

ETUDE BILAN PROSPECTIVE DU PROJET
D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET
FINANCIERE A LA DIRECTION GENERALE
DES IMPOTS (PATF/DGI) DU BURKINA
FASO

Rapport d'Évaluation

Version Révisée, novembre 2024



Ce rapport a été préparé par :

Consulting BASE, avec la collaboration de Mancala Consultores

CONTRAT SPÉCIFIQUE N°

INFORMATIONS CLÉS

Responsable au siège SECO : Aurèle COTTON

Responsable BUCO : Alexis BANCE

DÉCLARATION DE CONTRÔLE

Version		Status		Date
4.0	Name	Position	Signature	Date
Préparé par	Fernando VELAYOS	Expert International		6/11/24
	Jules TAPSOBA	Expert National		6/11/24
	Jordi MONTAGUD	Appui Méthodologique		8/11/24
Soutenu par	Maria José OSPINA	Édition		8/11/24

Remerciements : l'équipe d'évaluation voudrait remercier toutes les parties intervenantes lors des entretiens, à l'intérieur et à l'extérieur de la DGI, et la collaboration pour rendre la mission utile apportée notamment par BUCO et par l'UGP, ainsi que toute la collaboration apportée par la DGI pour remettre la documentation.

Tables des matières

Résumé Exécutif	i
1. Objectifs et Méthodologie	1
1.1. Objectifs et défis de cette évaluation	1
1.2. Méthodologie	2
2. Description de l'Action	4
2.1. Coopération Suisse au Burkina Faso	4
2.2. Opérations objet de cette évaluation	5
3. Résultats de l'Évaluation Rétrospective	7
3.1. Pertinence (qualité à l'entrée).....	7
3.2. Cohérence.....	8
3.3. Efficience	10
3.4. Efficacité	11
3.5. Impact.....	12
3.6. Durabilité.....	14
4. Analyse prospective	16
4.1. Généralités.....	16
4.2. Interventions potentielles	17
5. Conclusions	24
5.1. Conclusions de l'évaluation rétrospective	24
5.2. Conclusions de l'analyse prospective	25
6. Leçons Apprises et Meilleures Pratiques	26
7. Recommandations	27
7.1. Recommandations stratégiques	27
7.2. Recommandations opérationnelles	32
Annexes	35
Annexe 1 : Termes de Référence	35
Annexe 2 : Matrice d'évaluation.....	42
Annexe 3 : Observation directe et rencontres complémentaires	60
Annexe 4 : Entretiens	64
Annexe 5 : Documentation	67

Table des tableaux

Tableau 1: Questions d'Évaluation	2
Tableau 2: Résumé des programmes inclus dans l'objet de l'évaluation	6
Tableau 3: Aide complémentaire au PATF-DGI d'autres PTF	9
Tableau 4: Montant moyen par contrôle fiscal	13
Tableau 5: Nombre de dossiers par vérificateur	13
Tableau 6: Nombre de déclarations déposées dans les délais de 2018 à 2022	14
Tableau 7: Nombre de déclarations sans paiement ou avec des paiements tardifs de 2018 à 2022.....	14
Tableau 8: Degré d'alignement des interventions potentielles avec le Plan Stratégique DGI 2023-27 (pertinence).....	22

Liste des Acronymes

ANPTIC	Agence Nationale de Promotion des Technologies de l'Information et de la Communication
AT	Assistance Technique
BM	Banque Mondiale
BUCO	Bureau de la Coopération Suisse au Burkina Faso
CAD	Comité d'aide au Développement (OCDE)
DDC	Direction du Développement et de la Coopération
DGD	Direction Générale des Douanes
DGI	Direction Générale des Impôts
DGSI	Direction Générale des Systèmes d'Information (MEFP)
ENAREF	École Nationale des Régies Financières
GTII	Gestion des Tickets d'Incidents Informatiques
IFU	Identifiant Financier Unique
MEFP	Ministère de l'Economie, des Finances et de la Prospective
ONEA	Office National de l'Eau et de l'Assainissement
PAO	Plan d'action Opérationnel
PARGFM	Projet d'appui au renforcement de la gestion du foncier et des mines (Banque Mondiale)
PATF-DGI	Programme (Suisse) d'Assistance Technique et Financière à la DGI
PTF	Partenaires techniques et financiers
RENLAC	Réseau National de Lutte Anti-Corruption
SDI	Schéma directeur informatique
SECO	Secrétariat d'État suisse à l'Économie
SINTAX	Système d'Information des Taxes
SONABEL	Société Nationale Burkinabé de l'Électricité
TADAT	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool
UGP	Unité de Gestion de Projets (DGI)



Résumé Exécutif



a) Évaluation rétrospective

Pertinence (qualité à l'entrée)

L'intervention de la Coopération suisse au Burkina Faso pour la période évaluée s'est révélée globalement pertinente. Elle a apporté des réponses adéquates aux défis de la mobilisation des recettes budgétaires au Burkina Faso, notamment en alignant ses actions sur les besoins stratégiques et sectoriels de la Direction Générale des Impôts (DGI). L'utilisation des nouvelles technologies numériques, essentielles pour la modernisation de l'administration fiscale, a été particulièrement pertinente. Toutefois, un élément du programme initial, le logiciel Fasovizir n'a pas été exploité par les utilisateurs après sa conception. Et pourtant aucune évaluation de cet échec nous a été présentée. Par ailleurs, la mise en marche de l'appui à la politique fiscale fut largement réussie, mais cet appui fut par la suite pris en charge par un autre PTF sans explication claire dans les rapports ultérieurs de pourquoi la Coopération suisse renonçait à ce volet. Ceci soulève des questions relatives à la capacité d'apprendre des leçons du passé pour améliorer la qualité à l'entrée future.

Cohérence

Le projet était en phase avec la stratégie globale de la coopération suisse, qui met l'accent sur la mobilisation des recettes afin de réduire la dépendance à l'aide extérieure. La Suisse a également su créer des synergies entre ses différentes interventions, notamment dans le domaine des finances publiques, et a coordonné ses efforts avec d'autres partenaires, tels que la Banque Mondiale, la Coopération Danoise et l'Union Européenne. Par exemple, le Projet d'appui au renforcement de la gestion du foncier et des mines (PARGFM) de la Banque Mondiale et d'autres initiatives ont complété les actions suisses dans la mobilisation des ressources.

Efficiences

L'efficacité de l'intervention a été affectée par des retards et des restructurations d'objectifs, en particulier lors de la première phase; le besoin de mieux structurer les grandes entreprises a vite évolué sur la maîtrise des principales fonctions fiscales (immatriculation, assiette, recouvrement et contrôle). Des éléments comme l'acquisition de matériel et la formation des agents ont été partiellement réalisés, et l'exécution physique des projets a parfois été inférieure aux attentes. Cependant, le système de suivi mis en place a permis d'identifier les problèmes et d'apporter des corrections adéquates, bien que la qualité des données de suivi ait parfois été remise en question. Sur le plan financier, les taux d'exécution des phases 1 et 2 ont été globalement satisfaisants, mais la phase 3 présentait des insuffisances notables, qui devront néanmoins être confirmées à la clôture du projet. Enfin, les difficultés rencontrées dans la passation des marchés, notamment le recours aux procédures nationales d'exécution des marchés, a freiné l'exécution des projets.

Efficacité

L'efficacité du programme a été mesurée à travers trois objectifs transversaux : l'opérationnalité des réseaux et des ressources informatiques, l'amélioration des performances des utilisateurs des logiciels, et l'augmentation de la qualité et de la quantité des données fiscales. Les résultats sont mitigés pour l'opérationnalité des réseaux, avec des problèmes récurrents de flux de données et de coupures d'électricité, qui ont entravé le fonctionnement optimal des logiciels. Concernant la formation des utilisateurs, les résultats sont globalement positifs. Un local équipé adéquatement a été dédié aux formations des usagers des applications informatiques au sein de la Direction Régionale des Impôts du Centre. En outre, l'intégration de la formation numérique dans le programme de l'ÉNAREF et les efforts de renforcement des capacités ont été des points forts de la phase 3. Enfin, pour l'objectif de

recoupement des données, bien que des progrès aient été réalisés, certaines données cruciales - l'ONEA (Office National des Eaux), la SONABEL (Société Nationale Burkinabé de l'Électricité) et la Sécurité Sociale - n'étaient toujours pas accessibles en juillet 2024.

Impact

Le domaine la mobilisation des ressources s'est nettement amélioré à travers l'intervention de la Suisse en matière d'informatisation. L'impact de l'intervention suisse a été mesuré à travers trois catégories principales d'indicateurs. (i) D'un point de vue macroéconomique, les recettes fiscales ont augmenté de 79,3 % entre 2009 et 2023, et la pression fiscale a progressé de 11,13 % à 17,67 % entre 2009 et 2022¹. (ii) Les indicateurs de bon fonctionnement du contrôle fiscal montrent une certaine amélioration, bien que des lacunes subsistent dans la sélection des dossiers basée sur les risques. (iii) Quant aux indicateurs de civisme fiscal, ceux qui ont été choisis (d'usage fréquent) ne révèlent pas une augmentation du respect volontaire des obligations fiscales pour la période où les données ont été partagées (2018-2022); à quoi s'ajoutent des difficultés à évaluer la perception de la transparence de la DGI.

Durabilité

La durabilité des résultats du programme est évaluée à travers trois critères : technique, financière et politique. La durabilité technique semble assurée, avec une augmentation du nombre d'utilisateurs des logiciels métiers et une irréversibilité perçue du passage au numérique. Cependant, la durabilité financière est moins certaine : le Plan d'Actions Opérationnel de la DGI pour 2023-2025 montre que, au moment de sa formulation, près de 90 % du financement nécessaire restait à trouver. Enfin, la durabilité politique est soutenue par un consensus fort parmi les parties prenantes sur la nécessité de maintenir les acquis et de poursuivre la numérisation, bien que des incohérences entre les priorités budgétaires et les besoins techniques puissent poser des risques à long terme.

b) Analyse Prospective

Contexte et objectifs

La Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC) envisage une reprise du programme suite au retrait de SECO, avec une volonté de maintenir et renforcer les acquis tout en étant prudente face aux contraintes politiques au Burkina Faso. Le programme évitera les projets ambitieux nécessitant des réformes législatives majeures ou une participation active de la société civile. L'accent sera mis sur ces données la continuité du programme SECO, tout en respectant les contraintes budgétaires, avec un budget maximum de 4 millions CHF (≈2,8 milliards CFA) et une durée de 4 ans (2026-2029) comme des hypothèses de travail pour ce rapport. Les projets devront également s'aligner sur le Plan stratégique 2023-2027 de la DGI. Les Initiatives peuvent se regrouper comme il suit:

a. Initiatives relatives à l'informatisation de la DGI

1. Consolidation des acquis: Bien que des progrès significatifs aient été réalisés, plusieurs défis subsistent, notamment la synchronisation des bases de données, la finalisation de la procédure informatisée de contrôle fiscal, et l'amélioration des liaisons informatiques avec d'autres institutions. Comme prévu dans la Phase 3 de l'intervention, une mise à niveau du datacenter est également recommandée pour accroître la puissance de calcul, les capacités de stockage et renforcer la cybersécurité.

2. Consolidation des acquis et refonte des logiciels : Cette intégration complète des bases de données vise à améliorer l'efficacité de l'administration fiscale, en simplifiant l'interface utilisateur, permettant de naviguer plus facilement entre les logiciels, ce qui est une demande exprimée par les utilisateurs. Cette refonte fait partie du Plan d'actions opérationnelles (PAO) 2023-2025 de la DGI du Plan Stratégique 2023-2027 de la DGI.

¹ Source : Banque Mondiale. Par rapport au Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE), la pression fiscale en 2023 était 18,27 %.

3. Intervention au Cadastre « au sens strict »: Ce projet se concentrerait sur les fonctions cadastrales liées à la fiscalité foncière, en interfaçant le logiciel e-Cadastre avec SYC@D et SINTAX pour améliorer l'efficacité du recouvrement de l'impôt foncier. Toutefois, la Coopération suisse dans ce domaine pourrait être moins visible en raison de la présence au niveau du Cadastre d'autres acteurs tels que la BM.

b. Autres options

Cette section explore des initiatives au-delà de la numérisation au sein de la DGI, mais toujours dans le domaine de la mobilisation des recettes fiscales ou des Finances Publiques.

1. Partage du système décisionnel: Le système décisionnel actuel de la DGI, utilisé pour détecter les fraudes fiscales, pourrait être étendu davantage pour inclure d'autres départements du MEFP, comme les Douanes, le Trésor ou Direction des marchés publiques, etc. Cette extension permettrait de maximiser le stockage et l'utilisation des données pour améliorer la gestion des risques fiscaux et pourrait être un projet modeste mais pertinent pour la coopération suisse.

2. Opportunités offertes par le Cadastre au sens large: Le projet e-Titre, visant à améliorer la traçabilité et l'efficacité dans la gestion des titres fonciers, est encore en développement. Bien que potentiellement bénéfique, il est complexe et coûteux, dépassant le budget prévu par la DDC, et pourrait impliquer une multitude d'acteurs, ce qui pourrait compliquer la gestion et diluer la visibilité suisse.

3. TADAT au-delà de 2025: Le suivi et l'évaluation du programme TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) est crucial pour la DGI. La Suisse a déjà financé la première évaluation en 2017 et prévoit de financer une deuxième. La DGI a ensuite assuré en 2021 une autoévaluation de ses performances suivant les normes TADAT. Continuer à soutenir ce projet garantirait la continuité et renforcerait la visibilité de la coopération suisse.

5. Appui à l'ÉNAREF pour la formation des cadres et agents de la DGI et du Cadastre: La formation des agents est essentielle pour le succès des initiatives numériques. L'ÉNAREF joue un rôle clé dans la formation des fonctionnaires de la DGI et du Cadastre. Un programme de formation plus vaste pourrait être envisagé, intégrant une composante genre pour augmenter la représentation des femmes dans la DGI, où elles ne représentent que 18 % des effectifs.

Principales conclusions, leçons apprises et recommandations

Les **conclusions de l'évaluation** portent sur les deux volets de l'exercice : rétrospectif et prospectif...

	Extrait des conclusions
Sur l'évaluation rétrospective	Le partenariat entre la Direction Générale des Impôts (DGI) du Burkina Faso et la coopération suisse, tissé depuis 15 ans, a fait ses preuves mais peut être considéré comme un succès en raison de la modernisation effective des fonctions fiscales.
	L'intervention de 2009 à 2024 montre des performances variables . Avec des progrès plus marqués à la numérisation et aux capacités de utilisateurs, par rapport au recouplement de données.
	Des progrès réalisés par la DGI se sont manifestés dans les indicateurs d'impact macroéconomique et, dans une certaine mesure, le contrôle fiscal. Cependant, en termes de respect volontaire des obligations fiscales et de transparence, la DGI a encore du chemin à parcourir pour rendre ces avancées visibles.
	Malgré le progrès dans le domaine de la durabilité financière, le budget actuel de la DGI est insuffisant pour couvrir les besoins de son Plan Stratégique (2023-27). La DGI fait face à un risque de ne pas pouvoir maintenir ni faire évoluer les infrastructures numériques en place.
Sur l'analyse prospective	Divers scénarios et idées pour la réalisation de futurs projets à financer par la coopération suisse , ont été proposés, ce qui a permis d'établir un catalogue de possibilités relativement complet, au-delà de la simple continuation des interventions en cours.
	En choisissant parmi les scénarios, la Suisse devra veiller à combinaison la consolidation des acquis, le contrôle des risques politiques, et la visibilité de la Suisse d'une part, avec d'autre part les objectifs de la DGI d'assurer le financement de son Plan Stratégique 2023-2027.

