



Office Burundais des Recettes
"Je suis fier de contribuer à la construction du Burundi"

5^{ème} PLAN STRATEGIQUE **(Juillet 2022-Juin 2027)**

*Optimisation des recettes et amélioration de la
satisfaction des partenaires par un service de qualité*

Elaboré par l'Equipe Technique de l'OBR

Sous l'encadrement du Prof. Dr. Pascal-Firmin NDIRIRA

Expert International en Planification et Suivi-Evaluation

Février 2022

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iii
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	iv
MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	vii
MOT DU COMMISSAIRE GENERAL	viii
RESUME EXECUTIF	x
CHAPITRE I : INTRODUCTION	1
CHAPITRE II : EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022	2
2.0. Introduction	2
2.1. Méthodologie de l'évaluation	2
2.2. Evaluation de la performance globale	2
2.4. Contraintes rencontrées	4
2.5. Leçons apprises	4
CHAPITRE III : CŒUR DU 5^{ème} PLAN STRATEGIQUE ET MODALITES DE MISE EN OEUVRE	7
3.1. Considérations de l'environnement récent du 5^{ème} Plan Stratégique	7
3.2. Méthodologie	8
3.3.1. Mission, Vision et Valeurs fondamentales de l'OBR	9
3.3.2. Objectifs du 5^{ème} Plan Stratégique de l'OBR 2022-2027	9
3.3.3. Enoncé et description synthétique des axes stratégiques	10
3.4. Résultats attendus, moyens et coûts	12
3.4.1. Projection des recettes	12
3.4.2. Cadre Logique	13
3.4.3. Le Cadre de Mesures des Résultats	16
3.3.4. Le Tableau des Coûts Détaillés	19
CHAPITRE IV : PILOTAGE, COORDINATION ET SUIVI-ÉVALUATION	21
4.1. Nécessité de renforcer l'intégration des stratégies, des actions et des outils de gestion et de coordination de la mise en œuvre du plan stratégique	21
4.2. Développement d'une démarche et d'outils pratiques d'arrimage aux Budgets-Programmes	23
4.3. Contenu et étendue de la note	23
4.4. Autres modalités de mise en œuvre	24
ANNEXES 26	
Annexe 1 : Policy Actions Matrix (PAM) ou Matrice de Mesures de politiques et d'actions stratégiques pour la mise en œuvre du Plan Stratégique de l'OBR pour la période 2022-2027	27
Annexe 2 : Notice sur l'ancien indicateur Doing business 2018-2022	32

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Contribution des recettes totales dans les dépenses courantes	3
Tableau 2 : Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'OBR	5
Tableau 3 : Projection des recettes de juillet 2022 à juin 2027	12
Tableau 4 : Cadre Logique	13
Tableau 5 : Cadre de Mesure de Résultats du 5 ^{ème} plan stratégique de l'OBR 2022-2027	17
Tableau 6 : Tableau des Coûts Détaillés (COSTAB).....	199

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de l'OBR.....	1
Figure 2 : Évolution du coût de la collecte des recettes	4
Figure 3 : Résumé du Schéma conceptuel de base d'une Architecture globale d'informatisation du système de suivi technico-financier et de passation des marchés pour l'OBR (PS 2022-2027).....	25

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ATAF	African Tax Administration Forum
BIF	Franc Burundais
CAE	Communauté de l’Afrique de l’Est
CDA	Commissariat des Douanes et Accises
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Termes
CER&GR	Commissariat des Enquêtes, Renseignements et Gestions des Risques
CFCIB	Chambre Fédérale pour le Commerce et l’Industrie au Burundi
CG	Commissariat Général
CL	Cadre Logique
CMR	Cadre de Mesure des Résultats
CREDAF	Centre de Rencontres et d’Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales
CSG	Commissariat des Services Généraux
CTI& RNF	Commissariat des Taxes Internes et Recettes Non Fiscales
DFI	Direction des Finances
DFO	Direction de la Formation
DIT	Direction de l’Information des Technologies
DPSE	Direction de la Planification Stratégique et Etudes
EARATC	East African Revenue Authorities Technical Committee
FMI	Fonds Monétaire International
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
IRE	Impôts sur les Revenus d’Emploi
ISO	International Organisation for Standardisation
ISTEEBU	Institut de Statistiques et d’Etudes Economiques du Burundi
JICA	Japan International Cooperation Agency
NESP	Note des Eléments Stratégiques Prioritaires
OBR	Office Burundais des Recettes
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
PAA	Plan d’Actions Annuel
PAAB	Plan d’Actions Annuel Budgétisé
PAM	Policy Actions Matrix
PND	Plan National de Développement
PPD	Projet Phare Digitalisation
PPPBSE	Prospective, Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi & Evaluation
PPTC	Projet Phare Taxe Cadastrale
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
RH	Ressources Humaines
RMP	Revue à Mi-Parcours
S&E	Suivi-Evaluation
SIG	Système d’Information Géomatique

TDU	Territoire Douanier Unique
TIC	Technologies de l'Information et Communication
TMEA	Trade Mark East Africa
TVA	Taxe sur Valeur Ajoutée
USD	Dollar Américain

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



L'élaboration du 5^{ème} Plan Stratégique de juillet 2022-juin 2027 est un pas de plus pour l'Office Burundais des Recettes, dans la consolidation de l'exécution de ses missions. L'optimisation des recettes, l'amélioration de la satisfaction des partenaires par un service de qualité constituent le leitmotiv à partir duquel le document vient renforcer les orientations initiées dans le plan stratégique précédent. Après un examen de son environnement actuel, des acquis et des contraintes, il vient renforcer le cycle de gestion axée sur les résultats. Ce plan stratégique renferme les objectifs généraux élaborés à partir de la base et de manière participative, approuvés par la Direction et validés par le Conseil d'Administration.

Pour une organisation aussi stratégique qu'est l'Office Burundais des Recettes, ce Plan est d'une importance capitale au regard de sa contribution dans l'atteinte des objectifs du Plan National du Développement (PND) Burundi 2018-2027 et dans la poursuite du financement des projets de développement qui y sont identifiés. Ce plan vient donc à point nommé pour fixer les points d'ancrage de l'Office par rapport aux orientations stratégiques actualisées du Gouvernement. Il sera appuyé par des plans d'actions annuels avec des indicateurs de performance quantifiables.

Pour les cinq prochaines années, juillet 2022 - juin 2027, le Conseil d'Administration veillera à ce que les attentes des contribuables soient tenues en considération afin d'améliorer davantage le niveau de satisfaction de ces derniers, à travers notamment l'amélioration permanente de son service, la contribution à l'amélioration de la facilitation des affaires au Burundi et le renforcement du civisme fiscal. Le secteur privé sera toujours notre principal partenaire et le Conseil s'efforcera d'améliorer encore davantage cette collaboration. Je suis donc entièrement confiant que les orientations stratégiques, les réformes qui sont planifiées dans ce plan stratégique propulseront l'OBR dans la réalisation de ses objectifs.

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

Je vous remercie.

**LE PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

Audace NDAYIZEYE

MOT DU COMMISSAIRE GENERAL



*Le Commissaire Général,
Jean Claude MANIRAKIZA*

C'est avec un grand plaisir et honneur que je vous présente le 5^{ème} Plan Stratégique (juillet 2022 - juin 2027) de l'Office Burundais des Recettes.

Douze ans après la mise en place d'une administration fiscale semi autonome dont le but est la collecte des recettes pour le Trésor Public, les résultats positifs enregistrés par l'OBR ont prouvé que la réforme introduite par le Gouvernement en 2009 est couronnée de plus en plus de succès.

En effet, les recettes collectées sont passées de 324,5 milliards de BIF en 2009-2010 à 1156,4 milliards de BIF en 2020-2021, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 11,2%. Le taux de contribution des recettes totales dans les dépenses courantes de l'Etat est passé de 62,6% en 2009 à 93,4% en 2020/2021.

L'Office Burundais des Recettes continue à honorer son contrat de performance et reste déterminé pour atteindre sa vision qui est de devenir « une administration fiscale moderne, efficiente, orientée client, contribuant au développement durable du Burundi ». Dès l'entrée du 4^{ème} plan stratégique 2018-2022 dans sa dernière année, en août 2021, le processus d'élaboration du plan quinquennal suivant (juillet 2022-juin 2027) a été enclenché. Une évaluation minutieuse a été conduite pour identifier les défis persistants qui, avec les nouveaux défis, ont permis de déterminer les nouveaux axes stratégiques. Ces derniers guideront l'OBR durant les cinq prochaines années, en tenant compte de l'environnement dans lequel il opère. Des consultations avec le personnel, le secteur privé et d'autres parties prenantes ont également été faites afin de recueillir leurs contributions sur la façon dont l'administration fiscale doit continuer à se moderniser.

Grâce à cette introspection objective, des changements fondamentaux sont introduits dans le but d'optimiser la collecte des recettes tout en améliorant la satisfaction des partenaires par un service de qualité.

Ainsi donc, trois nouveaux axes stratégiques ont été retenus :

- 1^{er} axe stratégique** : Mobilisation des recettes internes et douanières ;
- 2^{ème} axe stratégique** : Soutien à la mobilisation des recettes par la modernisation des services d'appui (services généraux, enquêtes et gestions des risques) ;
- 3^{ème} axe stratégique** : Renforcement et modernisation du système de gestion et de coordination de l'office.

La mise en œuvre effective étant aussi importante que le plan en soi, un cadre logique a été développé à cet effet et nous permet de lier, par axe stratégique, les objectifs aux résultats et aux indicateurs objectivement vérifiables y associés. Les départements responsables de la réalisation de chaque objectif sont clairement indiqués dans les plans d'actions annuels.

Les plans d'actions annuels de tous les départements vont contribuer à la réalisation du plan stratégique. Les rapports de performance seront produits à la fin de chaque trimestre afin d'indiquer l'état de mise en œuvre de chaque objectif et pouvoir prendre des mesures correctrices le moment opportun. Les rapports de performance seront présentés, pour la prise des décisions, au Conseil d'Administration après validation par le Comité de Direction.

Des indicateurs mesurant la facilité de faire 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 modernisations identifiés sous forme de projets phares, consignés dans une matrice d'actions stratégiques (Policy Action Matrix), seront mis en œuvre afin d'atteindre cet objectif.

Je termine en réitérant notre détermination à contribuer pleinement dans la réalisation des objectifs du PND Burundi 2018-2027 et profite de cette occasion pour remercier les contribuables, les partenaires, le personnel, le Conseil d'Administration, le Ministère de tutelle ainsi que le Gouvernement pour leur soutien indéfectible. Nous ne ménagerons aucun effort afin que ce plan soit mis en œuvre pour le bien de notre patrie.

Je vous remercie.

LE COMMISSAIRE GENERAL

Jean Claude MANIRAKIZA

RESUME EXECUTIF

Depuis sa création en 2009, l'OBR a adopté l'usage de la planification basée sur la gestion axée sur les résultats par le moyen des plans stratégiques. Aujourd'hui, il est à sa 5^{ème} génération de plan stratégique. A l'image de ce qui était fait avant, il est indispensable de faire l'évaluation du plan stratégique précédent afin de fixer des points de repère pour l'élaboration du plan stratégique suivant.

Ainsi, l'évaluation de la mise en œuvre du 4^{ème} plan stratégique a relevé des succès surtout dans son premier axe stratégique en rapport avec **la mobilisation des recettes**. Les recettes collectées ont connu une croissance substantielle, au taux de 8,8% environ sur la période de 2018/2019 à 2020/2021. Le portefeuille des contribuables s'est accru allant de 5 617 contribuables en 2015 à 62 494 en 2020/2021.

Au niveau de l'axe en rapport avec **le développement organisationnel et professionnalisation**, 12 bureaux ont été redondants entre 2018 à 2021. C'est notamment les sites de Makamba, Rutana, Ruyigi, Cankuzo, Muyinga, Kirundo, Muramvya, Karusi, Bubanza et Mwaro, Muyinga et Ngozi.

Au niveau de **la facilitation des affaires et au civisme fiscal**, des campagnes de sensibilisations et d'éducation des contribuables ont été organisées et animées pour améliorer leur niveau de conformité. L'introduction du système de paiement des taxes internes par téléphonie mobile et de paiement électronique des droits des douanes ont réduit sensiblement les délais de paiement des droits et taxes par les contribuables.

