



Office Burundais des Recettes

“Je suis fier de contribuer à la construction du Burundi “

PLAN STRATEGIQUE

2018 - 2022

**Optimisation des recettes
et amélioration du climat des affaires
par un service de qualité**

Décembre 2017

B.P 3465
BUJUMBURA II
Tél : (+257)22 28 21 32
Webmail : info@obr.gov.bi
Web site : www.obr.bi



Office Burundais des Recettes

“Je suis fier de contribuer à la construction du Burundi “

PLAN STRATEGIQUE

2018-2022

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	V
LISTES DES GRAPHIQUES ET FIGURES	V
ACRONYMES ET ABREVIATIONS	VI
MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	VIII
MOT DU COMMISSAIRE GENERAL	IX
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'OBR	XI
MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION DE L'OBR	XII
RESUME EXECUTIF	XIII
CHAPITRE I : INTRODUCTION	1
I.1. Missions de l'Office Burundais des Recettes	1
I.2. Structure de l'Office Burundais des Recettes	1
I.2.1. Répartition des employés par commissariat	3
I.2.2. Répartition des employés par catégories professionnelles	3
I.2.3. Répartition des employés par âge	4
I.2.4. Répartition des employés par genre	5
I.2.5. Evolution des effectifs des employés depuis 2010	5
I.3. Rôle de l'OBR dans l'atteinte de la Vision 2025	6
CHAPITRE II : EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2013-2017	7
II.1. Introduction	7
II.2. Méthodologie de l'évaluation	7
II.3. Résultats de l'évaluation du Plan Stratégique 2013-2017	8
II.4. Leçons apprises	9
II.5. Réalisations de l'OBR de 2013 à 2017	9
II.5.1. Recettes collectées	9
II.5.2. Le coût de collecte des recettes	10
II.5.3. Contribution des recettes totales dans les dépenses courantes	11
II.5.4. Taux de prélèvement des recettes (en % du PIB)	12

CHAPITRE III : PLAN STRATEGIQUE 2018-2022	13
III.1. Méthodologie	13
III.2. Mission, vision et valeurs fondamentales de l'OBR	14
III.3. Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces	14
III.4. Axes stratégiques	16
CHAPITRE IV : SUIVI -EVALUATION	26
CHAPITRE V : PROJECTION DES RECETTES ET BUDGET DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022	28
CHAPITRE VI : CADRE LOGIQUE	30
CONCLUSION	51
ANNEXE	52

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evolution des effectifs des employés depuis 2010	5
Tableau 2 : recettes collectées de 2013 à 2017	8
Tableau 3: Contribution des recettes totales dans les dépenses courantes financées par les ressources intérieures	9
Tableau 4 : Projection des recettes 2018-2022	24
Tableau 5: Budget du Plan stratégique par axe stratégique	25
Tableau 6 : Budget de dépenses	26
Tableau 7 : Projection de l'évolution des indicateurs Doing Business pour le Burundi pour l'indice de facilité de faire les affaires de 2018-2022	45
Tableau 8 : Classement Doing Business pour l'indice de facilité de faire les affaires dans la communauté est africaine 2016	45

LISTES DES GRAPHIQUES ET FIGURES

Figure 1 : Structure de l'OBR telle que validée en Avril 2017	2
Figure 2 : Répartition des employés par commissariat (2017)	3
Figure 3 : Répartition des employés par catégorie professionnelle et par grade	3
Figure 4 : Répartition des employés en fonction d'âge	4
Figure 5: Répartition des employés par genre	4
Figure 6 : Variation de la collecte des recettes de 2013 à 2017	8
Figure 7: Evolution du coût de la collecte des recettes : dépenses de l'OBR	9
Figure 8: Evolution des recettes de l'OBR, des dépenses courantes sur financement intérieur et du taux de contribution des recettes de l'OBR dans les dépenses courantes	10
Figure 9: Taux de prélèvement des recettes ou Ratio recettes/PIB	11

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AFE	:	Accord de Facilitation des Echanges
ATAF	:	African Tax Administration Forum
BIF	:	Franc Burundais
BRLR AC AO:		Bureau Régional de Liaison chargé du Renseignement Afrique Centrale et Orientale
CDA	:	Commissariat des Douanes et Accises
CEA	:	Communauté Est Africaine
CER&GR	:	Commissariat des Enquêtes, Renseignements et Gestion des Risques
CFCIB	:	Chambre Fédérale pour le Commerce et l'Industrie au Burundi
CG	:	Commissariat Général
CNUCED	:	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CP	:	Contrôle Ponctuel
CREDAF	:	Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales
CSG	:	Commissariat des Services Généraux
CSG	:	Commissariat des Services Généraux
CTI& RNF Fiscales	:	Commissariat des Taxes Internes et Recettes Non Fiscales
DF	:	Direction de la Formation
DGC	:	Direction des Grands Contribuables
DIT	:	Direction de l'Information des Technologies
DMC	:	Direction des Moyens Contribuables
DPMC	:	Direction des Petits et Micro Contribuables
DPS	:	Direction des Programmes et Suivi
DPSE	:	Direction de la Planification Stratégique et Etudes
EBM	:	Electronic Billing Machine
ECTS	:	Electronic Cargo Tracking System
EMT	:	Executive Management Team

E-TAX	:	Système de paiement électronique des taxes
FMI	:	Fonds Monétaire International
IRE	:	Impôts sur les Revenus d'Emploi
ISO	:	International Organisation for Standardisation
ISTEEBU	:	Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques du Burundi
ITAS	:	Integrated Tax Administration Solution
JICA	:	Japan International Cooperation Agency
OBR	:	Office Burundais des Recettes
OCDE	:	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OEA	:	Opérateur Economique Agréé
PFAU	:	Poste Frontière à Arrêt Unique
PIB	:	Produit Intérieur Brut
RH	:	Ressources Humaines
SIGTAS	:	Système Intégré de Gestion des Taxes
SYDONIA	:	Système Douanier Automatisé
TADAT	:	Tax Administration Diagnostic Assesment Tool
TDU	:	Territoire Douanier Unique
TIC	:	Technologies de l'Information et Communication
TMEA	:	TradeMark East Africa
TPF	:	Taux de Pression Fiscale
TVA	:	Taxe sur Valeur Ajoutée
USD	:	Dollar américain
VG	:	Vérification Générale
VP	:	Vérification Ponctuelle

MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'élaboration du nouveau Plan Stratégique 2018-2022 est une étape très importante que vient de franchir une fois de plus l'Office Burundais de Recettes. Ce Plan quinquennal constitue la feuille de route que se donne l'OBR pour accomplir sa mission.

Elle va plus loin que la simple planification, puisqu'elle oblige l'organisation à examiner son environnement interne et externe, à se projeter dans l'avenir et à déterminer les stratégies pour concrétiser sa mission et par conséquent sa vision. C'est le point de départ du cycle de gestion axée sur les résultats. Ce plan stratégique renferme donc les objectifs généraux élaborés par la Direction et validés par le Conseil d'Administration.



Pour une organisation aussi stratégique que l'Office Burundais des Recettes, ce Plan est d'une importance capitale au regard de sa contribution dans l'atteinte de la Vision 2025 de notre pays et dans le financement des projets de développement du Gouvernement. Ce plan vient donc à point nommé pour fixer les orientations stratégiques. Il sera appuyé par des Plans d'Actions annuels avec des indicateurs de performance quantifiables.

Pour les cinq prochaines années, le Conseil d'Administration veillera à ce que les attentes des contribuables soient tenues en considération afin d'améliorer le climat des affaires au Burundi et renforcer le civisme fiscal. Le secteur privé sera donc le principal partenaire de l'OBR et il s'efforcera d'améliorer cette collaboration. Les orientations stratégiques, les réformes envisagées dans ce plan stratégique propulseront l'OBR dans la réalisation de ces objectifs.

Au nom du Conseil d'Administration de l'OBR que j'ai l'honneur de présider, je voudrais réitérer notre détermination à soutenir la Direction et l'ensemble du personnel de l'OBR dans la mise en œuvre des stratégies et priorités détaillées dans ce plan stratégique.

LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mr Olivier SUGURU

MOT DU COMMISSAIRE GENERAL

Sept ans après la mise en place de l'Office Burundais des Recettes, avec pour principale mission de collecter les recettes pour le Trésor Public, les résultats positifs enregistrés ont prouvé que la réforme introduite par le Gouvernement en 2009 a été un succès.

Les recettes collectées ont évolué de 301,2 milliards de BIF en 2009 à 753,7 milliards de BIF en 2017, ce qui représente une croissance de 452,5 milliards de BIF, soit 150,2%. Le taux de contribution des recettes totales dans les dépenses courantes financées par les ressources intérieures est passé de 62,65% en 2009 à 71,45% en 2017.



Pour mieux accomplir ses missions, l'Office Burundais des Recettes s'était doté d'un Plan Stratégique qui couvrait la période de 2013 à 2017. Après une évaluation minutieuse de ce Plan Stratégique qui est arrivé à terme, un nouveau Plan Stratégique Quinquennal, couvrant la période de 2018 à 2022, vient d'être élaboré. Celui-ci fixe de nouveaux axes stratégiques qui guideront l'OBR durant les cinq prochaines années.

En plus d'une forte implication du personnel de l'OBR dans l'élaboration de ce nouveau Plan Stratégique, des consultations avec les partenaires techniques et financiers, le secteur privé, et d'autres parties prenantes ont également été faits, afin de recueillir leurs contributions sur les réformes envisagées dans le but d'optimiser la collecte des recettes tout en améliorant le climat des affaires par un service de qualité, et d'atteindre la vision de devenir « une administration fiscale moderne, efficiente et orientée client ».

Dans ce deuxième plan stratégique, quatre nouveaux axes stratégiques ont été retenus :

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1 ^{er} axe stratégique | : Mobilisation des recettes |
| 2 ^{ème} axe stratégique | : Développement organisationnel et professionnalisation |
| 3 ^{ème} axe stratégique | : Facilitation des affaires et renforcement du civisme fiscal |

4^{ème} axe stratégique : Renforcement du partenariat régional et international

La mise en œuvre effective étant aussi importante que le plan en soi, un cadre logique développé à cet effet permet de lier les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance aux axes stratégiques identifiés. Les sources de données et les départements responsables de la réalisation de chaque objectif sont clairement indiqués. Un calendrier de mise en œuvre des actions clés est associé aux indicateurs de performance pour en assurer un meilleur suivi.

Les plans d'actions annuels de tous les départements vont appuyer le Plan Stratégique et seront axés sur la réalisation des objectifs inclus dans ce plan stratégique. Les rapports de performance seront produits à la fin de chaque trimestre indiquant l'état de la mise en œuvre de chaque objectif, afin de pouvoir prendre des mesures correctrices le moment opportun. Ces rapports de performance seront présentés au Comité de Direction puis au Conseil d'Administration.

Des indicateurs de facilitation des affaires au Burundi ont également été intégrés. Le plus grand souhait de l'OBR est que le contribuable burundais s'acquitte de ses obligations fiscales avec facilité et qu'il soit servi avec rapidité et professionnalisme. Des programmes de modernisation seront donc mis en œuvre afin d'atteindre cet objectif.

Grâce à son personnel dévoué et au leadership de ses organes dirigeants, l'Office Burundais des Recettes reste déterminé à accomplir pleinement sa mission que lui a confiée le Gouvernement et remercie les contribuables, les partenaires, le Ministère de Tutelle et le Gouvernement dans son ensemble pour leur soutien indéfectible. Aucun effort ne sera ménagé pour que ce Plan soit mis en œuvre.

LE COMMISSAIRE GENERAL

Hon. Audace NIYONZIMA

**MEMBRES
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
DE L'OBR**



Mr Olivier SUGURU
Président



Mr Jean CIZA
Vice-Président



Hon. Audace NIYONZIMA
Membre et secrétaire



Mme Anatolie MUZAKARE
Membre



Mme Béatrice SAMANDARI
Membre



Mme Félicité MPOZENZI
Membre



Mr Sébastien NZIMANA
Membre



Mr Sylvère BANKIMBAGA
Membre

MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION DE L'OBR



Hon. Audace NIYONZIMA
Commissaire Général



Mr Léopold KABURA
Commissaire Général adjoint



Mr Gérard SABAMAHORO
Commissaire des Douanes et Accises



Mr Jean Berchmans NIYONZIMA
Commissaire des Taxes Internes et des
Recettes Non-Fiscales



Mr Emmanuel NDAYIZIGA
Commissaire des Enquêtes, Renseignements
et Gestion du Risque



Mr Frédéric MANIRAMBONA
Commissaire des Servies Généraux

RESUME EXECUTIF

Le document est divisé en six chapitres.

- Le Premier Chapitre énonce les missions telles qu'énoncées par la loi n°1/11 du 14 juillet 2009 et revient sur la structure de l'OBR dans ses détails, sa composition ainsi que son rôle dans l'atteinte de la Vision 2025.
- Le Deuxième chapitre présente l'évaluation du Plan Stratégique 2013-2017, la méthodologie utilisée, les résultats obtenus, les leçons apprises, ainsi que les performances de l'OBR depuis sa création.
- Le Troisième chapitre se focalise sur le nouveau Plan Stratégique de l'OBR. Les points saillants à retenir sont les suivants :

Vision

Devenir une administration fiscale moderne, efficiente et orientée client.

Mission

Optimisation de la collecte des recettes et amélioration du climat des affaires par un service de qualité

Valeurs fondamentales

1. Intégrité
2. Tolérance zéro à la corruption
3. Professionnalisme
4. Innovation
5. Dévouement
6. Esprit d'Equipe
7. Courtoisie
8. Transparence
9. Impartialité
10. Redevabilité

Les axes stratégiques

- 1^{er} axe stratégique : Mobilisation des recettes
- 2^{ème} axe stratégique : Développement organisationnel et professionnalisation
- 3^{ème} axe stratégique : Facilitation des affaires et renforcement du civisme fiscal
- 4^{ème} axe stratégique : Renforcement du partenariat régional et international

- Le quatrième chapitre revient sur les mécanismes de suivi-évaluation qui seront mis en place afin de s'assurer de la mise en œuvre de ce Plan.
- Le cinquième chapitre détaille les projections des recettes ainsi que le plan de financement.
- Le sixième chapitre concerne le cadre logique du plan stratégique.

I.1. Missions de l'Office Burundais des Recettes

L'OBR est un établissement public créé par la loi n°1/11 du 14 juillet 2009. Dans les limites des lois fiscales et douanières, l'Office a pour mission de :

- a) Etablir, recouvrer, administrer au sens large et comptabiliser pour le compte du Ministère ayant les finances dans ses attributions, les impôts, taxes et droits de douanes ;
- b) Conseiller le Gouvernement sur toutes les questions concernant tous les aspects de la politique fiscale ;
- c) Promouvoir le respect des obligations fiscales ;
- d) Conseiller les autorités locales en matière d'établissement et de collecte de recettes;
- e) Assister le Gouvernement dans la mise en place des mesures tendant à la promotion de l'investissement et des échanges commerciaux ;
- 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 les échanges commerciaux ;
- h) Remplir toute autre fonction concernant les recettes publiques que le Ministre de tutelle peut lui confier.