	Le leadership numérique de la DGI doit prendre en compte la priorité nationale de dématérialiser l'ensemble des services publics et par conséquent certaines initiatives ponctuelles devraient faire l'objet d'une analyse plus cohérente avec la stratégie du pays.
--	---

...pendant le processus, **cinq leçons apprises** ont été extraites...

Extrait des leçons apprises et meilleures pratiques	
	1 Le succès de l'intervention suisse à la DGI repose sur la combinaison d'un appui sur un domaine technique (numérisation fiscale) et d'un soutien à long terme .
	2. La réussite dépend aussi du changement de mentalité des utilisateurs , parallèlement à leur formation.
	3. Le succès initial peut attirer d'autres partenaires techniques et financiers, nécessitant une coordination accrue pour optimiser les ressources.
	4. Bien que le projet soit globalement satisfaisant , il est crucial de tirer des leçons des échecs partiels pour améliorer l'efficacité et atteindre l'excellence dans les interventions futures.
	5. Pour la DGI (et toute administration fiscale) le numérique est une condition nécessaire mais non pas suffisante pour l'excellence. Il faut trouver dans ces autres conditions les raisons d'un impact plus nuancé que prévu.

...résultant en **cinq recommandations stratégiques et trois opérationnelles**.

Extrait des recommandations	
Stratégiques	1. Prioriser le recoupement massif des données dans le contrôle et la gestion fiscale. La DGI doit exploiter pleinement le potentiel unique de l'utilisation des données internes et externes pour renforcer l'avenir de la bonne gestion fiscale.
	2. Pérennisation du suivi des avancées sur la base de la méthodologie TADAT La Coopération suisse doit prolonger le financement des diagnostics TADAT après 2025 afin de renforcer l'engagement dans les réformes structurelles de la DGI.
	3. Amélioration de l'impôt foncier. Un appui spécifique de la Coopération suisse pourrait accroître le potentiel fiscal de l'impôt foncier, un levier essentiel de mobilisation des ressources locales.
	4. Renforcement du système décisionnel. La Coopération suisse pourrait soutenir et financer les initiatives du MEFP visant à améliorer le système décisionnel de la DGI et à élargir ses fonctionnalités à d'autres domaines stratégiques.
	5. Consolidation finale des acquis numériques. La Coopération suisse doit apporter un appui financier et technique ciblé pour finaliser la consolidation des systèmes numériques de la DGI et « refondre » les logiciels existants.
Opérationnelles	6. Conditionner l'aide à un financement durable. Pour limiter le risque d'insuffisance de ressources, toute future aide devrait être subordonnée à l'élaboration d'un plan de financement durable, basé sur le budget de l'État ou un pourcentage des recettes recouvrées.
	7. Maintien du cadre institutionnel efficace. Il est souhaitable de préserver la structure actuelle de gestion du projet, avec l'UGP à la DGI, le(s) comité(s) de pilotage, et l'accompagnement du backstopper, pour garantir la continuité et la cohérence.
	8. Externalisation des activités à des agences d'exécution. La Coopération suisse peut confier la mise en œuvre de certaines activités planifiées à des agences d'exécution spécialisées, afin d'assurer une exécution plus efficace.



1. Objectifs et Méthodologie



1.1. Objectifs et défis de cette évaluation

La présente mission d'évaluation vise à examiner le niveau de réalisation des objectifs et des résultats escomptés, en fonction des moyens mis en œuvre au cours des trois phases successives du projet d'assistance technique et financière à la Direction Générale des Impôts (PATF/DGI) du Burkina Faso (2009-2024).

Considérant la Phase III en cours de finalisation, avec une bonne partie des objectifs néanmoins atteints, en particulier pour ce qui est de la réussite à l'informatisation - désormais durable- de la DGI², il est nécessaire de prendre un recul critique : puisque l'extension du projet n'est pas établie et la fin du programme semble poser un risque de perte de certains acquis, c'est le moment d'analyser, au-delà des contraintes de l'ensemble du PATF-DGI, si une poursuite de l'aide à la mobilisation des recettes burkinabé est utile et nécessaire et, surtout, quels sont les nouveaux engagements à prendre.

Cette évaluation se propose également d'identifier les forces et faiblesses du profil historique de l'intervention de la Suisse dans la mobilisation des ressources ; elle vise à proposer des options pour améliorer le montage institutionnel et la gestion des projets (Termes de Référence³, TdR, p. 3). Les tâches d'évaluation devraient également permettre de décrire les enjeux et les défis majeurs en matière de mobilisation des recettes budgétaires et, plus généralement, ceux des finances publiques, identifier les parties prenantes clés et les segments porteurs de dynamiques positives, puis formuler des recommandations pour orienter les futures interventions de la Suisse.

Les analyses effectuées sont fondées sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, et la durabilité des interventions (TdR, p. 2). Il est important d'insister sur l'idée de vision stratégique et intégrale de(s) l'intervention(s), de sorte qu'il faudra évaluer l'action dans son ensemble. Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer, puis formuler des recommandations stratégiques pour des interventions futures réussies et durables dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires et des finances publiques (TdR, p.3).

Toute évaluation complète doit aboutir à des recommandations. Les rapports finaux des Phases I et II le font ainsi⁴, certes, surtout dans une logique « interne », c'est-à-dire, de consolider les lignes de travail des phases précédentes (sauf pour ce qui est de l'identification du domaine cadastral comme une possibilité (quasi) nouvelle de mobilisation de recettes – recommandation du rapport final, Phase II).

Par conséquent, un des défis majeurs de cette évaluation consiste à aller au-delà de la logique des interventions de la dernière décennie, pour chercher des possibilités de coopération suisse-burkinabé différentes bien que toujours dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires au sens large, ce qui pourrait alors s'étendre au renforcement du système de gestion des finances publiques de façon générale.

² « Les phases précédentes du projet ont créé une dynamique permanente de modernisation au sein de la DGI. Les développements de la DGI étaient d'une telle ampleur qu'elle est maintenant aperçue parmi l'administration du pays et des partenaires de développement comme championne de réformes, de digitalisation et de soutenabilité vers le climat » (JV-note_de_crédit_DGI_III_2021, p. 9).

³ Les TdR sont disponibles en Annexe 1 à ce rapport

⁴ Rapport final d'assistance technique de la Coopération Suisse au profit de la DGI, Mars 2015, p. 11 ou Rapport d'achèvement DGI2, p 41.

1.2. Méthodologie

L'évaluation faite comporte deux parties. Tout d'abord, une analyse rétrospective pour examiner les résultats obtenus et la reddition de comptes. Ensuite, elle porte sur une analyse prospective qui consiste à explorer les possibilités futures d'appui de la Coopération Suisse.

La partie rétrospective de l'évaluation suit les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD). Les Questions d'Évaluation (QdE) ont été inspirées par des questions directrices incluses dans les TdR. En ligne avec les bonnes pratiques évaluatives, le nombre total de QdE est limité à 9, afin de rendre l'évaluation gérable et utile.

Tableau 1: Questions d'Évaluation

Critère CAD	Question d'Évaluation (QdE)
Pertinence (qualité à l'entrée)	QdE1: Dans quelle mesure la conception du soutien de SECO répond-elle au contexte institutionnel, politique, économique et social de Burkina Faso et à l'évolution de ses politiques publiques, notamment des politiques fiscales et ses réformes?
	QdE2: Dans quelle mesure la conception du soutien de SECO (diagnostic, stratégie, approche d'intervention) est-elle adéquate pour favoriser et permettre la réalisation des effets et produits attendus?
Cohérence	QdE. 3: Dans quelle mesure le soutien de SECO est-il coordonné et complété par d'autres interventions financées par la Suisse et/ou d'autres donateurs dans le pays, et avec les engagement internationaux du Burkina, développant des synergies et une complémentarité ?
Efficienc	QdE. 4: Dans quelle mesure la gouvernance du programme a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs du programme ? Quels en ont été les limitations et les avantages ?
	QdE. 5: Dans quelle mesure les ressources du programme (tant monétaires que non-monétaires) ont-elles été utilisées de manière optimale ?
Efficacité	QdE. 6: Dans quelle mesure et par quels facteurs de succès le soutien de SECO a-t-il développé les capacités des bénéficiaires?
	QdE. 7: Dans quelle mesure les objectifs et résultats définis dans les phases successives de l'intervention et les plans opérationnels sont-ils atteints et quelles sont les contributions du soutien de SECO aux changements observés?
Impact	QdE8 : Quel a été l'impact de l'intervention suisse dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires ? Qu'est-ce qu'il aurait fallu améliorer pour amplifier cet impact ?
Durabilité	QdE9 : Dans quelle mesure les résultats du programme ont-ils la possibilité de perdurer dans le temps, éventuellement de s'étendre, et quels sont les éléments clés pour assurer leur durabilité ?

Les affirmations, notamment des sections analytiques 4 et 5 de ce rapport, reposent sur des preuves globalement solides, tant au niveau des entretiens⁵ que des documents. L'Annexe 2 fournit la matrice complète d'évaluation, qui inclut les QdE articulées autour des Questions Directrices des TdR, ainsi que le développement des Critères de Jugement, des indicateurs et des sources correspondantes et devient donc le document de référence permanente pour la lecture ce rapport. La liste d'entretiens est en Annexe 4. L'annexe 3 présente les résultats de l'observation directe et de certaines rencontres

⁵ Un aspect méthodologiquement intéressant vient marqué par le fait que la rotation des cadres moyens et supérieurs à la DGI Burkinabé est relativement basse, ce qui fait que les entretiens avaient lieu très souvent avec des personnes qui connaissaient le programme, même depuis 2009.

complémentaires d'intérêt pour l'évaluation et l'Annexe 5 l'ensemble des documents consultés pour ce rapport.

L'analyse prospective est structurée comme suit :

1. Prospective des domaines d'intervention :

Les nouvelles propositions d'intervention de la Suisse font référence à la mobilisation des recettes au sens large.

2. Prospective de la stratégie institutionnelle :

L'engrenage institutionnel s'est adapté aux besoins sur le terrain (contrat du backstopper, renforcement des unités de gestion du projet au niveau MEFP/DGI...). Par conséquent, la future stratégie institutionnelle va dépendre tant des leçons tirées du programme 2009-2024 comme des caractéristiques de la nouvelle intervention. Si cette intervention ne dépasse pas le cadre de la DGI, la stratégie institutionnelle n'aurait pas besoin de se modifier.

3. Prospective de la stratégie financière

Les entretiens au sujet de la stratégie financière, mis à part la question du problème de la durabilité, n'ont pas permis de découvrir des alternatives à celle qu'il y a en place.

Limites de la méthodologie

D'une manière générale, l'évaluation n'est pas en mesure d'attribuer directement les résultats et l'impact de l'administration fiscale aux efforts du PATF-DGI. La meilleure approche a consisté à estimer raisonnablement la corrélation et la contribution aux résultats et à l'impact, en se basant sur la justification de ce qui peut être confirmé.

Limites spécifiques :

- **Information relative à la Phase I:** La Phase I du PATF-DGI s'est déroulée de 2009 à 2014, soit depuis 15 ans. L'accès aux documents de cette phase est encore possible, cependant, quelques documents n'étaient pas disponibles à l'UGP. Quant aux responsables de la mise en œuvre des projets et les bénéficiaires, ils ont pu être contactés en assez grande mesure, malgré le temps écoulé, mais pour plusieurs d'entre eux les souvenirs de la Phase I étaient lointains. De même, les outils informatiques (matériel et logiciel) ont été remplacés. Par conséquent, l'évaluation de l'ensemble de la Phase I doit être contextualisée dans l'analyse globale du PATF-DGI.
- **Analyse d'efficience :** Selon les critères CAD-OCDE, l'efficience mesure la capacité de l'intervention à produire des résultats de manière économique et en temps voulu. La mesure de "l'économicité" de ces résultats s'effectue qualitativement, en évaluant si les intrants du programme se sont traduits en extrants, résultats ou impacts escomptés, sans toutefois pouvoir les quantifier.
- **Observation directe des logiciels:** En raison des limitations temporelles, des difficultés pratiques (disponibilité et problèmes de connexion) et de l'impossibilité matérielle de connaître en profondeur l'ensemble des outils informatiques au cours d'une courte visite sur le terrain, limitée à la capitale, l'observation directe fournit une idée approximative et partielle de l'avancement et du degré d'utilisation des logiciels (voir Annexe 3).
- **Capacités des interviewés pour l'analyse prospective:** Au cours des entretiens, l'équipe d'évaluation a veillé à discuter les perspectives d'un nouveau programme de coopération suisse. Pour structurer ces échanges, les questions ont été organisées autour de trois axes : i. Les domaines d'intervention futurs ; ii La stratégie institutionnelle ; iii. La stratégie financière. Si de nombreuses propositions intéressantes ont émergé concernant les domaines d'intervention, les discussions sur les deux autres axes ont été moins fructueuses. Cela est en partie dû au fait que les personnes interrogées étaient principalement des experts en administration fiscale, et non en gestion de programmes d'aide au développement.



2. Description de l'Action



2.1. Coopération Suisse au Burkina Faso

Au cours des 15 dernières années, la Suisse, à travers la Direction du Développement et de la Coopération (DDC) et le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO), a soutenu divers projets dans les domaines de l'agriculture, de l'éducation et de la santé des infrastructures locales et de la bonne gouvernance. La Suisse a également aidé à promouvoir la bonne gouvernance et la gestion durable des ressources naturelles. Plus concrètement, la stratégie de coopération internationale de la Suisse 2021 – 2024⁶ prévoit notamment de contribuer à une croissance économique durable, à la création de marchés et à la création d'emplois décents, et le programme de coopération de la Suisse au Burkina Faso 2021 – 2025, a placé parmi ses objectifs prioritaires de soutenir la mise en œuvre des politiques macroéconomiques induisant une croissance économique soutenue et un développement inclusif⁷.

