

OFFICE BURUNDAIS DES RECETTES

Renforcer le civisme fiscal par un service de qualité

PLAN STRATEGIQUE

(2011-2015)

Octobre 2010

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS.....	3
MOT DU COMMISSAIRE GENERAL.....	4
RESUME	6
CHAPITRE UN : MANDAT DE L'OBR.....	7
CHAPITRE DEUX : MISSION, VISION, VALEURS FONDAMENTALES	8
CHAPITRE TROIS : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES.....	9
CHAPITRE QUATRE : DIRECTIONS STRATEGIQUES.....	12
CHAPITRE CINQ : PLANS D'ACTION DEPARTEMENTAUX POUR SUPPORTER LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION.	17
CHAPITRE SIX : PRIORITES DE 2011.....	20
CHAPITRE SEPT : PREVISIONS DES RECETTES ET IMPACT SUR LE BUDGET.....	22
CHAPITRE HUIT : SUIVI ET EVALUATION	23
CHAPITRE NEUF : PARTENAIRES STRATEGIQUES.....	24
CHAPITRE DIX : CONCLUSION.....	25

LISTE DES ABREVIATIONS

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



MOT DU COMMISSAIRE GENERAL

C'est avec un grand plaisir et honneur que je présente le 1^{er} Plan Stratégique axé sur les 5 prochaines années (2011-2015). Ce plan s'inscrit dans une perspective de cinq ans, étant donné que le plus grand nombre de nos initiatives dépassent la période de planification standard de trois ans. Le plan sera revu et mis à jour annuellement.

L'Office Burundais des Recettes est une nouvelle institution, créée au début de 2010 pour inaugurer une ère d'administration fiscale moderne et professionnelle au Burundi. Une Meilleure perception des impôts permettra le renforcement de l'Etat et permettra plus de dépenses par l'Etat sur les services d'infrastructure. Cela facilitera l'investissement et la création d'emplois au Burundi

et permettra au pays de jouer un rôle actif dans la Communauté Est Africaine et dans l'ensemble de l'économie mondiale.

Tous les citoyens du Burundi et résidents ont un intérêt dans le succès de l'OBR.

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

Nous avons groupé nos objectifs stratégiques en 4 grandes catégories comme suit:

- **Maximisation des Recettes ;**
- **Rendre les contribuables plus respectueux de leurs obligations fiscales ;**
- **Développer une Organisation Compétente et Efficace ;**
- **Développer des Systèmes et Procédures de Contrôle Interne efficaces.**

Nos objectifs stratégiques n'ont pas été développés par hasard, ils sont plutôt le produit de débats intenses au cours de laquelle OBR a examiné et révisé sa mission, sa vision et ses valeurs fondamentales. Les objectifs stratégiques sont apparus après un examen détaillé de nos forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces que nous voyons devant nous.

Pour appuyer les objectifs de l'Organisation, chaque département au sein de l'OBR va produire son propre plan d'action détaillé. Les plans d'action des différents départements

suiront un modèle bien précis et seront contrôlés régulièrement par la Direction pour s'assurer que les objectifs sont atteints.

OBR a déjà formé, et continue de former, de solides partenariats pour nous aider à atteindre nos buts et objectifs. Notre Ministère de tutelle est le Ministère des Finances, mais nous allons également travailler avec les Ministères du Commerce, des Transports, du Ministère à la Présidence Chargé des Affaires de la Communauté Est Africaine et du Ministère de la Sécurité Nationale. Nous collaborons avec la Chambre Fédérale du Commerce et de l'Industrie du Burundi (CFCIB), SEP, les Autorités du Port, et l'Agence pour la Promotion des Investissements (API). Sur le plan international, nous avons le ferme soutien du FMI, la Banque mondiale, JICA et Trade Mark East Africa.

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

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

Kieran HOLMES
COMMISSAIRE GENERAL

RESUME

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

Le Premier Chapitre rappelle aux lecteurs le Mandat de l'OBR.

Le Deuxième Chapitre énonce la mission, la vision, les valeurs et principes qui guideront l'OBR. Nous les publions dans l'espoir que le public les suive.

Le Troisième chapitre présente une évaluation de l'environnement des affaires avec un résumé détaillé sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces tel que nous les percevons. Ce sont des facteurs essentiels pour évaluer les facteurs que nous garderons à l'esprit à la fois pour l'élaboration du plan et des étapes de mise en œuvre.