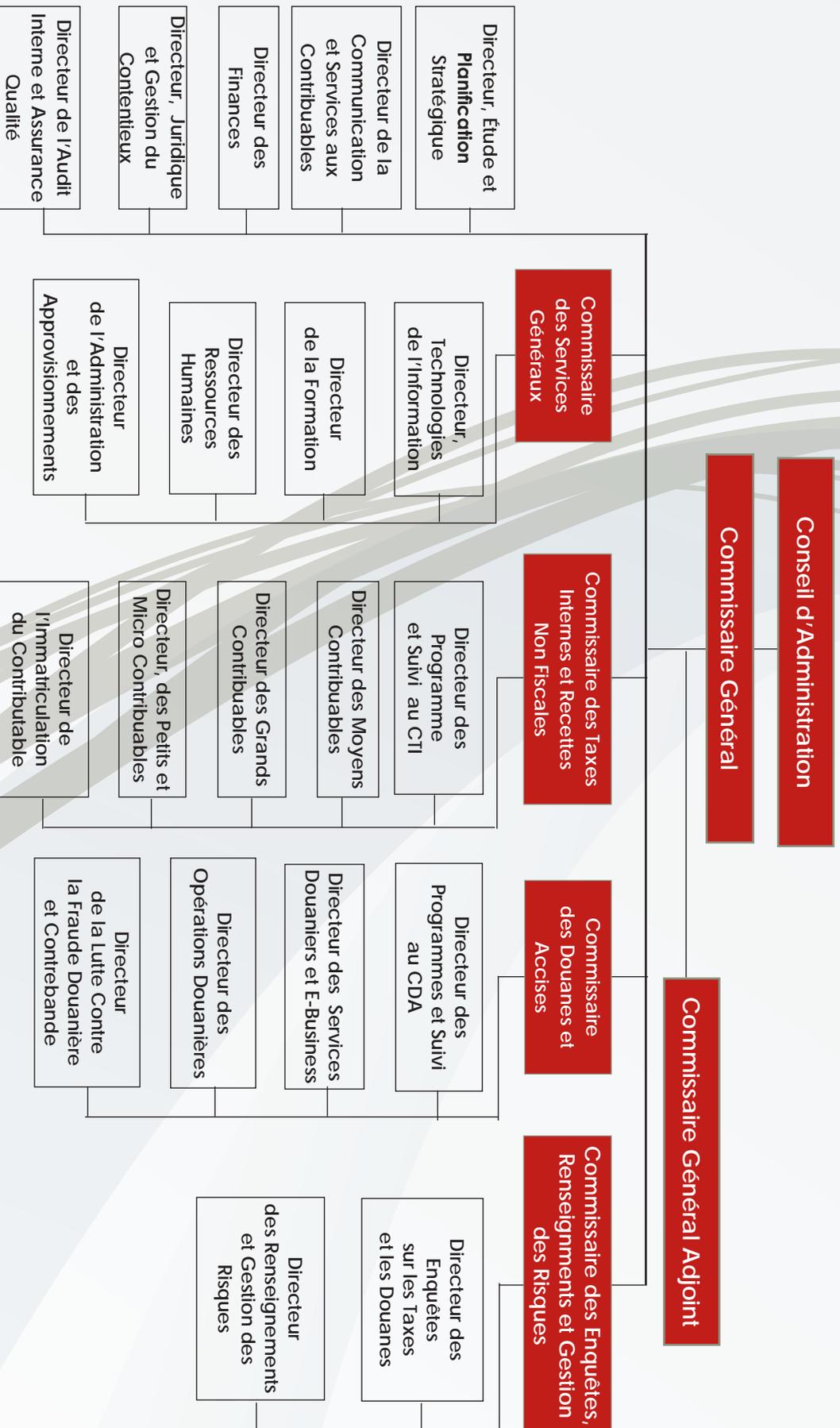
L'Office est également chargé d'accorder les exonérations prévues par les lois fiscales et douanières, conformément aux procédures qu'il adopte.

I.2. Structure de l'Office Burundais des Recettes

L'Office est dirigé par un Conseil d'Administration qui a les pouvoirs d'administration et de disposition pour exercer ses missions. Ce Conseil est composé de huit membres: le Président du Conseil d'Administration, le Commissaire Général de l'Office (Secrétaire), le Directeur Général ayant le Budget dans ses attributions, le Directeur Général ayant le Commerce dans ses attributions, le Gouverneur de la Banque de la République du Burundi et trois (3) membres ayant une expérience prouvée dans les secteurs de la comptabilité, du droit ou de l'économie, ou d'autres secteurs privés pertinents. Tous les membres sont nommés par le Président de la République.

Le Commissaire Général assure la gestion quotidienne de l'Office et est assisté par le Commissaire Général Adjoint. La Direction de l'Office est composée du Commissaire Général, du Commissaire Général Adjoint et des Commissaires.

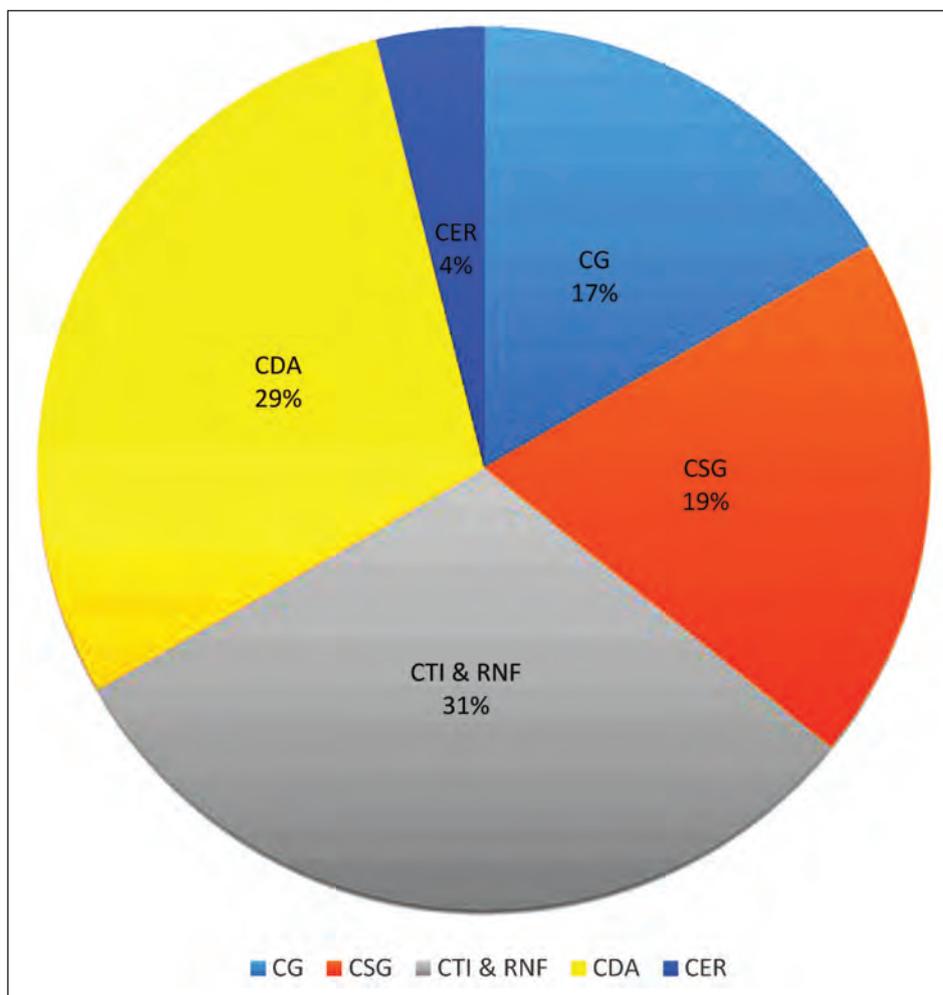
Figure 1 : Structure de l’OBR telle que validée en Avril 2017



I.2.1. Répartition des employés par commissariat

L'OBR compte 854 employés à fin 2017, répartis par commissariat comme suit :

Figure 2 : Répartition des employés par commissariat (2017)



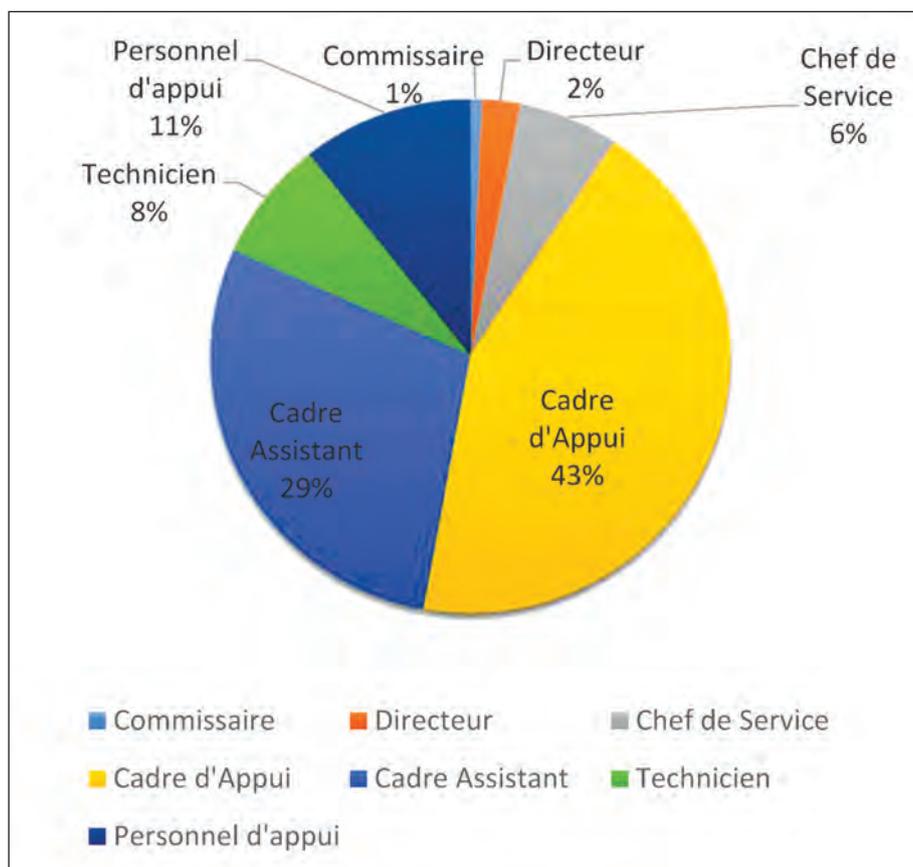
Source : Base de données des employés de l'OBR du mois de juillet 2017

La figure ci-contre montre la répartition des employés par commissariat. Les Commissariats Opérationnels (CDA, CER&GR, CTI&RNF) représentent 64% des employés tandis que les commissariats d'Appui (directions relevant du CSG et du CG) représentent 36% employés, ce qui est une répartition équilibrée.

I.2.2. Répartition des employés par catégories professionnelles

Les employés de l'OBR sont de plusieurs catégories et grades. La figure suivante donne les détails.

Figure 3: Répartition des employés par catégorie professionnelle et par grade



Source : Base de données des employés de l'OBR du mois de juillet 2017

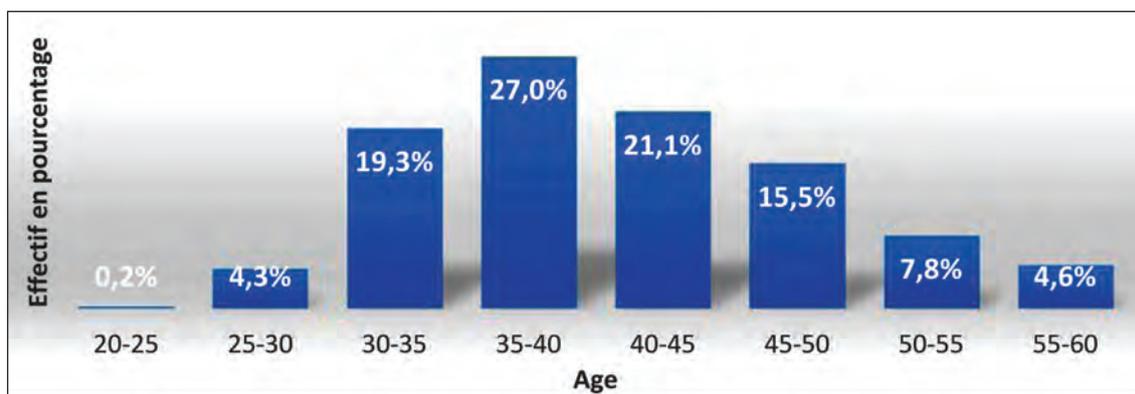
La figure ci-contre montre que les Cadres représentent 72 % des effectifs dont 43% de Cadres d'Appui et 29% de Cadres Assistant. La catégorie Managériale représente 9% dont 1% de Commissaires, 2% de Directeurs tandis que les Chefs de Service représentent 6%. Le Personnel d'Appui représente 11% et les techniciens 8%.

Cette répartition est une force pour l'OBR parce qu'on constate que 72% des employés se trouvent dans la catégorie des employés qui sont opérationnels (les cadres d'Appui et les Cadres assistants).

I.2.3. Répartition des employés par âge

A l'OBR, on accède à l'emploi à l'âge de 18 ans et la retraite est fixée à l'âge de 60 ans.

Figure 4 : Répartition des employés en fonction d'âge

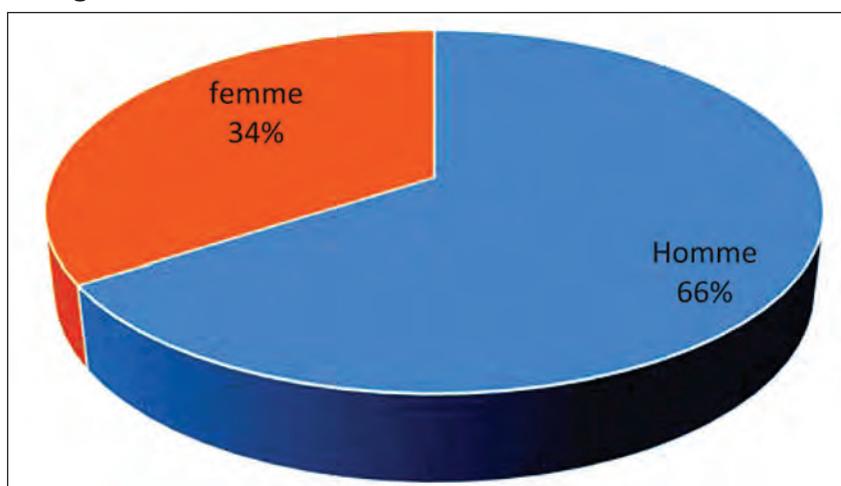


Source : Base de données des employés Juillet 2017

La figure ci-dessus montre que l'OBR est doté d'un personnel relativement jeune. En effet, 73% des effectifs ont un âge inférieur ou égal à 45 ans. Ceci est une force pour l'OBR car cette catégorie d'employés dispose de beaucoup d'énergie et de potentiel pour travailler davantage et est prédisposée au renforcement des capacités, aux nouvelles technologies ainsi qu'aux changements de manière générale.

I.2.4. Répartition des employés par genre

La figure suivante donne les détails.



La figure ci-dessus montre que l'OBR compte 34% de femmes contre 66% d'hommes

Source : Base de données des employés de l'OBR du mois de juillet 2017.