Au niveau du **renforcement du partenariat régional et international**, les échanges d'expériences avec les autres administrations fiscales de l'EAC à travers les Comités Techniques (EARATC) se sont poursuivis dans le cadre du renforcement de la coopération avec les structures régionales.

Partant des constats relevés au cours de l'évaluation du plan précédent, l'élaboration du 5^{ème} plan stratégique de l'OBR 2022-2027 s'est basée sur une approche participative inspirée de la méthode de Planification par Objectif (PPPO-ZOPP), sur une consultation avec de représentants des contribuables, ainsi que sur une collecte de données complémentaires appuyée par une documentation variée.

A partir d'une hiérarchisation des problèmes recueillis, un Arbre des Problèmes (AP) transposé en Arbre des Objectifs (AO), a permis d'élaborer un Cadre Logique (CL) contenant des objectifs, assorti d'indicateurs de résultats, des valeurs de référence, de valeurs cibles pour l'horizon juin 2027 ainsi que d'hypothèses et risques. Les valeurs annuelles cibles assignées aux principaux résultats attendus figurent dans un Cadre de Mesure de Résultats (CMR). C'est à partir de ces valeurs cibles déclinées en cibles annuelles qu'ont été élaborés le tableau détaillé des coûts (COSTAB) des actions à mener sur la période 2022-2027. C'est sur cette base que le coût global du plan stratégique 2022-2027 indiqué plus bas a été établi.

La rédaction du document du 5^{ème} plan stratégique de l'OBR pour la période juillet 2022- juin 2027 a tenu également en compte l'analyse sur l'environnement Politique, Economique, Social, Environnemental et Législatif (PESTEL), ainsi que des forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (analyse SWOT), consolidant ainsi les autres résultats de tout le processus de formulation.

L'objectif global assigné à ce 5^{ème} plan quinquennal 2022-2027 est de *"Contribuer de façon sensible au financement d'un développement durable au Burundi, en organisant la mobilisation des recettes de manière à assurer au gouvernement, autant que possible, un niveau maximum d'autonomie financière pour ce qui est du budget de fonctionnement, à l'horizon juin 2027"*.

Pour atteindre cet objectif, l'OBR a identifié trois (3) axes stratégiques autour desquels des actions sont organisées sur les cinq (5) prochaines années 2022-2027.

1. Mobilisation des Recettes internes et douanières

A travers cet axe, l'OBR vise le renforcement de la mobilisation pour optimiser encore davantage la collecte des recettes à la hauteur des ambitions requises par le Plan National de Développement (PND Burundi 2018-2027). Ce dernier a fixé l'ambition à un taux de croissance économique annuelle de 13% et un taux de prélèvement fiscal qui passerait de 16% à 22 % d'ici juin 2027. Le 5^{ème} plan stratégique vise à cet effet l'amélioration de la collecte des recettes allant de 1751,19 milliards BIF à partir de juillet 2022 jusqu'à atteindre 2981,22 milliards en juin 2027. Le coût cumulé projeté pour atteindre cet objectif, est estimé à 308,70 milliards BIF à fin juin 2027.

2. Soutien à la mobilisation des recettes par la modernisation des services d'appui

Le résultat attendu est, entre autres, que d'ici 2027, l'OBR puisse disposer d'un système de gestion intégré, moderne, fondé sur des normes et standing digital de haut niveau opérant principalement en mode d'accès facile en ligne.

3. Renforcement et modernisation du système de gestion et de coordination de l'Office

Cet axe vise la formulation, la validation et la coordination d'une mise en œuvre efficace des projets phares orientés dans le domaine de la digitalisation, du renforcement des capacités de planification et de S&E.

Les principales mesures de politiques nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de l'OBR pour la période de juillet 2022- juin 2027 se résument en quelques lignes d'actions engageant tous les commissariats. Il s'agit d'abord de considérer de manière transversale le **Renforcement de mécanismes opérationnels existants, ainsi que de nouvelles stratégies** et outils de mobilisation des recettes internes et douanières. Il faut ensuite mettre en place, à la coordination de l'Office, un mécanisme de formulation et de mise en œuvre de projets phares (PP) en matière de : (i) **Digitalisation** (PPD-2022-2027) ; (ii) de **Renforcement des Capacités** ; (iii) **initiation de collecte de la Taxe Cadastrale** (PPTC) pour contribuer à l'élargissement et à la modernisation de l'assiette fiscale.

Les **plans d'actions annuels** des tous les départements vont s'appuyer sur le plan stratégique et seront axés sur la réalisation des objectifs inclus dans ce document. 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 le moment opportun.

En termes de modalités de mise en œuvre, le plan stratégique prévoit, en plus des éléments habituels, une Matrice des Actions ou Mesures de Politiques (« **Policy Actions Matrix** ») ainsi qu'un calendrier de sa mise en œuvre, afin de faciliter le dialogue et la concertation au sein des organes de pilotage. Cet outil renforce l'engagement de tous les acteurs de l'OBR à soutenir et à assurer le suivi de la mise en œuvre des actions stratégiques programmées dans le plan stratégique 2022-2027.

CHAPITRE I : INTRODUCTION

Au terme de la loi n° 1/22 du 05 novembre 2021 portant révision de la loi n° 1/11 du 14 juillet 2009 portant création, organisation et fonctionnement de l'OBR, les missions de l'OBR sont les suivantes :

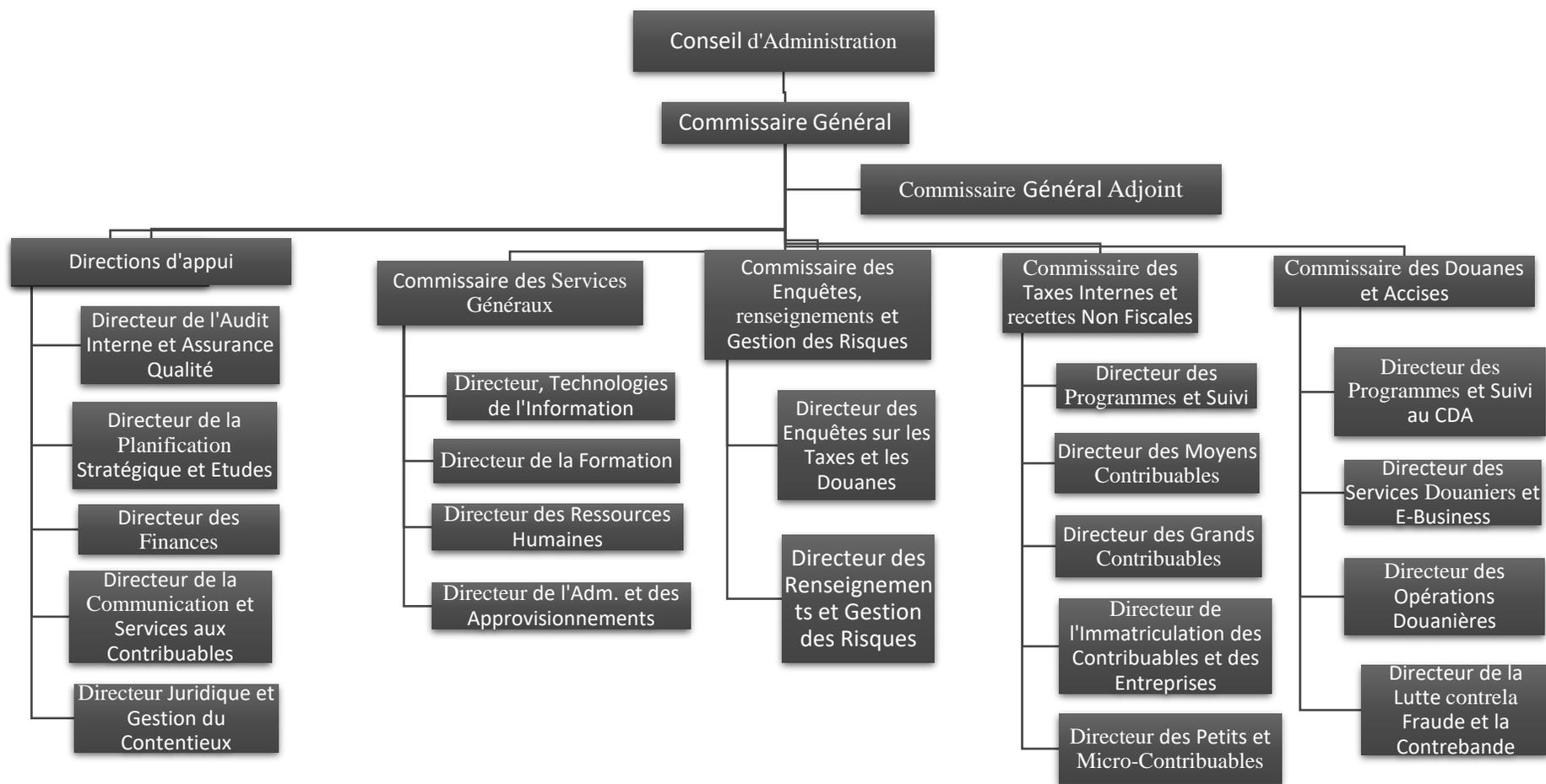
- a) Etablir, recouvrer, administrer au sens large et comptabiliser les recettes publiques pour le compte du Trésor public ;
- b) Conseiller le Gouvernement sur toutes les questions concernant les aspects de politique fiscale ;
- c) Promouvoir et veiller au respect des obligations fiscales et douanières ;
- d) Conseiller et sensibiliser les autorités locales décentralisées en matière d'établissement et de collecte de leurs recettes ;
- e) Promouvoir le civisme fiscal de la population ;
- f) Assister le Gouvernement dans la mise en place des mesures visant la promotion de l'investissement et des échanges commerciaux
- g) Combattre la fraude fiscale et douanière, l'évasion fiscale et coopérer, à cette fin, avec d'autres autorités compétentes en la matière au Burundi et à l'étranger ;
- h) Jouer le rôle de police judiciaire à l'égard des contrevenants à la législation fiscale et douanière sous réserve d'autres lois en vigueur ;
- i) Produire des rapports et statistiques sur la collecte des recettes et les échanges commerciaux ;
- j) Accorder des exonérations prévues par les lois en vigueur au Burundi conformément aux procédures qu'il adopte ;
- k) Remplir toute autre fonction concernant les recettes publiques que le Ministre de tutelle peut lui confier.

En vertu de l'article 5 de la loi susmentionnée, l'OBR est administré par un Conseil d'Administration composé de neuf (9) membres nommés par décret dont quatre (4) sont membres de droit à savoir :

- a) Le Commissaire Général de l'OBR ;
- b) Le Directeur Général ayant le budget dans ses attributions ;
- c) Le Directeur Général ayant le Commerce dans ses attributions ;
- d) Le Gouverneur de la Banque de la République du Burundi.

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 : Organigramme de l'OBR



Ainsi, l'OBR fonctionne depuis 2011 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. Celui-ci a à son tour connu une révision après une année. Cette deuxième révision a permis d'élaborer le plan stratégique 2013-2017, suivi de celui de 2018-2022. Ces documents constituent le cadre de la planification opérationnelle des activités de l'OBR. Le plan stratégique 2022-2027 est la cinquième génération.

Le plan stratégique de l'OBR s'inscrit dans la logique de contribuer à l'atteinte des objectifs du Gouvernement. De ce fait, il fait toujours référence à la planification nationale. Le plan stratégique 2018-2022 qui vient de s'écouler faisait référence à la vision 2025 tandis que le 5^{ème} plan stratégique fait référence au Plan National de Développement (PND Burundi 2018-2027). D'une façon générale et comme pour toute autre institution, le plan stratégique de l'OBR doit s'inscrire dans la logique de contribuer à la réalisation des objectifs du Gouvernement à travers ses missions.