Le Quatrième chapitre énonce et donne plus de détails sur les quatre directions stratégiques sur lesquels nous nous concentrerons pour les cinq prochaines années.

Quant au Chapitre Cinq, nous aurons des détails sur la façon dont les principaux objectifs de l'entreprise seront atteints dans les différents départements. Chaque département a une mission, des objectifs propres à atteindre, des stratégies à suivre, et des indicateurs clés sur lesquels le rendement doit être mesuré.

Le Chapitre Six énonce les priorités immédiates de la première année du Plan, l'année 2011.

Le Chapitre Sept se concentre sur les objectifs des revenus en termes quantitatifs pour les 5 prochaines années. Les projections des revenus de 2011 sont tels que convenu entre le Ministère de tutelle et l'OBR, tandis que les projections de 2012 et des années qui suivent sont nos estimations compte tenu de ce que nous pouvons atteindre pour la première année du Plan.

Le Chapitre Huit tient compte du suivi et l'évaluation du progrès pendant la période en revue.

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

Le Chapitre Dix est le dernier chapitre concluant.

CHAPITRE UN : MANDAT DE L'OBR

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

La loi stipule que l'OBR a pour fonction :

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

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

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

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

CHAPITRE DEUX : MISSION, VISION, VALEURS FONDAMENTALES

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

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

Mission de l'OBR:

Renforcer le civisme fiscal par un service de qualité.

Vision de l'OBR:

Une administration fiscale moderne contribuant au développement du Burundi et à son intégration dans l'économie régionale et mondiale.

Valeurs Fondamentales:

- Intégrité
- Professionnalisme
- Responsabilité
- Innovation
- Motivation
- Collaboration
- Courtoisie
- Transparence

CHAPITRE TROIS : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

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

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

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipe de direction Flexible et dynamique 2. Statut quasi-autonome et la flexibilité dans la prise de décision 3. Le soutien des principales parties prenantes (milieux d'affaires, gouvernement, les partenaires au développement) 4. Utilisation de SYDONIA ++ 5. Facilites administratives (bâtiments etc...) 6. Existence des certains textes de lois modernes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportements négligents et tendance de corruption chez certains agents 2. Resistance au changement 3. Les textes de lois et règlements lacunaires surtout en ce qui concerne les procédures fiscales 4. L'inadaptation des compétences en TIC parmi le personnel et le nombre limité de personnel confortables avec les TIC et infrastructure TIC embryonnaire 5. Absence d'outils de travail (peu d'ordinateurs, moyens de transport inadéquat) 6. Manque d'infrastructure pour le renforcement des capacités 7. Absences des services fiscaux dans certaines provinces 8. Manuels de gestion administrative ou opérationnelle incomplets ou inexistant 9. Le secteur informel non maîtrisé 10. Déficit de Communication 11. Absence de statistiques fiables 12. Bureaucratie excessive 13. Bâtiments dispersés avec aménagement intérieur non optimal et incomplet et sous location 14. Insuffisance de ressources humaines propres à l'OBR 15. Système de collecte de recette rudimentaire 16. Absence de recueil des décisions administratives et judiciaires en matière fiscale

OPPORTUNITES	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence des bailleurs de fonds engagés 2. Meilleure coopération avec d'autres Administrations Fiscales régionales et des organismes internationaux spécialement pour lutte contre la fraude et la contrebande 3. Un environnement macro-économique sain et un développement du secteur privé 4. La croissance de l'infrastructure des TIC à l'échelle nationale 5. Intégration régionale 6. Informatisation de tout le système des impôts et taxes à l'OBR 7. Promulgation de nouvelles lois 8. Exemptions harmonisé au sein de la CAE permettra de réduire le niveau des exemptions dans le pays 9. Mise en place des pratiques internationales 10. Création de nouveaux partenariats stratégiques (CFCIB, API, SEP, Ministère en charge de la Communauté Est Africaine, etc) 11. Engagement du Gouvernement et de la société civile et l'intérêt des médias dans la lutte contre la corruption 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventuelle instabilité dans la sous région 2. Esprit d'évasion fiscale et de corruption profondément enraciné dans la société 3. Manque de volonté de lutte contre la corruption pour certains hauts responsables 4. Niveau d'alphabétisation limité des contribuables qui influe sur leur civisme fiscal 5. Risque de manque de financement suffisant pour le fonctionnement de l'OBR 6. Interférences extérieures à l'OBR 7. Réduction possible de l'appui des bailleurs de fonds 8. Perméabilité des frontières conduisant à la contrebande 9. Décision impliquant l'OBR mais prises sans l'intervention de l'OBR 10. Absence de ressource d'énergie électrique suffisante et stable 11. Absence de cadre de collaboration entre l'OBR et les autres intervenants en matière de collecte de recette