I.2.5. Evolution des effectifs des employés depuis 2010

Depuis sa création, les effectifs de l'OBR ont augmenté d'année en année. L'augmentation continue de ces effectifs est la résultante d'une structuration progressive de l'Office qui est encore jeune. Au regard de l'évolution de l'activité ainsi que des avancées technologiques, il est estimé que l'Office atteindra un effectif d'environ 1200 employés d'ici 2022.

Tableau 1 : Evolution des effectifs des employés depuis 2010

Année	Effectif Recruté	Effectif total à la fin de l'année
2010	73	73
2011	493	566
2012	78	591
2013	30	622
2014	99	684
2015	79	752
2016	136	842
2017	23	854

Source : Base de données des employés de l'OBR du mois de juillet 2017

I.3. Rôle de l'OBR dans l'atteinte de la Vision 2025

La vision Burundi 2025 est le résultat des conclusions des Etudes Nationales Prospectives « Burundi 2025 » menées depuis 2003. Celles-ci ont été élaborées suite à une large consultation nationale qui a vu la participation de toutes les couches socioprofessionnelles. Cette Vision traduit donc les aspirations des burundais et constitue de ce fait un document consensuel national qui sert de référence pour le développement socio-économique du Burundi pour les générations à venir.

Le choix du Burundi d'engager une planification stratégique pour le développement à long terme offre de nouvelles perspectives et trace une nouvelle voie pour faire face aux défis à relever, en vue de réaliser les objectifs que la vision se fixe à l'horizon 2025.

La vision 2025 du Burundi est celle-ci :

« En 2025, le Burundi est une Nation Unie, Solidaire et en Paix ; Un Pays Bâti sur une Société de Droit avec un Patrimoine Culturel Riche ; Une Economie Prospère au Service du Bien-être de Tous ».

La vision Burundi 2025 ambitionne donc de mettre le Burundi sur la voie du développement durable à l'horizon 2025. A cet effet, l'objectif ultime est d'infléchir les tendances négatives du PIB par tête d'habitant que le pays a connues pendant plus d'une décennie après la crise de 1993, en le faisant passer de USD 137 en 2008 à USD 720 en 2025. Il s'agira également de réduire le taux de pauvreté de moitié (comparé à 67% en 2005)¹.

La décision du Gouvernement du Burundi de réformer l'administration fiscale en vue de la réduction de la pauvreté par le biais d'une collecte améliorée des recettes publiques ainsi qu'un environnement amélioré des affaires au Burundi est donc l'une des voies d'atteindre la vision 2025. Le Gouvernement aura en effet besoin de toutes les ressources dont les recettes collectées par l'OBR, en vue de financer les investissements envisagés sur la période de la Vision.

¹ Vision Burundi 2025, p.10.

II.1. Introduction

Depuis 2010, l'OBR fonctionne en suivant le modèle de planification stratégique dans toutes ses activités. C'est dans ce cadre que la première génération du Plan Stratégique quinquennal (2011-2015) a été développée. Révisé après une année de sa mise en œuvre, le premier plan stratégique a donné naissance au deuxième plan stratégique 2012-2016 et qui à son tour a connu une révision après une année. Cette deuxième révision a permis d'élaborer un plan stratégique 2013-2017 qui constitue le document cadre de la planification opérationnelle des activités de l'OBR jusqu'à ce jour.

Depuis la création de l'OBR, son personnel travaille d'arrache-pied pour contribuer à la réalisation de sa mission et par conséquent de sa vision d'être une administration fiscale moderne, efficiente et orientée client.

L'année 2017 touchant à sa fin, une évaluation de l'exécution du Plan stratégique 2013-2017 a été faite et les résultats de celle-ci ont constitué d'intrants de la planification stratégique et ont contribué à la formulation des orientations stratégiques.

L'évaluation a porté sur :

- l'analyse des rapports de performance trimestriels et annuels;
- la vérification des indicateurs clés de performance préalablement définis;
- l'analyse du niveau d'implication du personnel de l'OBR lors de la mise en œuvre du plan stratégique.

II.2. Méthodologie de l'évaluation

Les sources de données utilisées pour conduire cette évaluation comprennent des entretiens, un examen de la documentation existante sur l'évaluation, l'exploitation des rapports sur les performances trimestrielles et annuelles, l'analyse d'indicateurs préalablement définis et des données administratives.

Certaines questions ont été formulées pour collecter les données permettant d'informer les niveaux de réalisation des résultats attendus (indicateurs de performance préalablement définis) et d'autres permettant de collecter les informations nécessaires à l'amélioration de l'élaboration du plan stratégique 2018-2022.

II.3. Résultats de l'évaluation du Plan Stratégique 2013-2017

Sur base d'une évaluation faite au niveau interne, il est ressorti que bien qu'il y ait des acquis au niveau de la mise en place d'une culture de planification stratégique, des défis n'ont pas manqué et que ces derniers n'ont pas permis la quantification ou la détermination des progrès réalisés. Il s'agit entre autres des défis suivants :

- a) La non disponibilité de certaines données : En effet, l'élaboration du Plan Stratégique 2013-2017 a été faite après seulement deux (2) ans de fonctionnement de l'OBR. Pendant cette période, il avait été prévu qu'à fin 2017, toute l'administration fiscale serait informatisée, ce qui aurait permis l'extraction automatique de certaines données. Cependant, suite à la non informatisation effective, il a été impossible de pouvoir quantifier les progrès réalisés sur certains indicateurs de performance.
- b) Les indicateurs de performance du cadre logique n'étaient pas encore disponibles et n'ont pas été développés par la suite, ce qui a causé une incohérence lors de la préparation des plans d'actions annuels départementaux.
- c) La non appropriation du Plan Stratégique 2013-2017 : Il a été constaté que bien que les plans d'actions annuels ainsi que les rapports de performance soient assez bien connus à l'heure actuelle, le Plan Stratégique 2013-2017 n'a pas été assez communiqué à tous les cadres de l'Office.
- d) Des facteurs externes ont influé sur la non réalisation de certains objectifs surtout en rapport avec les objectifs en termes de recettes à collecter qui avaient été indiquées dans le Plan Stratégique 2013-2017². Cependant, l'OBR a pu atteindre tous les objectifs lui assignés à travers les lois des Finances avec une très bonne performance en moyenne de 103 pour cent de 2013 à 2017.

En plus des défis rencontrés, l'évaluation du Plan Stratégique 2013-2017 a permis de dégager les différents acquis qu'il faudra nécessairement renforcer pendant les cinq (5) prochaines années. Il s'agit entre autres de :

- a) L'importance d'avoir une bonne planification stratégique qui est déjà ancrée dans la culture de l'Office Burundais des Recettes ;
- b) Tous les Commissariats et Directions produisent des Plans d'Actions départementaux Annuels avec des échéances trimestrielles ;
- c) Tous les employés de l'OBR ont des objectifs SMARTS clairement définis et étroitement liés au Plan d'Actions de chaque département ;

Il s'agit des estimations faites en 2012 figurant dans le PS 2013-2017

- d) Un système de suivi évaluation est en place. Les rapports de performance sont présentés au Comité de Direction puis au Conseil d'Administration.
- e) Les rapports influencent les décisions prises par l'autorité compétente ;
- f) L'OBR reste parmi les pionniers parmi les institutions publiques à avoir une planification stratégique.

II.4. Leçons apprises

Grâce à cette évaluation du Plan écoulé, les leçons suivantes ont été retenues pour guider le processus d'élaboration du Plan Stratégique 2018-2022 :

- a) Faire participer tout le personnel de l'Office dans l'élaboration de ce document cadre de la planification afin qu'il puisse s'en approprier la mise en œuvre ;
- b) Mettre en place un dispositif de suivi – évaluation dynamique, périodique et participatif qui apportera à temps les ajustements nécessaires dans la mise en œuvre du plan stratégique afin de permettre d'impulser de nouvelles orientations ;
- c) Promouvoir le Plan stratégique en le mettant au premier plan, en donnant des explications claires sur son but/importance et en assurant une bonne signalisation sur le site Internet de l'OBR.
- d) Concevoir des objectifs mesurables et plus précis avant la mise en œuvre du plan stratégique
- e) Désigner les points focaux des départements qui seront interpellés dans l'élaboration et dans le suivi-évaluation du plan stratégique
- f) Chaque nouvel employé devra être informé et formé pour s'imprégner du contenu du Plan Stratégique

II.5. Réalisations de l'OBR de 2013 à 2017

II.5.1. Recettes collectées

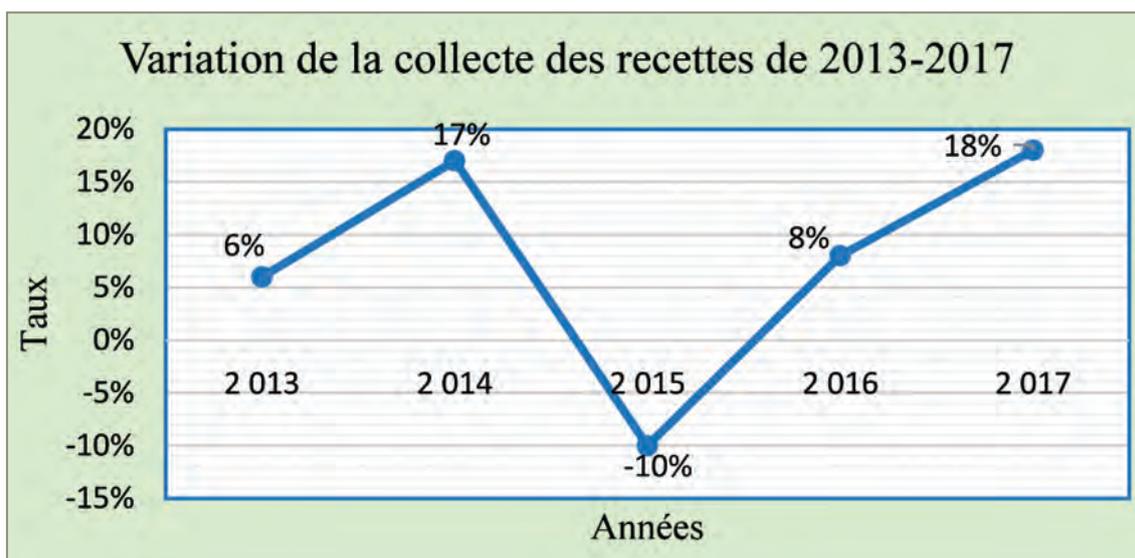
De 2013 à 2017, les recettes collectées ont augmenté, passant de 559,5 milliards BIF à 753,7 milliards BIF.

Tableau 2 : Recettes collectées de 2013 à 2017

Année	Recettes collectées en BIF	Taux de variation
2 013	559 511 811 737	6%
2 014	655 677 486 581	17%
2 015	590 664 719 598	-10%
2 016	637 833 685 956	8%
2 017	753 722 246 169	18%

*Source :
Rapports
des recettes
annuelles de
l'OBR 2013-
2017*

Figure 6 : Variation de la collecte des recettes de 2013 à 2017



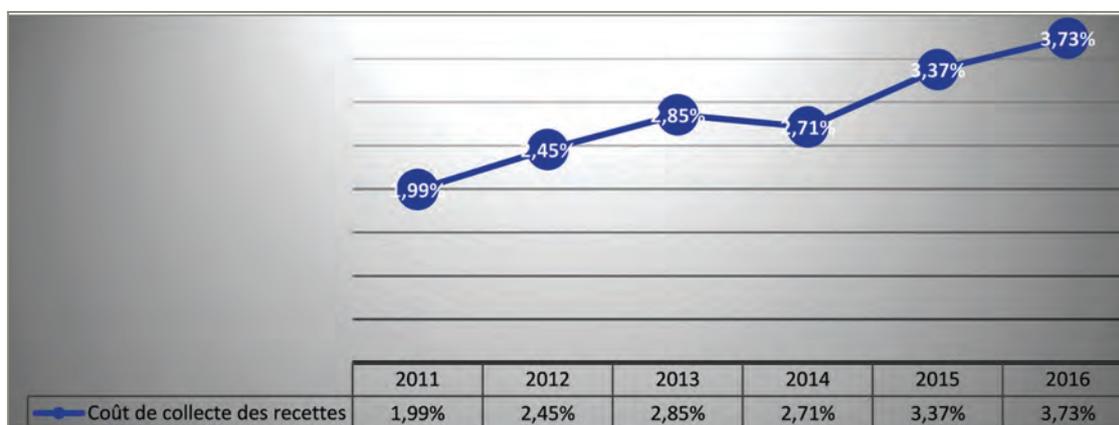
Source : Rapports des recettes annuelles de l'OBR 2013-2017

II.5.2. Le coût de collecte des recettes

Les recettes fournissent à l'Etat les fonds nécessaires pour investir dans le développement, réduire la pauvreté, fournir des services publics et constituer l'infrastructure matérielle et sociale nécessaire pour soutenir la croissance à long terme.

Cependant, la collecte des recettes entraîne un coût. Afin de déterminer ce que coûte réellement l'impôt à l'Etat, il est essentiel de montrer le montant des charges de gestion enregistrées par l'OBR dans la réalisation de sa mission de collecte des recettes. Ainsi, les charges de l'Office en 2017 s'élèvent à 27 milliards BIF, dont 17,62 milliards BIF des charges du personnel, soit 65,27% des dépenses engagées. Les autres charges se partagent la portion de 34,73%.

Figure 7: Evolution du coût de la collecte des recettes : dépenses de l'OBR



Le graphe ci-dessus montre que le coût de collecte des recettes à l'OBR s'élève à 3,73% en 2016 contre 3,37% en 2015 avec une tendance à la hausse. Il est de 3,58% en 2017.

II.5.3. Contribution des recettes totales dans les dépenses courantes

En 2017, les recettes totales collectées par l'OBR ont contribué à hauteur 71,45% dans le financement des dépenses courantes.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la contribution des recettes totales collectées par l'OBR dans le financement des dépenses publiques sur financement intérieur de 2009 à 2016.

Tableau 3: Contribution des recettes totales dans les dépenses courantes financées par les ressources intérieures

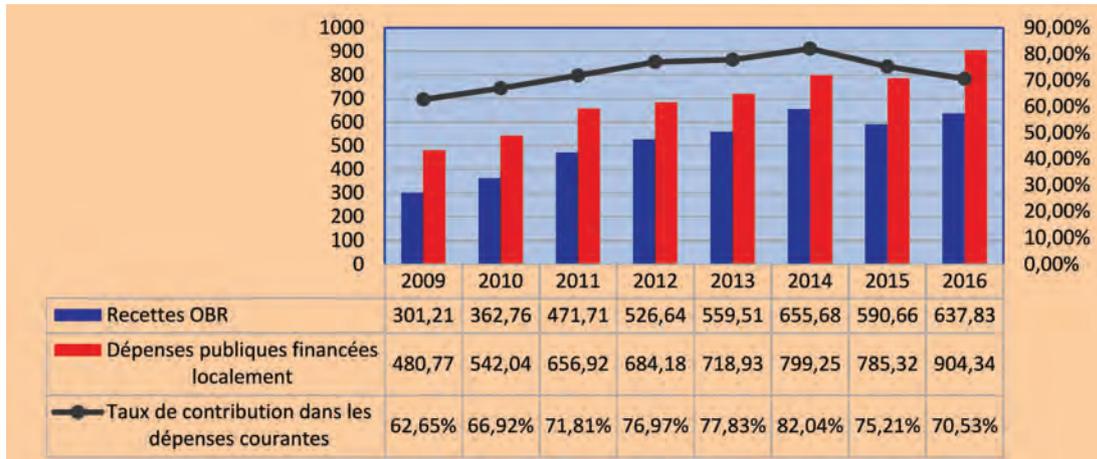
Rubriques	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Recettes de l'OBR	301,21	362,76	471,71	526,64	559,51	655,51	590,66	637,83
Dépenses publiques courantes	480,77	542,04	656,92	684,18	718,93	799,25	785,32	904,74
Taux de contribution	62,65%	66,92%	71,81%	76,97%	77,83%	82,04%	75,21%	70,45%

Les recettes collectées par l'Office Burundais des Recettes permettent de financer les dépenses de fonctionnement et d'investissement des institutions publiques. Ces investissements concernent la construction des infrastructures d'utilité publique comme les hôpitaux, les écoles, les routes, etc.