Ce plan stratégique est articulé de la manière suivante :

- **Le premier chapitre** énonce les missions telles que prévues par la loi n°1/22 du 05 novembre 2021 portant révision de la loi n° 1/11 du 14 juillet 2009 portant création, organisation et fonctionnement de l'OBR, et revient sur la structure de l'OBR dans ses détails, sa composition ainsi que le rôle de l'OBR dans l'atteinte des objectifs du PND Burundi 2018-2027.
- **Le deuxième chapitre** présente l'évaluation du plan stratégique 2018-2022, la méthodologie utilisée, l'évaluation de la performance, les réalisations, les contraintes rencontrées, les leçons apprises et les recommandations.
- **Le troisième chapitre** se focalise sur le contenu du 5^{ème} Plan Stratégique de l'OBR. Il se concentre sur la méthodologie de son élaboration, sur les orientations stratégiques, les projections des recettes de juillet 2022 à juin 2027, le cadre logique, le cadre de mesure des résultats, le tableau détaillé des coûts (COSTAB en anglais).
- **Le quatrième chapitre** met en exergue les mécanismes de pilotage, de coordination et de suivi-évaluation des actions planifiées dans le 5^{ème} Plan Stratégique. Ce chapitre met en évidence trois projets phares sur lesquels la coordination doit se focaliser pour réussir la mission de collecte des recettes. Il s'agit de :
 - Une composante « **Digitalisation (PPD-2022-2027)** » ;
 - Une composante « **Renforcement des Capacités** » (avec composantes : pilotage et de S&E ; GRH basée sur compétences, compétition, contrats de performances et motivation, etc.) ;
 - Une composante « **Carte cadastrale ou Taxe Cadastrale (PPTC)** », numérisée.

CHAPITRE II : EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022

2.0. Introduction

Le plan stratégique 2018-2022 touche à sa fin le 30 juin 2022. Les résultats de son évaluation servent d'inputs à l'élaboration de la 5^{ème} génération du plan stratégique de juillet 2022- juin 2027. L'évaluation a porté sur :

- La méthodologie de l'évaluation ;
- L'évaluation de la performance globale ;
- L'évolution des indicateurs clés de performance préalablement définis ;
- Les contraintes rencontrées et les leçons apprises

2.1. Méthodologie de l'évaluation

Le processus d'évaluation stratégique a été précédé par une formation de cadres de l'OBR (40 au total répartis en deux groupes de 20 cadres chacun), organisée à Bujumbura du 16 août au 13 septembre 2021. L'intégration des acquis de cette formation a permis de renforcer les pratiques de l'évaluation déjà implantées à l'OBR.

Les sources des données utilisées dans la conduite de cette évaluation comprennent les résultats d'un diagnostic participatif interne conduit durant la formation précitée. 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 une analyse des données administratives ont constitué des supports utiles au processus d'évaluation.

2.2. Evaluation de la performance globale

L'évaluation de la performance a porté sur la collecte des recettes, la contribution des recettes collectées dans les dépenses courantes ainsi que la maîtrise du coût de collecte des recettes.

- *Axe stratégique n°1 : Mobilisation des recettes*

La mobilisation des recettes a été nettement améliorée. Les recettes collectées ont connu une croissance substantielle avec une moyenne d'environ 8,8% sur la période 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021. Le portefeuille des contribuables s'est accru de 5 617 contribuables en 2015 à 62 494 en 2020/2021. Dans le cadre de lutte contre la fraude et la contrebande, des actions visant à intercepter, saisir et dissuader des cas de fraude douanières, fiscales ou de contrebande ont été menées, notamment la supervision des déchargements des marchandises importées sous TDU pour certains contribuables ou marchandises ciblés et identifiés à haut risque de fraude, le dédouanement de plus de 250 motos frauduleusement importées au Burundi, le contrôle des marchandises en transit et la répression des détournements de transit, la canalisation des marchandises vers les postes/bureaux de dédouanement dans les régions Centre, Est et Sud ; le contrôle des factures non conformes, découverte des entreprises fictives participant dans la fraude de TVA.

- *Axe stratégique n°2 : Développement organisationnel et professionnalisation*

Des avancées en développement organisationnel ont été enregistrées au cours de la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2022. En plus de vingt-deux (22) sites qui étaient déjà redondants, douze (12) autres bureaux ont été redondants pendant la période de 2018 et 2021.

Le plan de formation a été mis en place et la capacité du personnel de l'OBR a été renforcée. Des bureaux de collecte des recettes ont été construits à l'intérieur du pays notamment Ngozi, Muyinga et Rumandari.

- ***Axe stratégique 3 : Facilitation des affaires et civisme fiscal***

Le volet de facilitation des affaires et éducation au civisme fiscal a été considérablement amélioré. Des campagnes de sensibilisations et d'éducation des contribuables ont été organisées et animées pour améliorer leur niveau de conformité. L'introduction du système de paiement des taxes internes par téléphonie mobile et de paiement électronique des droits des douanes ont réduit sensiblement les délais de paiement des droits et taxes par les contribuables. Dans le même cadre de faciliter les contribuables, des comités consultatifs ont été mis en place avec CFCIB et l'OPC. Certains services de l'OBR comme l'immatriculation des véhicules, les attestations fiscales et les Numéros d'Identification Fiscale (NIF) ont été décentralisés vers les provinces. La communication interne a été améliorée par l'opérationnalisation de la plate-forme de communication interne (intranet). Cependant, des réunions prévues pour la période du plan stratégique n'ont pas été toutes épuisées.

- ***Axe stratégique 4 : renforcement du partenariat régional et international***

Les échanges d'expériences avec les autres administrations fiscales de l'EAC à travers les Comités Techniques (EARATC) se sont poursuivis dans le cadre de renforcement du partenariat avec les structures internationales et régionales.

2.3. Analyse de l'évolution des indicateurs clés de performance

- ***Contribution des recettes totales dans les dépenses courantes.***

Les recettes collectées par l'OBR contribuent dans le financement des dépenses publiques.

Le tableau ci-dessous montre le niveau de contribution des recettes totales collectées par l'OBR dans le financement des dépenses courantes de 2018-2019 à 2020-2021.

Tableau 1 : Contribution des recettes totales dans les dépenses courantes

Rubriques	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Recettes totales en milliards de BIF	896,93	1 024,12	1 156,46
Dépenses courantes en mds de BIF	1 045,60	1 137,02	1 237,41
Contribution des recettes dans les dépenses courantes	85,78%	90,07%	93,46%

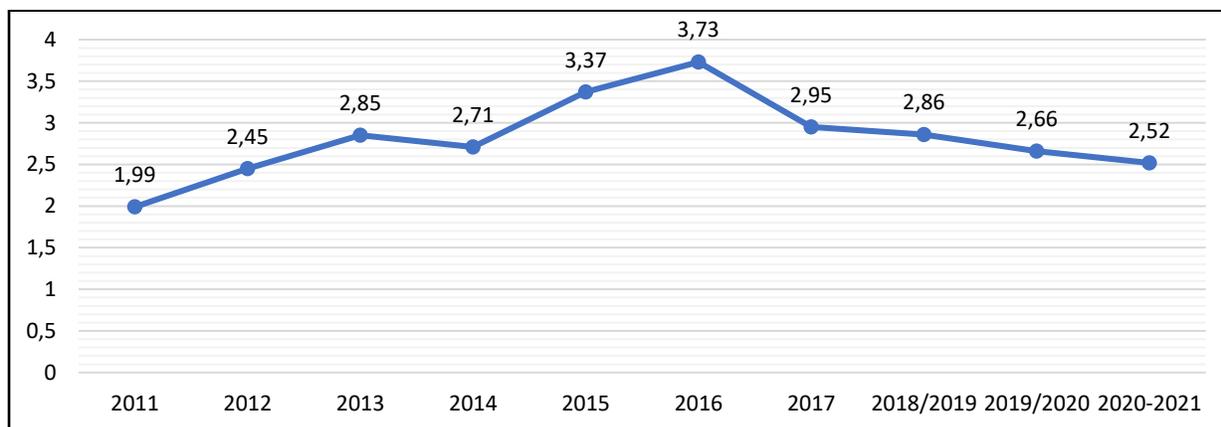
Source : Base de données de l'OBR et du Ministère des Finances

En 2020/2021, les recettes totales collectées par l'OBR ont contribué à hauteur de 93,46% dans le financement des dépenses courantes.

Coût de collecte des recettes

Le coût de la taxation doit être l'un des objectifs clés de la politique fiscale et partant, de la réforme de l'administration fiscale. Pendant la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2022, l'évolution du coût de la collecte des recettes est allée en diminuant comme le présente la figure ci-dessous :

Figure 2 : Évolution du coût de la collecte des recettes



Source : Base de données de l'OBR

Au regard de la figure ci-dessus, le coût de collecte a diminué de 2017 à 2020/2021 passant de 3,73% en 2016 à 2,52% en 2020-2021.

2.4. Contraintes rencontrées

Bien qu'il y ait des acquis au niveau de la mise en place d'une culture de planification stratégique, des contraintes n'ont pas manqué. Il s'agit entre autres de :

1. L'inadéquation entre le budget accordé à l'OBR et le budget nécessaire à la réalisation des activités contribuant à l'atteinte des résultats prévus dans les plans d'actions annuels ;
2. La faible appropriation du plan stratégique par certains employés ;
3. La vulgarisation insuffisante du plan stratégique au sein des services de l'OBR ;
4. Manque de suivi des activités sur une base régulière vers l'obtention des résultats du plan stratégique ;
5. L'instabilité et gestion irrationnelle du personnel (mutations irrégulières et inadaptées au profil, etc.) ;
6. L'absence de la capitalisation des connaissances acquises par le personnel ;
7. L'insuffisance de moyens matériels.

2.5. Leçons apprises

Grâce à cette évaluation du plan écoulé, les leçons suivantes ont été retenues pour guider le processus d'élaboration du Plan Stratégique juillet 2022-juin 2027 :

- a) L'approche participative dans l'élaboration du plan stratégique est d'une importance capitale pour optimiser son appropriation par les services lors de son élaboration, sa mise en œuvre et son suivi-évaluation ;

b) Suite à l'insuffisance du suivi régulier des activités du plan stratégique, certaines activités ne sont pas mises à jour conformément aux changements environnementaux, raison pour laquelle on se retrouve à la fin avec des activités irréalisables ou non évaluables.

- ***Prise en compte d'une réévaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces identifiées antérieurement***

Le tableau ci-dessous présente le résumé de l'analyse FFOM de l'OBR qui avait été faite pour le 4^{ème} plan stratégique.

Tableau 2 : Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'OBR

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • L'OBR est reconnu comme l'une des 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 de l'OBR est en place avec un cadre légal bien défini ; • Un personnel compétent ; • Existence des réformes visant la modernisation continue de l'administration fiscale ; • La détermination du personnel de l'OBR qui semble être toujours à la hauteur d'honorer le contrat de performance ; • Une gestion se veut encore davantage axée sur les résultats avec des indicateurs 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel insuffisant dans les régions ; • Budget de fonctionnement insuffisant ; • Condition de travail encore inadéquate dans certains endroits ; • Absence d'un institut de formation spécialisée à l'OBR ; • 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 • Transferts/mutations fréquents (non application de la politique de gestion des transferts) • Faible décentralisation des services de l'OBR • Faible rendement de recouvrement des arriérés ; • Faible productivité de certains employés ; • Des lacunes au niveau de certains textes légaux ; • Stratégie de rétention du personnel et gestion de carrière inexistante ; • Fuite de responsabilité chez certains employés ; • Le cadre d'échanges d'informations avec les parties prenantes lacunaire ; • Vieillesse des équipements informatiques et électriques.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Le Soutien du Gouvernement et des plus hautes autorités du pays ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrait de certains partenaires ;

<ul style="list-style-type: none"> • Une étroite Collaboration avec les administrations fiscales de la CEA, ainsi que d'autres partenaires stratégiques comme l'ATAF, le CREDAF, le FMI, la Banque Mondiale, TMEA, JICA, OMD, etc. • Le partenariat Public Privé continue son ascension ; • La détermination du Gouvernement de mettre en place des initiatives visant la facilitation des affaires au Burundi et l'attraction des investisseurs ; • Industries émergentes (ex. secteur minier) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les modes de paiement ne permettant pas la traçabilité des transactions effectuées ; • Détournement des exonérations ; • Insuffisance et instabilité de la fourniture de l'électricité ; • Cyber criminalité ; • De nouvelles techniques de contrebande en constante évolution ; • Interférence extérieure.
--	--

CHAPITRE III : CŒUR DU 5^{ème} PLAN STRATEGIQUE ET MODALITES DE MISE EN OEUVRE

3.1. Considérations de l'environnement récent du 5^{ème} Plan Stratégique

- *Eléments majeurs de l'environnement politique et économique*

Sur le plan politique, le 5^{ème} Plan Stratégique 2022-2027 est élaboré un an après l'élection d'un nouveau Chef d'Etat (S.E Général Major Evariste NDAYISHIMIYE) pour un mandat de sept ans.

