amortis annuellement
Améliorer l'identification des non-déclarants	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un système amélioré de l'immatriculation des contribuables 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les non-déclarants identifiés dans 20 jours après la date d'échéance des déclarations ; • Non-déclarants qui n'ont pas d'adresses connues et signalés dans 1 mois après la date d'échéance ; • Gestion des décisions prises dans un mois de reportage ; actions prises dans 3 mois du début de la décision d'ici mi-

Maximisation des recettes		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
		2012
Améliorer les activités de vérifications et de programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations du risque de vérification vont être effectuées par chaque département deux fois par an ; • Elaborer et mettre en œuvre un programme de gestion des risques au niveau des douanes d'ici fin 2012; • Mettre en place un poste de la fonction d'audit d'ici fin 2012 ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les vérificateurs formés en techniques de vérification et plus de 80% des participants terminent avec satisfaction dans le test post formation ; • OBR mène une gamme complète de contrôles fiscaux ; 396¹ vérifications complètes, 480² vérifications en rapport avec des questions posées et visites de conformité effectués annuellement ; • Plus de 50 vérifications aux postes de dédouanement accomplis chaque année ; • Plus de 50 vérifications au niveau des impôts et douanes conduites conjointement annuellement

¹ 336 audits complets à Bujumbura (12 et 16 par mois par les BGC et BPMC respectivement) et 60 pour les provinces par an.

² 360 audits en rapports avec les questions qui se posent et des visits de conformité à Bujumbura (8 et 22 par mois pour BGC et BPMC respectivement) et 120 pour les provinces

Direction Stratégique 2 : Amélioration du niveau de civisme fiscal

L'OBR cherchera à atteindre un niveau élevé de respect volontaire des contribuables en leur fournissant des services de haute qualité pour les aider à se conformer à leurs obligations fiscales.

L'OBR portera une attention particulière pour fournir des incitations au civisme fiscal, par amélioration du service clientèle, facilitation des échanges commerciaux et par éducation des contribuables. Il est bien reconnu que les contribuables sont plus susceptibles de se conformer volontairement à un régime fiscal équitable auquel chacun contribue en fonction des critères objectifs.

L'OBR se concentrera principalement sur la nécessité de s'assurer que les contribuables comprennent leurs droits et sont traités équitablement, en vue de promouvoir le niveau du civisme fiscal. L'augmentation du nombre de contribuables en ordre avec le fisc devrait conduire à des relations améliorées, des coûts réduits pour les contribuables et l'OBR et l'établissement d'une culture de la contribution plus systématique à l'effort fiscal.

Les activités suivantes seront réalisées par l'OBR dans le but d'atteindre cet objectif:

Amélioration du niveau du civisme fiscal		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
Développer une stratégie d'éducation des Contribuables et de respect de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> • L'OBR va lancer un vaste programme d'éducation des contribuables de long terme pour sensibiliser les contribuables avec un accent particulier sur les aspects critiques des lois fiscales, de lutte contre la corruption, la fraude et l'évasion fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 2 ateliers ou séminaires organisés par mois au cours de 2012, avec plus de 50 participants par session
Renforcer les initiatives de facilitation du commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un système de téléphone IP d'ici fin 2012 ; • Mettre en place un centre d'appel ; • Mettre en place un système de gestion de files d'attente • Mettre en place un programme des OEA ; • L'OBR va aider à améliorer le climat des affaires Améliorer la facilitation des échanges ; • Postes Frontières à Arrêt Unique est un projet de grande envergure de coopération et d'assistance avec les pays partenaires voisins, EAC (qui va nous permettre à rendre à nos clients des services rapides et de bonnes qualités) ; • Le concept « Single Window facility », est un des systèmes informatisés aux Postes Fontières à Arrêt Unique qui va 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux postes frontières à arrêt unique mis en place à Kobero, Kanyaru Haut, Gasenyi, Ruhwa d'ici fin 2012 ; • La mise en œuvre de la sélectivité, la gestion des risques et des concepts d'Opérateur Economique Agrée pour guider les contrôles douaniers et accroître la facilitation des échanges d'ici fin 2012 ; • un service des indicateurs clés de performance dans les services des douanes mis en place au début de l'année 2012