Hôpital de Karusi construit à l'aide des ressources nationales

Figure 8 : Evolution des recettes de l'OBR, des dépenses courantes sur financement intérieur et du taux de contribution des recettes de l'OBR dans les dépenses courantes



Le taux de contribution des recettes collectées par l'OBR dans les dépenses budgétaires financées en 2017 est de 71,45% contre 75,21% en 2015. Depuis 2009, ce taux est passé de 62,65% en 2009 à 82,04% en 2014 avant de diminuer à 70,53% en 2016.

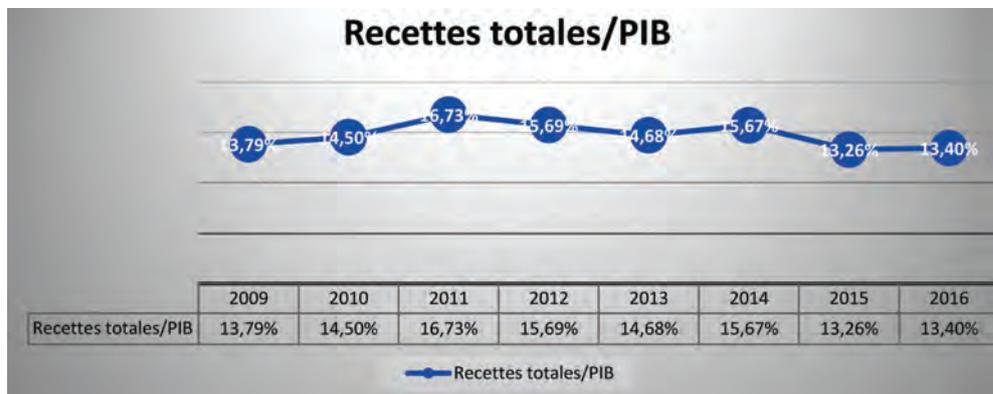
II.5.4. Taux de prélèvement des recettes (en % du PIB)

Les recettes fiscales totales en pourcentage du PIB indiquent la part de la production d'un pays qui est prélevée par l'État sous forme d'impôts. Elles peuvent donc être considérées comme un indicateur du contrôle exercé par l'État sur les ressources produites par l'économie.

Ce taux est de 40% pour les pays à revenu élevé (selon FMI), 35% pour les pays de l'OCDE, 25% pour les pays à revenu intermédiaire). Les Nations Unies considèrent un taux minimum nécessaire pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement de 17% du PIB. Cependant, ce taux de prélèvement avoisine 13% au Burundi, ce qui montre qu'un effort fiscal est encore nécessaire.

Le graphique suivant nous montre l'évolution depuis 2009 jusqu'en 2016.

Figure 9: Taux de prélèvement des recettes ou Ratio recettes/PIB



On constate que le taux de prélèvement des recettes est de 13,40% en 2016 contre 13,26% en 2015.

III.1. Méthodologie

L'élaboration du Plan Stratégique 2018-2022 de l'OBR s'est basée sur une approche participative et a été rédigée à partir de données primaires et secondaires.

Les données primaires ont été recueillies à l'aide de l'outil d'analyse stratégique FFOM qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement externe, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. D'autres données ont été collectées en interrogeant le personnel de l'OBR et les partenaires stratégiques privés et gouvernementaux (CFCIB, les agences en douanes, les différents Ministères clés, les représentants des contribuables dans tout le pays, etc.).



Photo des participants à la réunion de concertation avec les représentants du secteur privé.

Les données secondaires ont été obtenues à partir de la littérature pertinente qui comprend les études précédentes comme le rapport sur le secteur informel, ainsi que la perception par les contribuables des services offerts par l'OBR. Les statistiques ont été obtenues à partir des bases de

données statistiques, les projections du Ministère des Finances, du Budget et de la Privatisation, l'ISTEEBU, le FMI, la Banque Mondiale, les statistiques du rapport régional comparatif au niveau de la Communauté Est Africaine. Les Plans Stratégiques des autres administrations fiscales de la Communauté Est Africaine ainsi que celui de l'Afrique du Sud ont été consultés pour repérer les meilleures pratiques sur le continent africain.

III.2. Mission, vision et valeurs fondamentales de l'OBR

L'Office Burundais des Recettes étant le poumon grâce auquel le Gouvernement honore ses engagements et priorités, il est important de définir la mission, la vision, les valeurs fondamentales dans le but d'avoir une même compréhension de l'objectif global de l'OBR.

Ceux-ci sont énoncés comme suit :

Vision

Une administration fiscale moderne, efficiente et orientée client.

Mission

Optimisation de la collecte des recettes et amélioration du climat des affaires par un service de qualité.

Valeurs fondamentales

1. Intégrité
2. Tolérance zéro à la corruption
3. Professionnalisme
4. Innovation
5. Dévouement
6. Esprit d'Equipe
7. Courtoisie
8. Transparence
9. Impartialité
10. Redevabilité

III.3. Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Le but de l'analyse FFOM est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des

menaces. Elle permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse FFOM peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

L'analyse FFOM fournit donc des informations utiles pour mettre en adéquation les ressources et les capacités de l'OBR avec l'environnement dans lequel il opère et contribue à la formulation et à la sélection de stratégies à adopter. Le tableau ci-dessous présente le résumé de l'analyse FFOM de l'OBR

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • L'OBR est parmi les institutions publiques les plus performantes au Burundi ; • Les objectifs en termes de collecte de recettes sont atteints et surpassés ; • La qualité du leadership de l'OBR ; • La structure organisationnelle de l'OBR stable est en place • Existence d'un cadre légal et réglementaire bien défini; • Un personnel motivé et compétent ; • Existence des réformes visant la modernisation continue de l'administration fiscale ; • La détermination du personnel de l'OBR à honorer le contrat de performance ; • Une gestion axée sur les résultats avec tout le personnel ayant des objectifs SMARTs clairement définis ; • Un code de conduite et un Règlement d'Entreprise rigoureux ; • Une stratégie de Lutte contre la Corruption au sein de l'OBR est en place ; • Une volonté de collaborer étroitement avec toutes les parties prenantes ; • Existence d'une politique de gestion des transferts et mutations du personnel • Une infrastructure informatique en place • Existence d'une stratégie de formation du personnel 2017-2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel insuffisant ; • Budget de fonctionnement insuffisant ; • Manque d'un bâtiment unique abritant les services de l'OBR ; • Conditions de travail encore inadéquates dans certains endroits; • L'absence d'un institut de formation propre à l'OBR ; • La persistance de la corruption chez certains cadres de l'Office ; • Résistance au changement au sein du personnel ; • Informatisation incomplète des services de l'OBR ; • Manque de politique et stratégie de gestion des risques ; • Faible décentralisation des services de l'OBR ; • Faible rendement du recouvrement des arriérés ; • Faible productivité de certains employés ; • Qualité des services offerts aux contribuables à améliorer ; • Des lacunes au niveau des textes légaux existent toujours ; • Manque de politique de gestion de carrière ; • Lenteur dans le traitement de dossiers par certains cadres ; • Manque d'instruments internationaux d'échanges d'informations ; • Vétusté de certains équipements informatiques et électriques

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Le Soutien du Gouvernement et des plus hautes autorités du pays ; • Collaboration avec les autorités locales • Une étroite Collaboration avec les administrations fiscales de la CEA, ainsi que d'autres partenaires techniques et financiers • Le partenariat Public et Privé continue son ascension ; • La détermination du Gouvernement à mettre en place des initiatives visant la facilitation des affaires au Burundi et l'attraction des investisseurs ; • Industries émergentes (e.g secteur minier). 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'interférence extérieure • Retrait de certains partenaires ; • Détournement des exonérations ; • Insuffisance et instabilité dans la fourniture de l'électricité ; • Menaces liés à la sécurité du système informatique (cyber criminalité) ; • De nouvelles techniques de contrebande en constante évolution ; • Lourdeur des procédures de passation des marchés publics ; • Départs de cadres compétents.

III.4. Axes stratégiques

Après avoir réalisé le diagnostic stratégique, l'OBR s'est fixé quatre (4) axes stratégiques qui traduisent en termes concrets les objectifs à atteindre d'ici 2022. Les axes stratégiques retenus sont les suivants :



C'est sur base de ces axes stratégiques que le Plan Stratégique 2018-2022 est développé.

Axe stratégique n°1 : Mobilisation des recettes

La mobilisation des recettes signifie que l'OBR va évaluer, collecter et comptabiliser les impôts et taxes par l'administration des lois fiscales d'une manière juste et équitable. Ceci sera accompli de la manière la plus efficiente possible 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.



L'OBR cherchera à atteindre ces objectifs par une meilleure productivité du personnel grâce à l'amélioration des programmes de formation complets, une meilleure gestion des ressources humaines et la mise en œuvre de procédures modernes.

Chaque contribuable sera immatriculé à travers des programmes de sensibilisation en ce qui concerne leurs droits et obligations, et rendrons le processus d'immatriculation rapide et simplifié.

Les recettes perçues seront comparées aux objectifs fixés par le Gouvernement. Le taux de pression fiscale sera également l'un des indicateurs qui sera mesuré. L'un des objectifs de l'OBR pour les cinq prochaines années sera d'accroître de façon significative le niveau des recettes fiscales au Burundi. Pour ce faire, l'administration entend, sans augmenter la charge fiscale des contribuables connus, appliquer les impôts et taxes à un éventail plus large de biens, de services et de revenus. Cet impératif renforce l'égalité devant l'impôt par l'élargissement de l'assiette fiscale.

Cet objectif s'exprime de façon quantitative à travers le taux de pression fiscale (TPF) qu'il est prévu de porter à 16% en 2022.

Pour ce faire, les principaux objectifs prioritaires sont identifiés :

1.1. Optimiser la collecte de la recette

Il sera question d'améliorer le rendement des vérifications fiscales et douanières tout en renforçant les mécanismes de recouvrement : l'un des défis rencontrés par l'OBR est le très faible taux de recouvrement des impositions établies suite au manque de personnel suffisant et professionnel et à des structures inappropriées. Afin de résoudre ce problème,



l'administration fiscale va améliorer le processus de recrutement, renforcer les capacités des vérificateurs, et les structures de recouvrement.

1.2. Elargir l'assiette fiscale

Il est incompréhensible de parler du secteur informel lorsqu'on fait référence aux personnes qui opèrent dans des espaces connus. Le fait que cette catégorie n'est pas enregistrée relève d'un problème inhérent à l'administration fiscale et non pas aux contribuables en soi. En vue de réduire le secteur informel, l'OBR va doubler d'efforts pour enregistrer tous ces contribuables à travers des campagnes d'immatriculation, d'éducation et de sensibilisation dans tout le pays. Les informations de la tierce partie, et les échanges d'informations seront exploitées pour la localisation. L'Office va veiller à ce que toute activité génératrice de revenus soit dûment enregistrée auprès de l'administration fiscale comme stipulé par la loi.

Une mise à jour des bases de données des contribuables sera effectuée. A ce sujet, il va falloir passer en revue l'ensemble de la base de données des contribuables pour un encadrement de proximité. Pour y arriver, l'OBR va prioriser l'informatisation complète des opérations de collecte et de gestion des taxes internes et recettes non fiscales.

1.3. Lutter contre la fraude fiscale et douanière

La lutte contre la fraude fiscale et douanière est un enjeu majeur et une condition essentielle pour faire respecter le principe d'égalité devant les obligations fiscales. Elle porte atteinte, d'une part à la solidarité nationale en faisant reposer l'impôt sur les seuls contribuables qui respectent leurs obligations fiscales et, d'autre part, crée des conditions favorables à une concurrence déloyale. Une attention particulière sera donnée aux échanges d'informations avec la tierce partie quitte à exploiter scrupuleusement les données et pouvoir déceler les fraudes pratiquées.

En vue de lutter contre la fraude à la TVA et en attendant l'informatisation effective du Commissariat des Taxes Internes et Recette Non Fiscales, une facturation standardisée et sécurisée sera introduite et obligatoire à partir de l'année 2018 et plusieurs campagnes de sensibilisation seront conduites à travers le pays.

De plus, l'OBR compte instaurer un système de suivi électronique de facturation avec une maîtrise de la chaîne d'approvisionnement du stock par les importations ou les achats locaux. En effet, bien que la TVA au Burundi soit l'un des impôts qui rapporte le plus de recettes, elle reste difficile à administrer suite notamment aux fraudes qui y sont liées. Celles-ci sont de plus en plus sophistiquées et ingénieuses, s'adaptant sans cesse à l'évolution de la TVA. Dès lors, il ne fait aucun doute que le développement de la fraude à la TVA est bien un problème réel et tangible.

Pour faire face aux nouveaux défis liés à la taxation des transactions des multinationales opérant dans la région, notamment dans les secteurs de la banque, de l'assurance, de l'exploitation minière et des télécommunications, une unité chargée de la taxation internationale sera mise en place et va traiter toutes les questions émergentes en matière de fiscalité internationale.

Axe stratégique n°2 : Développement organisationnel et professionnalisation

Au cours des cinq dernières années, l'Office Burundais des Recettes a entamé un programme de développement d'une structure compétente et efficace pour remplir ses missions. Cela a permis d'élever le niveau de collecte des recettes ainsi que le niveau de conformité des contribuables aux obligations fiscales.



Néanmoins, des compétences acquises et des infrastructures mise en place nécessitent un renforcement.

Au cours de la période 2018-2022, les objectifs stratégiques suivants seront visés :

2.1. Moderniser l'environnement informatique de l'OBR

En vue de moderniser l'environnement informatique, l'Office Burundais des Recettes envisage de se focaliser sur :

- la mise en œuvre du plan de continuité des activités en vue d'assurer un service continu aux contribuables ;
- la mise en œuvre de la politique de sécurité informatique
- l'automatisation de tous les processus d'affaires pour la simplification et la dématérialisation des procédures : il s'agira notamment de l'implémentation des projets ITAS et E-Tax pour le Commissariat des Taxes Internes et Recettes Non Fiscales, les processus non encore automatisés pour les douanes, interface ASYCUDA-ERP et la gestion des immatriculations temporaires des véhicules ;
- l'extension du réseau informatique de l'OBR à tous les bureaux afin de décentraliser ses services.