Comparaison de l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Une comparaison de nos forces et des faiblesses nous conduit à la conclusion que malgré que les faiblesses existent, si des efforts sont consentis à différents niveaux, le défi peut être relevé. En effet, avec la volonté de toutes les parties prenantes, et l'appui de nos partenaires, toutes les faiblesses liées au manque de moyens, de textes, corruption et autres, peuvent trouver des solutions.

Une étude compréhensive de l'Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces nous renvoie à une série d'actions Prioritaires et celles-ci sont :

- Création de Partenariats stratégiques
- Mise à jour de l'environnement législatif.
- Recrutement d'un personnel professionnel, intègre, compétent et les former.
- Continuer avec la Tolérance Zéro à la Corruption.
- Informer le public, les contribuables et le personnel de toutes les actions menées par l'OBR

- Elargissement de l'assiette fiscale en enregistrant tous les contribuables éligibles
- Renforcer l'autonomie de gestion pour pallier aux interférences extérieures.
Informatisation des Impôts et Douanes, et des fonctions Back Office
- Reconcevoir tous les bureaux de l'OBR en suivant un plan ouvert
- Révision et mise à jour de tous les processus et procédures
- Développer la fonction de recherche et Statistiques
- Préparer un plan de renforcement des capacités
- Approuver et Mettre en application le Code de Conduite

Ces objectifs sont inclus dans les quatre principales directions stratégiques décrites au chapitre suivant

CHAPITRE QUATRE : DIRECTIONS STRATEGIQUES

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

- **Maximisation des Recettes ;**
- **Rendre les contribuables plus respectueux de leurs obligations fiscales ;**
- **Développer une Organisation Compétente et Efficace ;**
- **Développer des Systèmes et Procédures de Contrôle Interne efficaces.**

La section suivante couvre une brève explication de chaque orientation stratégique et présente les principaux objectifs / activités de l'organisation en vue de la réalisation de ces orientations stratégiques avec les mesures correspondantes. Les objectifs sont jumelés avec des indicateurs clés de performance qui, à leur tour, seront appuyés par des plans d'action détaillés au niveau de chaque département au sein de l'OBR.

Direction Stratégique 1: Maximisation des Recettes

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

En d'autres termes, l'OBR se concentrera sur sa fonction première de l'agence de recouvrement des recettes pour donner au Gouvernement les moyens de remplir ses obligations économiques et sociales, en particulier en ce qui concerne ses objectifs de développement et de la lutte contre la pauvreté. L'amélioration des performances se traduira par une meilleure utilisation des technologies de l'information et de la productivité du personnel grâce à des programmes de formation plus complète, une meilleure gestion des ressources humaines et de procédures modernes.

Bien que l'OBR fasse tout en son pouvoir pour enregistrer tous les contribuables éligibles, il est nécessaire de reconnaître que l'élargissement de l'assiette fiscale repose dans la modernisation de la législation fiscale du Burundi. L'OBR collaborera avec son Ministère de tutelle et le FMI pour veiller à ce que le Burundi se dote d'un environnement législatif moderne compatible avec les objectifs nationaux et régionaux.

Le tableau suivant indique les objectifs spécifiques à long terme que l'OBR suivra afin de maximiser le potentiel des recettes au Burundi. Les indicateurs de performance sont à long terme pour la période du plan.