De façon plus concrète, la Suisse fournit régulièrement sous forme programmatique un appui budgétaire général au Burkina Faso depuis 1994 aux lendemains de la dévaluation du franc CFA. Cet appui est accompagné d'appuis complémentaires non négligeables sous forme d'assistance technique et financière notamment dans le domaine des finances publiques. Depuis 1994, dix accords d'appui budgétaire général ont été signés avec le Burkina Faso et ont porté sur un montant de CHF 208 millions (≈ CFA 1.450 milliards). Plusieurs appuis complémentaires ont à cet égard été aussi délivrés dans le domaine de l'aide à la balance des paiements, la restructuration des secteurs sociaux notamment l'éducation, l'assainissement de la dette publique, le contrôle externe des finances publiques et la mobilisation des recettes fiscales.

En mettant maintenant l'accent sur les Finances Publiques en particulier, la Suisse vise à renforcer et à influencer le budget de l'Etat en tant cadre principal de prise en charge des priorités de développement en particulier celles liées à la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales. Pour ce faire, elle est signataire et partie prenante dans la mise en œuvre du Cadre Partenarial entre le Gouvernement du Burkina Faso et les Partenaires Techniques et Financiers pour l'appui au renforcement des Finances Publiques (CAPA/FP) d'avril 2009 et à présent membre du cadre sectoriel de dialogue gouvernance économique. Ces différents cadres établissent une ligne institutionnalisée de collaboration dans le domaine des Finance Publiques avec le Gouvernement burkinabé et permettent d'aligner les depuis sur les stratégies nationales de développement et spécifiquement sur les politiques sectorielles visant le renforcement des finances publiques (Plan d'actions pour la stabilisation et le développement 2023-2025, Politique sectorielle Gouvernance économique 2021-2027, plan d'actions intégrées des réformes de finances publiques 2023-2025...

Depuis plus d'une dizaine d'années, les interventions directes de la Suisse à travers le SECO en faveur des Finances Publiques concernent ses appuis au renforcement des capacités de mobilisation des ressources internes à travers l'assistance technique et financière à la Direction Générale des Impôts (DGI) (voir Annexe 2). Le projet qui fait l'objet de ce rapport complète donc les efforts suisses entrepris dans le cadre du dialogue politique intérieur bilatéral et multilatéral conjointement avec les autres bailleurs à soutenir les réformes dans le domaine de la mobilisation des recettes fiscales et plus généralement celui du système de gestion des Finances Publiques au Burkina Faso..

⁶ Broschuere-IZA-strategie-2021-2024_FR. D'après ce document (p. 27), le Burkina Faso est un État prioritaire dans cette stratégie.

⁷ programme-de-cooperation-suisse-au-burkina-faso-2021-2025_FR, p. 20.

2.2. Opérations objet de cette évaluation

La première contribution non remboursable du SECO, concerne l'appui au renforcement du système fiscal burkinabé et de la DGI (2009-2014) (désormais « PATF-DGI-I »), s'éleva à un montant de CHF 1.9 millions (≈ CFA 1,3 milliards). Celle-ci visait à soutenir le gouvernement burkinabé dans ses efforts de mobilisation de ressources fiscales pour faire face aux besoins de financement importants du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Elle devrait permettre de réduire la dépendance du pays vis-à-vis des bailleurs de fonds étrangers tout en soutenant la mise en place d'un cadre fiscal favorable au développement du secteur privé.

La deuxième phase du projet, « Assistance technique à la Direction Générale des Impôts (DGI) - Phase II (2016-2020) » (ou « PATF-DGI-II »), a eu pour objectif global d'accroître le niveau de mobilisation des ressources internes en améliorant la qualité et la sécurité du circuit de collecte des recettes fiscales. La contribution totale de SECO lors de la deuxième phase du cadre partenarial fut de CHF 3.4 millions (≈ CFA 2,4 milliards), pour un budget total de CHF 3,8 (≈ 2,6 milliards). Ensuite, la Coopération suisse a consenti de financer une troisième phase de projet en vue de relever les défis qui demeurent en matière d'évolution technologique et de mobilisation des ressources. La mise en œuvre de cette troisième phase, « BF : Assistance technique et financière à la Direction Générale des Impôts (DGI), Phase III (2021-2025) » (« PATF-DGI-III »), devrait permettre la DGI de renforcer ses capacités techniques et opérationnelles et d'améliorer les indicateurs TADAT. D'un coût global de CHF 5,4 millions (≈ CFA 3,8 milliards) dont 4,9 (≈ CFA 3,4 milliards) déboursés par SECO, le projet sera mis en œuvre à travers six (06) composantes⁸. Aussi, pour une mise en œuvre réussie des activités planifiées, des plans de travail annuels, des budgets et des rapports périodiques sont élaborés.

Le tableau ci-après présente les caractéristiques des programmes inclus dans le cadre de cette évaluation.

⁸ Composantes : 1: Formations et appuis aux métiers ; 2 : Renforcement de l'exploitation de SINTAX; 3: Appui à l'exploitation du système d'information cadastrale ; 4 : Renforcement du dispositif de recoupement d'informations ; 5 : Appui institutionnel (Pilotage et évaluations) ; 6 : Pilotage et Gestion du projet.

Tableau 2: Résumé des programmes inclus dans l'objet de l'évaluation

	Phase 1	Phase2	Phase3
Période de durée	01/01/2009- 31/12/2011+ extension 3 ans	04/2016- 03/2020+ extension 1 an	01/04/2021-31/03/2025+ extension 9 mois
Budget⁹	CHF 1.9 million (≈CFA 1,3 milliards)	CHF 3,8 millions (≈CFA 2,6 milliards)/ CHF 3,4 millions (≈CFA 2,4 milliards) SECO	CHF 5,4 millions (≈CFA 3,8 milliards)/ CHF 4,9 (≈CFA 3,4 milliards) SECO
Objectif général	Renforcement du système fiscal burkinabé et de la Direction générale des Impôts (DGI) Burkina Faso	Accroître le niveau de mobilisation des ressources internes du pays en améliorant la qualité et la sécurité du circuit de collecte des recettes fiscales.	Accroître le niveau de mobilisation des ressources internes du pays en améliorant la qualité et la sécurité du circuit de collecte des recettes fiscales.
Principaux objectifs spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'amélioration de la qualité des informations et statistiques fiscales produites par la DGI. 2. La rationalisation et l'optimisation des traitements automatisés des procédures de gestion fiscale au sein de la DGI. 3. Réduction des délais de production des états informatiques et l'accélération dans le traitement des opérations fiscales. 4. L'amélioration de la transparence dans la gestion fiscale. 5. Favoriser les processus décisionnels par la production d'états de nature opérationnelle et/ou de gestion stratégique sous forme notamment de tableaux de bord. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcement des capacités et modernisation du matériel 2. Amélioration de l'environnement d'exploitation de SINTAX+ 3. Renforcement du réseau 4. Maintenance des équipements 5. Stabilisation de l'alimentation électrique 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcement des capacités 2. Amélioration des réseaux et de l'informatique 3. Amélioration de l'accessibilité de données fiscales 4. Accès de la DGI aux informations cadastrales indirectes 5. Accès de la DGI aux informations additionnelles.

⁹ Total/dont SECO (CHF)



3. Résultats de l'Évaluation Rétrospective



3.1. Pertinence (qualité à l'entrée)

Le soutien de SECO a apporté des réponses aux défis liés au contexte institutionnel, politique, économique et social de Burkina Faso et à l'évolution des politiques fiscales, et ses réformes en vigueur

L'intervention de la Coopération suisse au Burkina Faso pour la période évaluée s'est révélée globalement pertinente. Les programmes ont efficacement répondu aux principaux enjeux et défis dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires. Tout au long de cette période, la formulation des programmes a intégré les facteurs clés économiques, politiques et techniques.

L'exemple de la pertinence du numérique est peut-être le plus saillant : Le Schéma Directeur Informatique 2007 de la DGI fixe comme premier projet: "la gestion intégrée des procédures fiscales"(p. 4). Et parallèlement, la Note de Décision de la première phase de l'intervention suisse¹⁰ établit comme projet n° 2 du programme : le « Logiciel de gestion intégrée des procédures fiscales » pour la Direction générale des impôts. Ce souci permanent d'aligner la stratégie de la DGI aux politiques sectorielles du pays se confirme aussi au niveau du SDI 2015-2017, auquel s'aligne la deuxième phase du programme suisse, et qui proclame d'emblée (p. 3): "L'informatisation de la DGI est un enjeu majeur qui s'intègre dans la Politique Sectorielle de l'Economie et des Finances (POSEF)."

Au plan opérationnel, les aspirations des acteurs (Services centraux et services opérationnels) estimaient dans un premier temps que l'intervention de la coopération Suisse devait leur permettre de mieux cerner le segment des grandes entreprises. (DGE), un objectif stratégique de toute administration fiscale moderne. Cette conception a évolué après sur la maîtrise des principales fonctions fiscales, notamment l'immatriculation, l'assiette, le recouvrement et le contrôle fiscal.

De plus, la voix des acteurs essentiels, notamment la DGI et des structures de mise en œuvre de la politique sectorielle gouvernance économique du MEFP, a été entendue grâce à un processus constant d'analyse et de consultation. Ce processus a pris forme à travers des comités de pilotage ou de suivi des projets. Ces comités, en général trimestriels, rassemblaient des représentants du MEFP (qui présidait), de la DGI (en fonction des matières de chaque réunion) et des représentants du SECO/BUCO (voir en Annexe 5 les rapports du Comité Technique de Suivi, Phase 2).

A côté de la qualité de la formulation du programme (diagnostic, stratégie, approche d'intervention) observée quelques faiblesses identifiées ont pu néanmoins être identifiées.

Il a été vérifié que le SECO a pris soin de préparer les projets en élaborant un cadre logique pour chaque phase du programme, établissant clairement la logique d'intervention, y compris les composantes et la séquence des phases. Pour ce qui est l'élément central de l'appui suisse (informatisation de la DGI), les phases 1 à 3 constituent un continuum logique et c'est comme cela qu'elles ont été conçues. En effet, une dématérialisation (presque) complète d'une administration fiscale est un effort de longue haleine, ce qui a obligé à maintenir l'appui - tout en avançant en fonction des progrès effectifs antérieurs et de l'évolution technologique- pendant 15 ans. Une fois le stade de "non-retour" atteint, la question se pose de si ou de comment avancer ; mais ce stade n'a été vraiment assuré qu'à partir de la Phase 3 du programme.

En général, cette approche a permis d'adapter l'intervention aux besoins et à la stratégie de la DGI. Ceci se dégage, en particulier, de l'alignement des projets avec les divers Schémas Directeurs Informatiques (SDI) de la DGI (voir ci-dessus)¹¹.

¹⁰ BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_ doc, p. 6

¹¹ À quelques exceptions près, étant donné qu'un nombre de projets prévus au SDI 2015-2017 ne sont pas considérés (ni mentionnés) par PATF-DGI-II. Ceci peut être aussi une question de limitations ou priorités budgétaires.

Par ailleurs, le SECO a effectué une analyse des risques pour toutes les étapes (voir Annexe 2). Il s'est avéré, surtout pour la phase 1 où la description des risques a été plus spécifique, que certains de ces risques se sont matérialisés¹². En effet, les risques identifiés sont les suivants : « Le prestataire externe conduit le projet informatique conformément au cahier de charges. Les services informatiques de la DGI sont suffisamment impliqués dans le développement, l'exploitation informatique et pour assurer un contrôle qualité. Les SRH et les SAF sont suffisamment impliqués dans la gestion du projet. Les services libèrent leurs agents pour suivre les formations ». Comme il est analysé par la suite, les services informatiques pendant la première phase étaient insuffisants et ont dû être renforcés ; de même il s'est avéré un déficit de formation (surtout à la première phase). Dans la mesure où certaines unités de la DGI avaient du mal à libérer les agents pour suivre les formations (ce qui à son tour met en évidence un problème de gestion du changement parce que ces unités n'étaient pas conscientes de l'importance de cette formation), ce risque s'est en effet partiellement matérialisé.

Cependant, la qualité initiale de l'intervention n'était pas parfaite, et à cet égard, il est nécessaire de souligner deux éléments du programme de la première phase. Le premier concerne le logiciel Fasovizir, et le second, l'incursion dans la composante de politique fiscale.

En ce qui concerne Fasovizir, un logiciel conçu pour permettre (et éventuellement obliger) les entreprises à déposer leur comptabilité de manière standardisée, facilitant ainsi le contrôle fiscal, l'outil a été développé mais finalement abandonné. Il est effectivement souligné qu'une normalisation complète des écritures comptables pour toutes les entreprises n'était pas réalisable. Fasovizir ne semblait pas compatible avec beaucoup de logiciels comptables utilisés par les entreprises. Bien que cela ait été clairement exprimé lors des entretiens et observé directement, les documents d'évaluation de fin de phase ne contiennent pas d'analyse critique de ce fait¹³.

Quant à l'appui à la politique fiscale de la phase 1¹⁴, cette ligne de travail a été complètement abandonnée dans la phase 2 et par la suite. Cependant, malgré ses résultats globalement satisfaisants, qui justifieraient la fin de la poursuite de l'appui, il n'y a aucune mention aux raisons de cette renonciation ni dans le rapport de clôture de la phase 1, ni dans la note de crédit de la phase 2¹⁵, ce qui pourrait donner la fausse impression d'un échec du moins partiel.

3.2. Cohérence

Le projet est cohérent avec la stratégie suisse au Burkina Faso et avec d'autres interventions de projets financés par SECO et DDC, et a créé des synergies avec les actions d'autres partenaires de coopération.

Le projet est cohérent avec la stratégie de SECO/la Suisse dans le pays, pour qui la mobilisation des recettes a toujours été une ligne d'action prioritaire, en grande partie pour réduire le besoin d'aide extérieure, dont celle de la Suisse. En effet, la stratégie suisse de coopération avec le Burkina Faso 2007-2012 avait déjà signalé : "L'aide budgétaire générale est une composante majeure de nos actions". Et en fait le SECO avait prévu un programme d'aide budgétaire pour la période 2009-2011 de CHF 24 millions (≈CFA 1670 milliards)¹⁶.

De plus, la Suisse a développé des synergies d'actions avec ses interventions, tant en ce qui concerne l'appui aux finances publiques (comme par exemple, l'appui budgétaire général fourni par la Suisse), comme ailleurs (comme par exemple, les appuis de la Suisse à « l'éducation et la formation »¹⁷ ; ou à la « gouvernance et la démocratie »¹⁸).

De même, le programme Suisse a été coordonné et des synergies ont été générées avec les actions d'autres partenaires de coopération dans le pays. Et ceci s'est produit, à nouveau, tant en ce qui concerne l'appui d'autres PTF aux finances publiques qu'ailleurs. Le projet le plus important à présent dans le domaine de la mobilisation des ressources est le Projet d'appui au renforcement de la gestion du foncier et des mines (PARGFM), de la Banque Mondiale, commencé en 2021, d'un montant total de

¹² Voir notamment Annexe 2.2 de la Note de décision de la Phase 1, pages 4 et 5.

¹³ Un autre logiciel qui présente des risques « d'échec », bien qu'il soit tôt pour l'affirmer, est e-Liasse. Voir Annexe 3 (rencontre avec les cabinets fiscaux).