De plus, une gouvernance informatiques selon les normes standardisées sera introduite et utilisé pour bien gérer le système d'information de l'OBR

2.2. Institutionnaliser la gestion des ressources humaines selon l'approche compétences

L'Office Burundais des Recettes est consciente que ses ressources humaines constituent son capital le plus important et que c'est à travers les efforts individuels et collectifs que l'Institution est capable d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. Nous sommes également conscients que le capital humain est une ressource dont la gestion est complexe, et requiert de ce fait une attention particulière. C'est à la lumière de tout ce qui précède qu'une stratégie de gestion des Ressources Humaines est en cours d'élaboration en vue d'adopter une approche cohérente et stratégique pour gérer et développer les ressources humaines qui représentent le capital le plus important de l'OBR.

Dans le but de moderniser davantage l'Office Burundais des Recettes, il est envisagé d'adopter une gestion des ressources humaines basée sur les compétences. A ce titre, les outils de cette démarche seront développés et validés, les descriptifs des postes des employés seront mis à jour et le personnel sera informé et sensibilisé sur cette nouvelle approche innovatrice.

Ainsi, une attention particulière sera donnée au développement de l'expertise et des compétences du personnel : mise en place d'une politique de gestion des carrières, rétention des talents, l'application de la politique des transferts et mutations, le renforcement des capacités du personnel, la formation continue, les échanges d'expériences et de connaissances pour s'approprier des meilleures pratiques fiscales à l'échelle régionale et internationale.

Dans le but d'améliorer les compétences et les connaissances opérationnelles

du personnel de l'OBR, il est prévu de mener un audit des compétences de tout le personnel de l'Office, développer les modules de formation selon les besoins d'amélioration des compétences identifiés et mettre en œuvre ces formations. Des missions d'échange d'expérience seront organisées dans le but de se ressourcer auprès des autres administrations fiscales des autres pays.

2.3. Renforcer les capacités organisationnelles de l'OBR

Dans le cadre de renforcer les capacités de l'OBR, plusieurs actions seront mises en œuvre.

Ainsi, un audit organisationnel sera mené en vue de dégager les lacunes à combler et proposer des réformes organisationnelles à entreprendre dans le but ultime de mener des actions nécessaires pour répondre aux normes standards internationales en vue d'une certification ISO 9001. Une évaluation des services de l'OBR par la méthodologie TADAT du FMI sera engagée au cours de la période du plan stratégique. De



même, des missions d'audits internes seront régulièrement programmées afin d'évaluer les opérations des différents services de l'OBR. Un suivi des recommandations formulées à cette occasion sera fait et permettra de corriger les lacunes identifiées.

Conscient de l'importance de la lutte contre la corruption et du renforcement de l'éthique et intégrité, l'OBR mettra en place une stratégie révisée de lutte contre la corruption. Un code de Conduite Strict et un Règlement d'Enterprise sont également en vigueur afin de sanctionner sévèrement les actes de corruption et de mauvaise conduite. Ces derniers impactent sensiblement sur les performances dans la collecte de recettes et nuisent ainsi à toute initiative visant la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnelles de l'OBR. C'est ainsi que des missions d'investigation sur le respect des textes ci-avant seront régulièrement conduites.

Afin de renforcer la culture de leadership à différents niveaux de management, il est prévu d'élaborer et adopter la politique de la culture de leadership au sein de l'OBR. Une identification des valeurs et normes standards de compétences et de comportement du Manager seront effectuées et l'évaluation du rendement du personnel sera effectuée suivant le système à 360° selon lequel l'employé est évalué par sa hiérarchie, ses subalternes ainsi que les partenaires qu'il sert au quotidien.

Comme les archives constituent pour toute organisation une source d'information capitale pour une prise de décision adéquate dans le cadre de l'exécution de différentes activités et sont le miroir de la culture, de la mémoire et du reflet de l'avenir de l'organisation, l'OBR mettra en place un système d'archivage moderne avec l'introduction de l'archivage numérique, en vue de compléter les structures d'archivage déjà en place.



De plus, des études seront menées pour évaluer l'évolution de la perception des services de l'OBR par les contribuables et les employés. De même, une étude sur le temps nécessaire à la mainlevée (Time Release Study) sera réalisée pour prendre des mesures adaptées visant la facilitation des affaires.

2.4. Améliorer les conditions de travail des employés de l'OBR

Les conditions de travail adéquates contribuent à améliorer le rendement des employés et leur amélioration constitue une priorité dans le cadre de ce plan stratégique.

Il est envisagé de construire et équiper un immeuble de 12 niveaux qui servira de siège de l'Office Burundais des Recettes, de nouveaux postes frontaliers et des bureaux provinciaux qui abriteront les services décentralisés.

L'OBR acquerra des équipements de bureau et informatiques suffisants pour son personnel. La gestion du parc automobile sera améliorée en remplaçant systématiquement les véhicules vétustes.

Un plan de suivi des doléances du personnel sera développé et des rapports de suivi seront transmis chaque semestre au Commissaire Général de l'OBR. Les ressources humaines étant la principale richesse, il est important que leurs doléances soient prises en compte et qu'un plan détaillé contenant des projets potentiels de bien-être du personnel soit développé.

3.1. Améliorer le niveau de conformité

Des séances d'information et de formation des Contribuables seront organisées à travers tout le pays afin de relever le niveau de conformité des déclarations faites par les contribuables.

Les agences en douanes et les importateurs seront sensibilisés sur la conformité ; et des mesures correctives seront prises envers les agences en douane non conformes dans les déclarations.

En vue d'inciter les contribuables à la conformité, l'OBR continuera l'accréditation des Opérateurs Economiques conformes vis-à-vis de la législation et la réglementation fiscale et douanière afin de leur offrir des avantages particuliers dans l'exercice de leurs activités.

3.2. Moderniser les procédures

Etant donné que l'environnement dans lequel on opère est dynamique, une mise à jour des textes légaux et des procédures sera faite pour corriger les lacunes qui pourraient y figurer et qui auraient un impact sur les recettes ou qui ne faciliteraient pas le climat des affaires au Burundi. La suppression des divergences dans nos différentes lois fiscales permettra d'appréhender l'évasion fiscale.

Il est envisagé d'automatiser les systèmes de paiement dans le but de faciliter les contribuables en termes de temps, des coûts et des moyens.

3.3. Renforcer le partenariat avec les parties prenantes locales

En vue de renforcer le partenariat avec le secteur privé et les services étatiques, des rapports identifiant les mémorandums d'entente qui seront signés et mis en œuvre. Des comités consultatifs seront établis et des réunions de suivi et évaluation des activités seront régulièrement organisées.

3.4. Faciliter l'accès aux services de l'OBR à travers le pays

Dans le but d'offrir un service de proximité aux contribuables, l'OBR mettra en place de nouveaux bureaux et postes frontaliers à travers le pays. De nouveaux postes frontières à arrêt unique seront construits et opérationnalisés. En outre, le délai de traitement des dossiers sera réduit à tous les niveaux de l'Administration Fiscale.

3.5. Améliorer la communication interne et externe

Il sera élaboré et mis en œuvre une nouvelle stratégie de communication et des relations publiques en 2018. A partir de cette nouvelle stratégie, des programmes d'éducation et de sensibilisation seront programmés en collaboration avec les parties prenantes. Différents groupes, y compris les contribuables, les associations de commerçants, les employeurs et le grand public seront ciblés. Des séminaires, des ateliers, des campagnes médiatiques, conférences de presse, programmes de radiodiffusion et de télévision dans le but de renforcer le civisme fiscal seront organisés.

Axe stratégique n°4 : Renforcement du partenariat régional et international

Depuis son opérationnalisation effective en 2010, l'OBR a développé plusieurs partenariats techniques et financiers que ce soit au niveau régional ou international ; ce qui lui a permis de bénéficier de plusieurs programmes d'assistance technique, de formations, d'échange d'expérience et d'informations.

Conscient de l'importance de ce cadre de partenariat, l'OBR compte mettre un accent particulier sur cet aspect car l'environnement dans lequel il opère change très rapidement et il faut que notre organisation s'adapte en conséquence. En tant qu'une administration fiscale moderne, l'OBR doit être proactif pour trouver les solutions aux problèmes et défis émergents en se référant aux pratiques régionales et internationales. L'OBR devra être au-devant de la scène et donner sa contribution en ce qui concerne les différents textes et lois au niveau régional ou international ayant un impact sur la collecte des recettes au Burundi.

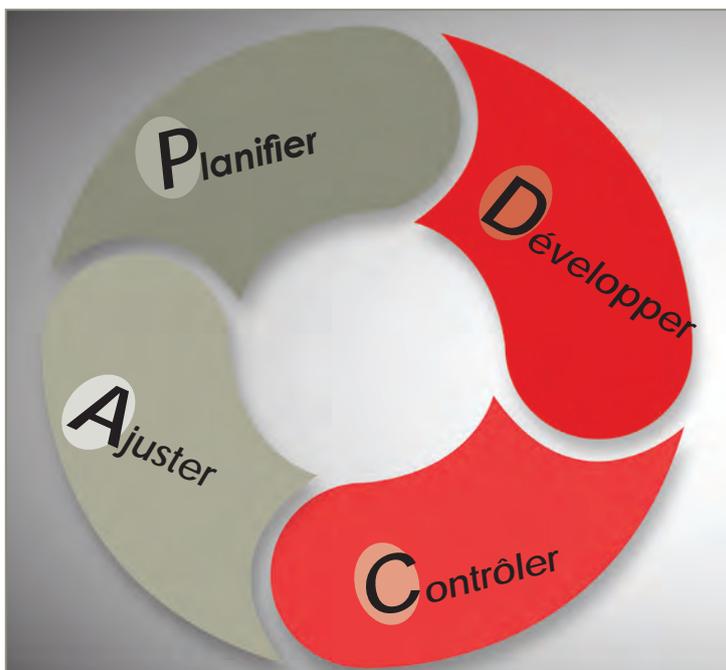
Renforcer la coopération avec les partenaires techniques et financiers ainsi que les structures régionales sera la priorité pour améliorer la collaboration à travers des accords de partenariat qui seront signés, des programmes d'assistance technique surtout en rapport avec la formation dans des domaines nécessitant une grande expertise à développer, la mise en application des décisions ou recommandations concernant l'OBR dans le but de sa modernisation et des actions d'échanges d'expérience qui seront menées.

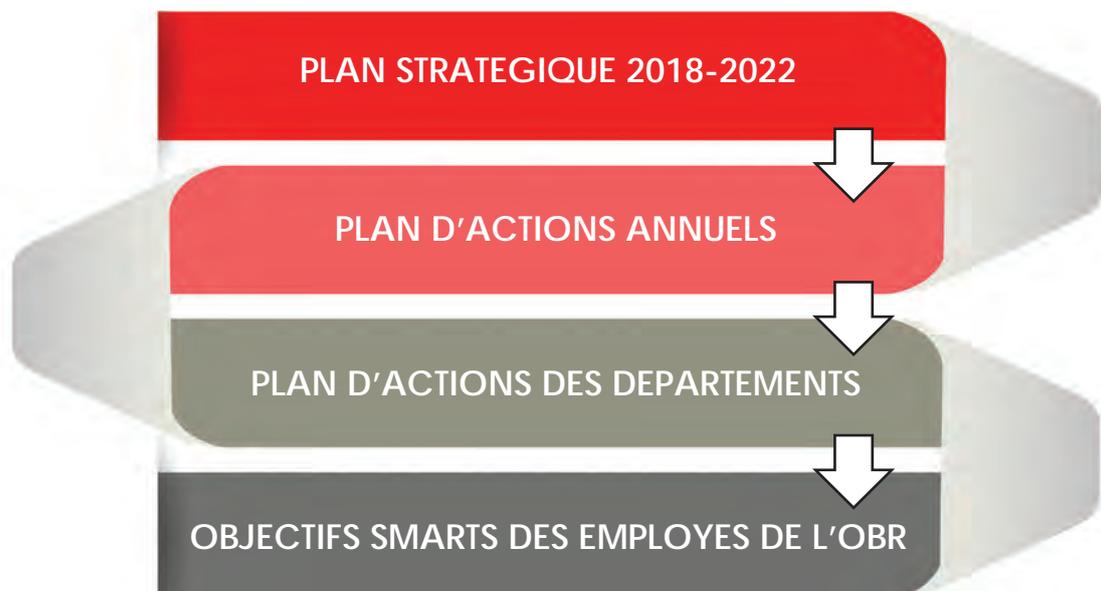
L'OBR reconnaît que la mise en œuvre effective ainsi que le suivi et l'évaluation sont aussi importants que le plan en soi. Un système efficace de Suivi & Evaluation est donc essentiel à la mise en œuvre réussie de ce plan stratégique quinquennal.

Un cadre logique (en annexe) a été développé à cet effet permettra de lier les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance aux axes stratégiques identifiés. La

principale mission de l'OBR se focalisant sur l'optimisation des recettes tout en améliorant le climat des affaires au Burundi, des objectifs annuels ont été identifiés. Les sources de données et les départements responsables pour la réalisation de chaque objectif sont clairement indiqués. Un calendrier de mise en œuvre des actions clés décrites est associé aux indicateurs de performance et aux objectifs définis.

Les plans d'action annuels des tous les départements vont appuyer le Plan Stratégique et seront axés sur la réalisation des objectifs inclus dans ce plan. Les rapports de performance seront produits à la fin de chaque trimestre afin d'indiquer l'état de la mise en œuvre de chaque objectif et pouvoir prendre des mesures correctrices au moment opportun. Les rapports de performance seront présentés au Comité de Direction puis au Conseil d'Administration.





En plus des rapports annuels, des rapports d'activités mensuels, trimestriels et semestriels seront produits puis présentés au Comité de Direction.

Pour pallier à l'un des défis rencontrés lors de l'évaluation du dernier Plan Stratégique 2013-2017, une évaluation à mi-parcours de ce Plan sera également faite et présentée au Conseil d'Administration et au Ministère de tutelle. Afin de s'assurer du suivi des axes stratégiques, des points focaux seront désignés pour chaque axe.

Tous ces mécanismes permettront à la Direction, au Conseil d'Administration, au Ministère de Tutelle ainsi qu'à toutes les parties prenantes de suivre de très près la mise en œuvre du Plan Stratégique.

CHAPITRE V

PROJECTION DES RECETTES ET BUDGET DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022

La méthode des moindres carrés ordinaires a été utilisée pour faire la projection des recettes sur les cinq années à venir (2018-2022).