MAXIMISATION DES RECETTES	
Objectifs Spécifiques à Long terme	Indicateurs de Performance Clés
Elargir l'assiette fiscale	95% de tous les contribuables enregistrés Système de bloc mis en œuvre Les exonérations fiscales et douanières réduites à des niveaux régionaux Les Contribuables non-conformes et actions menées périodiquement Nouvelles lois fiscales, y compris de nouvelles procédures adoptées
Prévenir et combattre la corruption, la fraude et les pratiques d'évasion	Au moins 50 cas de fraudes détectés et poursuivis en justice annuellement Au moins 10 cas de corruption détectés et résolus annuellement Actions de recouvrement menées y compris la saisie des biens pour tous les débiteurs
Améliorer la gestion des arriérés en vue de recueillir tous les arriérés dus	Réduction des arriérés de 80% 90% de nouvelles évaluations collectées endéans trois mois Arriérés non récupérables déclarés et amortis Tous les comptes des contribuables entièrement mis à jour Paiements échelonnés convenus
Renforcer les services de vérification, enquêtes et recouvrement pour préserver les recettes du gouvernement	Tous les vérificateurs formés en techniques d'audit Réalisation d'une gamme complète de contrôles fiscaux par l'OBR Plan de redressement d'impôts produits chaque mois Nombre d'audits effectués par rapport aux prévisions; Vérification postérieures à l'importation en place 50 audits conduits conjointement par les services des Impôts et des Douanes Augmentation de 100% du nombre d'importations légales

Direction Stratégique 2 : Rendre les contribuables plus respectueux de leurs obligations fiscales

L'OBR cherchera à atteindre un haut niveau de respect volontaire par les contribuables, en leur fournissant un service de grande qualité et en aidant à se mettre en conformité par rapport à leurs obligations fiscales.

L'OBR s'efforcera tout particulièrement de fournir des incitations aux contribuables conformes, en améliorant le service clientèle, en veillant à faciliter le commerce et en éduquant les contribuables. Il est reconnu que les contribuables sont plus susceptibles de respecter volontairement un régime fiscal équitable, auquel tout le monde en accordance avec des critères objectifs.

L'OBR se concentrera principalement sur la nécessité d'assurer que les contribuables sachent et comprennent leurs droits et soient traités équitablement, en vue de promouvoir la conformité volontaire à la fiscalité.

L'augmentation du nombre de contribuables respectueux de leurs obligations devrait conduire à une amélioration des relations, réduction des coûts pour les contribuables ainsi que l'OBR et la création d'une culture de la contribution plus systématique à l'effort fiscal.

Les activités suivantes seront effectuées par OBR pour atteindre cet objectif:

RENDRE LES CONTRIBUABLES PLUS RESPECTUEUX DE LEURS OBLIGATIONS FISCALES	
Objectifs Spécifiques à Long terme	Indicateurs de Performance Clés
Développer une stratégie d'éducation des Contribuables et de respect de la conformité	Sensibilisation accrue sur les questions fiscales diverses et les avantages de la conformité fiscale Formation sur les Pénalités et les enjeux liés à la fraude
Renforcer les initiatives de facilitation du commerce	Nouveaux postes frontières à arrêt unique à Kobero, Kanyaru Haut, Gasenyi, Ruhwa Mise en œuvre du concept OEA Réduction des files d'attente Des réponses plus rapides aux clients et aux requêtes des intervenants Paiement spontané des Droits et Taxes exigibles
Renforcer le partenariat	Augmentation du nombre de partenariats avec d'autres intervenants; forums régulièrement préparés; forums de consultation mis en place
Certifier les fiscalistes	Seuls les Fiscalistes agréés seraient les seuls habilités à conseiller les contribuables
Renforcer les fonctions de surveillance, enquête et renseignement	Nombre de contribuables visités sur une base mensuelle afin de vérifier leur conformité. Nombre de cas frauduleux enquêtés et conclus. Nombre de cas poursuivis en justice Nombre de contribuables non respectueux publiés constitution d'une base de données de fraudeurs Disponibilité opérationnelle des unités de surveillance 24h/24

Direction Stratégique 3: Développer une organisation compétente et efficace

L'accent est actuellement mis sur l'acquisition de compétences et d'équipements qui pourraient permettre à l'organisme d'améliorer sa productivité. Le principal sujet de préoccupation sera d'améliorer les compétences des cadres supérieurs nécessaires pour renforcer l'efficacité des contrôles. Un plan global de formation sera élaboré et un audit effectué régulièrement afin de vérifier si les objectifs de formation ont été atteints et dans quelle mesure.

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

En d'autres mots, la priorité sera de développer un sens d'esprit de corps et l'esprit d'équipe, associés à une formation régulière et à l'introduction d'une technologie de pointe pour faire de l'OBR un employeur de choix au Burundi. Les salaires liés à la performance permettront aux employé(e)s de constater le mérite de l'intégrité, du travail de qualité et de l'effort soutenu.