Dès son arrivée au pouvoir, en plus de la volonté de réactiver les relations diplomatiques ainsi que de renouer avec la coopération internationale, une campagne de mobilisation interne, a été lancée autour d'un double thème majeur : accès à l'alimentation et au revenu décent pour tout citoyen burundais.

Six (6) axes de priorité ont été fixés¹ : « (1) l'agriculture et l'élevage ; (2) la santé publique ; (3) l'industrialisation et l'exportation ; (4) l'emploi des jeunes et la protection sociale des vulnérables (5) les infrastructures socio-économiques ; (6) la paix et la réconciliation. A ces priorités sont ajoutées les actions prioritaires du PND Burundi 2018-2027 dont l'enseignement professionnel, l'environnement, la villagisation et la digitalisation des services de l'Etat.

De même, l'élaboration du Programme d'Investissement Public (PIP) est considérée comme une étape préalable à l'élaboration du plan d'actions annuel de chaque ministère.

C'est principalement sur base de ces orientations que le 5^{ème} Plan Stratégique 2022-2027 de l'OBR a intégré une méthodologie de formulation pour en tenir compte.

Sur le plan économique mondial, l'économie a terminé l'année 2020 en récession². Le taux de croissance à fin 2020 était de -3,5% sous l'effet de la propagation de la pandémie du COVID-19, après une croissance de 2,8% en 2019. Elle devrait connaître une croissance de 5,5 % en 2021, en raison d'une reprise plus vigoureuse prévue en moyenne dans toutes les régions au deuxième semestre. Aussi, des mesures de soutien supplémentaires sont prises dans certaines grandes économies en vue d'une reprise de l'activité économique grâce à la disponibilité des vaccins, et de mesures de soutien budgétaire supplémentaires envisagées par certaines puissances.

Dans les pays avancés, le taux de croissance économique s'est contracté à -4,9% en 2020 contre 1,6% en 2019, avant de rebondir à 4,3% en 2021. L'intervention énergique des pouvoirs publics et la forte disponibilité de vaccins pour 2021, devraient accroître les niveaux de production au sein de ces pays, malgré les effets perturbateurs des variants du virus.

Sur le plan national, jusqu'à l'apparition de la pandémie du coronavirus en mars 2020, l'économie burundaise continuait de croître de manière robuste dénotant ainsi sa résilience face aux chocs. Le Burundi est tombé en récession en 2020, en grande partie à cause des effets de la pandémie de COVID-19. Le PIB réel s'est contracté de 3,3 %, après une croissance de 4,1 % en 2019.

¹ Lettre circulaire N° 100/CB/1494/2021 du 13/8/2021 en rapport avec le « Démarrage des budgets programmes et contrats programmes avec l'exercice 2022-2023 ». Cabinet du Président.

² Document de cadre 2022-2024, Novembre 2021, Ministère des finances, du budget et de la planification économique ; République du Burundi.

La pandémie a particulièrement frappé l'industrie dont la production a chuté de 4,5 % et les services dont la production a baissé de 1,8 %, par rapport à 2019. Du côté de la demande, les investissements ont chuté d'environ 3 %. La baisse de la production agricole, combinée à la hausse des prix des produits importés, a entraîné une forte augmentation des prix. L'inflation a augmenté de 8,5 points en 2020 pour atteindre 7,6 % comparée à -0,7% en 2019.

En effet, contrairement aux autres secteurs, le secteur primaire n'a pas beaucoup souffert de la crise grâce à la bonne production vivrière. Le secteur secondaire a connu un ralentissement de croissance, décélérant de 1,1% en 2019 à 0,4% suite principalement aux effets du COVID-19 sur les unités industrielles qui dépendent largement de l'extérieur pour leurs matières premières. Quant au secteur tertiaire, il a enregistré une décroissance estimée à 2,7% suite à la perturbation de presque toutes les activités de ce secteur. Les branches d'activités qui ont été plus affectées sont principalement l'hôtellerie (-40%), le transport (-7,0%) et le commerce (-6,0%).

La reprise attendue en 2021 serait davantage vigoureuse pour les secteurs secondaire et tertiaire avec une croissance respective de 4,0% et 2,9% grâce notamment à la suppression des mesures qui perturbaient les chaînes d'approvisionnement et les restrictions de voyages internationaux des personnes.

- *Nécessité de prise en compte du contexte pandémique et post COVID-19*

De la brève description qui précède, et compte tenu des effets imprévisibles et perturbateurs des variants du virus, l'OBR est conscient qu'il faut maintenir le niveau de ses ambitions, mais également rester vigilant et flexible de manière à maintenir le cap de la mobilisation des recettes tout en préservant les conditions de travail adéquates pour son personnel. Dans ce cadre, les consignes sanitaires incluant les mesures de distanciation, le port du masque, le renforcement de la digitalisation et le recours aux outils numériques seront renforcés.

3.2. Méthodologie

L'élaboration du 5^{ème} Plan Stratégique 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 d'abord auprès de deux sessions d'animation de 20 cadres de l'OBR, chacune, durant la période préliminaire de formation organisée en août et septembre 2021. L'animateur a organisé la facilitation à l'aide d'une approche de Planification Participative inspirée de la méthode de Planification Participative des Projets par Objectifs (PPPO-ZOPP).

Premièrement, une analyse des principaux problèmes est réalisée en commun à l'aide de petites fiches (brainstorming). Les participants notent un problème par fiche selon des règles préétablies. Celles-ci sont visualisées sur un tableau et débattues au sein du groupe. Une hiérarchisation des problèmes au travers de relations de causalité (causes ~~et~~ à effets) permet de constituer un **Arbre des Problèmes (AP)** majeurs identifiés par le groupe, dont les racines sont constituées des causes du problème central et les branches comme les conséquences négatives.

Deuxièmement, l'arbre des problèmes élaboré dans l'étape précédente est transposé en **Arbre des Objectifs (AO)**, dont les principales branches délimitées constituent des ébauches d'**Axes Stratégiques** du **Cadre Logique** contenant les **Objectifs**, assorti d'**Indicateurs Objectivement**

Vérifiables (IOV), de valeurs de référence, de valeurs cibles pour l’horizon juin 2027 du Plan Stratégique ainsi que **d’hypothèses et risques**.

C’est selon le même schéma d’échange participatif que les valeurs cibles ont été éclatées dans cinq (5) colonnes correspondant aux années de la période quinquennale (juillet 2022- juin 2027) dans lesquelles sont reprises les valeurs cibles éclatées constituant ainsi le **Cadre de Mesure de Résultats (CMR)**.

Un dernier tableau détaillé des coûts (**COSTAB**) a été automatiquement généré de la multiplication CMR par les **Coûts Unitaires (CU)**.

Dernièrement, un diagnostic consolidé par des apports d’information documentaire³, de discussions complémentaires organisées, dans un atelier ad hoc en décembre 2021, a permis de rédiger le document du 5^{ème} Plan Stratégique de l’OBR pour la période juillet 2022- juin 2027.

3.3. Orientations stratégiques de l’OBR pour la période 2022-2027

Sur base des divers travaux de diagnostic se dégagent essentiellement les orientations stratégiques décrites ci-après.

3.3.1. Mission, Vision et Valeurs fondamentales de l’OBR

Conformément à son mandat, le 5^{ème} Plan Stratégique 2022-2027 rappelle la **Mission** de l’OBR :

"Optimisation des recettes et amélioration de la satisfaction des partenaires par un service de qualité".

La Vision de l’Office est :

"Une administration fiscale moderne, efficiente et orientée-client, contribuant au développement durable du Burundi".

Les Valeurs fondamentales restent plus que jamais d’actualité :

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

3.3.2. Objectifs du 5^{ème} Plan Stratégique de l’OBR 2022-2027

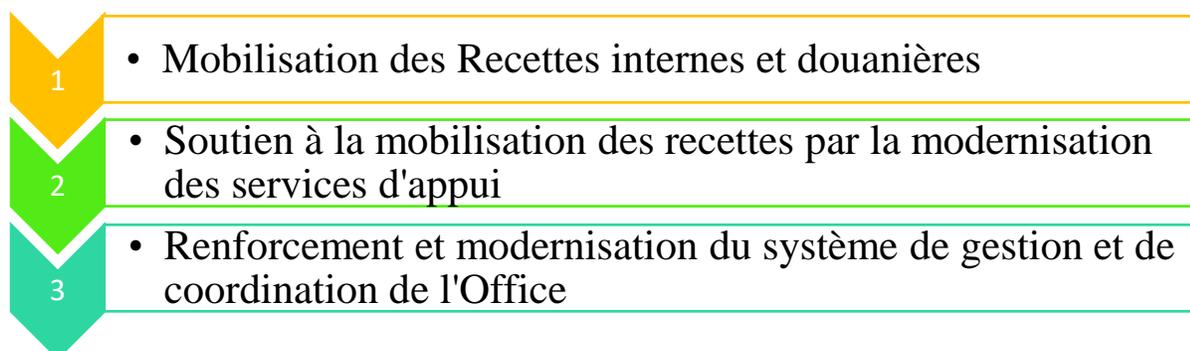
L’objectif global assigné à ce Plan quinquennal est de ***"Contribuer de façon sensible au financement d’un développement durable au Burundi, en organisant la mobilisation des recettes"***

³ Comme pour les versions antérieures, l’élaboration du 5^{ème} Plan Stratégique de l’OBR s’est inspirée de données secondaires qui ont été obtenues à partir de la littérature pertinente qui comprenait d’études pertinentes notamment sur le secteur informel, ainsi que la perception par les contribuables des services offerts par l’OBR. Les statistiques ont été obtenus à partir des bases de données statistiques, les projections du Ministère des Finances, du Budget et de la Planification Économique, l’ISTEEBU, le FMI, la Banque Mondiale, les statistiques du rapport régional comparatif au niveau de la Communauté Est Africaine. Il sied de souligner également que les Plans Stratégiques des autres administrations fiscales de la Communauté Est Africaine ainsi que celui de l’Afrique du Sud et du Togo ont été consultés pour repérer les meilleures pratiques sur le continent africain.

de manière à assurer, autant que possible, un niveau maximum d'autonomie financière à l'horizon juin 2027".

3.3.3. Enoncé et description synthétique des axes stratégiques

Pour atteindre cet objectif, l'OBR a identifié trois (3) axes stratégiques autour desquels ses actions sont organisées sur cinq (5) prochaines années :



- *1^{er} axe stratégique : Mobilisation des recettes internes et douanières*

À travers cet axe, l'OBR vise le renforcement de la mobilisation pour optimiser encore davantage la collecte des recettes à la hauteur des ambitions requises par le Plan National de Développement. Ce dernier a fixé le niveau d'ambition à un taux de croissance économique annuelle de 13% et un taux de prélèvement fiscal qui passerait de 16% à 22 % d'ici juin 2027.

Pour atteindre cet objectif, l'OBR a identifié une série de stratégies :

- Intensifier les actions de collecte et de recouvrement des recettes ;
- Élargir l'assiette fiscale par la facilitation des affaires, la formalisation du secteur informel et la collecte des recettes au niveau des entités locales ;
- Développer et mettre en œuvre un système efficace de lutte contre la fraude fiscale et douanière respectant les normes OCDE et OMD ;
- Renforcer le cadre légal et réglementaire harmonisé en intégrant la dimension régionale.

Le résultat attendu est, entre autres, que d'ici juin 2027, les recettes de l'OBR atteignent de 2 981,22 milliards de BIF.

- *2^{ème} axe stratégique : Soutien à la mobilisation des recettes par la modernisation des services d'appui*

Un appui soutenu à la mobilisation des recettes internes et douanières est envisagé à travers la modernisation des services généraux et des enquêtes.

Des actions préconisées sont entre autres :

- Mettre à jour le manuel des procédures administratives, financières, comptables et budgétaires tenant compte des besoins de digitalisation ;
- Mettre en place et opérationnaliser un système robuste et efficace de planification suivi-évaluation couplés à la gestion, basé sur un guide et des outils variés, intégrés assortis d'options digitalisées et géo référencées ;

- Élaborer un schéma directeur intégré d'informatisation et de modernisation de l'environnement informatique de l'OBR ;
- Réserver une attention particulière aux conditions de travail adéquates qui contribuent à améliorer le rendement des employés ;
- Construire 6 nouveaux postes frontaliers et 12 bureaux provinciaux ainsi que l'équipement desdits immeubles.