Tableau 4 : Projection des recettes 2018-2022

Comptes	2018	2019	2020	2021	2022
PRODUITS FISCAUX	727 830 610 145	799 488 569 405	871 442 540 651	949 872 369 310	1 035 360 882 548
RECETTES INTERNES	425 157 302 585	469 574 664 165	511 836 383 940	557 901 658 494	608 112 807 759
Impôt sur le revenu, les bénéficiaires et les gains en capital	161 135 756 312	181 791 178 727	198 152 384 813	215 986 099 446	235 424 848 396
Impôt sur le revenu payé par les personnes physiques y compris Impôt locatif	60 968 286 574	70 992 509 977	77 381 835 875	84 346 201 103	91 937 359 203
Impôts sur le revenu payé par les sociétés et autres Entreprises y compris Impôt locatif	99 539 036 546	110 113 676 572	120 023 907 463	130 826 059 135	142 600 404 457
Impôts sur le revenu non ventilables	628 433 192	684 992 179	746 641 475	813 839 208	887 084 737
Impôt sur les biens et services	264 021 546 273	287 783 485 437	313 683 999 127	341 915 559 048	372 687 959 362
Impôts généraux sur les biens & services	113 989 155 624	124 248 179 630	135 430 515 797	147 619 262 219	160 904 995 818
Droits d'accises	135 421 293 021	147 609 209 393	160 894 038 239	175 374 501 680	191 158 206 831
Taxe de terminaison d'appels internationaux	2 771 984 553	3 021 463 163	3 293 394 848	3 589 800 384	3 912 882 419
Taxes sur l'utilisation de biens ou l'exercice d'activités	6 822 902 643	7 436 963 880	8 106 290 630	8 835 856 786	9 631 083 897
Autres Impôts enrôlés sur les biens et services non classés ailleurs	5 016 210 431	5 467 669 370	5 959 759 614	6 496 137 979	7 080 790 397
RECETTES DES DOUANES	302 673 307 560	329 913 905 240	359 606 156 712	391 970 710 816	427 248 074 789
Impôts généraux sur les biens & services (y compris TVA à l'importation)	153 688 477 424	167 520 440 392	182 597 280 028	199 031 035 230	216 943 828 401
Droits d'accises	50 893 794 920	55 474 236 463	60 466 917 745	65 908 940 342	71 840 744 972
Impôt sur le commerce extérieur et les transactions internationales	98 091 035 215	106 919 228 385	116 541 958 939	127 030 735 244	138 463 501 416
PRODUITS NON FISCAUX	61 383 118 402	66 907 599 059	72 929 282 974	79 492 918 441	86 647 281 101
RECETTES INTERNES	44 560 559 837	48 571 010 222	52 942 401 142	57 707 217 245	62 900 866 797
Revenus de la propriété	21 074 382 407	22 971 076 824	25 038 473 738	27 291 936 374	29 748 210 648
Ventes de biens et de services	2 236 991 129	2 438 320 330	2 657 769 160	2 896 968 384	3 157 695 539
Revenus administratifs	18 464 482 102	20 126 285 492	21 937 651 186	23 912 039 792	26 064 123 374
Amendes, Pénalités	2 080 246 054	2 267 468 199	2 471 540 337	2 693 978 967	2 936 437 074
Autres produits non fiscaux non classés ailleurs	704 458 145	767 859 378	836 966 722	912 293 727	994 400 162
RECETTES DES DOUANES	16 822 558 566	18 336 588 837	19 986 881 832	21 785 701 197	23 746 414 305
TOTAL RECETTES	789 213 728 547	866 396 168 463	944 371 823 625	1 029 365 287 751	1 122 008 163 649

Les produits fiscaux et non fiscaux sont estimés comme suit :

Comptes	2018	2019	2020	2021	2022
PRODUITS FISCAUX	727 830 610 145	799 488 569 405	871 442 540 651	949 872 369 310	1 035 360 882 548
PRODUITS NON FISCAUX	61 383 118 402	66 907 599 059	72 929 282 974	79 492 918 441	86 647 281 101
TOTAL RECETTES	789 213 728 547	866 396 168 463	944 371 823 625	1 029 365 287 751	1 122 008 163 649

Les recettes internes et douanières sont estimées comme suit :

Comptes	2018	2019	2020	2021	2022
RECETTES INTERNES	469 717 862 421	518 145 674 386	564 778 785 081	615 608 875 738	671 013 674 556
RECETTES DES DOUANES	319 495 866 126	348 250 494 077	379 593 038 544	413 756 412 013	450 994 489 093
TOTAL RECETTES	789 213 728 547	866 396 168 463	944 371 823 625	1 029 365 287 751	1 122 008 163 649

Tableau 5: Budget du Plan stratégique par axe stratégique

	Axe stratégique	Budget en BIF
1	Mobilisation des recettes	100 000 000
2	Développement organisationnel et professionnalisation	149 372 620 000
3	Facilitation des affaires et renforcement du civisme fiscal	5 165 088 137
4	Renforcement du partenariat régional et international	890 331 481
Total du Budget Plan Stratégique 2018-2022		155 528 039 618

Budget de dépenses de l'OBR

Les ressources utilisées par l'OBR pour atteindre les objectifs décrits ci-dessus proviennent du financement de l'Etat. Le budget de l'OBR est approuvé par le Conseil d'Administration et présenté au Ministère des Finances, du Budget et de la Privatisation.

Les dépenses de l'OBR sont auditées et un rapport doit être présenté dans un délai ne dépassant pas 3 mois à la fin de chaque exercice au Ministre ayant les Finances dans ses attributions.

Le plan des ressources est un outil essentiel pour démontrer la valeur de l'argent investi. L'OBR a l'intention de faire en sorte que ses dépenses de fonctionnement annuelles ne dépassent pas 4% des recettes.

Tableau 6 : Budget de dépenses

	2018	2019	2020	2021	2022
Budget des dépenses (en BIF)	30 676 952 050	34 655 846 739	37 774 872 945	41 174 611 510	44 880 326 546

AXE STRATEGIQUE N°1 : MOBILISATION DES RECETTES

Actions à mener	Résultats attendus	Indicateurs de performance					Respo-nsable	
		Année de référence 2017	2018	2019	2020	2021		2022
Objectif stratégique n°1 : Optimiser la collecte de la recette								
Collecter les recettes fiscales et non fiscales	Recettes fiscales et non fiscales prévues collectées	428,7 mds BIF	469,7 mds BIF	518,1 mds BIF	564,8 mds BIF	615,6 mds BIF	671 mds BIF	CTI&RNF
Collecter les recettes douanières	Recettes douanières collectées	291,6 mds BIF	319,5 mds BIF	348,3 mds BIF	379,6 mds BIF	413,8 mds BIF	450,9 mds BIF	CDA
Transmettre les notes d'impositions aux contribuables dans un délai ne dépassant pas 5 jours à la DGC, DMC et DPMC-BUJA et 10 jours au RI après signature de la lettre de clôture	100% des dossiers vérifiés font objet de recouvrement	88%	90%	92%	95%	100%	100%	CTI&RNF
Elaborer un plan de recouvrement mensuel et la mettre en exécution								
Planifier les acomptes provisionnels attendus								
Vérifier et clôturer les dossiers programmés en Contrôle Ponctuel(CP) et Vérification générale (VG) dans les délais	Les dossiers de vérification sont traités dans un délai moyen ne dépassant pas 30 jours	25 à 50 jours suivant que le cas est simple, complexe, ou très complexe	50 jours	45 jours	40 jours	30 jours	30 jours	CTI&RNF
Transmettre les notes d'impositions aux contribuables dans un délai ne dépassant pas 5 jours à la DGC, DMC et DPMC-BUJA et 10 jours au RI après signature de la lettre de clôture								

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Respo - nsable
			2017	2018	2019	2020	2021	
Mettre en place d'un système de recouvrement des impayés ; Mettre en place la structure de recouvrement Mettre à jour la base des données des impayés	60% des impayés sont recouverts	12%	20% du montant des impayés sont recouverts	30% du montant des impayés sont recouverts	40% du montant des impayés sont recouverts	50% du montant des impayés sont recouverts	60% du montant des impayés sont recouverts	CDA/ DSD&EB
Opérationnaliser le recouvrement automatisé des impayés en Douanes	100% des impayés sont automatisés	Inexistant			100% des impayés sont automatisés	100% des impayés sont automatisés	100% des impayés sont automatisés	C D A / DSD&EB ; DPS
Objectif stratégique n°1.2: Elargir l'assiette fiscale								
Immatriculer les nouveaux contribuables et actualiser le fichier des contribuables par centre fiscal	Le portefeuille des grands contribuables est augmenté de 5 % annuellement et de 10 % chez les moyens, et de 15% chez les petits et micro contribuables	Grands : 389	408	428	450	472	496	CTI&RNF
		Moyens: 1 538	1 692	1 861	2 047	2 252	2 477	
		PMC 22 165	25 490	29 313	33 710	38 767	44 582	
Objectif stratégique n°1.3 : Lutter contre la fraude fiscale et douanière								
Cibler et vérifier les dossiers des enquêtes à haut risque d'évasion fiscale et douanière	60% des dossiers d'enquêtes à haut risque ciblés sont clôturés	60%	60%	60%	60%	60%	60%	GER & GR DETI & D
Améliorer la méthode d'enquêtes pour clôturer tous les dossiers ciblés.								
Lutter contre la fraude à travers le ciblage et revérification des dossiers clôturés	100% des dossiers ciblés sont revérifiés	1158	100% des dossiers ciblés sont revérifiés	CDA/DLFC				

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Respo - nsable
			2017	2018	2019	2020	2021	
Opérationnaliser l'application Produire le rapport semestriel de mise oeuvre de nCEN	L'application «nCEN» est intégrée dans les activités de lutte contre la fraude	N/A	nCEN applicable	nCEN applicable	nCEN applicable	nCEN applicable	nCEN applicable	CDA
Exploiter les renseignements reçus du CER & GR, lors des demandes d'attestations fiscales, les contribuables localisés, des factures des attributaires des marchés publics, les demandes de remboursement TVA, les déclarations TVA en vue de décharger les contribuables à fiscaliser	Au moins 80% des contribuables identifiés sont fiscalisés	5 014	Au moins 80% des contribuables identifiés sont fiscalisés	Au moins 80% des contribuables identifiés sont fiscalisés	Au moins 80% des contribuables identifiés sont fiscalisés	Au moins 80% des contribuables identifiés sont fiscalisés	Au moins 80% des contribuables identifiés sont fiscalisés	CTI / CER
Sensibiliser les contribuables sur l'utilisation et le format de la facture standardisée et sécurisée	18 rapports provinciaux sur la sensibilisation des contribuables sont produits et disponibles d'ici fin 2018	La facturation standardisée disponible	18 rapports provinciaux sur la sensibilisation des contribuables sont produits et disponibles					CTI
Faire imprimer la facture standardisée et sécurisée et la rendre obligatoire et disponible sur le marché	100% des contribuables utilisent la facture standardisée et sécurisée d'ici fin 2018	N/A	100% des contribuables utilisent la facture standardisée					CTI/DAA
Recouvrer tous les droits, taxes et amendes établis	Les recettes issues des produits de fraude sont recouvrées	95%	98% des montants établis sont recouvrés	98% des montants établis sont recouvrés	98% des montants établis sont recouvrés	98% des montants établis sont recouvrés	98% des montants établis sont recouvrés	CDA/ DLFC

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Respo - nsable
			2017	2018	2019	2020	2021	
Renforcer le dispositif de renseignement	100% des dossiers reçus grâce aux renseignements traités et pouvant rapporter des recettes sont transmis aux commissariats opérationnels	100% des dossiers	100% des dossiers reçus grâce aux renseignements traités et pouvant rapporter des recettes sont transmis aux commissariats opérationnels	100% des dossiers reçus grâce aux renseignements traités et pouvant rapporter des recettes sont transmis aux commissariats opérationnels	100% des dossiers reçus grâce aux renseignements traités et pouvant rapporter des recettes sont transmis aux commissariats opérationnels	100% des dossiers reçus grâce aux renseignements traités et pouvant rapporter des recettes sont transmis aux commissariats opérationnels	CER/Dir Renseignement	
Elaborer la stratégie de gestion des risques Faire approuver la stratégie de gestion des risques Mettre en œuvre de la stratégie de gestion des risques	% de mise en œuvre de la stratégie de gestion des risques	Draft de la stratégie de gestion des risques	La stratégie de gestion des risques et la politique approuvées	30% des actions	60% des actions	80% des actions	100% des actions	CDA

AXE STRATEGIQUE n°2 : DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET PROFESSIONNALISATION

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence					Indicateurs de performance					Responsible
		2017	2018	2019	2020	2021	2022					
Objectif stratégique n°2.1 : Moderniser l'environnement informatique de l'OBR												
Mettre en œuvre le plan de continuité des activités de l'OBR en cas de pannes ou de maintenance planifiée	La redondance des équipements électriques est assurée dans les centres de données	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	CSG/DIT
	La redondance des sources d'alimentation électriques est assurée sur les sites déjà informatisés	2	12	22	31	31	31	31	31	31	31	CSG/DIT
	Les outils permettant le déplacement automatique des activités d'un site à l'autre en cas de panne ou de maintenance planifiée sont acquis	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	CSG/DIT
	Les outils de sauvegarde des données et de reprise après sinistre sont acquis	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	CSG/DIT
	La redondance de la liaison réseau entre les 2 centres de données est renforcée	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	CSG/DIT
	La bande passante d'Internet est augmentée pour faire face aux projets en cours et futurs	10 Mbps	31 Mbps	31 Mbps	40 Mbps	40 Mbps	40 Mbps	40 Mbps	40 Mbps	40 Mbps	40 Mbps	CSG/DIT
	La continuité du service de centre d'appel de l'OBR est assurée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	CSG/DIT
	Le lien Internet de l'OBR est redondant	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	CSG/DIT
	La plateforme de protection Internet est redondante	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	CSG/DIT
	Un centre de donnée est mis en place à Gitega	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	CSG/DIT

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	
Accroître le niveau de sécurité du système d'information de l'OBR	Politique de Sécurité Informatique mise en œuvre	Politique de sécurité informatique validée par le CA	30%	70%	100%			DIT
Mettre en place un système automatisé de gestion des taxes internes et recettes non fiscales	Le projet Etax est fonctionnel	La structure de gouvernance du projet est mise en place	18/18 (Provinces)					CTI&RNF + DIT
		0	9 (modules)					CTI&RNF + DIT
	Le projet ITAS est fonctionnel	0	2 banques interconnectées avec ITAS	3	2	4		DIT, CTI&RNF, D. Finances
Automatiser les systèmes de transfert des paiements des banques vers OBR via ASY-CUDA	Les paiements automatisés	0	Une (1) banque est interconnectée avec ASYCUDA					CDA/DIT
Connecter au réseau informatique tous les bureaux de l'OBR	100 % des bureaux de l'OBR sont connectés	53%	72%	86%	100%	100%		DIT

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	
Automatiser des processus d'affaires non encore automatisés relatifs aux affaires non automatisés relatifs aux Douanes, aux directions DAA, aux directions des Finances et DRH	Les processus d'affaires non encore automatisés relatifs aux Douanes, aux directions DAA, Direction des Finances et DRH sont automatisés	2017	Des imperfections ASY-CUDA Corrigées Module de gestion des marchandises soumise à la vente aux enchères fonctionnel Interfaçage entre ASY-CUDA-COTRAK Logiciel de gestion administrative et financière (ERP) est amélioré L'identifiant unique des OEA est développé Le module de gestion des immatriculations temporaires des véhicules et motos fonctionnel	Les documents scannés sont utilisés dans les dédouanements Module des statistiques douanières fonctionnel La gestion des cautions des entrepôts sous douanes privés automatisés La gestion des cautions des opérations des agences en douanes automatisées Le processus des impayés est automatisé	Interfaçage ASYCUDA-Systèmes des Transporteurs aériens fonctionnelle. Sous-module de contrôle des valeurs du module sélectivité fonctionnel	Le processus d'admission temporaire est automatisé	DIT + CDA	