Les activités suivantes seront effectuées par l'OBR afin d'atteindre cet objectif

DEVELOPPER UNE ORGANISATION COMPETENTE ET EFFICACE	
Objectifs Spécifiques à Long terme	Indicateurs de Performance Clés
Informatisation des Impôts, Douanes et back office	SYDONIA ++, SYDONIA WORLD, SIGTAS, ERP mis en œuvre à l'OBR
Développer une stratégie de Ressources Humaines	stratégie de développement de carrière mis en place et appliquée
Renforcer les activités de recherche	Recherches de pointe faites sur les questions d'administration fiscale et de la politique fiscale pour permettre l'organisation de prendre des décisions
Stratégie de renforcement des Capacités	Lacunes de Compétences identifiées Stratégie de renforcement des capacités mis en œuvre
S'engager avec des organisations régionales et internationales	Nombre de protocoles d'entente entre OBR et d'autres organisations signés Coopération avec les organisations régionales et internationales en place
Amélioration des conditions de travail	Tous les bureaux conçus sur plan ouvert Des équipements modernes de travail disponibles dans tous les bureaux Les plans établis pour la construction de nouveaux bureaux de l'OBR sur un seul site et un emplacement identifié

Direction Stratégique 4 : Développer des Systèmes et Procédures de Contrôle Interne efficaces

L'OBR permettra de moderniser l'ensemble de ses systèmes de contrôle interne et les procédures de manière à fournir des services de qualité aux contribuables. À cet égard, il convient de rappeler que l'OBR a des obligations de service aux deux extrémités du spectre de l'administration fiscale. Il est clair que l'OBR a une responsabilité envers les contribuables pour les aider à se conformer à leurs obligations fiscales au plus bas coût possible et dans les plus brefs délais.

L'OBR a aussi l'obligation de son Ministère de tutelle pour recueillir les fonds nécessaires pour financer les besoins budgétaires de l'Etat. L'OBR est obligé par la loi de collecter les recettes rapidement, honnêtement et de manière efficace et en rendre compte correctement.

L'OBR cherchera à introduire des systèmes de qualité de sorte que ces obligations soient objectivement rendues à tous les contribuables. Nous veillerons à ce que tous les systèmes soient de qualité et nous produirons également un manuel de qualité et veillerons à ce que tous les processus et les procédures soient correctement conçus.

Dans le but de maintenir des systèmes de contrôle internes et procédures efficaces et mis à jour, les activités suivantes seront mises en œuvre :

DEVELOPPER DES SYSTEMES ET PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE EFFICACES	
Objectifs Spécifiques à Long Terme	Indicateurs de Performance Clés
Moderniser les Systèmes et procédures	La simplification des procédures introduites Services fournis aux clients plus rapides
Débuter les Contrôles de Qualité (manuels sur la qualité)	Manuel de Qualité élaboré et le personnel formé à son utilisation Rapports de suivi de qualité produits dans les délais
Plan d'action des départements (développer, suivi, évaluation)	Préparer des plans d'actions départementaux Examiner les progrès réalisés sur une base mensuelle et trimestrielle Rapports de performance utilisés pour améliorer le rendement
Stratégie de l'intégrité développée	Stratégie de l'intégrité élaborée et mis en œuvre. Enquêtes sur les richesses injustifiées accumulées par les agents de de l'OBR. Code de conduite strictement suivi
Renforcer le Contrôle et l'Organisation des Produits Pétroliers	100% de produits pétroliers en sûreté et comptabilisés L'augmentation substantielle des revenus du pétrole Collaboration avec toutes les parties intéressées
Obtenir la certification	OBR reçoit la certification ISO pour tous les départements

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

CHAPTRE CINQ : PLANS D' ACTIONS DEPARTEMENTAUX POUR SUPPORTER LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION.

Les activités stratégiques prévues montrent ce que l'organisation compte faire et comment ils seront mesurés.

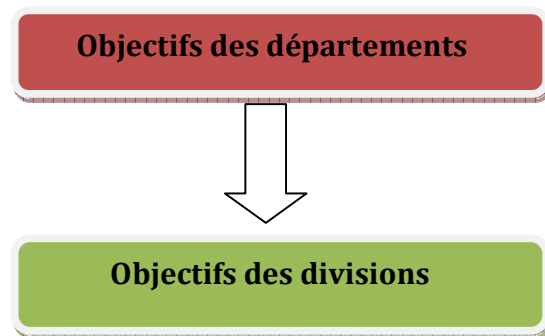
Afin d'assurer que nous restons sur la bonne voie et faire en sorte que l'OBR exerce des activités alignées avec les objectifs de l'Office, un processus en cascade qui consiste à décomposer les activités est fait au niveau départemental.