Amélioration du niveau du civisme fiscal		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
	fournir très rapidement un ensemble de services au Gouvernement, aux partenaires, aux agences et au secteur privé qui participent dans la facilitation des affaires. Cette approche fournira beaucoup de services dont chacun aura besoin ;	
Renforcer le partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Des relations étroites vont être développées avec nos partenaires comme la Chambre de Commerce, l'Agence pour la Promotion d'Investissements, les associations professionnelles comme les comptables et les avocats, les administrations provinciales, etc. • L'OBR va continuer à mettre en place des systèmes améliorés au niveau des provinces et des postes frontières afin de rendre un service de qualité en dehors de Bujumbura ; • Renforcer des relations étroites avec d'autres administrations fiscales, en particulier avec celles de la CEA pour nous aider à concevoir les programmes de formation. Développer les formateurs de l'OBR est un domaine sur lequel il va continuer à travailler ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Forums des intervenants organisés trimestriellement ; • Tous les projets de lois préparés avec les inputs des intervenants concernés

Amélioration du niveau du civisme fiscal		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en étroite collaboration avec les partenaires commerciaux et de développement afin de promouvoir la vision et la mission de l'OBR qui sera un domaine d'intérêt important; • Créer des partenariats stratégiques avec d'autres administrations fiscales ; • Renforcer la coopération avec les agences partenaires, la Police nationale et les autorités aéroportuaires et autres ; 	

Direction Stratégique 3: Développer une organisation compétente et efficace

L'accent est actuellement mis sur l'acquisition de compétences et d'équipements qui permettra à l'organisation d'améliorer sa productivité. Le principal défi sera d'améliorer les compétences des cadres supérieurs et intermédiaires nécessaires pour renforcer l'efficacité des contrôles, des initiatives et de prise de décision. Un plan complet de formation sera élaboré et un audit sera effectué régulièrement afin de vérifier si les objectifs de formation ont été atteints et dans quelle mesure.

L'OBR va chercher à établir un environnement excellent de travail pour son personnel et répondre aux exigences de ses clients. Cette activité sera mesurée par l'évaluation de la productivité de la main-d'œuvre, par l'amélioration de la satisfaction des contribuables et des autres parties prenantes.

La priorité sera donnée au développement d'un esprit d'équipe, combiné avec une formation régulière et à l'introduction des technologies de pointe pour rendre l'OBR un employeur de choix au Burundi. Les salaires liés à la performance permettront aux employés de voir le mérite de l'intégrité, de la qualité du travail et des efforts soutenus.

Les activités suivantes seront effectuées par l'OBR dans le but d'atteindre cet objectif :

Développer une organisation compétente et efficace		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
<ul style="list-style-type: none"> Développer une stratégie de Ressources Humaines 	<ul style="list-style-type: none"> un cadre réglementaires et juridique des RH va être examiné et mis à jour en fonction des besoins et les bonnes pratiques de l'OBR ; Un manuel de la GRH comprenant les procédures pratiques va être élaboré pour les gestionnaires hiérarchiques et les professionnels des RH Un plan stratégique des RH de Moyen Terme va être préparé pour répondre aux besoins de l'OBR en capacité. 	<ul style="list-style-type: none"> Les conditions et les termes de travail de l'OBR révisés d'ici fin 2012 et des changements conséquents d'autres documents juridiques et réglementaires d'ici fin 2013 ; Manuel de la GRH publié d'ici fin 2013 ; Un plan stratégique des RH de l'OBR publié d'ici mi-2012
Renforcer la structure de l'organisation et introduire des tâches et des charges améliorées axées sur la production .	<ul style="list-style-type: none"> Une structure de l'organisation révisée, focalisée sur les fonctions essentielles de l'OBR va être adoptée Les cahiers des charges améliorés vont être préparés énonçant les fonctions, les résultats attendus et les profils du candidat pour chaque poste 	<ul style="list-style-type: none"> Structure de l'organisation révisée adoptée et publiée d'ici mi-2012 et examiné régulièrement par la suite Banque de données préparées d'ici fin 2012 Procédures pour examen et mis à jour régulier des cahiers des charges incorporées dans le manuel de la GRH
Stratégie de renforcement des Capacités	<ul style="list-style-type: none"> Préparer et mettre en œuvre une formation complète et une stratégie de développement couvrant : <ul style="list-style-type: none"> Les techniques et les fonctions professionnelles de l'OBR Les ressources humaines et 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de formation de l'OBR adoptée et publiée d'ici fin 2012 Programme de formation 2013 de l'OBR publié d'ici fin 2012 et annuellement par la suite Des locaux et fournisseurs de formation identifiés et sécurisés d'ici fin 2012