¹⁴ BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_ doc, p 4.

¹⁵ Note de clôture DGI UR-00166.01.01 UR-00166.01.02 (VF) et Note_de_Crédit_DGI_II_avril 2016.

¹⁶ BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_ doc, p. 2.

¹⁷ Dans la mesure où ce volet pourrait contribuer à la formation d'experts dans le domaine de la maintenance des équipes d'énergie solaire, installés à la DGI

¹⁸ Dans la mesure où il se produit, à travers ce programme, une aide générale aux collectivités territoriales, dont un des besoins est la suffisance de recettes, et donc la bonne administration d'impôts locaux, gérés par DGI.

USD 150 millions et qui vise à améliorer les services nationaux d'administration foncière et minière¹⁹. Mais il y en a d'autres, comme le programme d'appui au compte unique du Trésor par la BM, les interventions de la coopération Danoise dans le cadre du projet « Cadastre fiscal », notamment les deux applications développées (SIEBI et SIC@RD) qui ont fait l'objet de formations, de prise en main par la DGI pour la prise en charge des enquêtes cadastrales et d'évaluations foncières dans le cadre de la phase 3, ou l'appui aux évaluations TADAT fourni par l'UE.

Tableau 3: Aide complémentaire au PATF-DGI d'autres PTF

Nom du projet	PTF	Activité	Degré de complémentarité
Projet d'appui au renforcement de la gestion du foncier et des mines (PARGFM)	Banque Mondiale	Améliorer les services nationaux d'administration foncière	Haut (quant au foncier)
Appui du Cadastre Fiscal	Coopération danoise	Développement des logiciels spécifiques SIEBO et SIC@RD	Haut (quant au foncier)
Appui aux évaluations TADAT	Union Européenne	Appui financier au diagnostics TADAT et leur suivi	Haut
Programme d'appui au compte unique du Trésor	Banque Mondiale	Appui à la création d'un compte unique qui rend plus transparente et efficiente la gestion des recettes publiques	Moyen
Projet d'appui au développement des Technologies de l'Information et des Communications (BKF/021)	Coopération luxembourgeoise	Améliorer la disponibilité, l'efficacité et l'accessibilité de l'offre de services de communication électronique sur toute l'étendue du territoire	Bas (dans la mesure où la DGI a cherché des solutions autonomes)
Faso Hôronya CSO appui anti-corruption	Coopération suédoise	Renforcement de la capacité de la société civile à promouvoir la transparence, la responsabilité et un plus grand respect des droits humains, de la démocratie et de l'État de droit.	Bas (dans la mesure où la DGI n'est qu'une des institutions surveillées)

En référence à des projets qui ont une cohérence générale avec l'appui de la coopération suisse, on peut citer le projet d'appui au développement des TIC (PARICOM/ANPTIC) du Luxembourg ou l'aide au RENLAC de la coopération suédoise²⁰.

Les affirmations précédentes reposent sur des preuves globalement solides, tant au niveau des entretiens qu'au regard de documentation disponible.

¹⁹ Source : [Banque Mondiale](#)

²⁰ Dans la mesure où le RENLAC fait un suivi du niveau de corruption observé dans les institutions burkinabés, dont la DGI.

3.3. Efficience

Dans l'ensemble, l'utilisation de ressources des interventions a été raisonnablement efficace en dépit de quelques s retards dans la mise en œuvre enregistrés.

En effet, l'intervention a connu des restructurations des objectifs, particulièrement au cours de la phase 1 et plusieurs actions n'ont pas été réalisées à 100 %, comme l'acquisition de matériel et la formation des agents durant la phase 2. De plus, des retards ont été constatés dans les trois phases ; pour la phase 3, l'exécution physique n'était qu'à 51 % au 31 Décembre 2023, alors que 69 % du temps total de la phase (après extension) s'était déjà écoulé.

Cependant, le système de suivi a permis d'identifier et d'atténuer les risques de mise en œuvre et d'appliquer des mesures correctives en adéquation avec les objectifs et résultats attendus. Ainsi, la gravité des points faibles mentionnés doit être relativisée, car les entretiens récents et les évaluations finales des phases 1 et 2 montrent que l'ensemble de l'intervention est un succès.

Le système de suivi, reposant principalement sur un travail de « backstopping » et un pilotage systématique par un comité, a généralement bien fonctionné²¹. Toutefois, une évaluation indépendante de la phase 2 a soulevé quelques doutes concernant la qualité des données disponibles pour le suivi²². Quoi qu'il en soit, il est clair que le dispositif existant a suffi pour prendre les mesures correctives nécessaires.

Concernant l'efficience dans l'utilisation des ressources, l'exécution matérielle et financière des deux premières phases est en ligne avec les taux d'exécution considérés comme bons pour ce type de projets. Pour l'exécution matérielle, la phase 1 a été complétée après restructuration, à l'exception de la formation des utilisateurs de SINTAX+, tandis que la phase 2 a atteint un taux d'exécution de 92,44 %. Quant à la phase 3, elle était achevée à 51,14 % en décembre 2023. Lors de la visite de juillet 2024, plusieurs aspects du programme (phase 3) n'étaient pas encore observables, mais il existe des perspectives raisonnables que son exécution matérielle respecte également les niveaux des phases précédentes d'ici sa clôture en juin 2025.

Malgré un système de suivi fonctionnel, les évidences sur la mise en œuvre du projet et des réformes au début de l'intervention restent difficiles à obtenir.

Il convient de souligner que les preuves disponibles pour évaluer les résultats des phases 1 et 2 sont plutôt faibles, car les entretiens n'ont pas permis de tirer des conclusions claires. Les fonctionnaires interrogés, même ceux ayant participé directement aux phases initiales, avaient des souvenirs flous à ce sujet. De plus, la révision documentaire de la phase 2 suscite des incertitudes²². En revanche, pour la phase 3, les preuves sont solides.

Sur le plan financier, l'exécution a atteint 93,69 % à la fin de la phase 1 et 82,1 % à la fin de la phase 2, des résultats globalement satisfaisants. Cependant, pour la phase 3, les résultats étaient insuffisants à la date du 31 décembre 2023, avec un taux d'exécution de seulement 15,51 %. Il est fréquent que certains décaissements se concentrent vers la fin des programmes, ce qui rend difficile de prédire le résultat final²³. Les preuves concernant l'exécution financière sont jugées moyennes, car elles reposent sur des rapports de la DGI, qui ne correspondent pas entièrement aux documents d'audit indépendants²⁴.

Enfin, un aspect clé lié à l'efficience concerne la passation des marchés. Le recours à des marchés locaux a engendré plus d'inconvénients que d'avantages et a joué négativement sur l'exécution des projets (Lettres de rejets, constats de retards d'exécution, rapports du Backstopper).

Ces problèmes persistent même aujourd'hui et ils ont mis à risque l'exécution de composantes importantes de la phase 3²⁵. Cela s'explique, d'une part, par l'importance des acquisitions de matériel informatique (pour lesquelles les processus de passation des marchés ont joué négativement sur l'exécution des projets) et, d'autre part, par le manque d'expérience de l'UGP qui débutait en 2009 sans expertise dans une matière très spécialisée, comme celle-ci, et où l'expérience-métier est

²¹ Quoi qu'un des entretiens a révélé que la DGSI n'est plus convoquée aux pilotages du projet-phase 3-, depuis le début de 2023, sans raison apparente.

²² Note de bas de page n° 71 de l'Annexe 2.

²³ En effet, un fort décaissement serait prévu en 2024 pour l'acquisition de matériel pour l'installation de panneaux solaires (voir Rapport de mission 4 JLT DGI3_Nov2023, p. 7).

²⁴ Pour plus de détail, voir note de bas de page n° 99 de l'Annexe 2.

²⁵ Rapport de mission 4 JLT DGI3_Nov2023, p. 5

fondamentale. Les preuves relatives à ce point sont d'une fiabilité moyenne, car les entretiens n'ont pas apporté de réponses décisives, et la documentation, bien que globalement cohérente, ne permet pas de formuler des conclusions définitives sans le concours de l'observation directe.

3.4. Efficacité

Pour évaluer l'efficacité globale de l'intervention sur la période 2009-2024, au-delà de l'analyse des phases spécifiques, cette évaluation a identifié trois « objectifs transversaux ». Ces objectifs, bien que d'intensité variable selon les phases, étaient présents tout au long des trois phases. L'évaluation a particulièrement cherché à déterminer si les programmes ont contribué de manière positive à : 1) l'opérationnalité des réseaux et des ressources informatiques, 2) l'amélioration des performances des utilisateurs des logiciels, et 3) l'augmentation de la qualité et de la quantité des données fiscales.

Le soutien de SECO a facilité que la DGI dispose d'équipements et logiciels adéquats et mis à jour. La puissance du réseau reste faible.

Concernant le premier objectif, les résultats sont mitigés. D'une part, le matériel informatique a été maintenu et mis à jour, et les logiciels métiers sont largement opérationnels, permettant aux utilisateurs de la DGI de travailler efficacement et de communiquer avec les contribuables via e-SINTAX. Cependant, des problèmes récurrents de réseau (flux de données), tant en interne que dans les interactions avec les contribuables, ainsi que des coupures d'électricité, constituent des obstacles majeurs. L'observation directe du fonctionnement des logiciels confirme ce constat : bien que le matériel (« hardware ») soit globalement à jour et permette l'utilisation des logiciels accessibles aux évaluateurs²⁶, des problèmes de réseau ont été observés à trois reprises, notamment lors de visites à la DI pour une démonstration de logiciels internes²⁷, à la caisse du Centre DCI-1 Ouaga, et pour l'évaluation des fonctionnalités cadastrales. Ces interruptions sont trop fréquentes pour que l'on puisse affirmer que le système fonctionne de manière optimale.

L'évidence est forte en ce qui concerne le fonctionnement raisonnablement correct des logiciels, mais elle est moyenne pour deux aspects : (i) l'état du matériel informatique, où les données documentaires ne sont pas toujours cohérentes et où la DGI travaille à l'heure actuelle sur un inventaire exhaustif avec comptabilité auxiliaire²⁸ ; et (ii) les problèmes de coupures d'électricité, qui relèvent d'une composante de la phase 3 n'ayant atteint que 15 % de son exécution physique à la fin 2023 (les installations solaires), rendant difficile les prévisions sur l'achèvement en 2025 de cette partie du programme²⁹.

Le renforcement de capacités a eu des résultats globalement satisfaisants

Le deuxième objectif, la formation des utilisateurs, présente également des résultats nuancés mais globalement positifs. D'une part, un déficit de formation est attribué à la rotation du personnel, un phénomène courant dans toute organisation, tant que le taux de rotation reste raisonnable. De plus, les objectifs de formation des phases 1 et 2 n'ont pas été atteints. Cependant, cela a été corrigé à la phase 3, où la formation a été étendue au-delà des simples utilisateurs de logiciels (par exemple, une formation en passation de marchés a été organisée), tandis que l'ÉNAREF (École Nationale des Régies Financières) a intégré la formation numérique dans son programme annuel pour ses élèves (futurs fonctionnaires des Impôts ou fonctionnaires du Cadastre). Le renforcement des capacités a également porté sur le TADAT, l'auto-évaluation TADAT et l'acquisition de plaques solaires afin d'assurer la permanence du réseau informatique dans certaines directions déconcentrées.

L'évidence est ici est forte en général (Voir Annexe 2 pour plus de précisions).

Sur l'ensemble des 15 ans d'intervention, les progrès avec le recoupement des données sont indéniables, mais avec un retard relatif face aux deux objectifs transversaux précédents

Le troisième objectif transversal, à savoir le recoupement des données, présente également des résultats contrastés. La DGI dispose désormais de données qui étaient impensables en 2009 et les

²⁶ Voir Annexe 3 sur « observation directe et rencontres complémentaires ».

²⁷ En revanche le logiciel e-Sintax, qui est celui que les contribuables utilisent, n'a pas subi ces difficultés lors de la démonstration réalisée, si bien elle fut réalisée à un moment différent.

²⁸ Ceci s'améliore selon les constatations du backstopper (mission septembre 2024) grâce à une base de données dynamique au MEFP qui permet le déclassement d'équipements vétustes.

²⁹ La mission périodique du backstopper de septembre 2024 semble indiquer une forte avancée d'une partie importante des installations solaires.

utilise de manière systématique pour le contrôle et la gestion des impôts. Cependant, l'observation directe menée près de la fin de la phase 3 (à 69 % du temps écoulé) n'a pas révélé d'accès aux données de l'ONEA (Office National des Eaux), du SONABEL (Société Nationale Burkinabé de l'Électricité), ni de la Sécurité Sociale, pourtant incluses dans les objectifs de cette phase du projet. Les responsables de la DGI affirment que les conventions d'échange de données ont déjà été signées et que seuls de petits obstacles techniques empêchent l'échange effectif des informations. Si bien que ces échanges de données n'avaient toujours pas été mis en place au début du mois de juillet 2024, lors de la mission sur le terrain³⁰.

La crédibilité de ces affirmations reste moyenne, car les entretiens avaient tendance à présenter les progrès de manière optimiste, sans que l'observation directe ne les corrobore pleinement.

3.5. Impact

Les indicateurs macroéconomiques liés à la politique fiscale et ont amélioré pendant la période d'analyse mais le reste des indicateurs d'impact présentent des résultats nuancés

L'augmentation des recettes fiscales n'est pas nécessairement le meilleur indicateur pour évaluer l'impact d'une réforme administrative, en particulier celle portant sur le système informatique³¹. Ainsi, cette évaluation combine cet aspect avec d'autres indicateurs pour obtenir une vision plus équilibrée de l'impact de l'intervention suisse. Les indicateurs d'impact sont donc répartis en trois catégories principales, avec les résultats suivants:

1) Les indicateurs d'impact macroéconomique.

- a. L'augmentation des recettes fiscales dans la période 2009-2023 est de 79,3%, étant donné que les recettes DGI pour le Budget de l'État en 2009 atteignirent CFA 266,5 milliards et en 2023: CFA 1290,35 milliards.
- b. Pour sa part, la pression fiscale est passée de 11,13% (2009) à 17,67% (2022). Avec seulement trois années de recul vis-à-vis la précédente (2014, 2015 et 2020).

La solidité des données soutenant ces affirmations est élevée³².