Le résultat attendu est, entre autres, que d'ici 2027, l'OBR puisse disposer des immobilisations, des outils et du matériel modernes, fondés sur des normes et standing de haut niveau et inter opérationnel, opérant principalement en mode d'accès facile en ligne.

- *3^{ème} axe stratégique : Renforcement et modernisation du système de Gestion et de coordination*

Un renforcement et une modernisation du système de gestion et de coordination de l'OBR sont envisagés sur la période quinquennale à travers notamment l'élaboration et l'opérationnalisation des mécanismes suivants :

- Système d'interaction et de communication avec la tutelle et les organes plus fluides et recourant à la digitalisation et à l'exploitation de systèmes d'information (SI) digitalisés et interreliés ;
- Approches et outils d'information, d'éducation et de communication (interne et externe) plus élaborés et régulièrement mis à jour ;
- Mécanismes rapides d'orientation et de validation de tous les instruments de pilotage, de gestion et de contrôle régulièrement mis à jour ;
- Une coopération renforcée avec les autres partenaires locaux, régionaux et internationaux particulièrement en matière d'information, d'éducation, de communication, de renforcement de capacités et de prestations de services en faveur de l'OBR et des contribuables.

Le principal résultat attendu est l'amélioration des services au contribuable, ainsi que l'amélioration de la satisfaction de ces derniers et différentes catégories d'autres partenaires sur base d'une interaction régulière et de mécanismes de S&E basés sur l'évidence.

3.4. Résultats attendus, moyens et coûts

3.4.1. Projection des recettes

Les projections des recettes du 5^{ème} plan stratégique de l'OBR se réfèrent aux recettes cibles du Plan National de Développement 2018-2027. Ainsi, les recettes passeront de 1751,19 milliards BIF en 2022-2023 à 2 981,22 milliards de BIF en 2026-2027, soit un taux de croissance annuel moyen de 11%. Le tableau n°3 illustre les projections des recettes.

Tableau 3 : Projection des recettes de juillet 2022 à juin 2027

Libellé des comptes	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
PRODUITS FISCAUX : (I+II)	1 562 991 570 391	1 813 066 741 654	2 085 026 752 902	2 356 080 230 779	2 662 370 660 781
RECETTES INTERNES	874 102 451 431	1 033 958 843 660	1 212 052 670 209	1 398 988 217 337	1 595 541 035 590
Impôt sur le revenu , les bénéfices et les gains en capital	330 551 564 041	383 439 814 288	440 955 786 431	498 280 038 667	563 056 443 693
Impôt sur le revenu payé par les personnes physiques	117 470 668 976	136 265 976 012	156 705 872 414	177 077 635 828	200 097 728 486
Impôts sur le revenu payé par les sociétés et autres Eses	212 606 225 084	246 623 221 097	283 616 704 262	320 486 875 816	362 150 169 672
Impôts sur le revenu non ventilable	474 669 981	550 617 178	633 209 755	715 527 023	808 545 536
Impôt sur les biens et services	543 550 887 390	650 519 029 373	771 096 883 779	900 708 178 670	1 032 484 591 897
Impôts généraux sur les biens & services	302 446 409 189	370 837 834 659	449 463 509 858	537 262 466 139	621 790 936 738
Droits d'accises	218 787 149 162	253 793 093 028	291 862 056 983	329 804 124 390	372 678 660 561
Taxe de terminaison d'appels internationaux	7 948 381 090	9 220 122 065	10 603 140 374	11 981 548 623	13 539 149 944
Taxes sur l'utilisation de biens ou l'exercice d'activités	5 893 215 542	6 836 130 028	7 861 549 533	8 883 550 972	10 038 412 598
Autres Impôts enrôlés sur les biens et services nca	8 475 732 407	9 831 849 592	11 306 627 031	12 776 488 545	14 437 432 056
RECETTES DES DOUANES	688 889 118 960	779 107 897 994	872 974 082 693	957 092 013 443	1 066 829 625 190
Impôts généraux sur les biens & services	323 224 846 940	354 940 822 450	385 181 945 818	405 886 898 774	443 967 845 615
Droits d'accises	204 690 886 215	237 441 428 010	273 057 642 211	308 555 135 699	348 667 303 339
Impôt sur le commerce extérieur et les transactions internationales,	160 973 385 805	186 725 647 534	214 734 494 664	242 649 978 970	274 194 476 236
PRODUITS NON FISCAUX : (III+IV)	206 386 638 069	217 136 686 617	249 707 189 609	282 169 124 258	318 851 110 412
RECETTES INTERNES	148 630 594 992	150 139 676 647	172 660 628 144	195 106 509 803	220 470 356 078
Revenus de la propriété	61 585 863 900	71 419 882 124	82 132 864 442	92 810 136 820	104 875 454 607
Ventes de biens et de services	2 421 465 571	1 648 900 063	1 896 235 072	2 142 745 632	2 421 302 564
Revenus administratifs	69 245 632 228	67 945 698 209	78 137 552 940	88 295 434 822	99 773 841 349
Amendes, Pénalités	13 260 749 544	6 914 469 471	7 951 639 891	8 985 353 077	10 153 448 977
Autres produits non fiscaux n.c.a	1 905 798 949	2 210 726 781	2 542 335 799	2 872 839 452	3 246 308 581
RECETTES DES DOUANES	57 756 043 077	66 997 009 969	77 046 561 465	87 062 614 455	98 380 754 334
TOTAL RECETTES	1 769 167 123 661	2 030 203 428 271	2 334 733 942 511	2 638 249 355 038	2 981 221 771 193
Prévisions des recettes du CTI	1 022 521 961 624	1 184 098 520 308	1 384 713 298 354	1 594 094 727 140	1 816 011 391 668
Prévisions des recettes du CDA	746 645 162 037	846 104 907 963	950 020 644 157	1 044 154 627 898	1 165 210 379 525
Pourcentage des recettes du CTI	57%	58%	59%	60%	61%
Pourcentage des recettes du CDA	43%	42%	41%	40%	39%

3.4.2. Cadre Logique

Le Cadre Logique du Plan Stratégique 2022-2027 contient des objectifs, assorti d'indicateurs de résultats, des valeurs de référence, de valeurs cibles pour l'horizon juin 2027 ainsi que d'hypothèses et risques.

Tableau 4: Cadre Logique

But du Plan Stratégique de l'OBR sur la période Juillet 2022-Juin 2027 : Contribuer de façon sensible au financement d'un développement durable au Burundi en assurant le financement du budget de fonctionnement de l'Etat à hauteur de 76,6% au moins, d'ici l'horizon 2027

	Chaîne des résultats	N° IOV	Indicateurs de performance							Hypothèses et risques
			Intitulé de l'Indicateur	Référence Année	Unité	Valeur	Cible 2027	Moyens de vérification	Responsable du reporting	
IMPACTS	Une contribution sensible a été apportée à la croissance économique soutenue et au développement durable du Burundi	Ii.1	La part de l'OBR dans la croissance du PIB réel	2021-2022	%	8	13	PND Burundi 2018-2027	DPSE/OBR	Prouver que l'OBR a contribué au financement à hauteur des attentes
		Ii.2	Taux de satisfaction des contribuables a augmenté	2021-2022	%			Etudes externes	DPSE/OBR	Financement acquis pour recueillir les données à travers une enquête sur la satisfaction des contribuables
		Ii.3	Taux de satisfaction du personnel de l'OBR a augmenté	2021-2022	%			Etudes externes	DPSE/OBR	Financement acquis pour recueillir les données à travers une enquête sur la satisfaction du personnel
EFFETS	Contribution appréciable de l'OBR dans le Budget de l'Etat	Ie.1	Pourcentage du budget général de l'Etat financé par les recettes de l'OBR correspond à la cible du PND	2021-2022	%	66,8	76,6	Rapport annuel OBR	DPSE/OBR	Environnement post COVID-19 redevenu favorable
		Ie.2	Taux de croissance des recettes internes a augmenté	2021-2022	%	12,81	13	Rapport annuel OBR	DPSE/OBR	Environnement post COVID-19 redevenu favorable
		Ie.3	Taux de croissance recettes douanières a augmenté	2021-2022	%	12,81	13	Rapport annuel OBR	DPSE/OBR	Environnement post COVID-19 redevenu favorable

	Chaine des résultats	N° IOV	Indicateurs de performance						Responsable du reporting	Hypothèses et risques
			Intitulé de l'Indicateur	Référence Année	Unité	Valeur	Cible 2027	Moyens de vérification		
PRODUITS	AXE STRATEGIQUE 1 : MOBILISATION DES RECETTES INTERNES ET DOUANIERES									
	Les efforts efficaces de collecte des recettes sont accrus	Ip.1	Le niveau de recettes versées au trésor a augmenté	2021-2022	%	0	83	Rapport annuel OBR	DPSE/OBR	Environnement post COVID-19 redevenu favorable
	L'assiette fiscale s'est élargie	Ip.2	Le taux de fiscalisation a augmenté	2021-2022	%	22	80	Rapport annuel OBR	CTI&RNF	Environnement post COVID-19 redevenu favorable
	Le niveau de conformité fiscale est amélioré	Ip.3	Le taux de défaillance a diminué	2021-2022	%	0	4,9	Rapport annuel OBR	CTI&RNF	
	Les vérifications des impôts et des douanes sont basées sur l'analyse du risque,	Ip.4	Le taux de redressement a augmenté	2021-2022	%	0	40	Rapport annuel OBR	CTI&RNF CDA	
	La gestion du reste à recouvrer est amélioré	Ip.5	Le taux de recouvrement des arriérés a augmenté	2021-2022	%	6	36	Rapport annuel OBR	CTI&RNF/ DA	
	La lutte contre la fraude fiscale et douanière est efficace	Ip.6	Le taux de recouvrement des droits et taxes ainsi qu'amendes établis a augmenté	2021-2022	%	29	55	Rapport du CER&GR	CER&GR/ BR	
	AXE STRATEGIQUE 2 : SOUTIEN A LA MOBILISATION DES RECETTES PAR LA MODERNISATION DES SERVICES D'APPUI									
	L'OBR offre des services modernes et de qualité	Ip.7	Un mécanisme de traitement différencié des contribuables mis en place et opérationnel,	2021-2022	O/N	Non	Oui	OBR	CSG	Financement acquis pour financer l'expertise
Ip.8		Le schéma directeur intégré d'informatisation est mis en place et opérationnel	2021-2022	O/N	Non	Oui	OBR	CSG	Financement acquis pour financer l'expertise	

Chaine des résultats	N° IOV	Indicateurs de performance							Hypothèses et risques
		Intitulé de l'Indicateur	Référence Année	Unité	Valeur	Cible 2027	Moyens de vérification	Responsable du reporting	
Le patrimoine immobilier de l'OBR est modernisé	Ip.9	Des nouveaux bureaux construits et opérationnels	2021-2022	Nbre	0	18	OBR	CSG	Financement acquis pour les constructions
	Ip.10	Le taux de réhabilitation du patrimoine immobiliers	2021-2022	%	0	100	OBR	CSG	
Le parc automobile est rénové	Ip.11	Le taux de renouvellement du parc automobile	2021-2022	%	0	100	OBR	CSG	
	Ip.12	Le taux de renouvellement du parc informatique	2021-2022	%	0	100	OBR	CSG	
Les équipements mobiliers rénové	Ip.13	Le taux de renouvellement des équipements mobiliers	2021-2022	Nbre	0%	100	OBR	CSG	Financement acquis pour financer les constructions et équipements
Capital humain suffisant, motivé et efficient	Ip.14	Ressources humaines suffisantes, motivées et efficientes	2021-2022	Nbre	1166	1716	OBR	CSG	
AXE STRATEGIQUE 3 : RENFORCEMENT ET MODERNISATION DU SYSTEME DE GESTION ET COORDINATION									
Les textes d'application et les manuels des procédures de l'OBR sont adoptés,	Ip.15	Nombres de documents de pilotages approuvés	2021-2022	Nbre	0	<u>13</u>	OBR	DPSE	Financement acquis pour financer l'expertise
Mécanismes d'interaction et de communication avec la tutelle et les organes mis en place	Ip.16	Le programme d'interaction et de communication mise en place	2021-2022	Nbre	0	<u>25</u>	OBR	DCSC	Financement acquis pour ces événements
La gouvernance est améliorée	Ip.17	Etapas franchies pour avoir la certification ISO 9001	2021-2022	Nbre	0	7	OBR	DAIAQ	