Développer une organisation compétente et efficace		
Objectifs Spécifiques à Long terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
	<p>les autres fonctions de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et développer des solutions de formation appropriées et abordables pour répondre aux besoins de court et de long terme de l'OBR, y incluant les formations internes, sur tas, à distance ainsi que celles traditionnelles • Identifier et sécuriser les services prestataires des formations appropriées 	<ul style="list-style-type: none"> •
Amélioration des conditions de travail du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des meilleurs conditions de logement au personnel chargé de recevoir les clients, les partenaires du ministère et le personnel des Agences ; • Travailler en étroite collaboration avec les banques commerciales; • Utiliser des agents de police 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 bureaux en bloc ouverts à Bujumbura pour mieux fournir des services fiscaux et administratifs de proximité et efficaces à des contribuables d'ici la fin de l'année 2012 • Au moins 5 agences des banques commerciales ouvertes dans tous les bureaux de l'OBR à Bujumbura et dans certains bureaux provinciaux d'ici mi-2013

Direction Stratégique 4 : Développer des Systèmes et Procédures de Contrôle efficaces qui améliorent les services aux contribuables.

L'OBR va moderniser tous ses systèmes et procédures de contrôle internes afin d'offrir des services de qualité à ses clients. À cet égard, il est utile de rappeler que l'OBR a des obligations de services aux deux extrémités du spectre de l'administration fiscale. Il est clair que l'OBR a une responsabilité envers les contribuables pour les aider à se conformer à leurs obligations fiscales au plus bas coût possible et dans les plus brefs délais. L'OBR a également une obligation de son ministère de tutelle pour collecter les recettes nécessaires pour financer les besoins budgétaires de l'Etat. L'OBR est obligé par la loi à collecter des recettes rapidement, efficacement et honnêtement et comptabiliser celles-ci correctement.

L'OBR va chercher à introduire des systèmes de qualité de sorte que ses obligations soient objectivement rendues à tous les clients. Depuis le début, l'OBR va chercher à s'assurer que tous les systèmes sont de qualité contrôlée. L'OBR va également produire un manuel de qualité et s'assurer que tous les processus et procédures sont correctement conçus et cartographiés.

Pour le développement des systèmes efficaces et efficients de l'organisation, les objectifs suivants seront mis en œuvre:

Développer des Systèmes et Procédures de Contrôle efficaces qui améliorent les le service aux contribuables		
Objectifs Spécifiques à Long Terme	Activités	Indicateurs Clés de Performance
Informatiser les services des impôts, des douanes et des back office	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour ASYCUDA + + pour le migrer vers ASYCUDA World pour les douanes et poursuivre le déploiement de SIGTAS pour les taxes internes ; • La gestion financière et les fonctions de collecte des recettes vont être informatisées à l'aide de ERP 	ASYCUDA + + World, SIGTAS et ERP mis en œuvre à l'OBR d'ici mi 2013
Moderniser les Systèmes et procédures qui conduisent à l'informatisation des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Moderniser les services douaniers au hall d'arrivée des voyageurs à l'Aéroport de Bujumbura ; • Mettre en œuvre ECTS ; • Mettre en place des canaux verts et rouges pour les voyageurs passant par les comptoirs des douanes; • Les voyageurs feront leurs déclarations à la Douane en choisissant le canal approprié à leur situation ; • Travailler en étroite collaboration avec les contribuables en leur accordant un point de contact unique aux postes frontières (guichet électronique unique) qui leur permettra de réduire les temps d'attente ; • Automatiser un système de transit des marchandises et un programme des garanties uniques telle que la garantie alimentaire dans chaque pays où les marchandises importées vont passer pour arriver à destination ; • Corridor de transit, est un programme de transit des douanes multi juridictionnel, où le commerce international suit un chemin spécifique avec la 	<ul style="list-style-type: none"> • Délivrance d'un NIF avec SIGTAS dans les 30 minutes après la demande d'ici la fin de l'année 2012 ; • La mise en œuvre de l'ECTS au début de 2013 ; • ASSET opérationnel d'ici 2013