2) Les indicateurs de performance du contrôle fiscal montreraient, selon les entretiens menés, des signaux positifs. Toutefois, ces affirmations ne sont pas entièrement corroborées par les données officielles de la DGI. Dans ce contexte, les statistiques devraient être aisément comparables d'une année à l'autre, car ces indicateurs sont essentiels pour évaluer les tendances du contrôle fiscal dans une administration fiscale. Cependant, les documents fournis sont hétérogènes : (i) des données manquent pour certaines années de l'intervention, notamment avant 2017 et pour 2022; (ii) chaque document présente des informations partiellement différentes des autres, avec des données parfois absentes dans les rapports précédents ou suivants; et (iii) la méthodologie de calcul de certains ratios semble avoir changé. Par exemple, le taux de couverture (nombre d'actions de contrôle/portefeuille de contribuables) a été défini différemment selon les rapports³³. Ainsi les

³⁰ La DGI a informé qu'au mois de juillet l'interface entre le système décisionnel de la DGI et le Système d'Information N@folo eNAFOLO était fonctionnel, et qu'au mois d'août c'était au tour de l'interface entre le système décisionnel et la DGTMM (Direction générale du transport terrestre et maritime). En outre les services de la DGI (la Direction de l'informatique et Direction du Cadastre) de la DGI ont travaillé avec les directions informatiques de la SONABEL et de l'ONEA pour l'échange et l'exploitation de leur données. Voir à nouveau la mise à jour selon les constatations de septembre 2024 de la DGI et du backstopper. Cependant l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de valider ni de confirmer l'exactitude de ces informations.

³¹ Rapport provisoire d'évaluation DGI2, p. 21-22 : « Efficacité. La réalisation des objectifs comporte plusieurs aspects. L'objectif principal du projet « Accroître le niveau de mobilisation des ressources internes » suppose une interdépendance des effets qui est problématique d'un point de vue technique. Selon la littérature, l'évolution des recettes fiscales dépend principalement de la croissance économique globale, de l'inflation, et la politique fiscale. Il en va de même pour d'autres indicateurs connexes, tels que le « ratio des recettes fiscales au PIB ». L'intervention au niveau de l'administration fiscale a peu, voire pas du tout, d'impact sur le niveau de mobilisation des ressources internes globales.

D'autre part, le renforcement de l'administration fiscale est une condition préalable à l'augmentation des recettes fiscales. Un projet d'informatisation est une contribution possible à une réforme réussie de l'administration fiscale. À cet égard, il convient de se demander si la formulation de l'objectif était appropriée à la nature du projet ».

³² Pour les sources, consulter l'Annexe 2.

³³ Un autre aspect méthodologique digne de mention est le fait que les données qui apparaissent sur SINTAX ne sont pas équivalentes à celles que la Direction du Contrôle Fiscal (DCF) emploie pour les statistiques (voir rapport 2021, p. 4). Ceci oblige la DCF à expliquer et concilier ces différences, mais rend l'ensemble des résultats moins robuste.

« actions de contrôle » compatibles peuvent inclure la « Vérification Générale », le « Contrôle sur Pièces » et la « Taxation d'Office », ou omettre une de ces catégories.

Ces éléments rendent difficile et pas totalement fiable la comparaison des indicateurs d'une année à l'autre. Cependant, il est peut-être plus significatif de noter que ces résultats ne semblent pas convaincants en termes d'amélioration de la qualité du contrôle. Bien qu'il y ait eu une augmentation de 67 % du nombre d'actions de contrôle entre 2017 et 2023³⁴, cet indicateur ne reflète pas nécessairement la qualité des contrôles. En effet, le montant moyen par contrôle reste irrégulier. D'après les entretiens, le chiffre de 2021 ci-dessous s'explique parce que ce fut un exercice avec plus de contrôles d'entreprises minières³⁵. Ceci explique bien le résultat quantitatif, mais peut être aussi la qualité discutable de la planification du contrôle, qui aurait tendance à concentrer sur une période le travail dans un secteur aussi stratégique que le minier.

Tableau 4: Montant moyen par contrôle fiscal

ANNÉE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Montant moyen par contrôle (mill. CFA)	63	83	60	68	103	59*	51

Source: élaboration propre à partir des rapports DGI, Annexe 5, sauf pour 2022, les données ont été communiquées sous forme de rapports officiels de la DGI en septembre, 2024

En outre, bien que la durée moyenne des procédures ne soit pas spécifiquement comptabilisée dans les rapports, le nombre de dossiers par vérificateur pourrait servir d'indicateur similaire. Une augmentation du nombre de dossiers par vérificateur pourrait indiquer une réduction du temps consacré par dossier.

Les résultats dans ce domaine, malgré une légère baisse en 2019, semblent confirmer la bonne tendance.

Tableau 5: Nombre de dossiers par vérificateur

ANNÉE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de dossiers par vérificateur	3.8	4.2	4	5.1	7.8	8.3	8.4

Source: élaboration propre à partir des rapports DGI, Annexe 5

En conclusion, le manque d'alignement complet entre certains des indicateurs utilisés pour cette évaluation (qui sont pourtant habituels au niveau international³⁶) et la manière dont les données sont présentées dans les rapports ne permet pas d'émettre un jugement définitif sur la qualité du contrôle fiscal. Il semble juste de dire que l'étude des données disponibles ne permet pas de conclure que la qualité des contrôles s'est améliorée au cours de la période étudiée.

D'autre part, un aspect crucial reste à améliorer, comme l'a révélé l'observation directe : l'existence d'un programme annuel de contrôle basé sur une sélection centralisée des dossiers en fonction des risques. En juin 2024, seulement 40 % des dossiers étaient sélectionnés de manière centralisée sur la base d'une analyse des risques. Au mois de septembre, la DGI a indiqué aux évaluateurs que, au mois de juillet, la cible attendue à fin décembre 2024 était de 60%.

La fiabilité des preuves concernant cet aspect est également moyenne, en raison de certaines lacunes observées dans le fonctionnement du système de sélection basé sur les risques (voir Annexe 3). Bien que les personnes interviewées aient exprimé leur confiance dans ce système, elles ont reconnu que la sélection automatique des dossiers ne couvrait que 40 % du total.

- 3) Les indicateurs de civisme fiscal au sens large. Cette catégorie comprend des indicateurs de perception de la transparence de la DGI et de respect volontaire des obligations fiscales. Les indicateurs de perception de transparence, définis par l'outil TADAT (référence internationale en la matière), n'ont pas pu être confirmés. Les raisons incluent : (i) des audits externes qui ne sont ni

³⁴ Total dossiers clos (vérification générale + ponctuelle): 2017=658; 2023=2005. Avec augmentation constante pendant la période.

³⁵ Entretien 23.9.2024, Annexe 4.

³⁶ Voir Guide TADAT, D.A.6-19 dimension n° 4.

complets ni systématiques, (ii) l'absence d'un mécanisme de suivi de la confiance du public, et (iii) la publication tardive du rapport annuel d'activités et du plan stratégique de la DGI.

La fiabilité des indicateurs liés à la perception de la transparence de la DGI est élevée³⁷.

Concernant le respect volontaire des obligations fiscales, à nouveau les indices étaient positifs après les entretiens, mais l'évidence apportée ne confirme guère ceci. Ainsi, pour le nombre de déclarations dans les délais, du moins pour la période 2018-2022 (seule mise à disposition), elles ont diminué jusqu'en 2021: en passant de 78,4% des déclarations attendues en 2018 au 48,4% en 2021. Quoi qu'il est vrai que le chiffre remonte en 2022 pour atteindre 60,4% des déclarations attendues.

Tableau 6: Nombre de déclarations déposées dans les délais de 2018 à 2022

Déclarations attendues(1)	2018			2019			2020			2021			2022		
	Déclaration dans les délais (2)	(2)/(1)		Déclarations attendues(1)	Déclaration dans les délais (2)	(2)/(1)	Déclarations attendues(1)	Déclaration dans les délais (2)	(2)/(1)	Déclarations attendues(1)	Déclaration dans les délais (2)	(2)/(1)	Déclarations attendues(1)	Déclaration dans les délais (2)	(2)/(1)
205.574	161.075	78,35%		272.471	157.760	57,90%	316.457	168.634	53,29%	360.168	174.317	48,40%	403.217	243.525	60,40%

Source: DGI

En référence au nombre de paiements effectués de façon tardive pendant cette même période 2018-22, eux aussi ont augmenté par rapport aux déclarations attendues de chaque année, en passant du 39,6% du total en 2018 au 67,11% du total en 2022

Tableau 7: Nombre de déclarations sans paiement ou avec des paiements tardifs de 2018 à 2022

Déclarations attendues(1)	2018			2019			2020			2021			2022		
	Paiement tardif et/ou sans paiement (3)	(3)/(1)		Déclarations attendues(1)	Paiement tardif et/ou sans paiement (3)	(3)/(1)	Déclarations attendues(1)	Paiement tardif et/ou sans paiement (3)	(3)/(1)	Déclarations attendues(1)	Paiement tardif et/ou sans paiement (3)	(3)/(1)	Déclarations attendues(1)	Paiement tardif et/ou sans paiement (3)	(3)/(1)
205.574	81.431	39,61%		272.471	101.085	37,10%	316.457	126.081	39,84%	360.168	150.969	41,92%	403.217	270.611	67,11%

Source : DGI

Tout ceci ne permet pas d'atteindre une conclusion définitive sur les indicateurs de civisme fiscal. Il faudrait un travail plus approfondi, en ajoutant des indicateurs et des années, et en recherchant les causes de ces résultats "mixtes" pour y parvenir. La seule chose indéniable est que le progrès n'est pas évident.

3.6. Durabilité

Tandis que la forte volonté politique et les perspectives positives sur le plan technique ont été confirmées, la durabilité financière des réformes reste incertaine.

Pour évaluer dans quelle mesure les résultats du programme sont susceptibles de perdurer dans le temps, l'évaluation a tenté de valider trois critères de jugement :

- Durabilité technique** : Les mécanismes, outils et méthodologies soutenus et développés dans le cadre des programmes semblent être durables. Cela se confirme par (i) l'augmentation du nombre d'utilisateurs des logiciels métiers, aussi bien à Ouagadougou qu'à travers tout le pays, (ii) l'accroissement des ressources humaines affectées à la DI où il va se produire une reprise du personnel du projet, avec recrutement massif d'informaticiens ou (iii) la création d'un corps d'agents spécialisés dans le domaine du cadastre fiscal dans le RIME (répertoire interministériel des métiers de l'Etat). Ainsi que par la croissance du nombre de contribuables et d'experts fiscaux utilisant e-Sintax. Tous les interlocuteurs ont affirmé qu'un retour à l'ère du papier n'était pas envisageable. Ce constat est appuyé par un degré d'évidence solide.
- Durabilité financière** : Le financement disponible permettra-t-il de maintenir les progrès des réformes dans le temps ? Cela nécessiterait que le budget de la DGI alloue explicitement des ressources à la maintenance et à la mise à jour des logiciels métiers et de e-SINTAX actuellement assurée par la société ICOMG. Cependant, malgré que des efforts de financement national dans

³⁷ Sauf pour la rédaction de l'auto-évaluation TADAT 2021. Voir à cet égard l'Annexe 3 (rencontre avec M. Vandenberghe).

ce domaine ont été consentis, notamment en termes de ressources humaines, cette durabilité financière n'a pas pu être pleinement confirmée. L'analyse du Plan d'Actions Opérationnel de la DGI pour la période 2023-2025 (PAO) révèle que 89,9 % du financement nécessaire pour assurer la pérennité des programmes informatiques reste à trouver. Il est important de distinguer la maintenance routinière des logiciels et équipements informatiques, qui se fait déjà, des efforts supplémentaires requis pour moderniser et perfectionner le numérique à la DGI. C'est sur cet aspect que se concentrent principalement le PAO mentionné et le Plan Stratégique de la DGI 2023-2027, mais les besoins de financement semblent encore loin d'être garantis³⁸.

Le degré de qualité des preuves utilisées pour ce constat est moyen, en raison de l'absence d'arguments concluants lors des entretiens ; quoi que le manque de financement identifié dans les documents analysés soit clair, au point qu'il est même identifié explicitement comme un risque potentiel par le Plan Stratégique cité³⁹.

- 3. Durabilité politique :** Il existe une volonté politique de maintenir les progrès et les réformes dans le temps. Ce critère est confirmé par le consensus parmi toutes les parties prenantes (DGI, cabinets fiscaux, société civile, MEFP et PATF) quant à l'irréversibilité du processus et à la conviction que la numérisation est la seule voie pour obtenir des résultats satisfaisants à moyen terme en matière de mobilisation des ressources. La solidité des preuves à cet égard est élevée, tout en acceptant que ce n'est qu'une prévision sur le futur, et non pas un constat sur le passé.

Cependant, une incohérence se dégage entre la forte volonté politique de poursuivre (voire d'accroître) la numérisation de la DGI et l'absence de garantie de durabilité financière. Cela est malheureusement possible, car les cycles et priorités budgétaires relèvent d'une économie politique différente de celle qui anime les parties prenantes de la DGI burkinabé. Ainsi, les priorités politiques qui orientent les décisions budgétaires ne correspondent pas nécessairement aux besoins immédiats, et encore moins à ceux à plus long terme, d'une institution à caractère technique comme la DGI.

³⁸ D'après le PAO 23/25, sur 31 pages de lignes d'action (environ 185 lignes d'action au total), seulement la ligne d'action A1.2.3.2, p 28: "Mettre en place le livre foncier électronique" (CFA milliers: 935 000), la ligne A3 2.2.3, p 45: "Réhabiliter, rénover, réfectionner et mettre aux normes les bâtiments vétustes, délabrés et inadaptés", (CFA milliers 200.000) et la ligne A3.2.4.8, p 48 : "Former les chargés de gestion des moyens à l'utilisation du logiciel SIGCM et sur les instruments juridiques de gestion des bâtiments". (CFA (milliers 9.895), reflètent un financement acquis à partir du Budget de l'État. Ce niveau est inférieur au 2% des lignes d'action prévues (3/185) ce qui laisse une grande partie des lignes d'actions sans financement assuré ou garanti.

³⁹ Additionnellement, le Plan Stratégique 2023-2027 de la DGI, Action 3.2.2, signale : « renforcement des ressources financières, des infrastructures, des équipements et des outils de gestion. Ceci inclue l'accroissement significatif des ressources du fonds d'équipement de la DGI, mais aussi des infrastructures et des matériels. Le résultat intermédiaire (RI 3.2.1) de cette action est « Les équipements, infrastructures et outils de gestion sont financés de manière adéquate » ».

4. Analyse prospective

4.1. Généralités

Deux aspects essentiels déterminent le futur programme et doivent être pris en compte dans l'analyse prospective. Tout d'abord, le contexte politique au Burkina Faso : au moment de rédiger ce rapport, la Suisse, à travers la DDC, souhaiterait poursuivre l'intervention en dépit du présent contexte politique marqué par la "transition politique". Par conséquent, une analyse des programmes qui impliqueraient par exemple des décisions de politique économique ou des modifications législatives majeures, ont été écartés. Ensuite, des programmes exigeant une participation très active de la société civile ou de plusieurs Ministères ou autres parties prenantes, en particulier ceux/celles à caractère politique, devront être abordés avec prudence. L'objectif principal est de fournir à la DDC des idées de projets permettant de montrer que les interventions de la Suisse se poursuivent en renforçant les acquis des phases précédentes.

Dans l'hypothèse d'une poursuite de l'intervention par la Suisse, une phase unique de 4 ans (2026-2029), avec un budget pouvant atteindre CHF 4 millions (\approx CFA 2,75 milliards) pourrait être envisagée.