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	
Moderniser le système de gestion des ouvrages et des archivages	Le système d'archivage est mis en place	<p>Les termes de référence pour le recrutement d'un consultant ont été validés par le CA</p> <p>Un chef de services chargé de l'archivage recruté</p> <p>Un consultant chargé d'élaborer une politique de gestion des ouvrages et archivages recruté</p> <p>Procédures pour achat des équipements pour l'archivage terminées</p>	<p>Le système d'archivage est fonctionnel</p>				CSG/DAA/Dir Formation	
	La bibliothèque électronique est opérationnelle	<p>Une mini bibliothèque</p>	<p>Le projet de modernisation est élaboré et présenté à l'EMT pour validation</p>	<p>Le processus d'acquisition de la bibliothèque est terminé</p> <p>La bibliothèque électronique est opérationnelle</p>				CSG/DAA/Dir Formation

Actions à mener	Résultats attendus	Indicateurs de performance					Responsible	
		Année de référence	2017	2018	2019	2020		2021
Objectif stratégique 2.2 : Moderniser la gestion des ressources humaines selon l'approche compétences								
<p>Développer et faire valider les outils de la démarche compétence</p> <p>Réviser tous les descriptifs de poste</p> <p>Informier et former le personnel sur la démarche compétence</p>	<p>Les différents aspects de la GRH (recrutement, mobilité, formation) sont intégrés à travers une mise en œuvre effective de la démarche compétences</p>	<p>Les premières ébauches des outils de la GRH basées sur les compétences sont disponibles</p>	<p>Les outils de la démarche compétences sont finalisés, présentés à l'EMT pour validation (référentiel des emplois, référentiel des compétences, dictionnaire des compétences, nouveau format du descriptif de poste)</p> <p>Tous les employés sont formés vis-à-vis de la nouvelle démarche basée sur les compétences</p> <p>50% des descriptifs de poste sont révisés pour les adapter à la démarche compétence</p>	<p>Tous les descriptifs de poste sont révisés pour les adapter à la démarche compétence</p>	<p>La démarche compétence est effective spécialement dans le domaine du recrutement, gestion de la mobilité et de la formation.</p>			CSG/DRH/Dir Formation

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Responsable
			2018	2019	2020	2021	2022	
Mettre en place un pool de formateurs Former un pool de formateurs Développer les modules de formation relative à chaque compétence Exécuter les plans de formation relatif à la démarche compétence	La formation est gérée de façon cohérente et stratégique Les compétences requises pour le poste occupé et le développement du personnel sont acquises grâce à la formation	2017 Les premières ébauches des outils de la GRH basée sur les compétences sont disponibles	2018	2019 Rapport d'audit des compétences concernant tous les employés Pool des formateurs internes mis en place Le pool des formateurs est formé Le Plan de formation pour combler les compétences de niveau 1 et 2 est disponible et a été présenté à l'EMT pour validation 20% des modules de formation pour les compétences de niveau 1 et 2 sont disponibles Rapport des actions de renforcement des capacités du pool des formateurs est disponible Rapport des actions de renforcement des capacités du pool des formateurs est produit (action continue)	2020 La phase 1 du Plan de formation (niveau 1 et 2) est exécutée 60% des modules de formation pour le niveau 1 & 2 sont disponibles Rapport des actions de renforcement des capacités du pool des formateurs est produit (action continue)	2021 La phase 2 du plan de formation (niveau 1 & 2) est exécutée 100% des modules de formation pour le niveau 1 & 2 sont disponibles Le Plan de formation pour combler les compétences de niveau 3 disponible et présenté à l'EMT pour validation Rapport des actions de renforcement des capacités du pool des formateurs est produit (action continue)	2022 L'exécution du plan de formation est terminée (niveau 1 et 2) 20% des modules de formation pour les compétences de niveau 3 est disponible Rapport des actions de renforcement des capacités du pool des formateurs est produit (action continue)	CSG/D. Formation /DRH
Elaborer la nouvelle stratégie de formation 2020-2022	La stratégie de formation 2020-2022 est validée et disponible	2017-2019 est disponible		La nouvelle stratégie de formation 2020-2022 est élaborée et approuvée	La nouvelle stratégie de formation 2020-2022 est fonctionnelle	La nouvelle stratégie de formation 2020-2022 est fonctionnelle	La nouvelle stratégie de formation 2020-2022 est fonctionnelle	Dir. Formation

Actions à mener	Résultats attendus	Indicateurs de performance					Responsible
		Année de référence	2017	2018	2019	2020	
Objectif stratégique 2.3 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'OBR							
Commanditer un audit organisationnel Conduire des audits de suivi des recommandations de l'audit organisationnel	Un rapport de l'audit organisationnel est produit	N/A	Un rapport de l'audit organisationnel est produit	2 Audits de Suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit organisationnel sont menés	2 Audits de Suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit organisationnel sont menés	2 Audits de Suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit organisationnel sont menés	CSG/ DAI
Adresser une requête auprès de l'FMI pour avoir un évaluateur accrédité en TADAT	Le fonctionnement de l'OBR est évalué de manière objective et standardisée	Contacts avec FMI entamés	Un rapport des résultats d'évaluation est disponible			DAI	
Evaluer l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 2015 ; Elaborer un plan d'actions de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de l'état des lieux; Mener des audits de suivi de la mise en œuvre du plan d'actions	L'OBR est certifié aux standards de la norme ISO 9001 2015 d'ici 2022	Le personnel est disponible	un rapport d'audit organisationnel est disponible	Un rapport d'évaluation sur l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 2015 est produit par un consultant externe Un plan d'actions est élaboré	3 audits de suivi de la mise en œuvre du plan d'actions sont menés	3 audits de suivi de la mise en œuvre du plan d'actions sont menés	DAI/

Actions à mener	Résultats attendus	Indicateurs de performance						Responsable	
		Année de référence	2017	2018	2019	2020	2021		2022
Conduire les missions d'audits	Les cas de non-conformité aux procédures sont identifiés et les recommandations y relatives sont formulées	2017	28 rapports de mission sont produits	28 rapports de mission sont produits	29 rapports de mission sont produits	30 rapports de mission sont produits	31 rapports de mission sont produits	32 rapports de mission sont produits	DAI
Collecter les données sur chaque cas à traiter	100% des cas d'investigations soumis et/ou initiés sont traités et clôturés et chaque cas ne dépassant pas un délai de deux mois		100% des cas d'investigations soumis et/ou initiés sont traités et clôturés et chaque cas ne dépassant pas un délai de deux mois	100% des cas d'investigations soumis et/ou initiés sont traités et clôturés et chaque cas ne dépassant pas un délai de deux mois	100% des cas d'investigations soumis et/ou initiés sont traités et clôturés et chaque cas ne dépassant pas un délai de deux mois	100% des cas d'investigations soumis et/ou initiés sont traités et clôturés et chaque cas ne dépassant pas un délai de deux mois	100% des cas d'investigations soumis et/ou initiés sont traités et clôturés et chaque cas ne dépassant pas un délai de deux mois	100% des cas d'investigations soumis et/ou initiés sont traités et clôturés et chaque cas ne dépassant pas un délai de deux mois	DAI
Analyser les données collectées									
Initier des contrôles inopinés									
Produire un rapport pour chaque cas avec des recommandations appropriées									
Mettre à jour une étude sur la perception des contribuables sur l'image de l'OBR	Un rapport des résultats de l'étude est disponible		1 rapport est disponible		Rapport disponible			Rapport disponible	DFSE
Mener une étude sur la satisfaction des employés de l'OBR	Un rapport des résultats de l'étude est disponible		0	1				1	DFSE

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Responsible
			2018	2019	2020	2021	2022	
Évaluer le PS 2018-2022	Les rapports des résultats de l'évaluation du PS disponibles	Une évaluation du PS 2013-2017 a été faite à la fin de l'année 2017	N/A	N/A	Évaluation à mi-parcours	N/A	Évaluation finale du PS 2018-2022	DFSE
Conduire une étude sur le temps nécessaire sur la main levée (<i>Time Release Study</i>)	Une étude sur le temps nécessaire sur la main levée est réalisée	0	0	1	0	0	1	CDA/DPS
Instaurer la politique de la culture de leadership au sein de l'OBR	Les valeurs et des normes standards de compétences et de comportement du Manager de l'OBR sont définies	0	0	Une étude sur les valeurs et les normes de comportement du manager est menée Une ébauche de la politique est élaborée				DRH
Elaborer la politique d'évaluation à 360 degré Faire adopter la politique et la mettre en application	La politique d'évaluation à 360 degré est développée et adoptée	0	0	La politique est élaborée Des séances d'échange sont organisées		La politique est validée et mise en application		DRH

Actions à mener	Résultats attendus	Indicateurs de performance					Responsible	
		Année de référence 2017	2018	2019	2020	2021		2022
Objectif stratégique 2.4 : Améliorer les conditions de travail des employés de l'OBR								
Doter l'OBR des immeubles qui lui sont propres	Un immeuble abritant le siège de l'OBR est construit et inauguré	Le terrain est déjà disponible Etudes techniques commencées	Les résultats de l'étude technique disponibles Appel d'offre d'exécution et de surveillance lancé	Le marché des travaux de construction est attribué et les travaux de construction sont commencés	Les travaux de construction sont poursuivis	Les travaux de construction sont terminés	Le siège est équipé et inauguré	CSG/DAA
	Les bureaux provinciaux des services sont construits et équipés	3 bureaux dont Cibitoke, Bubanza et Gitega ont été construits ou aménagés.	4 bureaux seront construits	3 bureaux seront construits	3 bureaux seront construits	3 bureaux seront construits	2 bureaux seront construits	CSG/DAA
Acquérir les équipements de bureau, mobiliers et informatiques pour tout le personnel de tous les sites de l'OBR	Huit nouveaux postes frontaliers sont construits et équipés	3	4	1	1	1	1	CSG/DAA
	100 % des employés de bureau des sites de l'OBR sont dotés des ordinateurs	81%	100%	100%	100%	100%	100%	CSG/DAA
Climatiser les bureaux de Bujumbura et Kobero	100% des employés de l'OBR sont dotés des équipements de bureaux et mobiliers	80%	100%	100%	100%	100%	100%	CSG/DAA
	Tous les bureaux de Bujumbura et Kobero climatisés	Le marché de 49 climatiseurs pour la climatisation du bureau de Virago est en cours d'exécution	Achat de 60 climatiseurs de 30 BTU pour le reste des bureaux de Bujumbura, le bureau de Kobero, Rumonge et Gatumba	Achat de 40 climatiseurs	Achat de 20 climatiseurs			CSG/DAA

Actions à mener	Résultats attendus	Indicateurs de performance						Respo nsable
		Année de référence 2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Renouveler le charroi de l'OBR Installer de nouveaux réservoirs de carburant	Le charroi est renouvelé	0	15	10	10	10	10	CSG/DAA
	Des réservoirs de carburant de réserve sont installés	2	4	5	6	6	6	CSG/DAA

AXE STRATEGIQUE 3 : FACILITATION DES AFFAIRES ET CIVISME FISCAL

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Responsable
			2018	2019	2020	2021	2022	
Objectif stratégique 3.1 : Améliorer le niveau de conformité								
Préparer et des informations à délivrer aux contribuables et Organiser des séances d'information et de formation des Contribuables	100% de déclarations rentrées conformes aux obligations fiscales	80%	85%	90%	95%	100%	100%	CTI&RNF
Préparer et faire passer des communiqués rappelant les obligations fiscales.	8 réunions de sensibilisations annuelles sont tenues	18	8	8	8	8	8	CTI/Dir Communication
Identifier et relancer tous les défaillants après la saisie des déclarations	Le taux de défaillance est réduit à 4%	6,9%	5%	5%	4,5%	4%	4%	CTI&RNF
Améliorer le niveau de conformité des importateurs et des agences en douanes	Le taux de déclarations en Circuit Vert augmenté	38%	40%	42%	44%	47%	50%	
Mettre en œuvre le programme des Opérateurs Economiques Agréés	Le nombre des OEA additionnels accrédités	11	10	9	10	5	5	CDA
	Nombre d'avantages OEA augmenté et mis en application	7	7	7	8	9	10	CDA
Objectif stratégique 3.2 : Moderniser les procédures								
Mettre en place une plateforme capable de s'interfacer avec les opérateurs de paiements par téléphones mobiles	Plateforme fonctionnelle	La phase pilote avec Lumitel a été effectuée	La plateforme fonctionnelle					Direction Finances/DIT

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance				Responsable	
			2018	2019	2020	2021		2022
Remplacer les cartes roses papiers par les cartes roses magnétiques	Cartes roses papiers sont remplacées par les cartes roses magnétiques utilisées	100 000 Cartes roses magnétiques livrées Le logiciel de manipulation des cartes roses magnétiques est disponible	50% des Cartes roses papiers sont remplacées	100% des Cartes roses papiers sont remplacées			DIT/CTI	
Objectif stratégique 3.3 : Renforcer le partenariat avec les parties prenantes locales								
Entretiens le partenariat avec les partenaires locaux	Les parties prenantes identifiées	1(CFCIB)	Le document descriptif des partenaires locaux disponible				CDA	
Etablir des consultatifs et organiser des réunions avec eux	Nombre de comités consultatifs établis et nombre de réunions tenues par chaque comité consultatif établi (4 réunions pour les taxes internes et 6 pour les douanes)	2 (OEA, CFCIB,)	3(PFAU) Comités consultatifs et 10 réunions tenues par consultatif	4 comités consultatifs et 10 réunions tenues par consultatif	5 comités consultatifs et 10 réunions tenues par consultatif	6 comités consultatifs et 10 réunions tenues par consultatif	7 comités consultatifs et 10 réunions tenues par consultatif	Direction Juridique /CG/ CTI&RNF/ CDA
Objectif stratégique 3.4 : Faciliter l'accès aux services de l'OBR à travers le pays								
Décentraliser les services surtout sollicités par un effectif élevé des contribuables	Tous les services de l'OBR sont rendus à travers le pays	4/17(immatriculation des contribuables à Gitega, Rumonge, Kayanza et Ngozi)	8 nouvelles provinces : Muramvya, Mwaro, Makamba, Rutana, Cibitoke, Bubanza, Ruyigi	17/17 5 nouvelles provinces : Kirundo, Karusi, Bururi, Nyanza-Lac et Cankuzo				CTI&RNF

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance					Responsable	
			2018	2019	2020	2021	2022		
Identifier les zones perméables Identifier les nouveaux points d'entrées possibles Faire le plaidoyer de l'ouverture des postes des douanes	4 nouveaux postes ouverts d'ici 2022	24	Les zones perméables sont identifiées et la proposition des postes à ouvrir faite	1	1	1	1	1	CDA/CSG/ DAA
Concevoir de nouveaux programmes et les mettre en œuvre	Nombre de programmes conçus et mis en œuvre avec les parties prenantes augmenté	5 (PFAU, TDU, RCTG, OEA, ECTS)	1(Guichet Unique)	0	1 (ECTS au niveau régional)	0	0	0	CDA
Poursuivre la mise en œuvre des PFAUs	Au moins 1 nouveau PFAU opérationnel	3 PFAU opérationnels	Etude de faisabilité est menée	La construction du PFAU est commencée	Construction d'un PFAU poursuivie	Construction d'un PFAU poursuivie	Un PFAU opérationnel	Un PFAU opérationnel	CDA /DAA
Objectif stratégique 3.5 : Améliorer la communication interne et externe									
Evaluer la Stratégie de Communication existante Elaborer une nouvelle Stratégie	Une nouvelle Stratégie de communication et de relations publiques est opérationnelle	Ancienne stratégie de communication et de relations publiques est disponible	Une nouvelle stratégie de communication et de relations publiques est élaborée et approuvée	La nouvelle stratégie de communication et de relations publiques est exécutée					Direction de la Communication

AXE STRATEGIQUE 4 : RENFORCEMENT DU PARTENARIAT REGIONAL ET INTERNATIONAL

Actions à mener	Résultats attendus	Année de référence	Indicateurs de performance				Responsible
			2018	2019	2020	2021	
Objectif stratégique 4.1 : Renforcer la coopération avec les partenaires techniques et financiers							
Identifier les partenaires potentiels régionaux et internationaux ; Identifier le potentiel offert par nos partenaires en matière d'assistance technique et financière ; Designier des points focaux dans chaque département pour le suivi	Tous les partenaires et internationaux sont identifiés	N/A	Rapport détaillant les partenaires, les appuis probables et les points focaux est produit				CG
	Toutes les assistances techniques et financières sont identifiées						
Objectif Stratégique 4.2 : Renforcer la coopération avec les structures régionales							
Identifier les réunions stratégiques Approuver la participation dans ces réunions (compte tenu du budget) Participer dans des réunions	L'OBR est représenté dans 100% des réunions régionales stratégiques	100%	100%	100%	100%	100%	CG
	Préparer une note regroupant toutes les recommandations approuvées	Une feuille de route pour la mise en application des décisions et recommandation est produite	Rapports de missions	Une feuille de route			
Assigner les responsabilités pour le suivi et la mise en œuvre							

Autres indicateurs

L'indice de facilité de faire des affaires est un indicateur créé par la Banque mondiale en 2003. Il fait partie du projet Doing Business qui mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 190 économies, depuis 2014, et dans certaines villes au niveau infranational et régional¹. L'indice classe les économies de 1 à 190, la première place étant la meilleure. Un classement élevé signifie que l'environnement réglementaire du pays est favorable aux activités commerciales.