	coordination des contrôles entre les partenaires;	
Documenter tous les processus et les procédures sous forme de manuels qui seront utilisés pour la formation et la validation des opérations réelles	<ul style="list-style-type: none"> • Les manuels de procédures vont également être exigés pour tous les départements, y compris le manuel d'audit interne et de la politique de lutte contre la fraude de l'OBR; 	Manuel de vérification et des taxes recouvrées préparé ; Formation dispensée et mise en œuvre d'ici la fin de l'année 2013
Préparer le plan glissant d'entreprise, suivre et évaluer la mise en œuvre du plan d'action annuel	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer un plan glissant d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan glissant d'entreprise 2012-2016 et le plan d'action annuel des départements préparés ; • Les progrès réalisés sur une base mensuelle et trimestrielle du plan d'action examinés.
Améliorer l'intégrité du personnel de l'OBR	<ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations du risque de vérification vont être effectuées deux fois par an par chaque département; • Implémenter un logiciel pour le travail d'audit interne et pour l'analyse des données ; • Appliquer strictement le code de conduite de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes sur les questions de corruption suspectées conduites dans un mois de la détection ; • Les mesures prises contre tous les cas de corruption identifiées ;
Renforcer le Contrôle et la gestion des produits pétroliers	<ul style="list-style-type: none"> • L'OBR va également introduire un meilleur système de contrôle et de suivi rigoureux des produits 	100% des produits pétroliers sécurisé et comptabilisés d'ici mi-2012

	<p>pétroliers et de leurs exonérations ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomiser les dépôts pétroliers et les bureaux de dédouanement ; 	
<p>Renforcer les contrôles de gestion :</p> <p>Sur la collecte des recettes</p> <p>Sur les services rendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la gestion et la collecte des garanties bancaires ; • Mettre en œuvre des notifications de transferts d'importation avant l'arrivée ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de vérification produits tous les 3 mois sur l'examen des systèmes de comptabilité et de recouvrement des créances et des garanties bancaires ;
<p>Obtenir la certification ISO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel de l'OBR reçoit la qualité d'assurance et de fonctionnement d'ici la fin de l'année 2012 ; • Etablir et développer des procédures et des processus nécessaires pour la certification ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> • OBR reçoit la certification ISO pour tous les départements d'ici la fin de l'année 2013

Chaque département doit traduire les objectifs généraux d'entreprise en des objectifs réalisables et quantifiables avec des résultats spécifiques et bien identifiables dans les domaines clés.

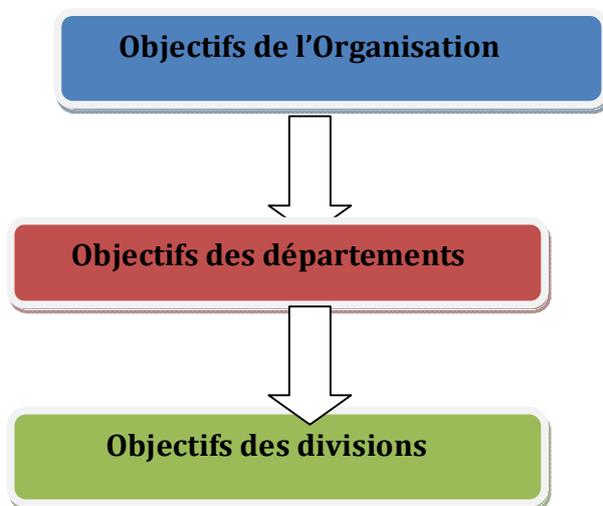
CHAPTRE QUATRE : PLANS D' ACTIONS DEPARTEMENTAUX POUR APPUYER LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION.

Les activités stratégiques énoncent ce que l'organisation va faire et comment elles seront mesurées.

Afin de nous assurer que nous restons sur la bonne voie et que l'OBR exerce des activités alignées aux objectifs de l'entreprise, un processus en cascade qui consiste à décomposer des activités au niveau de l'entreprise est fait jusqu'au niveau départemental.

Ce mécanisme de planification stratégique aidera l'OBR à garder ses employés engagés par la fourniture de la visibilité claire de l'impact de leurs objectifs départementaux et ceux des divisions sur les objectifs organisationnels.

Une vue hiérarchique de transmettre les objectifs et lier les objectifs de l'organisation aux objectifs individuels rendra le processus plus facile et plus intuitif non seulement pour les cadres mais également pour le reste du personnel. Des objectifs réalisables, bien énoncés, un progrès visible combiné avec la volonté d'impliquer tous les employés encourageront ceux-ci de se concentrer beaucoup plus sur les résultats.