Ainsi, cette analyse se concentrera sur l'organisation et la précision des initiatives liées aux domaines d'intervention. Les deux autres points, à savoir les aspects institutionnels et financiers, ne seront pas abordés en détail, faute de retours suffisants de la part des interlocuteurs. Toutefois, certaines recommandations rétrospectives touchent ces aspects, et certaines des propositions qui suivent s'appuient sur lesdites recommandations.

Il convient également de noter que, si une proposition dépasse le budget prévu (environ CHF 4 millions (\approx CFA 2,8 milliards)), mais est jugée prioritaire par les autorités suisses, un cofinancement pourrait être envisagé, soit par le budget de l'État, soit avec d'autres partenaires techniques et financiers (PTF).

Enfin, pour assurer la pertinence de leur conception, toutes les propositions feront référence, dans la mesure du possible, au Plan Stratégique 2023-2027 de la DGI (voir Tableau n° 8 ci-dessous). Un dernier aspect important à considérer est la « visibilité » du programme suisse, qui a été largement assurée à la DGI au cours des trois phases du programme PATF-DGI (voir photo du panneau informatif).



4.2. Interventions potentielles

Ce chapitre se divise en deux sections : les scénarios centrés sur la numérisation de la DGI et les autres initiatives, qui doivent toutes respecter les contraintes budgétaires et extra-budgétaires évoquées précédemment.

1. Initiatives relatives à la numérisation de la DGI

a. Consolidation des acquis (action en cours pour la Suisse)

L'intervention de la coopération Suisse au profit de la DGI sur l'ensemble des trois phases a été une réussite et s'est soldée par le positionnement de la DGI du Burkina Faso comme une administration moderne et orientée digitale. Bien que le programme d'informatisation de la DGI soit largement couronné de succès, des améliorations sont encore nécessaires. Comme le rapportent divers documents⁴⁰ ainsi que les utilisateurs et les usagers de l'administration fiscale, plusieurs problèmes subsistent, tels que: (i) des défauts de synchronisation automatique entre les bases SINTAX et e-Sintax; (ii) l'achèvement de la procédure informatisée de contrôle fiscal (amélioration du système décisionnel); (iii) le renforcement des liaisons informatiques avec d'autres institutions pour le recoupement de données⁴¹; (iv) l'extension de l'utilisation de l'outil de suivi des incidents informatiques GTII (Gestion des tickets d'incident informatique)⁴² ; ou (v) une révision de la méthode actuelle de recensement du matériel informatique, actuellement trop quantitative, et qui devrait donc mesurer les équipements et logiciels obsolètes ou dont la valeur s'est dégradée (voir note de bas de page n° 29).

En outre, après la digitalisation des procédures fiscales, il est apparu nécessaire et souhaitable d'améliorer plusieurs logiciels existants, tels que : e-liasse (logiciel d'aide à la déclaration de l'impôt sur les sociétés), Sintax-Java, les logiciels des fonctions de support (RH, logistique, gestion administrative), et la nouvelle version de Sintaxnet. Par ailleurs, le projet de mise en place de la facture électronique certifiée est apparu comme un projet qui est dans la continuité et l'achèvement de la facture normalisée en cours au sein de la DGI. L'importance de ce projet est justifiée par des visites sur les bonnes pratiques en la matière effectuées au Bénin et au Rwanda. Aussi, il a avancé et son lancement dans sa phase pilote est prévu pour le dernier trimestre 2024 par le budget de l'Etat.

De plus, une mise à niveau du datacenter déjà en place (DGE) semble nécessaire⁴³. Cette mise à niveau inclurait l'augmentation de la puissance de calcul et des capacités de stockage, ainsi que la mise en place de dispositifs renforçant la sécurité du système (cybersécurité).

Enfin, une initiative de ce genre succéderait directement à l'intervention suisse à la DGI, initiée en 2009, certains aspects marginaux étant déjà intégrés dans le PAO 23-25 avec l'engagement financier du PATF-DGI-III⁴⁴. Cela garantirait presque certainement la «visibilité» du projet suisse, le financement à 100% par la coopération suisse et probablement aussi la finalisation en 3-4 ans des objectifs.

Le niveau de risque est faible, par l'expérience déjà acquise, qui rendrait ce programme une simple continuité de la coopération présente, le caractère très technique et le coût raisonnable. En termes d'impact à moyen terme sur la mobilisation des recettes fiscales, on ne devrait pas s'attendre à des résultats spectaculaires, car ce projet essaye de maintenir ce qui existe déjà. Il en serait de même pour le reste des aspects pris en compte en matière d'impact, c'est-à-dire le respect des obligations fiscales (ou civisme fiscal) et la transparence de la DGI.

⁴⁰ Voir par exemple Rapport de mission 4 JLT DGI3_Nov2023.

⁴¹ Par exemple, la DERF (Direction pour les Enquêtes et la Recherche Fiscale) envisage d'étendre son périmètre de recoupement à la plateforme SYLVIE/DGD (Système de liaison virtuelle pour les opérations d'importation et d'exportation) et aux avantages accordés aux investisseurs, tels qu'abattements, exonérations.

⁴² Dans le cadre de l'aide à la professionnalisation de la DI, étant donné l'accueil prévu de 49 personnes qui nécessite une aide à la restructuration, ainsi que la mise en place et la formation à des outils méthodologiques tels que celui décrit ici (GTII).

⁴³ Voir Annexe 3.

⁴⁴ Plan d'actions opérationnel (2023-2025) de la DGI (PAO), p. 23 et 25.

b. Consolidation des acquis + refonte de logiciels (action nouvelle pour la Suisse)

La coopération suisse est invitée à se mettre en phase avec les projets existants et à assurer la pérennité des impacts des projets réalisés ou en cours de finalisation. L'observation directe à la DGI a révélé que les utilisateurs doivent naviguer entre une multiplicité de logiciels consécutivement (ou simultanément), ce qui entraîne une perte de temps et de la frustration. Cette refonte des logiciels a été évoquée à plusieurs reprises lors des entretiens, elle fait partie du PAO DGI 23-25 (p. 26) et fut signalée de manière concrète par les deux personnes les plus qualifiées au sein de la DGI : le Directeur de l'informatique, et la Directrice Générale des impôts. Le projet de refonte de l'architecture actuelle (SINTAX, e-Sintax, IFU) dans un environnement unique, évolué et maîtrisé reste une préoccupation partagée par les utilisateurs au niveau des services opérationnels. En outre, la nécessité de renforcer le volet conduit du changement des projets informatiques est à souligner. Les éléments de visibilité et la période d'exécution sont les mêmes que pour 1.b. Les besoins financiers sont évidemment plus forts. Le risque dans ce cas monterait à moyen, étant donné que la refonte entre des systèmes informatiques essentiellement différents présente des incertitudes techniques quant à leur compatibilité en dernier lieu. S'il s'avère qu'il y a une incompatibilité, une partie de l'effort pourrait être inutile. En termes d'impact, ce projet pourrait augmenter la productivité de la DGI et donc l'impact espéré pourrait être moyen en termes de recettes, et même plus grand en termes de civisme fiscal ou de transparence de la DGI.

c. Intervention Cadastre « au sens strict » (action en cours pour la Suisse)

L'idée serait de se concentrer exclusivement sur les fonctions cadastrales liées à la fiscalité foncière. Le projet consisterait à interfacier le logiciel e-Cadastre avec SYC@D et SINTAX pour établir l'assiette foncière, émettre et recouvrer l'impôt, SINTAX étant la seule application autorisée à émettre les quittances de recouvrement. Selon la DGI, les interfaces doivent se faire entre les logiciels eCADASTRE, SYC@D et SINTAX. En effet, SYC@D est le principal logiciel de gestion des fonctions domaniales et foncières, eCADASTRE détient l'information sur l'évaluation des biens et des investissements, SINTAX gère la fonction d'encaissement.

Il est important de noter qu'à côté de la coopération suisse -qui a une participation relativement modeste au niveau du Cadastre- plusieurs acteurs, tels que la coopération luxembourgeoise ou la Banque Mondiale⁴⁵, ont déjà investi dans le domaine cadastral, parfois avec des ressources considérables, ce qui pourrait réduire la « visibilité » de l'appui suisse dans ce domaine.

Quant à la période d'exécution, si le projet est concentré exclusivement sur l'impôt foncier, des avancées significatives pourraient s'enregistrer sur une période de 3-4 ans. Il est cependant improbable que le financement en principe prévu pour les 3-4 prochaines années permette de couvrir à la fois 1a, 1.b et 1.c. Le risque est faible, car c'est un projet en marche où la coopération suisse est déjà présente, ce qui, à ce niveau superficiel d'analyse des risques, permet de renvoyer à celle de 1.a. Ce projet devrait avoir un impact moyen en matière de ressources, et concentré sur les revenus en provenance de l'impôt foncier. Il pourrait également avoir un certain impact sur le respect volontaire des contribuables de ses obligations foncières.

2. Autres options

Cette section propose des initiatives de deux natures différentes. D'une part dans le numérique, mais au-delà de la numérisation de la DGI, couvrant des domaines tels que le système décisionnel et le cadastre au sens large. D'autre part, des projets non numériques visant à optimiser la mobilisation des recettes fiscales.

a. Consolidation et Partage du système décisionnel (action nouvelle pour la Suisse)

⁴⁵ PAO, p. 28 : le Luxembourg et la BM (à travers le PARGFM), s'engagent financièrement à assurer la numérisation et l'archivage électronique de la documentation des services fonciers de la DGI. Tandis que la BM (PARGFM) s'engage à d'autres actions (voir « possibilités au Cadastre au sens large, ci-dessous).

Le système décisionnel actuel, enrichi d'une soixantaine d'indicateurs de gestion du risque fiscal, permet, après recoupement des données provenant de plusieurs bases nationales, de détecter les contribuables potentiellement fraudeurs. Actuellement en exploitation, ce système a déjà identifié 300 cas de fraude présumée, principalement en matière de TVA⁴⁶. Bien que le système soit opérationnel et efficace dans la gestion de grandes quantités de données au sein de la DGI⁴⁷, il existe encore une marge de progression considérable (voir analyse sur recoupement de données à cet égard).

Lors des entretiens avec d'autres représentants du MEFP⁴⁸, l'intérêt pour un « système décisionnel étendu » à l'intérieur du Ministère a été soulevé. Les contours de ce projet sont encore flous, mais il est évident que des informations de qualité, bien exploitées, et pourvu que la confidentialité des contribuables soit respectée, pourraient bénéficier à d'autres Départements du Ministère, notamment la Douane- en tout premier lieu et de façon évidente- ou le Trésor. Ces informations pourraient également être utiles à d'autres fins, telles que les études statistiques et budgétaires. Un exemple d'extension du système décisionnel serait la généralisation des tableaux de bord.

Dans un contexte encore plus ambitieux, l'(es) unité(s) chargée(s) de la gestion des incitations fiscales au sein du Ministère du Commerce ainsi que l'unité de politique fiscale (SP- CPF) ou la Direction des Marchés Publiques, pourrai(en)t bénéficier de l'information du système décisionnel. L'unité de politique fiscale produit les rapports annuels sur les dépenses fiscales et sur le programme national de transition fiscale.

Ce projet présente un double avantage. D'une part, il pourrait s'inscrire dans la continuité des activités de soutien numérique financées par la coopération suisse, assurant ainsi que le projet reste sous l'égide de la Suisse. D'autre part, en étendant les activités de la coopération suisse au-delà de la DGI, ce projet pourrait faciliter un dialogue institutionnel plus large, tout en respectant les limites « politiques » que la Suisse s'est fixées. Cependant, il est d'une portée relativement modeste ; ce qui pourrait changer si les bases de données à partir desquelles le recoupement est effectué s'élargissaient davantage, en considérant même l'accès aux renseignements automatiques de l'étranger (comme les informations sur les multinationales -rapport pays par pays, action 13 de BEPS- ou les informations suivant le Standard Commun d'Échange de Renseignements – ou CRM en anglais-).

La période d'exécution peut raisonnablement tomber dans les 3-4 ans a priori prévus comme hypothèse de travail. Le financement étant modeste, il y a plus de chances de le rendre compatible avec 1.a, ou 1.c. Les risques sont moyens. Les plus importants sont ceux de la sécurisation de la confidentialité des données fiscales et que son emploi à l'extérieur de la DGI, surtout de la part de la DGD, soit vraiment utile.

Pour ce qui est de l'impact en termes de mobilisation des recettes, ce projet aurait à priori un faible impact.

b. Les opportunités offertes par le Cadastre au sens large : titres fonciers et collectivités territoriales. (action nouvelle pour la Suisse)

Le projet SYC@D est une plateforme de gestion des procédures domaniales, foncières et cadastrales ; les développements techniques du logiciel sont très avancés. De plus, la DGI a mobilisé ses équipes pour développer l'application e-Titre⁴⁹, visant à garantir la traçabilité, la transparence, la sécurité, et l'efficacité dans le traitement et la délivrance des titres d'occupation des terrains, tels que les attestations d'attribution, les permis urbains d'habiter, les arrêtés de cession provisoire, et les titres fonciers. Cette initiative a conduit au lancement officiel de la plateforme le 6 octobre 2023. Toutefois, selon l'observation directe, tous les logiciels liés au cadastre ne sont pas encore pleinement opérationnels. Les défis incluent l'intégration incomplète de l'ensemble du territoire et l'absence de certaines fonctionnalités, comme l'obtention de documents numériques pour les titres fonciers ou les transferts de biens immobiliers⁵⁰. En conséquence, il reste un chemin considérable à parcourir, tant en termes de couverture géographique que fonctionnelle.

Cela est confirmé dans le PAO 2023-2025, page 11, où la numérisation des processus de gestion fiscale, domaniale, foncière, et cadastrale est mentionnée comme un Objectif Stratégique. Il est

⁴⁶ Rapport de mission 4 JLT DGI3_Nov2023, p. 16.

⁴⁷ À titre de rappel, il n'a pas été possible d'observer directement le fonctionnement du système décisionnel de la DGI lors de la mission, en raison des impératifs de confidentialité invoqués par les représentants de la DGI.

⁴⁸ Voir Annexe 4.

⁴⁹ Application "cloud" reliée à SYC@D, visant à terme la tenue d'un livre foncier électronique.