Ce mécanisme de planification stratégique nous aidera à impliquer tous nos départements dans la poursuite de nos objectifs, en offrant une visibilité claire de l'impact de leurs objectifs départementaux et ceux des divisions sur les objectifs de l'organisation.

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

Objectifs de l' Organisation





Un exemple du modèle de plan d'action départemental est indiqué ci-dessous :

PLAN D' ACTIONS DÉTAILLÉES pour l'année 2011

DOMAINE CLÉ:							
OBJECTIF LONG TERME:							
RESPONSABLE PRINCIPAL:							
Préparé par:			Date:				
Revisé par:			Date:				
Approuvé par:			Date:				
#	OBJECTIFS 12 MOIS	RESPONSABLE DE L'OBJECTIF	INDICATEURS DE PERFORMANCE	RESSOURCES REQUISES	#	ACTIVITÉS	RESPONSABLE DE L'ACTIVITÉ
1					1.1		
					1.2		
					1.3		
					1.4		
					1.5		
					1.6		
					1.7		
					1.8		
2					2.1		
					2.2		
					2.3		
					2.4		
					2.5		
					2.6		
					2.7		
					2.8		
3					3.1		
					3.2		
					3.3		
					3.4		
					3.5		
					3.6		
					3.7		
					3.8		
4					4.1		
					4.2		
					4.3		
					4.4		
					4.5		
					4.6		
					4.7		
					4.8		
5					5.1		
					5.2		
					5.3		
					5.4		
					5.5		
					5.6		
					5.7		
					5.8		
6					6.1		
					6.2		
					6.3		
					6.4		
					6.5		
					6.6		
					6.7		
					6.8		
Commentaires:							

CHAPITRE SIX : PRIORITES DE 2011.

Pour l'année 2011, l'Office Burundais des Recettes a prévu certaines activités prioritaires qui nous amèneront à atteindre les quatre objectifs stratégiques fixés :

- Nous offrirons de meilleurs grâce à notre utilisation des nouvelles technologies au cours de l'année 2011, car nous ferons une mise à jour de SYDONIA ++ et migrerons vers SYDONIA WORLD pour les douanes, et SIGTAS pour les impôts. La mise à jour de SYDONIA ++ et son déploiement immédiat sur six principaux postes frontaliers, pour coïncider avec la connexion VSAT aux postes frontières sera considérée comme prioritaire.
- Ici, il est important de souligner que le projet SIGTAS n'a commencé qu'en Octobre 2010, et le module TVA aura besoin d'au moins 4 mois pour être mis en place mais en attendant nous avons déployé une solution intérimaire capable de gérer les déclarations de TVA.
- Tous les bâtiments sont entrain d'être reconçus sur une base ouverte avec des règles strictes pour le traitement des contribuables. Les contribuables seront servis au rez-de-chaussée uniquement à chaque emplacement et les membres du personnel seront donnés des badges qui les distingueront comme faisant partie du personnel de l'OBR.
- Nous planifions la construction de nouveaux postes frontière à arrêt unique à KOBERO, GASENYI et KANYARU HAUT tout en poursuivant l'amélioration des conditions de travail, en incluant l'accommodation du personnel.
- Les Procédures de collecte des Recettes sont entrain d'être modernisées et les quittanciers seront reconçus pour intégrer des fonctions de sécurité et en prévision de l'introduction de systèmes informatisés. Tous les livrets ont des fonctions de sécurité et sont entrain d'être imprimés à l'étranger de façon à éliminer la contrefaçon.
- Nous allons également procéder à l'informatisation de la gestion financière et la perception des recettes.
- Nous introduirons un meilleur système de contrôle et suivi rigoureux des produits pétroliers.
- Nous avons mis à jour la liste des Grands Contribuables et établirons une liste restreinte de ceux qui s'acquittent de leurs obligations fiscales dans les délais et ainsi introduire le concept de *Gold Card*, qui nous permettra de leur offrir un service rapide le même jour.