CHAPITRE CINQ: PREVISIONS DES RECETTES ET IMPACT SUR LE BUDGET

Après consultation avec le Ministère de tutelle, les objectifs de recettes à moyen terme ont été fixés et convenus. Nous sommes conscients que ces objectifs sont ambitieux mais nous sommes plus que convaincus que l'OBR peut atteindre et même dépasser ces objectifs.

Les projections des recettes sur 5ans.

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Prévisions des Recettes (en mds de FBU)	545	650	750	900	1100

Pour s'assurer que ces objectifs soient atteints, des mesures de suivi et des rapports sont mis en œuvre afin que la collecte des recettes soit suivie sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle.

Le Budget de fonctionnement de l'OBR dépendra, bien sûr, des dotations qui lui seront attribuées par le gouvernement. L'OBR ne compte pas dépasser 3% du montant total des recettes collectées, et s'attend qu'avec l'efficacité découlant des systèmes informatiques et des pratiques de travail modernes, ce pourcentage baissera. Notre objectif actuel est de garder les coûts d'exploitation inférieure à 3% de la collecte des recettes.

Les ressources disponibles à l'OBR pour atteindre ces objectifs décrits ci-dessus sont la combinaison de fonds des bailleurs et le financement de l'Etat. L'OBR est fortement et généreusement soutenu, principalement par TMEA. Ce dernier fournit des fonds pour des investissements en capital tels que les rénovations du bâtiment, le matériel informatique et les systèmes logiciels, le renforcement des capacités et l'assistance de conseillers techniques, bref tout ce que le gouvernement burundais ne peut pas financer. Comme déjà indiqué l'OBR a son propre budget pour les dépenses de fonctionnement provenant des ressources de l'État.

Cependant, l'OBR a un déficit de fonds nécessaires pour les dépenses en capital comme le montre le tableau suivant.

Tableau des projections des dépenses de fonctionnement et en capital pour 5 ans

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Dépenses de fonctionnement (en millions de FBU) ³	16	18	20	22	25
Dépenses en capital exigées(en millions de \$US)	11,6	2,2	1,4	1,0	0,6
Les fonds disponibles en provenance de TMEA	7,8	0	0	0	0
Déficit (en millions de \$ US)	3,8	2,2	1,4	1,0	0,6

L'OBR a ouvert des discussions avec ses partenaires afin de voir comment ce déficit peut être financé en 2012 et au-delà.

³ Le budget de fonctionnement de l'OBR pour 2012 est adopté, mais les chiffres pour 2013-2016 sont estimés et maintenu en dessous de 3%. Les chiffres sont arrondis au milliard de FBU.

CHAPITRE SIX : SUIVI ET EVALUATION

Le Suivi et évaluation (S & E) est important pour la performance dans toute organisation.

Nous reconnaissons que la mise en œuvre correcte ainsi que le suivi et l'évaluation sont aussi importants que la stratégie en soi. En effet, le suivi se fait par la collecte et l'analyse systématique de l'information au moment de la progression du projet tandis que l'évaluation est la comparaison des projets réels aux objectifs des plans stratégiques convenus. En d'autres mots, un accent particulier sera mis sur ce que l'OBR a décidé de faire, ce qui a déjà été accompli et comment cela a été fait, d'où la nécessité d'un mécanisme clair sur la façon de surveiller la mise en œuvre de la stratégie. L'évaluation se fera par le biais des rapports hebdomadaires, mensuels et trimestriels. Cela se concentrera sur les mesures de performance quantitatives et qualitatives.

Le modèle suivant est le plan d'action départemental pour 2012 d'action qui sera utilisé comme un outil de suivi mensuel:

Objectif 1					
N°	Activités	Indicateurs de performance	Personnes responsables	Temps	Etat d'avancement
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Objectif 2					

Des réunions mensuelles impliquant les chefs de département se tiendront pour évaluer les progrès sur les objectifs convenus et recommander des mesures supplémentaires pour se prémunir contre tout écart par rapport aux priorités fixées.

CHAPITRE SEPT : PARTENAIRES STRATEGIQUES

L'OBR est déterminée à travailler en étroite collaboration avec tous ses partenaires pour atteindre ses objectifs fixés. De ce fait, des réunions et forums seront programmés sur une base régulière pour discuter et informer tous les intervenants sur toutes les questions d'intérêt mutuel.