	Chaîne des résultats	N° IOV	Indicateurs de performance							Hypothèses et risques
			Intitulé de l'Indicateur	Référence Année	Unité	Valeur	Cible 2027	Moyens de vérification	Responsable du reporting	
	La coopération avec les autres partenaires est renforcée	Ip.18	Les obligations envers les partenaires sont honorées	2021-2022	Nbre	7	7	OBR	DFI	
		Ip.19	Les financements extérieurs des projets de l'OBR est acquis	2021-2022	Nbre	0	19	OBR	CG&DPSE	Financement acquis pour ces événements
		Ip.20	Nombre de conventions de partenariat avec les autres institutions nationales signées	2021-2022	Nbre	0	5	OBR	CG	Financement acquis pour ces événements
		Ip.21	Nombre de missions d'échange avec les autres Offices des Recettes	2021-2022	Nbre	0	3	OBR	DPSE	Financement acquis pour ces événements
	Des prestations intellectuelles de services sont effectuées	Ip.22	Nombre d'études effectuées	2021-2022	Nbre	0	5	OBR	DPSE	Financement acquis pour ces prestations

3.4.3. Le Cadre de Mesures des Résultats

Le Cadre de Mesure de Résultats (CMR) contient les valeurs annuelles cibles assignées aux principaux résultats attendus, comme le montre le tableau 5 suivant :

Tableau 5 : Cadre de Mesure de Résultats du 5^{ème} plan stratégique de l'OBR 2022-2027

	Chaîne des résultats	IOV	Indicateurs de performance	Référence	Unité	Valeur	Cible (2027)	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
IMPACTS	Une contribution sensible a été apportée à la croissance économique soutenue et au développement durable du Burundi	Ii.1	La part de l'OBR dans la croissance du PIB réel	2021-2022	%	8	13	11	15	16	15	13
		Ii.2	Taux de satisfaction des contribuables a augmenté	2021-2022	%							
		Ii.3	Taux de satisfaction du personnel de l'OBR a augmenté	2021-2022	%							
EFFETS	Contribution appréciable de l'OBR dans le Budget de l'Etat	Ie.1	Pourcentage du budget général de l'Etat financé par les recettes de l'OBR correspond à la cible du PND	2021-2022	%	66,8	76,6	73,6	74,4	75,7	76,2	76,6
		Ie.2	Taux de croissance des recettes internes a augmenté	2021-2022	%	12,81	13	13	11	15	13	13
		Ie.3	Taux de croissance recettes douanières a augmenté	2021-2022	%	12,81	13	13	11	15	13	13
AXE STRATEGIQUE 1 : MOBILISATION DES RECETTES INTERNES ET DOUANIERES												
PRODUITS	Les efforts efficaces de collecte sont accrus	Ip.1	Le niveau de recettes versées au trésor a augmenté	2021-2022	%	0	83	13	25	44	63	83
	L'assiette fiscale s'est élargie	Ip.2	Le taux de fiscalisation a augmenté	2021-2022	%	22	80	50	58	65	73	80
	Le niveau de conformité fiscale est amélioré	Ip.3	Le taux de défaillance a diminué	2021-2022	%	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
	Les vérifications internes et douanières sont basées sur l'analyse du risque,	Ip.4	Le taux de redressement a augmenté	2021-2022	%	0	40	7	14	23	31	40
	La gestion du reste à recouvrer est amélioré	Ip.5	Le taux de recouvrement des arriérés a augmenté	2021-2022	%	0	36	12	18	24	30	36
	La lutte contre la fraude fiscale et douanière est efficace	Ip.6	Le taux de recouvrement des droits et taxes ainsi qu'amendes établis a augmenté	2021-2022	%	29	55	34	40	45	50	55
AXE STRATEGIQUE 2 : SOUTIEN A LA MOBILISATION DES RECETTES PAR LA MODERNISATION DES SERVICES D'APPUI												
L'OBR offre des services modernes et de qualité	Ip.7	Un mécanisme de traitement différencié des contribuables est mis en place,	2021-2022	O/N	Non	Oui		1				
	Ip.8	Le schéma directeur intégré d'informatisation est mis en place	2021-2022	O/N	Non	Oui		1				
Le patrimoine immobilier de l'OBR est modernisé	Ip.9	Des nouveaux bureaux construits et opérationnels	2021-2022	Nbre	0	18	2	4	3	5	4	
	Ip.10	Le taux de réhabilitation du patrimoine immobiliers	2021-2022	%	0	100	17	35	55	77	100	

	Chaîne des résultats	IOV	Indicateurs de performance	Référence	Unité	Valeur	Cible (2027)	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Le parc automobile est rénové	Ip.11	Le taux de renouvellement du parc automobile	2021-2022	%	0	100	51	76	81	87	100
	Le parc informatique est rénové	Ip.12	Le taux de renouvellement du parc informatique	2021-2022	%	0%	100	23	43	63	81	100
	Les équipements mobiliers sont disponibles	Ip.13	Le taux de renouvellement des équipements mobiliers	2021-2022	%	0%	100	15	30	45	60	75
	Capital humain suffisant, motivé et efficient	Ip.14	Ressources humaines suffisantes, motivées et efficientes	2021-2022	Nbre	1166	1716	1266	1366	1466	1616	1716
AXE STRATEGIQUE 3 : RENFORCEMENT ET MODERNISATION DU SYSTEME DE GESTION ET COORDINATION												
	Les documents de pilotage de l'OBR sont adoptés,	Ip.15	Nombre de documents de pilotages à financement interne approuvés	2021-2022	Nbre	0	15	6	2	3	1	3
	Mécanismes d'interaction et de communication avec la tutelle et les organes mis en place	Ip.16	Le programme d'interaction et de communication mise en place	2021-2022	Nbre	0	13	13				
	La gouvernance est améliorée	Ip.17	Etapas franchies pour avoir la certification ISO 9001	2021-2022	Nbre	0	7	3	1	1	2	
	La coopération avec les autres partenaires est renforcée	Ip.18	Les obligations envers les partenaires sont honorées	2021-2022	Nbre		7	7	7	7	7	7
		Ip.19	Le financement extérieur des projets de l'OBR est acquis	2021-2022	Nbre	0	19					
		Ip.20	Nombre de conventions de partenariat avec les autres institutions nationales signées	2021-2022	Nbre	0	5	1	1	1	1	1
		Ip.21	Nombre de réunions d'échange avec les autres Offices des Recettes	2021-2022	Nbre	0	3	1	1	1	0	0
	Des prestations intellectuelles de services sont effectuées	Ip.22	Nombre d'études effectuées	2021-2022	Nbre	0	5	5	0	0	0	1

3.3.4. Le Tableau des Coûts Détaillés

Le tableau des coûts détaillés (COSTAB en anglais) des actions à mener sur la période 2022-2027 est généré par la multiplication des résultats du CMR par les Coûts Unitaires (CU) des actions préalablement identifiées.

Tableau 6 : Tableau des Coûts Détaillés (COSTAB)

	Indicateurs de performance	Monnaie	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Ii.1	Le taux de croissance du PIB réel						
Ii.2	Taux de satisfaction des contribuables a augmenté						
Ii.3	Taux de satisfaction du personnel de l'OBR a augmenté						
Ie.1	Pourcentage du budget général de l'Etat financé par les recettes de l'OBR correspond à la cible du PND						
Ie.2	Taux de croissance des recettes internes a augmenté						
Ie.3	Taux de croissance recettes douanières a augmenté						
	Axe 1		-	-	-	-	-
Ip.1	Le niveau de recettes versées au trésor a augmenté						
Ip.2	Le taux de fiscalisation a augmenté						
Ip.3	Le taux de défaillance a diminué						
Ip.4	Le taux de redressement a augmenté						
Ip.5	Le taux de recouvrement des arriérés a augmenté						
Ip.6	Le taux de recouvrement des droits et taxes ainsi qu'amendes établis a augmenté						
	Axe 2	BIF	56 213 872 351	62 822 396 370	59 942 372 991	62 395 032 334	63 237 569 724
Ip.7	Un mécanisme de traitement différencié des contribuables est mis en place,	USD	300 000				
Ip.8	Le schéma directeur intégré d'informatisation mis en place et fonctionnel	USD	600 000				
Ip.9	Des nouveaux bureaux sont construits et opérationnels	BIF	10 158 540 000	15 953 629 600	9 926 547 009	8 320 670 769	5 746 324 430
Ip.10	Le taux de réhabilitation du patrimoine immobiliers	BIF	426 816 000	460 961 280	497 838 182	537 665 237	580 678 456
Ip.11	Le taux de renouvellement du parc automobile	BIF	5 538 456 000	1 819 584 000	604 661 760	816 293 376	1 599 216 679
Ip.12	Le taux de renouvellement du parc informatique	BIF	2 946 733 612	2 949 192 301	3 084 350 725	3 276 679 224	3 538 813 562
Ip.13	Le taux de renouvellement des équipements mobiliers	BIF	533 196 000	575 851 680	621 919 814	671 673 400	725 407 272

	Indicateurs de performance	Monnaie	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Ip.14	Ressources humaines recrutées et motivées	BIF	36 610 130 739	41 063 177 510	45 207 055 500	48 772 050 328	51 047 129 325
	Axe 3	BIF	1 099 717 262	658 578 642	695 948 934	709 210 180	928 506 679
Ip.15	Nombres de documents de pilotages à financement interne approuvés	BIF	129 600 000	64 152 000	69 284 160	34 012 224	124 892 887
Ip.16	Le programme d'interaction et de communication mise en place	BIF	380 411 414	409 244 327	440 383 873	474 014 583	510 335 749
Ip.17	Les étapes qui mènent à la Certification ISO 9001 sont réalisées	BIF	50 000 000	12 700 000	-	-	-
Ip.18	Les obligations envers les partenaires sont honorées	BIF	147 458 648	159 255 340	171 995 767	185 755 428	200 615 862
Ip.19	Le financement extérieur des projets de l'OBR est acquis	BIF					
Ip.20	Nombre de conventions de partenariat avec les autres institutions nationales signées	BIF	-	-	-	-	-
Ip.21	Nombre de réunions d'échange avec les autres Offices des Recettes	BIF	12 247 200	13 226 976	14 285 134	15 427 945	16 662 180
Ip.22	Nombre d'études effectuées	BIF	380 000 000	-	-	-	380 000 000
	Total Général	BIF	57 313 589 613	63 480 975 013	60 638 321 925	63 104 242 514	64 166 076 403

CHAPITRE IV : PILOTAGE, COORDINATION ET SUIVI-ÉVALUATION

4.1. Nécessité de renforcer l'intégration des stratégies, des actions et des outils de gestion et de coordination de la mise en œuvre du plan stratégique

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 intégré de planification, de programmation, de budgétisation et de Suivi & Evaluation** est essentiel à la mise en œuvre réussie de ce plan stratégique quinquennal. Le 5^{ème} plan stratégique s'est imposé de tenir compte de cette exigence liée à la maîtrise de la « **Chaîne PPPBSE** »⁴, au même titre que les **impératifs de digitalisation**, en profitant particulièrement des sursauts auxquels le monde entier est soumis durant la **période de relance économique post-Covid-19**.

Or, l'évaluation du 4^{ème} plan stratégique 2018-2022 a révélé que, bien qu'ayant enregistré de résultats positifs depuis sa création, l'OBR éprouve **quatre (4) types de faiblesses organisationnelles** qui pourraient freiner l'évolution des performances enregistrées au cours de ces dernières années. Ces insuffisances tiennent notamment à :

- L'absence d'outil de pilotage et de coordination des acquis de la récente formation organisée en août 2021 en planification, S&E et reporting, **faute d'avoir un Guide ou Manuel approprié dans ce domaine** ;
- L'**absence de données** suffisantes pour alimenter le système de pilotage souhaité dans ce domaine et la **fragmentation de bases de données et des outils** existants (au moins 17 **applications au total**) qui devraient être interreliées, ce qui est loin d'être le cas ;
- **La faible communication et interaction entre les équipes** en charge de la **gestion financière**, la **passation de marché**, le **suivi de processus administratif**, et **l'informatisation** d'une part ; entre toutes ces entités et la Direction chargée de la Planification Stratégique et le S&E, d'autre part ;
- La **duplication et le cloisonnement des efforts** face à une expression imprécise des besoins par rapport à un potentiel réel de réponse numérique (informatisation) dont dispose le personnel interne de l'office, suite à l'absence d'interface organisationnel entre ces besoins et cette capacité interne, réelle ou potentielle.