L'OBR voulant doubler d'efforts afin d'améliorer le climat des affaires va se focaliser pendant les cinq prochaines années à mettre en œuvre des actions concrètes mesurables afin que le contribuable soit servi avec rapidité et dans la plus grande facilité.

Parmi les dix Indicateurs, l'administration fiscale est plus principalement par deux d'entre eux à savoir le paiement des taxes et impôts, ainsi que le commerce transfrontalier

Tableau 7 : Projection de l'évolution des indicateurs Doing Business pour le Burundi pour l'indice de facilité de faire les affaires de 2018-2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Paiement des taxes et impôts	138	120	100	95	90	85
Commerce transfrontalier	164	160	158	154	150	145

Tableau 8 : Classement Doing Business pour l'indice de facilité de faire les affaires dans la communauté est africaine 2016

Pays	Paiement des Taxes et Impôts	Commerce transfrontalier
Burundi	138	164
Kenya	92	106
Ouganda	84	127
Rwanda	31	87
Sud Soudan	66	178
Tanzanie	154	182

- Le classement des économies selon la facilité du paiement des taxes et impôts est déterminé en triant leur distance aux scores de frontière pour cet indicateur. Ces scores sont la moyenne simple de la distance aux scores de la frontière pour chacun des quatre indices qui le composent – nombre de paiement des taxes et impôts, délais, taux d'imposition total et l'indice des procédures postérieures à la déclaration - avec un seuil et une transformation non linéaire appliqués à l'indice sur le taux d'imposition total. La distance de la frontière non linéaire pour le taux d'imposition total est égale à la distance de la frontière pour le taux

d'imposition total au pouvoir de 0,8. Le seuil est fixé à 26,1% et représente le 15e percentile de la distribution globale des taux d'imposition total pour toutes les années analysées par le rapport Doing Business jusqu'au rapport Doing Business 2015, inclus. Toutes les économies avec un taux d'imposition total inférieur à ce seuil reçoivent le même score que l'économie située sur le seuil.

- Le classement des économies d'après la facilité des échanges transfrontaliers est obtenu en triant les scores de distance de la frontière pour cet indicateur. Ces scores correspondent à la moyenne simple de l'ensemble des scores de distance de la frontière calculés pour les délais et les coûts de remise de la documentation exigée et de respect des procédures commerciales transfrontalières à l'exportation et l'importation (le transport domestique n'est pas pris en compte pour calculer le classement).

CONCLUSION

Le plan stratégique 2018-2022 de l'OBR s'inscrit dans le cadre de la volonté du Gouvernement de financer le budget de l'Etat. La vision développée dans le cadre de ce plan montre que des efforts doivent être déployés afin de combler les lacunes identifiés lors de l'évaluation du plan précédent.

Le présent plan stratégique met en avant des initiatives innovatrices en vue d'asseoir la culture de s'acquitter volontairement des obligations vis-à-vis de l'administration fiscale par les contribuables. Le plan contient des stratégies qui visent à faciliter l'accès aux services de l'OBR par les contribuables, l'amélioration des conditions de travail et par conséquent du rendement du personnel ainsi que des innovations en vue de la modernisation de l'Administration Fiscale.

La mise en œuvre du plan sera faite sur base de plan d'actions annuels et une évaluation de ces derniers sera faite pour pouvoir cadrer les réalisations avec les priorités du plan stratégique.

Il convient également de souligner que l'atteinte des résultats escomptés dans le cadre de ce document dépendra de l'implication de tous les partenaires, à savoir la Direction et le personnel de l'OBR, les opérateurs économique, les instances étatiques, la société civile et les partenaires techniques et financiers.



Route nationale n°3 (Nyanza-Lac-Mabanda),

Bien que le chemin soit long et ambitieux, l'OBR compte sur l'engagement du partenariat inclusif de tout un chacun pour atteindre les cibles contenu dans ce document stratégique.



ANNEXE

ANNEXE 1 : CHRONOGRAMME DES ACTIONS PROGRAMMEES

Actions à mener	2018	2019	2020	2021	2022	
AXE STRATEGIQUE N°1 : MOBILISATION DES RECETTES						
Objectif stratégique n°1.1 : Optimiser la collecte de la recette						
Collecter les recettes fiscales et non fiscales						CTI&RNF
Collecter les recettes douanières						CDA
<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre les notes d'impositions aux contribuables dans un délai ne dépassant pas 5 jours à la DGC, DMC et DPMC-BUJA et 10 jours au RI après signature de la lettre de clôture • Elaborer un plan de recouvrement mensuel et la mettre en exécution • Planifier les acomptes provisionnels attendus 						CTI&RNF
<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier et clôturer les dossiers programmés en Contrôle Ponctuel(CP) et Vérification générale (VG) dans les délais • Transmettre les notes d'impositions aux contribuables dans un délai ne dépassant pas 5 jours à la DGC, DMC et DPMC-BUJA et 10 jours au RI après signature de la lettre de clôture 						CTI&RNF
Mettre en place d'un système de recouvrement des impayés						CDA/DSD&EB
<ul style="list-style-type: none"> • Opérationnaliser le recouvrement automatisé des impayés en Douanes • Mettre en place la structure de recouvrement • Mettre à jour la base des données des impayés 						CDA/DSD&EB ; DPS
Objectif stratégique n°1.2: Elargir l'assiette fiscale						
Immatriculer les nouveaux contribuables et actualiser le fichier des contribuables par centre fiscal						CTI&RNF
Objectif stratégique n°1.3 : Lutter contre la fraude fiscale et douanière						
<ul style="list-style-type: none"> • Cibler et vérifier les dossiers des enquêtes à haut risque d'évasion fiscale et douanière • Améliorer la méthode d'enquêtes pour clôturer tous les dossiers ciblés. 						CER & GR DETI & D
Lutter contre la fraude à travers le ciblage et reverification des dossiers clôturés						CDA
<ul style="list-style-type: none"> • Opérationnaliser l'application • Produire le rapport semestriel de mise œuvre de nCEN 						CDA
Exploiter les renseignements reçus du CER & GR, lors des demandes d'attestations fiscales, les contribuables localisés, des factures des attributaires des marchés publics, les demandes de remboursement TVA, les déclarations TVA en vue de dégager les contribuables à fiscaliser						CTI / CER
Sensibiliser les contribuables sur l'utilisation et le format de la facture standardisée et sécurisée						CTI
Faire imprimer la facture standardisée et sécurisée et la rendre obligatoire et disponible sur le marché						CTI/DAA

Actions à mener	2018	2019	2020	2021	2022	
Recouvrer tous les droits, taxes et amendes établis						CDA/DLFC
Renforcer le dispositif de renseignement						CER/Dir Rensei- gnement
<ul style="list-style-type: none"> •Elaborer la stratégie de gestion des risques •Faire approuver la stratégie de gestion des risques •Mettre en œuvre de la stratégie de gestion des risques 						CDA
AXE STRATEGIQUE n°2: DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET PROFESSIONALISATION						
Objectif stratégique n°2.1 : Moderniser l'environnement informatique de l'OBR						
Mettre en œuvre le plan de continuité des activités de l'OBR en cas de pannes ou de maintenance planifiée						CSG/DIT
Accroître le niveau de sécurité du système d'information de l'OBR					DIT	
Mettre en place un système automatisé de gestion des taxes internes et recettes non fiscales						CTI&RNF + DIT D. Finances
Automatiser les systèmes de transfert des paiements des banques vers OBR via ASYCUDA						CDA/DIT
Connecter au réseau informatique tous les bureaux de l'OBR						DIT
Automatiser des processus d'affaires non encore automatisé relatifs aux Douanes, aux directions DAA, Direction des Finances et DRH						DIT + CDA
Moderniser le système de gestion des ouvrages et des archives						CSG/DAA/Dir Formation
Objectif stratégique 2.2 : Institutionnaliser la gestion des ressources humaines selon l'approche compétences						
<ul style="list-style-type: none"> • Développer et faire valider les outils de la démarche compétence • Réviser tous les descriptifs de poste • Informer et former le personnel sur la démarche compétence 						CSG/DRH/Dir Formation
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un pool de formateurs • Former un pool de formateurs • Développer les modules de formation relative à chaque compétence • Exécuter les plans de formation relatif à la démarche compétence 						CSG/D. Forma- tion /DRH
Continuer à mettre en œuvre la stratégie de formation 2017-2019						Dir. Formation
Elaborer la nouvelle stratégie de formation 2020-2022						Dir. Formation
Objectif stratégique 2.3 : Renforcer les capacités organisationnelles de l'OBR						
<ul style="list-style-type: none"> • Commanditer un audit organisationnel • Conduire des audits de suivi des recommandations de l'audit organisationnel 						CSG/ DAI
Adresser une requête auprès de l'FMI pour avoir un évaluateur accrédité en TADAT						DAI
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 2015 ; • Elaborer un plan d'actions de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de l'état des lieux; • Mener des audits de suivi de la mise en œuvre du plan d'actions 						DAI/

Actions à mener	2018	2019	2020	2021	2022	
Conduire les missions d'audits						DAI
<ul style="list-style-type: none"> • Collecter les données sur chaque cas à traiter • Analyser les données collectées • Initier des contrôles inopinés • Produire un rapport pour chaque cas avec des recommandations appropriées 						DAI
Mettre à jour une étude sur la perception des contribuables sur l'image de l'OBR						DPSE
Mener une étude sur la satisfaction des employés de l'OBR						DPSE
Evaluer le PS 2018-2022						DPSE
Conduire une étude sur le temps nécessaire sur la main levée (<i>Time Release Study</i>)						CDA/DPS
Instaurer la politique de la culture de leadership au sein de l'OBR						DRH
Elaborer la politique d'évaluation à 360 degré Faire adopter la politique et la mettre en application						DRH
Objectif stratégique 2.4 : Améliorer les conditions de travail des employés de l'OBR						
Doter l'OBR des immeubles qui lui sont propres						CSG/DAA
Acquérir les équipements de bureau, mobiliers et informatiques pour tout le personnel de tous les sites de l'OBR						CSG/DAA
Climatiser les bureaux de Bujumbura et Kobero						CSG/DAA
<ul style="list-style-type: none"> • Renouveler le charroi de l'OBR • Installer de nouveaux réservoirs de carburant 						CSG/DAA
AXE STRATEGIQUE 3 : FACILITATION DES AFFAIRES ET CIVISME FISCAL						
Objectif stratégique 3.1 : Améliorer le niveau de conformité						
Préparer et des informations à délivrer aux contribuables et Organiser des séances d'information et de formation des Contribuables Préparer et faire passer des communiqués rappelant les obligations fiscales.						CTI&RNF
Sensibiliser les contribuables sur les obligations fiscales						CTI&RNF/Dir Communication
Identifier et relancer tous les défaillants après la saisie des déclarations						CTI&RNF
Améliorer le niveau de conformité des importateurs et des agences en douanes						
Mettre en œuvre le programme des Opérateurs Economiques Agréées						CDA
Objectif stratégique 3.2 : Moderniser les procédures						
Mettre en place une plateforme capable de s'interfacer avec les opérateurs de paiements par téléphones mobiles						Direction Finances/DIT
Remplacer les cartes roses papiers par les cartes roses magnétiques						DIT/CTI
Objectif stratégique 3.3 : Renforcer le partenariat avec les parties prenantes locales						
Former les magistrats en matière fiscale et douanière						Direction des Formations/Direction juridique
Entretenir le partenariat avec les partenaires locaux						CDA
Etablir des consultatifs et organiser des réunions avec eux						Direction Juridique / CG/CTI&RNF/CDA

Actions à mener	2018	2019	2020	2021	2022	
Objectif stratégique 3.4 : Faciliter l'accès aux services de l'OBR à travers le pays						
Décentraliser les services surtout sollicités par un effectif élevé des contribuables						CTI&RNF
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les zones perméables • Identifier les nouveaux points d'entrées possibles • Faire le plaidoyer de l'ouverture des postes des douanes 						CDA/CSG/DAA
Concevoir de nouveaux programmes et les mettre en œuvre						CDA
Poursuivre la mise en œuvre des PFAUs						CDA /DAA
Objectif stratégique 3.5 : Améliorer la communication interne et externe						
Evaluer la Stratégie de Communication existante						Direction de la Communication
Elaborer une nouvelle Stratégie de communication						
AXE STRATEGIQUE n°4 : RENFORCEMENT DU PARTENARIAT REGIONAL ET INTERNATIONAL						
Objectif stratégique 4.1 : Renforcer la coopération avec les partenaires techniques et financiers						
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les partenaires potentiels régionaux et internationaux ; • Identifier le potentiel offert par nos partenaires en matière d'assistance technique et financière ; • Designer des points focaux dans chaque département pour le suivi 						CG
Objectif Stratégique 4.2 : Renforcer la coopération avec les structures régionales						
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les réunions stratégiques • Approuver la participation dans ces réunions (compte tenu du budget) • Participer dans des réunions 						CG
<ul style="list-style-type: none"> • Préparer une note regroupant toutes les recommandations approuvées • Assigner les responsabilités pour le suivi et la mise en œuvre 						CG/DPSE ; DPS/CTI ; DPS/CDA

 : Période de réalisation des activités



Une Publication de

Office Burundais des Recettes

B.P. 3465 Bujumbura, Burundi

Telephone: (257) 22 28 21 32

Email: info@obr.gov.bi

<https://www.obr.bi> |

Twitter@OBR_BI

Numéro de téléphone vert : 500