⁵⁰ Au moment de l'observation directe, seulement 50% de Ouagadougou, comme unique territoire du pays, l'était.

néanmoins important de considérer plusieurs éléments avant de s'engager davantage dans ce domaine:

1. **Ampleur et coût:** Le domaine du cadastre est vaste et potentiellement très coûteux, dépassant largement le budget préétabli par la DDC pour cette coopération (pour rappel, le PARGFM de la BM a un budget de USD 150 millions, Section 4.2 *supra*).
2. **Multiplicité des acteurs:** Comme mentionné précédemment, autres acteurs sont déjà impliqués dans ce domaine, ce qui pourrait diluer la « visibilité » de la contribution suisse.
3. **Conséquences élargies:** À moyen terme, les répercussions de ce projet s'étendront bien au-delà de la DGI et du MEFP, en raison de l'implication d'autres parties prenantes, telles que les Notaires, les professionnels de l'immobilier, et le système financier foncier. Cela pourrait multiplier les implications « politiques » de ce projet.
4. **Période d'exécution:** le passage à un Cadastre pleinement numérique est une tâche de longue haleine, dépassant le période des 3-4 ans qui représentent l'horizon probable de la suivante phase de la coopération Suisse.
5. **Les risques** de s'engager dans ce programme découlent de l'analyse précédente (points 1 à 4). Par conséquent, le risque de se heurter à des éléments qui empêcheraient ou réduiraient le succès global sont hauts.

Étant donné la diversité de plans d'actions que ce projet pourrait avoir, il est difficile d'évaluer l'impact sur les recettes fiscales et sur le reste d'éléments pris en compte, comme la transparence ou le respect des obligations fiscales. Un Cadastre robuste est sans doute un outil primordial pour le contrôle fiscal et la mobilisation des recettes, mais le Cadastre offre d'autres fonctionnalités qui améliorent la gestion économique du foncier sans que cela ait un impact fiscal.

c. TADAT au-delà de 2025 (action en cours pour la Suisse)

L'outil TADAT est désormais une référence clé pour la DGI⁵¹. Selon le PAO 2023-2025 (p. 41), une nouvelle évaluation TADAT, financée par le PATF-DGI-III, est prévue pour 2024 ou 2025⁵². Cette évaluation internationale est d'une grande valeur, car depuis le premier TADAT en 2017, la DGI a mis en place un système de suivi institutionnalisé pour l'exécution de son « Plan d'actions TADAT »⁵³.

Toutefois, bien que des progrès aient été réalisés, la DGI est encore loin d'atteindre l'excellence. Il est donc crucial de garantir que le système de suivi existant ne soit pas démantelé. Le financement du suivi et d'une troisième évaluation TADAT à la fin du nouveau programme suisse (peut-être en 2029 ?) pourrait ainsi assurer la continuité de cet exercice, qui apporte des avantages significatifs à la DGI.

Étant donné que la Suisse a financé la première évaluation TADAT en 2017 et prévoit de financer la deuxième, la « visibilité » de la coopération suisse dans ce domaine est pleinement assurée. De plus, le coût de l'ensemble du suivi, y compris l'évaluation finale, est modeste par rapport au budget suisse, ce qui permet de combiner cette initiative avec d'autres. Enfin, l'exposition politique de ce projet, qui reste très technique, est faible.

Par contre, en termes d'impact, l'appui à l'outil TADAT pourrait avoir un grand impact à moyen terme, si l'on considère, dans son ensemble, la mobilisation des recettes, le respect du civisme fiscal et la transparence, car s'il y a une vraie amélioration des indicateurs TADAT, cela représente un vrai progrès de la DGI.

d. Appui à l'ÉNAREF pour la formation des cadres et agents de la DGI et du Cadastre (action en cours pour la Suisse)

L'importance de la formation des utilisateurs pour assurer le succès des initiatives numériques a été démontrée tout au long de l'intervention. Comme souligné dans ce rapport, les phases 1 et 2 (notamment la première) ont souffert de retards en matière de formation des utilisateurs, ce qui a

⁵¹ Plan Stratégique 2023-2027 de la DGI, p. 7.

⁵² Mais (i) l'appui budgétaire risque d'être insuffisant, car le coût du premier TADAT (Phase 2) fut de CHF 220.000 (≈ CFA 153 millions) et le financement prévu pour celui-ci est de CHF 115.702 (≈ CFA 80,7 millions). Et (ii) la programmation de l'évaluation par le Secrétariat TADAT pour 2025 n'est pas encore confirmée d'après consultations effectuées par l'équipe d'évaluation auprès du Secrétariat TADAT.

⁵³ Voir Note_de_Crédit_DGI_III_2021, outcome n° 3.

partiellement affecté les résultats globaux. Durant la phase 3, ces problèmes ont été abordés et considérablement atténués, grâce en grande partie au rôle actif et déterminant de l'ÉNAREF.

L'ÉNAREF joue un double rôle crucial dans la formation des fonctionnaires de la DGI, en formant à la fois les inspecteurs (contrôleurs et agents) des impôts et, plus récemment, les inspecteurs (contrôleurs et agents) chargés du cadastre. Concernant cette dernière fonction, plusieurs collectivités locales manifestent un intérêt pour la formation de leurs agents via la filière cadastre, mais les coûts élevés constituent souvent un obstacle. Une réflexion sur les frais de formation est en cours à l'ÉNAREF, notamment pour les agents des collectivités territoriales. Un programme plus vaste et ambitieux avec l'ÉNAREF pourrait être envisagé pour surmonter ces défis.

Ce programme pourrait également intégrer une composante genre, afin de remédier au déficit structurel de femmes fonctionnaires au sein de la DGI, où elles ne représentent que 18 % des effectifs⁵⁴.

Par ailleurs, étant donné que la coopération suisse a déjà largement contribué à l'équipement et à la formation, ce projet bénéficierait d'une forte « visibilité » suisse tout au long de son déploiement. D'un point de vue temporel, ce programme pourrait s'étendre « au besoin », si bien il faudra tenir compte de la planification de l'ÉNAREF à moyen terme si le programme d'appui est décidé pour une courte durée (ex 2 ans). Le financement ne peut couvrir la totalité du budget de l'ÉNAREF, qui dispose de ressources financières complémentaires en provenance du Budget de l'État, mais pourrait atteindre un appui semblable à celui du PATF-DGI-III. Si bien, dans ce cas, il faut étudier les compatibilités avec d'autres actions, notamment 1.a. Enfin, les risques dans ce domaine restent bas, car elle est de nature technique et elle profite de l'expérience déjà acquise, ce qui rend cette initiative pertinente à cet égard.

L'impact de cette intervention s'avère plutôt faible en termes de mobilisation de ressources, civisme fiscal et transparence étant donné que le travail au niveau de l'Énaref n'est pas facile à évaluer en termes des aspects pris en compte ici.

⁵⁴ Plan Stratégique 2023-2027 de la DGI, p. 25.

Tableau 8: Degré d'alignement des interventions potentielles avec le Plan Stratégique DGI 2023-27 (pertinence)

Proposition de ce rapport	Lien avec le Plan Stratégique 2023-27 DGI	Remarques	Visibilité (V), Financement (F) Durée (D), Risque (R) et Impact (I)*
*L'impact est mesuré principalement en termes de possibilités de mobilisation de ressources à moyen et long terme, et secondairement en termes de respect du civisme fiscal et de transparence.			
Consolidation des acquis numériques	Action 1.2.1 Optimisation de l'exécution numérique des fonctions fiscales + Action 1.2.4. Modernisation de l'exécution des fonctions support de la DGI+ OS 2.2 : Valoriser l'action du contrôle fiscal au service du civisme		V : Haute F : 100% Suisse D : Dans les délais R : Faible I : Faible
Refonte des logiciels	Action 1.2.1.1.2. Un système intégré de gestion des procédures fiscales est mis en place ⁵⁵	Cette proposition accompagne la consolidation des acquis numériques, car elle a peu de sens de façon autonome. Le contraire n'est pas vrai. Le financement à 100% par la Suisse de cette proposition pourrait ne pas être totalement compatible avec la proposition précédente.	V : Haute F : 100% Suisse (voir remarques) D : Dans les délais R : Moyen I : Moyen
Cadastre au sens strict	Action 1.2.3 : Modernisation de la gestion foncière, domaniale et cadastrale (le Taux d'accroissement du recouvrement des impôts fonciers, indicateur n° 7)	Cette proposition se circonscrit aux fonctions cadastrales strictement liées aux impôts fonciers. Le financement à 100% par la Suisse de cette proposition pourrait ne pas être compatible avec les deux propositions précédentes	V : Moyenne F : 100% (voir remarques) D : Dans les délais R : Faible I : Moyen
Cadastre au sens large	Action 2.3.1 : Renforcement de l'offre de services en matière domaniale, foncière et cadastrale	Cette proposition va au-delà de la gestion de l'impôt foncier	V : Faible F : Non 100% Suisse D : Peut dépasser 3-4 ans R : Haut I : Difficile à évaluer

⁵⁵ Ceci se montre au niveau du PAO 23-25 mais non pas, en tant que tel, au niveau du Plan Stratégique.

Proposition de ce rapport	Lien avec le Plan Stratégique 2023-27 DGI	Remarques	Visibilité (V), Financement (F) Durée (D), Risque (R) et Impact (I)*
*L'impact est mesuré principalement en termes de possibilités de mobilisation de ressources à moyen et long terme, et secondairement en termes de respect du civisme fiscal et de transparence.			
TADAT au-delà de 2025	Action 1.2.5 : Renforcement de la digitalisation des services offerts aux usagers + OS 2.1: Renforcer le sentiment d'empathie à l'égard des usagers/clients + OS 2.2 : Valoriser l'action du contrôle fiscal au service du civisme + A3.1.2.1. Réaliser deux évaluations de la DGI avec les outils spécifiques aux administrations fiscales (TADAT, forum mondial, etc.)		V : Haute F : 100% Suisse et compatible avec d'autres actions D : dans les délais R : Faible I : Haut
Système décisionnel	Action 1.2.2 : Renforcement du système décisionnel	Il y a un système décisionnel interne DGI, mais aussi une possibilité d'étendre cette fonctionnalité au niveau du MEFP	V : moyenne F : 100% Suisse et compatible avec d'autres actions D : dans les délais R : moyen I : Faible
Appui à l'Énaref	Action 3.2.4 : Renforcement des compétences des acteurs (...) se retrouvent ainsi regroupés toutes les activités de formations.	Cette action du Plan Stratégique ne fait pas référence à l'Énaref mais ne l'exclut pas non plus.	V : Haute F : 100% Suisse et compatible avec d'autres actions D : extension au besoin (ex, 2,3 ou 4 ans) R : Faible I : Faible



5. Conclusions

5.1. Conclusions de l'évaluation rétrospective

- 1. Depuis quinze ans, un partenariat ambitieux s'est tissé entre la Direction Générale des Impôts (DGI) du Burkina Faso et la coopération suisse via le SECO. Ce partenariat, au fil du temps, a fait ses preuves et peut être considéré comme un succès.** D'un côté, la DGI a fait un bond en avant vers une digitalisation presque totale de ses services, transformant radicalement son mode de fonctionnement. De l'autre, la Suisse s'est affirmée comme un leader incontesté dans le domaine de la mobilisation des finances publiques au Burkina Faso, renforçant ainsi son influence auprès des autorités burkinabé, de la société civile, et des autres partenaires techniques et financiers (PTF). Pourtant, ce succès ne s'est pas construit sans embûches. Le chemin a été semé de défis, obligeant les acteurs du projet à s'adapter, à restructurer profondément certaines phases, à prolonger les délais pour atteindre les objectifs fixés, et parfois même à abandonner certaines composantes aux résultats mitigés.
- 2. En matière d'exécution matérielle et financière, l'appui a été globalement satisfaisant, mais tout n'a pas été parfait.** Le cadre institutionnel triangulaire est établi par norme réglementaire et composé (i) d'une Unité de Gestion du Programme (UGP) au sein de la DGI, (ii) de comités de pilotage pour assurer la coordination inter-institutionnelle (MEFP et au-delà)- à divers degrés de compétences techniques- , (iii) et finalement d'un backstopper, expert en matière informatique et indépendant. En termes de structure cette organisation s'est avérée très convenable. Malheureusement, la gestion des marchés publics, a été le point faible récurrent tout au long de l'intervention. Malgré les efforts pour améliorer ce processus, les inefficiences sont restées présentes, sans que UGP puisse en être directement tenue responsable, malgré une certaine lenteur dans la production de rapports pour le suivi du programme de celle-ci.
- 3. Face aux défis structurels du pays, la DGI a tenté de trouver des solutions innovantes, bien que partielles.** Elle a ainsi mis en place des connexions point à point pour pallier les faiblesses du réseau national et installé des kits d'alimentation en énergie solaire dans plusieurs bureaux et points de distribution⁵⁶ pour pallier les fréquentes coupures d'électricité. Cependant, lors de la mission sur le terrain, il est apparu que ces initiatives étaient toujours en cours d'implémentation⁵⁷. À la fin de 2023, la mise en place de ces équipements connaissait un retard et était seulement à 35,78 % de taux d'exécution⁵⁸. Ce constat met en lumière les difficultés, de façon générale, rencontrées dans l'exécution des activités du projet soumises aux procédures nationales de passation des marchés et qui semblent freiner les ardeurs de la DGI à vouloir s'engager de manière autonome dans ce secteur .
- 4. L'évaluation des résultats obtenus dans les trois grands objectifs transversaux de l'intervention de 2009 à 2024 montre des performances variables.** Si l'amélioration des réseaux et des ressources informatiques, ainsi que l'optimisation des performances des utilisateurs de logiciels, ont été couronnées de succès, bien que perfectibles ; l'objectif visant à augmenter la qualité et la quantité des données fiscales n'a pas connu un niveau de progrès aussi satisfaisant en comparaison, notamment dans les dernières années, au moment même où son potentiel aurait pu être pleinement exploité.

⁵⁶ Note_de_Crédit_DGI_III_2021, p.7

⁵⁷ La mission du backstopper M. Thiriot, presque trois mois plus tard (fin septembre 2024) semble confirmer des progrès très importants pendant l'été.

⁵⁸ Rapport4_2023_PATF-DGI_VD, p 9-10. Il faut relativiser ce résultat car, en réalité, 2/18 des actions prévues avaient été complétées, et le reste n'étaient que « partiellement » complétées, donc ce pourcentage, apprécié de façon subjective, pourrait ne pas se correspondre avec la réalité.

5. **En termes d'impact, des lumières et des ombres.** À côté d'avancées dans les indicateurs macroéconomiques, les résultats sont modestes pour le contrôle fiscal, et même décevants pour la transparence et le respect volontaire des obligations fiscales.
6. **En dernier lieu, la DGI fait face à un défi crucial : la durabilité financière de ses acquis numériques.** Le risque n'est pas tant un retour à une administration basée sur le papier, mais plutôt la difficulté à maintenir et à faire évoluer les infrastructures numériques en place. En effet, le budget actuel de la DGI est insuffisant pour couvrir les besoins de son Plan Stratégique, qui s'étend jusqu'en 2027, menaçant ainsi la pérennité des avancées réalisées.