Face à ces difficultés, l'OBR s'engage à agir rapidement sur les trois axes d'actions urgentes précitées ci-dessus afin de répondre **au récent appel du Chef de l'Etat (21 décembre 2021) interpellant l'Office en faveur du renforcement et de l'accélération des processus de digitalisation et de S&E, y compris le reporting géoréférencé ainsi que les instructions en faveur de la régionalisation et de la décentralisation du mandat de l'OBR en vue d'appuyer la collecte des recettes au niveau des Communes et d'autres entités publiques**.

C'est dans ce cadre que l'OBR s'engage à concevoir rapidement **un schéma conceptuel pour le développement et l'opérationnalisation (avant fin juillet 2022) d'un Système Intégré de Planification et de S&E et Reporting fondé sur une logique de Gestion Axée sur les Résultats**.

Le double axe de ce schéma a trait relatif à :

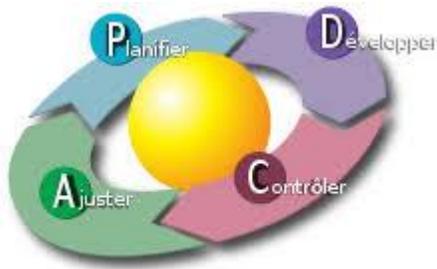
⁴ « Chaîne PPPBSE » voulant dire : Chaîne Prospective, Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation.

- (i) La conception d'un Système Intégré de Planification, de S&E et de Reporting à traduire dans un Guide de Planification, de S&E et de Reporting porté par une logique de gestion axée sur les résultats (GAR), illustrée à la Figure 3 ;
- (ii) La mise en place et l'opérationnalisation du système à travers une série de formations pour la prise en main du système par les différents cadres et agents, acteurs clés.

Le fondement-système à mettre en place dans le cadre du 5^{ème} plan stratégique, est le prolongement des éléments en place, dont 17 applications informatiques, qui malheureusement ne sont pas exploitées de manière optimale, faute d'intégration. Le système préconisé, fondement mécanisme, reposera sur l'interrelation de **trois (3) composantes phares (ou Projets Phares « PP »)** du système de pilotage, de coordination et de S&E que l'OBR envisage de mettre en place sur la période 2022-2027 :

- Une composante « **Digitalisation (PPD-2022-2027)** » ;
- Une composante « **Renforcement des Capacités** » (avec composantes : pilotage et de S&E ; GRH basée sur compétences, compétition, contrats de performances et motivation, etc.) ;
- Une composante « **Carte cadastrale ou Taxe Cadastrale (PPTC)** », numérisée.

Un cadre logique a été développé sur base d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il guidera



l'Office, en liant les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance aux axes stratégiques identifiés (**cf schéma ci-attaché : Planifier, Développer des outils, Contrôler et Ajuster**). La nouvelle mission de l'OBR voulant se focaliser sur l'optimisation de la collecte des recettes tout en facilitant les affaires au Burundi, des objectifs annuels ont été identifiés, convenus et transcrits dans différents outils du document de Plan Stratégique et dans de **plans d'actions pluriannuels détaillés 2022-2027, qui seront accessibles**

physiquement et en ligne / disponibles auprès de tous les différents Départements et services de l'OBR. Les sources de données et les départements responsables pour la réalisation de chaque objectif sont clairement indiqués. En exposant les indicateurs de performance et les objectifs, ces documents incluent également un calendrier pour la mise en œuvre des actions clés décrites.

Le Plan stratégique comporte également (dans son annexe 1) une Matrice des Actions ou Mesures de politiques (**Policy Actions Matrix**) ainsi que le calendrier de mise en œuvre afin de faciliter le dialogue et la concertation au sein des organes de pilotage ainsi que leur engagement afin de soutenir et assurer le suivi de la mise en œuvre des actions stratégiques programmées dans le Plans stratégique 2022-2027.

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 afin d'indiquer l'état de la mise en œuvre de chaque objectif et pouvoir prendre des mesures correctrices le moment opportun.



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 2018-2022, une évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2022-2027 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.

4.2. Développement d'une démarche et d'outils pratiques d'arrimage aux Budgets- Programmes

La démarche préconisée dans le 5^{ème} Plan stratégique de l'OBR repose sur l'outil utilisé sous le vocable de « **Note des Eléments Stratégiques Prioritaires (NESP)** » appelé en anglais « **Strategic Issues Paper-SIP** »).

La NESP a pour objectif la déclinaison, sous forme agrégée, du contenu du PND 2018-2027 et de son programme d'actions prioritaires en un outil sectoriel synthétique, permettant un meilleur alignement au budget pour la mise en œuvre efficace des orientations retenues dans le PND en matière de mobilisation des recettes, pour la période 2022-2027.

La NESP donne des orientations à même de permettre à tous les commissariats de l'OBR la préparation de leurs projets de budgets arrimés au Projet de Plan Stratégique 2022-2027 et servir au moment de l'arbitrage budgétaire. **Elle devra être actualisée chaque année au cas où, entretemps, l'OBR n'aurait pas développé son CDMT ou un format approuvé de Budget-Programme en bonne et due forme.**

4.3. Contenu et étendue de la note

La NESP de l'OBR doit contenir quatre types d'informations : (i) les objectifs de développement du secteur de la mobilisation des recettes pour la période 2022-2027 (les indicateurs quantitatifs clés et les valeurs cibles à atteindre) ; (ii) les principales actions à mener pour atteindre ces objectifs ; (iii) les stratégies à mettre en œuvre, les moyens financiers et les modalités opérationnelles ; (iv) les risques et les mesures de contrôle ou d'atténuation appropriées qui ont été prévues.

En vue de faciliter sa confection, et compte tenu de l'urgence du processus pour la préparation du budget de l'Etat, gestion 2022-2023, en mode budget programme⁵, assorti du Programme d'Investissement Prioritaire, un canevas de la note a été adopté par la DSPE. Le format préconise une note de 10 pages au maximum par Commissariat (sans compter les annexes).

4.4. Autres modalités de mise en œuvre

Le Plan stratégique comporte, en plus des autres éléments habituels de mise en œuvre, une Matrice des Actions ou Mesures de politiques « Policy Actions Matrix » ainsi que le calendrier de sa mise en œuvre afin de faciliter le dialogue et la concertation au sein des organes de pilotage. Cet outil renforce l'engagement de tous les acteurs de l'OBR à soutenir et assurer le suivi de la mise en œuvre des actions stratégiques programmées dans le Plan stratégique 2022-2027.

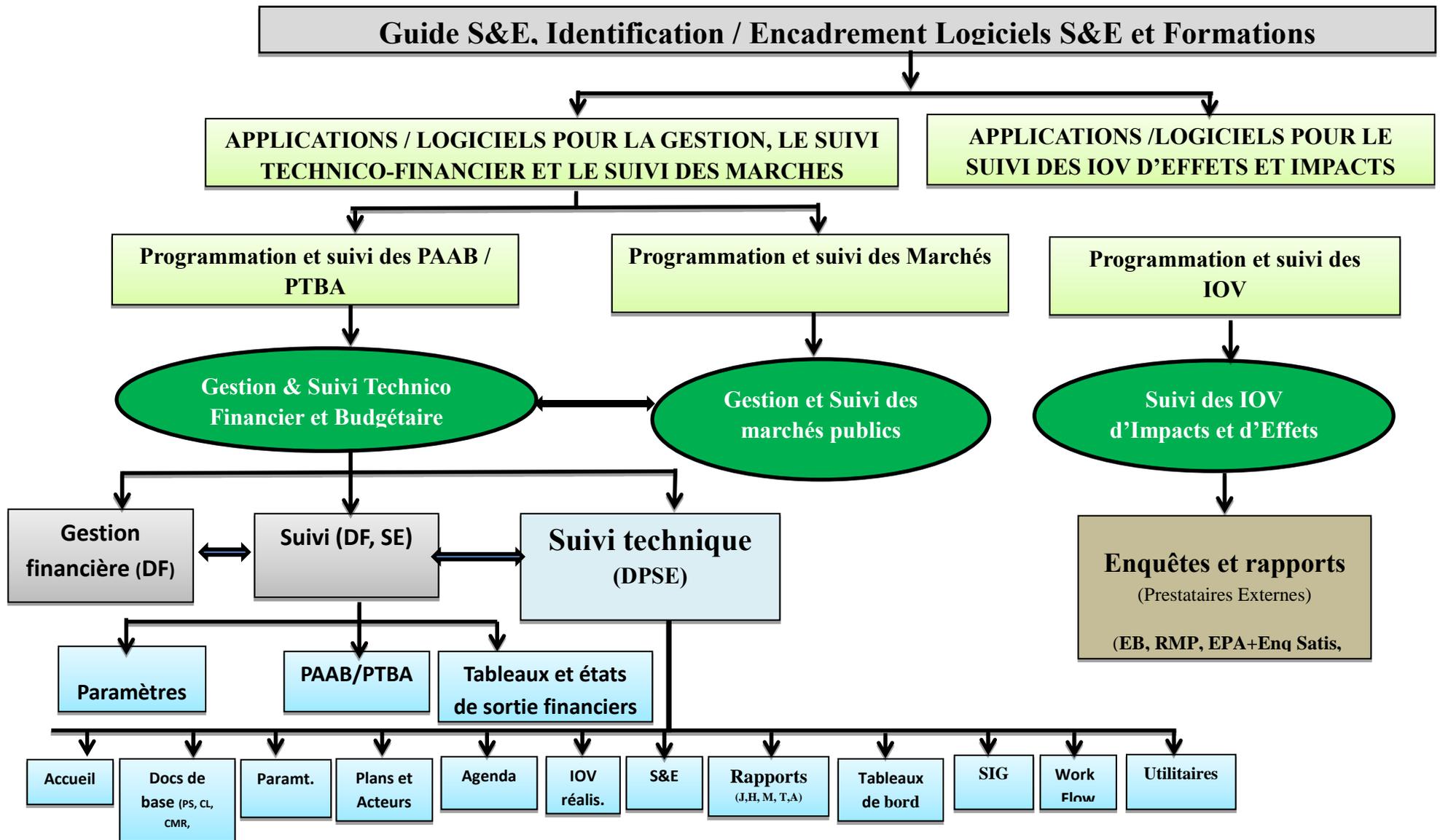
Les principales mesures de politiques nécessaires à la mise en œuvre de Plan stratégique de l'OBR pour la période 2022-2027 se résument en 5 lignes d'actions engageant tous les Commissariats et étendues tout au long de la période :

- Validation et Coordination de la **mise en œuvre générale du 5^{ème} PS à travers de projets phares** ; à lancer en 2022, évaluer à mi-parcours en 2024 et objet à l'évaluation finale en 2027 ;
- Mécanismes rapides d'orientations et de validation de tous les instruments de pilotage, de gestion et **Renforcement de mécanismes opérationnels existants et nouveaux ainsi que l'identification de nouvelles stratégies et outils de mobilisation** de recettes intérieures et douanières ;
- Identification, formulation et mise en œuvre d'un **Projet Phare Digitalisation** (PPD-2022-2027) ;
- Identification, formulation et mise en œuvre du **Projet Phare Renforcement des Capacités** (avec comme composantes : pilotage et de S&E ; GRH basée sur compétences, compétition, contrats de performances et motivation, etc.) ;
- Identification, formulation du **Projet Phare Taxe Cadastrale** (PPTC) destinée à contribuer à l'élargissement et à la modernisation de l'assiette fiscale et mise en œuvre de sa phase pilote.

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

⁵ Cfr Lettre circulaire N° 100/CAB/1494/2021 du 13/8/2021 relative au « Démarrage des budgets programmes et contrats programmes avec l'exercice 2022-2023.