Nous reconnaissons les Principaux partenaires de l'OBR comme étant :

- Le Ministère des Finances
- Le Ministère à la Présidence Chargé des Affaires de la Communauté Est-Africaine ;
- Le Ministère du Commerce ;
- CFCIB (Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi) ;
- API (Agence pour la Promotion des Investissements) ;
- Partenaires de développement (TMEA/DFID, JICA, FMI, BANQUE MONDIALE, PAGE, USAID)
- SEP (Société d'Entreposage Pétrolier) ;
- La Police Nationale et l'Armée ;
- La Brigade Anti-corruption ;
- EARA ;
- Secrétariat de la CEA ;
- Autorités du Port et Aéroportuaires ;
- Administrations locales et provinciales ;
- Association des entreprises commerciales, des agences, des transports, des banques, qui échangent en permanence avec l'OBR ;
- Les médias de la communauté ;
- Les ambassades.

En d'autre termes, nous renouvelons notre engagement durant les cinq prochaines années, nous impliquerons tous nos partenaires afin d'offrir des services de qualité et qui vont dans le sens de facilitation du commerce, de croissance économique, et de l'amélioration du climat des affaires au Burundi.

CHAPITRE HUIT : CONCLUSION

L'Un des éléments clés du Plan Stratégique 2012-2016 est le développement d'une vision pour l'OBR visant le financement en totalité du budget de l'Etat.

Tous les efforts doivent être dirigés vers la réalisation de cet objectif à long terme.

Pour cela, quatre directions stratégiques spécifiques ont été sélectionnés pour permettre la réalisation de la mission de l'organisation.

Ils mettent l'accent sur la maximisation des recettes, l'amélioration du niveau du civisme fiscal, le développement d'une organisation compétente et efficace et la mise en place des systèmes de contrôle interne et procédures efficaces visant à promouvoir les services des contribuables.

Le Plan précise les stratégies qui serviront de support et qui seront suivis par chaque département afin d'atteindre les objectifs préalablement énoncés et ainsi accomplir la mission de l'OBR. Les domaines spécifiques de résultats clés sont également indiqués pour faciliter l'exécution du plan, suivi et évaluation. À cet égard, il a été développé un tableau de bord prospectif pour faciliter la mise en œuvre du plan stratégique. Enfin, il est essentiel de souligner que la mise en œuvre de ce plan est la responsabilité de chaque membre de la communauté de l'OBR. Le défi à chaque employé de l'OBR est d'évaluer, sur une base quotidienne leur contribution dans la réalisation de la mission et des objectifs de l'OBR.

ANNEXE 1 : MANDAT DE L'OBR

L'OBR est chargé d'Etablir, recouvrir, et comptabiliser toutes les recettes fiscales, non-fiscales et douanières, administrer et mettre en application toutes les lois relatives à la perception de ces recettes.

La loi stipule que l'OBR a pour fonction :

- a) Etablir, recouvrir, administrer au sens large et comptabiliser pour le compte du gouvernement toutes les recettes publiques (impôts, taxes et droits de douanes) ;
- b) Aviser le Gouvernement concernant tous les aspects de la politique fiscale ;
- c) Promouvoir le respect des obligations fiscales et la citoyenneté fiscale ;
- d) Aviser, sur demande, les autorités locales concernant l'établissement et le recouvrement de leurs recettes ;
- e) Assister à la promotion à l'investissement au Burundi ;
- f) Combattre la fraude et l'évasion fiscale, et coopérer à cette fin avec d'autres autorités compétentes en la matière au Burundi et à l'étranger ;
- g) Préparer et publier des rapports et statistiques concernant le recouvrement des recettes et le commerce, et
- h) Remplir toute autre fonction concernant les recettes publiques que le Conseil des Ministres peut lui confier.

L'Office est également chargé d'accorder les exonérations prévues par les lois fiscales et douanières, conformément aux procédures qu'il adopte.

L'Autorité, entre autres, joue les rôles suivants:

- Promouvoir l'équité du système fiscal;
- Effectuer des recherches proactives afin d'évaluer différentes options de politique budgétaire disponible et prodiguer des conseils sur la démarche privilégiée;
- Éduquer le public, les chercheurs et les contribuables potentiels pour qu'ils soient pleinement conscients de leurs droits et obligations en vertu de régime fiscal en vigueur et des mises à jour concernant les modifications à ce régime;
- Fournir au Burundi la représentation nécessaire aux forums régionaux et internationaux où il y a des implications sur la politique fiscale et l'administration.