- Nous préparerons une stratégie de formation bien claire pour répondre aux besoins de l'organisation sera élaborée ainsi que de nombreux programmes de formation du personnel seront organisés (séminaires au Burundi comme à l'extérieur du pays, formation à court et long terme, en classes, etc...).
- Nous mènerons une grande campagne de sensibilisation des contribuables avec un accent particulier sur la lutte contre la corruption, la fraude et l'évasion fiscale. Nous allons travailler en étroite collaboration avec les autorités locales, notamment en matière de formation et le recensement des contribuables au niveau provincial. Nous continuerons à déployer nos systèmes informatiques pour les provinces et les postes frontaliers pour améliorer la prestation des services en dehors de Bujumbura.
- Nous allons réduire le secteur informel en enregistrant tous les contribuables éligibles. Seuls les contribuables enregistrés et conformes seront éligibles pour les contrats avec le Gouvernement.
- Nous travaillerons pour introduire le Concept "Electronic Single Window" qui consiste à donner aux contribuables un seul point de contact avec les postes frontaliers, et qui réduira le temps d'attente aux frontières.
- Nous renforcerons nos relations étroites avec les autres administrations fiscales plus particulièrement avec celles de la CAE pour l'aide à la conception de programmes de formation et le développement de formateurs.
- Nous continuerons à travailler étroitement avec nos partenaires de développement et d'affaires afin de promouvoir notre vision et notre mission en tenant compte des besoins de notre pays.
- Nous allons travailler pendant des heures prolongées pour rendre de meilleurs services.
- Nous ferons tout notre possible pour améliorer le climat des affaires. Il s'agira notamment de renforcer nos services rendus aux contribuables, et fournir le plus d'information possible aux contribuables notamment en organisant des forums-informations et réunions avec le secteur privé, et autres parties prenantes.

CHAPITRE SEPT : PREVISIONS DES RECETTES ET IMPACT SUR LE BUDGET

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

L'année 2011 sera caractérisée par une augmentation des recettes de 17,9% car les objectifs de recettes sont estimés à 400,1 milliards de FBU contre une prévision de 341,3 milliards de FBU. L'apport des recettes au PIB va augmenter passant de 18% en 2010 à 19,2% en 2011.

illustrant les projections des recettes sur 5ans.

Année	2011	2012	2013	2014	2015
Prévisions des Recettes (en mds de FBU)	400.1	480.1	576.1	691.3	829.6

Pour s'assurer que ces objectifs soient atteints, certaines mesures seront prises en compte pour que la collecte des revenus se fasse sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle.

Le Budget des Opérations de l'OBR, dépendra des dotations qui lui seront attribuées par le gouvernement. Nous comptons ne pas dépasser 3% du montant total des recettes collectées, sachant qu'avec le temps, plus les revenus augmenteront, plus ce pourcentage baissera. Notre objectif est donc de maintenir ce seuil de 3% de la collecte des revenus.

CHAPITRE HUIT : SUIVI ET EVALUATION

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

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

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

CHAPITRE NEUF : PARTENAIRES STRATEGIQUES

L'Office Burundais des Recettes est déterminé à travailler en étroite collaboration avec tous ses partenaires pour atteindre les objectifs fixés. De ce fait, il sera prévu des réunions et des forums de façon régulière pour échanger et informer toutes les parties prenantes sur les toutes les questions d'intérêt commun prises.

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

Le Ministère des Finances

Le Ministère à la Présidence Chargé des Affaires de la Communauté Est-Africaine

Le Ministère du Commerce

CFCIB (Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi)

API (Agence pour la Promotion des Investissements)

Partenaires de développement (TMEA/DFID, JICA, FMI, BANQUE MONDIALE, PAGE)

SEP (Société d'Entreposage Pétrolier)

La Police Nationale et l'Armée

La Brigade Anti-corruption

EARA

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

CHAPITRE DIX : CONCLUSION

L'Un des éléments clés du Plan Stratégique 2011/15 est le développement d'une vision pour l'OBR visant le financement en totalité du budget de l'Etat.

Tous les efforts doivent être dirigés vers la réalisation de cet objectif à long terme. L'amélioration de la part des recettes en rapport avec le PIB, devrait augmenter en termes réels, à la fin des 5 prochaines années.

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

Ils mettent l'accent sur **la maximisation des recettes, le respect par les contribuables des obligations fiscales, le développement d'une organisation compétente et efficace et la mise en place de systèmes de contrôle interne et procédures efficaces.**

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