Figure 3 : Résumé du Schéma conceptuel de base d'une Architecture globale d'informatisation du système de suivi technico-financier et de passation des marchés pour l'OBR (PS 2022-2027)



ANNEXES

Annexe 1 : Policy Actions Matrix (PAM) ou Matrice de Mesures de politiques et d'actions stratégiques pour la mise en œuvre du Plan Stratégique de l'OBR pour la période 2022-2027

N°	I	AXES STRATEGIQUES	COMMISSARIAT CONCERNE AU PREMIER CHEF	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DES MESURES STRATEGIQUES ASSOCIEES A LA POLICY ACTIONS MATRIX					OBSERVATIONS	
				2022 ⁶	2023	2024 ⁷	2025	2026		2027 ⁸
		1^{er} axe stratégique : Mobilisation des recettes								
		Mobilisations de recettes intérieures								
1	1.1.1	Renforcement des mécanismes existants de Collecte des recettes intérieures	CTI	Identification des mécanismes existants pour 2022-2027 Début de MOE des mécanismes existants identifiés pour 2022	MOE des mécanismes existants identifiés pour 2023	Revue des mécanismes initialement identifiés pour 2022-2027 Identification des mécanismes revus pour 2025-2027 MOE des mécanismes revus identifiés pour 2025-2027	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2025	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2026	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2027 Evaluation de la mise en œuvre des mécanismes mis en œuvre sur 2022-2027 Ebauche de propositions de nouveaux mécanismes pour 2028-2032	
2	1.1.2	Innovation et accélération de mécanismes nouveaux de collecte de recettes intérieures	CTI	Identification des mécanismes nouveaux pour 2022-2027 Début de MOE des mécanismes existants identifiés pour 2022	MOE des mécanismes nouveaux identifiés pour 2023	Revue des mécanismes nouveau initialement identifiés pour 2022-2027 Identification des mécanismes revus pour 2025-2027 MOE des mécanismes revus identifiés pour 2024	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2025	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2026	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2027 Evaluation de la mise en œuvre des mécanismes mis en œuvre sur 2022-2027 Ebauche de	

⁶ Situation de Référence au Démarrage (SDR)

⁷ Revue Mi-Parcours (RMP)

⁸ Evaluation Finale (EF) et Formulation du 6^{ème} PS 2028-2032

		AXES STRATEGIQUES	COMMISSARIAT CONCERNE AU PREMIER CHEF	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DES MESURES STRATEGIQUES ASSOCIEES A LA POLICY ACTIONS MATRIX					OBSERVATIONS	
				2022 ⁶	2023	2024 ⁷	2025	2026		2027 ⁸
									propositions de nouveaux mécanismes pour 2028-2032	
	1.2	Mobilisations de recettes douanières								
3	1.2.1	Renforcement des mécanismes existants de Collecte des recettes douanières	CDA	Identification des mécanismes existants pour 2022-2027 Début de MOE des mécanismes existants identifiés pour 2022	MOE des mécanismes existants identifiés pour 2023	Revue des mécanismes initialement identifiés pour 2022-2027 Identification des mécanismes revus pour 2025-2027 MOE des mécanismes revus identifiés pour 2025-2027	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2025	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2026	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2027 Evaluation de la mise en œuvre des mécanismes mis en œuvre sur 2022-2027 Ebauche de propositions de nouveaux mécanismes pour 2028-2032	
4	1.2.2	Innovation et accélération de mécanismes nouveaux de collecte de recettes douanières	CDA	Identification des mécanismes nouveaux pour 2022-2027 Début de MOE des mécanismes existants identifiés pour 2022	MOE des mécanismes nouveaux identifiés pour 2023	Revue des mécanismes nouveau initialement identifiés pour 2022-2027 Identification des mécanismes revus pour 2025-2027 MOE des mécanismes revus identifiés pour 2024	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2025	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2026	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2027 Evaluation de la mise en œuvre des mécanismes mis en œuvre sur 2022-2027 Ebauche de propositions de nouveaux mécanismes pour 2028-2032	
II		2^{ème} axe stratégique : Soutien à la mobilisation des recettes								

		AXES STRATEGIQUES	COMMISSARIAT CONCERNE AU PREMIER CHEF	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DES MESURES STRATEGIQUES ASSOCIEES A LA POLICY ACTIONS MATRIX						OBSERVATIONS
				2022 ⁶	2023	2024 ⁷	2025	2026	2027 ⁸	
5	2.1	Renforcement des mécanismes existants de soutien administratif et logistique à la collecte des recettes	CSG		Identification des mécanismes existants pour 2022-2027 Début de MOE des mécanismes existants identifiés pour 2022	MOE des mécanismes existants identifiés pour 2023	Revue des mécanismes initialement identifiés pour 2022-2027 Identification des mécanismes revus pour 2025-2027 MOE des mécanismes revus identifiés pour 2025-2027	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2025	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2026	
6	2.2	Renforcement des mécanismes existants de soutien par enquêtes et prévention de risques à la collecte des recettes	CE&R		Identification des mécanismes existants pour 2022-2027 Début de MOE des mécanismes existants identifiés pour 2022	MOE des mécanismes existants identifiés pour 2023	Revue des mécanismes initialement identifiés pour 2022-2027 Identification des mécanismes revus pour 2025-2027 MOE des mécanismes revus identifiés pour 2025-2027	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2025	MOE des mécanismes existants mais revus identifiés pour 2026	
III		3 ^{ème} axe stratégique : Pilotage et coordination générale de l'office								

		AXES STRATEGIQUES	COMMISSARIAT CONCERNE AU PREMIER CHEF	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DES MESURES STRATEGIQUES ASSOCIEES A LA POLICY ACTIONS MATRIX						OBSERVATIONS
				2022 ⁶	2023	2024 ⁷	2025	2026	2027 ⁸	
7	3.1	Formulation, Validation et Coordination de la mise en œuvre générale du 5ème PS à travers de projets phares	CG (CSG+CDA+CTI+CER)	Formulation et Validation du 5ème PS Elaboration des outils de Mise en Œuvre (MOE) du 5ème PS Formations sur les stratégies et outils MOE du 5ème PS Début de mise en œuvre du PS à travers le PAA 2022	Mise en œuvre du PS à travers le PAA 2023 Evaluation annuelle du PAA 2023	Mise en œuvre du PS à travers le PAA 2024 Revue du 5ème PS pour la période 2022-2024 Elaboration des outils de Mise en Œuvre (MOE) du 5ème PS revu Formations sur les stratégies et outils MOE du 5ème PS revu Programmation de la mise en œuvre du PS revu pour 2025-2027 et du PAA 2024	Mise en œuvre du PS revu à travers le PAA 2025 Evaluation annuelle du PAA 2025 et élaboration du PAA 2026	Mise en œuvre du PS revu à travers le PAA 2026 Evaluation annuelle du PAA 2026 et élaboration du PAA 2027	Mise en œuvre du PS revu à travers le PAA 2027 Evaluation annuelle du PAA 2027 et du 5ème PS 2022-2027 Elaboration du 6ème PS 2028-2032	
8	3.2	Identification, formulation et mise en œuvre du Projet Phare Digitalisation (PPD-2022-2027)	CG (CSG+CDA+CTI+CER)	Formulation et Validation du Projet Phare Digitalisation (PPD 2022-2027) Elaboration des outils de Mise en Œuvre (MOE) du PPD 2022-2027 Formations sur les stratégies et outils MOE du PPD 2022-2027 Début de mise en œuvre du PPD 2022-2027 à travers le PAA 2022	Mise en œuvre du PPD à travers son PAA 2023 Evaluation annuelle du PAA 2023	Mise en œuvre du PPD à travers son PAA 2024 Revue du PPD pour la période 2022-2024 Elaboration des outils de Mise en Œuvre (MOE) du PPD revu Formations sur les stratégies et outils MOE du PPD revu Programmation de la mise en œuvre du PPD revu pour 2025-2027 et son PAA 2024	Mise en œuvre du PPD revu à travers son PAA 2025 Evaluation annuelle du PAA 2025 et élaboration du PAA 2026	Mise en œuvre du PPD prévu à travers son PAA 2026 Evaluation annuelle du PAA 2026 et élaboration du PAA 2027	Mise en œuvre du PPD revu à travers le PAA 2027 Evaluation annuelle du PAA 2027 et du PPD 2022-2027 Elaboration éventuelle d'une autre phase PPD 2028-2032	
9	3.3	Identification, formulation et mise en œuvre du Projet Phare Renforcement des Capacités (avec composantes : pilotage et de S&E; GRH basée sur compétences, compétition, contrats de performances et motivation, etc.)	CG (CSG+CDA+CTI+CER)	Formulation et Validation du Projet Phare Rfct Cap (PPRC 2022-2027) Elaboration des outils de Mise en Œuvre (MOE) du PPRC 2022-2027 Formations sur les stratégies et outils MOE du PPRC 2022-2027	Mise en œuvre du PPRC à travers son PAA 2023 Evaluation annuelle du PAA 2023	Mise en œuvre du PPRC à travers son PAA 2024 Revue du PPRC pour la période 2022-2024 Elaboration des outils de Mise en Œuvre (MOE) du PPRC revu Formations sur les	Mise en œuvre du PPRC revu à travers son PAA 2025 Evaluation annuelle du PAA 2025 et élaboration du PAA 2026	Mise en œuvre du PPRC revu à travers son PAA 2026 Evaluation annuelle du PAA 2026	Mise en œuvre du PPRC revu à travers le PAA 2027 Evaluation annuelle du PAA 2027 et du PPRC 2022-2027 Elaboration	

		AXES STRATEGIQUES	COMMISSARIAT CONCERNE AU PREMIER CHEF	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DES MESURES STRATEGIQUES ASSOCIEES A LA POLICY ACTIONS MATRIX					OBSERVATIONS	
				2022 ⁶	2023	2024 ⁷	2025	2026		2027 ⁸
				Début de mise en œuvre du PPRC 2022-2027 à travers le PAA 2022		stratégies et outils MOE du PPRC revu Programmation de la mise en œuvre du PPRC revu pour 20025-2007 et son PAA 2025		et élaboration du PAA 2027	éventuelle d'une autre phase PPRC 2028-2032	
10	3.	Identification, formulation du Projet Phare Taxe Cadastrale (PPTC) et mise en œuvre de sa phase pilote	CG +(CSG+CDA+CTI+CER)	Formulation et Validation du Projet Phare Taxe Cadastrale (PPTC 2022-2027) Elaboration des outils de Mise en Œuvre (MOE) du PPTC 2022-2027 Formations sur les stratégies et outils MOE du PPTC 2022-2027 Début de mise en œuvre du PPTC 2022-2027 à travers le PAA 2022	Mise en œuvre du PPTC à travers son PAA 2023 Evaluation annuelle du PAA 2023	Mise en œuvre du PPD à travers son PAA 2024 Revue du PPTC pour la période 2022-2024 Elaboration des outils de Mise en Œuvre (MOE) du PPTC revu Formations sur les stratégies et outils MOE du PPTC revu Programmation de la mise en œuvre du PPTC revu pour 20025-2007 et son PAA 2025	Mise en œuvre du PPTC revu à travers son PAA 2025 Evaluation annuelle du PAA 2025 et élaboration du PAA 2026	Mise en œuvre du PPTC revu à travers son PAA 2026 Evaluation annuelle du PAA 2026 et élaboration du PAA 2027	Mise en œuvre du PPTC revu à travers le PAA 2027 Evaluation annuelle du PAA 2027 et du PPTC 2022-2027 Elaboration éventuelle d'une autre phase PPTC 2028-2032	

Annexe 2 : Notice sur l'ancien indicateur Doing business 2018-2022

Par le passé, c'est à travers l'indice de facilité de faire des affaires (un indicateur créé par la Banque mondiale en 2003) que le Burundi procéder au suivi de l'évolution de cette variable. Le pays faisait partie du projet *Doing Business* qui mesurait la réglementation des affaires et son application effective dans 190 économies, depuis 2014, et dans certaines villes au niveau infranational et régional¹. L'indice classait les économies de 1 à 190, la première place étant la meilleure. Un classement élevé signifiant que l'environnement réglementaire du pays était favorable aux activités commerciales.

L'OBR voulant doubler d'efforts afin d'améliorer le climat des affaires pourrait continuer à se servir de façon moins formelle, à utiliser les mêmes indicateurs pendant la période du 5^{ème} Plan stratégique afin d'inciter tous ses partenaires à la mise 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 intéressée par deux d'entre eux à savoir le paiement des taxes et impôts, ainsi que le commerce transfrontalier

Tableau 1 : Projection de l'évolution des derniers 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	152	140	128	115	105

Tableau 2 : 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).