5.2. Conclusions de l'analyse prospective

7. **Les entretiens ont été riches en scénarios et idées pour de futurs projets à financer par la coopération suisse**, ce qui a permis d'établir un catalogue de possibilités relativement complet. L'équipe d'évaluation a essayé de sélectionner, d'expliquer, de classifier et de hiérarchiser ces initiatives (Voir recommandations).
8. **Les initiatives potentielles sont focalisées** à combiner les intérêts suisses (consolider les acquis, contrôler les risques politiques, et assurer la visibilité de la Suisse) avec ceux de la DGI ou du MEFP, qui cherchent à obtenir le maximum de ressources financières et techniques pour compléter les actions du Plan Stratégique 2023-2027 de la DGI.
9. **Une partie de la stratégie numérique de la DGI, pourrait se désaligner progressivement de la stratégie numérique nationale.** Cette dernière vise à dématérialiser l'ensemble des services publics (tout en soutenant également le secteur privé). Par conséquent, certaines initiatives ponctuelles mentionnées, telles que les connexions point à point pour réduire les problèmes de réseau ou l'installation de kits d'alimentation en énergie solaire, doivent faire l'objet d'une analyse globale au sein du Ministère, voire du gouvernement burkinabè, afin de respecter la cohérence avec les projets structurels à vocation nationale.



6.

Leçons Apprises et Meilleures Pratiques



1. **La combinaison d'un domaine technique et structurel avec la volonté d'appui à très long terme a constitué le fondement pour le succès global de l'intervention suisse.** Le choix d'un domaine essentiellement technique et structurel (la numérisation de l'administration fiscale) éloigne le risque de changements de cap politique. En effet, une fois lancé, ce projet n'avait besoin ni d'importantes réformes normatives ni de décisions des autorités politiques de très haut niveau. D'autre part, la stabilité d'un appui à très long terme a permis de réviser, voire de reconduire le projet, pour en assurer son succès, selon les besoins.
2. **Un passage au numérique d'une organisation complexe comme la DGI ne peut jamais se faire sans une avance en parallèle de la formation de usagers,** qui à son tour, requiert tout aussi d'un changement de mentalité de ceux-ci. L'un (numérique) sans l'autre (mentalité des usagers) n'aboutit à rien. Parfois, à la première phase et dans une moindre mesure à la deuxième, un manque de parallélisme a ralenti, voire mis en risque, le succès final.
3. **Une fois le succès atteint grâce à l'appui d'un PTF (dans ce cas, SECO/Suisse) dans un domaine concret du développement des capacités, on peut s'attendre à un « effet d'appel » pour d'autres PTF.** Ceci est essentiellement bon en soi même, mais demande désormais un travail approfondi de coordination pour assurer le meilleur emploi des ressources de toutes les parties prenantes.
4. **Un résultat globalement satisfaisant (ou même très satisfaisant) d'une intervention ne doit suffire pour négliger ou excuser les échecs partiels.** Dans la recherche de l'excellence, ceux-ci deviennent un instrument précieux d'apprentissage ; et la méthodologie de travail doit s'assurer que tous les aspects qui, d'une façon ou autre, ont mené à une rectification soient révisés pour en extraire des leçons utiles.
5. **Pour la DGI (et toute administration fiscale) le numérique est une condition nécessaire mais non pas suffisante pour l'excellence.** Les bons résultats obtenus en termes de digitalisation des procédures fiscales ne semblent pas avoir été suffisantes pour atteindre des niveaux de qualité de l'administration de l'impôt, de transparence ou de civisme fiscal. Il fallait sans doute avancer dans le numérique et « abandonner le papier », mais il faudrait s'attaquer à fond à beaucoup d'autres éléments qui conforment un bon système de gestion des impôts, comme les ressources humaines, la gouvernance, les procédures, l'acceptation du changement et le cadre institutionnel général (par ex. la passation locale de marchés, Résina, le fonctionnement du système budgétaire, les limites pour obtenir de l'information, etc.) pour atteindre un épanouissement complet de la DGI.



7.

Recommandations



À partir des conclusions de l'analyse précédente, des questions posées dans les entretiens et de l'expérience en administration et politique fiscale de l'équipe d'évaluation, il est possible d'arriver à des recommandations concrètes pour la Coopération suisse. Deux types de recommandations se distinguent : les premières, à caractère stratégique, sont focalisées sur l'approche et les domaines potentiels de collaboration entre la Suisse et la DGI; les secondes, plutôt opérationnelles, concernent les aspects pratiques de l'appui.

À cet égard, malgré que la plupart des recommandations s'adressent à la coopération suisse, elles n'ont de sens que si cette dernière travaille conjointement avec les autorités burkinabés. Ces recommandations visent à maximiser l'impact et la durabilité des actions menées, tout en assurant l'autonomisation progressive des institutions burkinabés.

7.1. Recommandations stratégiques

Recommandation 1: Il est essentiel de sensibiliser davantage à l'importance cruciale du recoupement massif des données dans le contrôle et la gestion fiscale.

Bien que des retards actuels dans l'acquisition et l'utilisation de ces données puissent être justifiés par des défis techniques et institutionnels, ces obstacles ne devraient plus être tolérés longtemps. Compte tenu des avancées informatiques et des accords institutionnels déjà en place, le potentiel d'amélioration dans la gestion des risques et la sélection des contribuables à contrôler est immense⁵⁹.

Cette Recommandation est liée à la conclusion n° 4 (résultats obtenus dans les objectifs transversaux) et aux propositions d'intervention 1.a (consolidation des acquis) et 1.b. (consolidation des acquis + refonte des logiciels).

Priorité : Haute

Risques :

1) Difficultés pour amener le système bancaire burkinabé à ce niveau de coopération nécessaire.

Haut. Les systèmes bancaires ont une tendance structurelle à résister au partage des données, surtout s'il s'agit, comme il est proposé ici, d'un échange automatique de renseignements. De plus, les banques sont bien organisées institutionnellement et bien connectées politiquement. Seul une forte volonté politique au plus haut niveau, et le poids d'engagements internationaux inéluctables permettront de vaincre ces résistances.

2) Difficultés à conclure des accords internationaux, permettant la DGI l'accès aux données de l'étranger. **Haut.** Si bien le BF est membre du Forum Mondial pour la Transparence et l'Échange de Renseignements, les pas vers l'échange de données automatiques ne sont pas encore faits et pourtant ceci prend un temps de mise en place pour commencer l'échange effectif (examen par les pairs, contrôle des standards pour la sécurisation des données, etc.). Il sera fort difficile que le BF puisse avancer ces étapes à court terme.

3) Des difficultés techniques rendent difficile le recoupement de données. **Moyen.** Ce problème est celui auquel s'est heurté la DGI jusqu'à présent, et qui lui a empêché d'avancer plus vite. Le futur renforcement de la DI, l'expérience acquise pendant cette période et la phase pilote de sélection de contribuables via analyse de risques pourront mitiger ceci dans l'avenir.

Horizon temporel : Deux premières années du programme. Et toute sa durée pour les renseignements de l'étranger.

Responsable principal de sa mise en place: DGI (DI et DERF)

⁵⁹ L'équipe d'évaluation est consciente que cette recommandation va au-delà des objectifs de l'intervention suisse en tant que telle, mais il ne faut pas oublier que le recoupement de données était une des composantes majeures de la troisième phase du projet, et que c'est la seule qui semble avoir pris un retard significatif.

Autres acteurs: Divers acteurs institutionnels, publics et privés, nationaux et étrangers, qui disposent de renseignements (base de données) utiles aux potentiels recoupements de la DGI.

Comment faire?

1. **Cela doit passer par un changement de mentalité à l'intérieur de la DGI** qui consiste à comprendre que les données internes (déclarations des propres contribuables et informations du Registre des contribuables) est nettement insuffisant pour un contrôle et une gestion des impôts performante.
2. **Ce travail doit commencer depuis l'ÉNAREF et continuer avec la promotion de la participation systématique de la DGI aux fora internationaux.** L'accent doit être davantage mis sur le potentiel unique de l'exploitation des données pour le futur de la bonne administration fiscale.
3. **Un effort particulièrement intense doit se faire pour obtenir les informations financières des banques Burkinabés et toutes celles provenant de l'étranger.** Les accords institutionnels ne permettent pas encore un accès massif aux données bancaires, mais seulement au cas par cas. Ceci rend difficile certaines tâches de contrôle fiscal et très difficile de rentrer dans la réciprocité de l'échange automatique international de renseignements financiers (Common Reporting Standard).

Recommandation 2. La Coopération suisse doit prolonger le financement des diagnostics TADAT après 2025 afin de renforcer l'engagement dans les réformes structurelles de la DGI.

TADAT est la référence internationale en matière d'administration fiscale et a désormais été intégré au travail d'un programme de suivi du progrès de la DGI. Toutefois, pour éviter tout risque de subjectivité dans l'évaluation, une nouvelle évaluation officielle, additionnelle à celle qui es prévue pour 2025, devrait être envisagée dans les années à venir (e.g. 2029), sans pour autant démanteler l'actuel montage institutionnel de suivi.

Cette Recommandation est liée aux conclusions n° 5 (progrès modestes de transparence) et n° 9 (nouvelles initiatives potentielles) et à la proposition d'intervention n° 2.c.

Priorité : Haute

Risques :

- 1) TADAT (2024/25) pourrait ne pas avoir lieu : **haut**. À l'heure actuelle, le Secrétariat TADAT ne s'est pas engagé officiellement à entreprendre un second TADAT au BF. Il faudra un dialogue intense et persuasif avec le Secrétariat TADAT.
- 2) Difficulté pour mettre en œuvre les résultats d'une seconde (ou troisième) évaluation TADAT : **haut**. Une fois les indicateurs « faciles à améliorer sans effort » épuisés, le reste du travail pour avoir de très bons résultats TADAT (ex : analyse des risques, contrôle fiscal, registre des contribuables) est plus pénible et exige des changements profonds. D'où l'importance du suivi systématique et que ceci atteigne les hauts niveaux de la hiérarchie.
- 3) Démantèlement du montage institutionnel du suivi TADAT. **Bas** TADAT a tellement imprégné la culture de contrôle et d'évaluation de la DGI qu'il devient difficile de sortir de ce cadre méthodologique même si l'unité formellement en charge du suivi finissait par disparaître.

Horizon temporel : Toute la durée du programme

Responsable principal de sa mise en place: DGI (Direction de la Stratégie)

Autres acteurs: Secrétariat TADAT (FMI), MEFP, Auditeur Général du BF

Comment faire?

1. **Le PAO 23-25, p. 41, signale le besoin de « réaliser deux évaluations de la DGI avec les outils spécifiques aux administrations fiscales.** (TADAT, forum mondial, etc.) ». Cette rédaction ne garantit pas un TADAT officiel et donc il faut l'interpréter dans le sens déjà indiqué.
2. **Il faut prévoir des ressources suffisantes pour compléter le troisième TADAT lors du nouveau programme,** étant donné que l'appui budgétaire de la deuxième évaluation TADAT, prévue pour 2024/25, risque d'être insuffisant (voir note de bas de page n° 52).
3. **Il faudra adapter ce besoin de TADAT officiel aux capacités réelles du Secrétariat de TADAT pour le faire.** S'il s'avère impossible de réaliser deux évaluations dans la période 2024-2029, il faudra réadapter le programme de suivi TADAT à cette circonstance.
4. **Le montage institutionnel pour le suivi de TADAT doit se maintenir,** voire se renforcer dans les années à venir.

Recommandation 3: Un appui spécifique de la Coopération suisse pourrait accroître le potentiel fiscal de l'impôt foncier, un levier essentiel de mobilisation des ressources locales.

L'idée serait de se concentrer exclusivement sur les fonctions cadastrales liées à la fiscalité foncière. Le projet consisterait à interfacer le logiciel e-Cadastre avec SINTAX pour établir l'assiette foncière, émettre et recouvrer l'impôt.

Cette Recommandation est liée à la proposition d'intervention n° 1.c.

Priorité : Moyenne

Risques :

- 1) Le risque est **moyen** en termes de « visibilité » de l'intervention, car les PTF sont présents dans beaucoup d'aspects liés au Cadastre (dont le succès n'est d'ailleurs ni immédiat ni garanti dans certains des cas ex. émission de titres fonciers). Le risque est mitigé grâce au fait que la Suisse se concentrerait exclusivement dans les aspects décrits, qui font référence à l'impôt foncier.
- 2) Le risque d'échec dans les résultats est **bas**, étant donné l'inertie de ce programme, mais **moyen** en termes du temps nécessaire, car une cartographie cadastrale complète est une procédure pénible. Pour mitiger ce dernier point il faudrait compter sur plus de ressources pour le Cadastre en Général.

Horizon temporel : toute la durée du programme.

Responsable principal de sa mise en place: DGI (DI et DC)

Autres acteurs: Cabinet Nebrata

Comment faire?

1. **Cette activité est facilement actionnable, parce qu'il s'agit de la continuité du travail que la DC et la DI réalisent déjà dans ce domaine.** Par exemple, le travail de numérisation de l'immobilier à Ouagadougou -e-Cadastre- est achevé à 50% (voir annexe 3), et il suffirait de continuer le travail .
2. **Les phases d'émission et recouvrement de l'impôt (par voie numérique) dépendent du travail sur l'assiette foncière.** Mais étant donné que 50% de Ouagadougou est déjà achevée, il est possible de travailler en parallèle sur les deux aspects.

Recommandation 4: La Coopération suisse pourrait soutenir et financer les initiatives du MEFP visant à renforcer et améliorer le système décisionnel de la DGI et à élargir ses fonctionnalités à d'autres domaines stratégiques.

Une fois que le système décisionnel ait atteint sa vitesse de croisière au sein de la DGI, il est temps de se demander comment ce système ou ses résultats peuvent être utilisés ailleurs à l'intérieur du MEFP. Divers acteurs (DGD, Trésor, Unité de Politique Fiscale, etc.) pourraient être légitimement intéressés

Cette Recommandation est liée à la proposition d'intervention n° 2.a.

Priorité : Basse

Risques :

- 1) Un premier risque est de ne pas réussir à ce que le système puisse être utile au-delà de la DGI à cause de problèmes pour le traitement de données (par exemple, l'approche aux risques peut être différente et l'utilité de l'outil en tant que tel très faible pour d'autres unités du MEFP). Ce risque est **moyen** car, au moins pour la DGD, il y a des possibilités raisonnables d'une bonne utilisation conjointe.
- 2) Le risque de la fuite de données confidentielles est **moyen** aussi. Les données des contribuables- en particulier celles en provenance de l'étranger où cet aspect est pris très au sérieux- devraient en principe être soumises à des forts contrôles de confidentialité. Mais l'accès aux bases de données ou logiciels de la DGI d'autres unités du MEFP, avec un niveau de sécurité informatique moins exigeant, pourrait constituer un point faible du système pour la fuite de données. Ceci serait un risque très grand en termes de « visibilité » pour la Suisse. Pour mitiger ceci il faudrait exiger des procédures de contrôle informatique aussi exigeantes que celles de la DGI pour tous les participants.
- 3) un troisième risque, découle du fait que ce programme obligerait à réviser la stratégie institutionnelle, car le rôle de la DGI diminue tandis que celui des autres unités du MEFP augmente. Le fait qu'il y a déjà un dialogue via les comités de suivi, avec le MEFP et autres instances réduit le risque à **moyen**. Pour le mitiger il va falloir renforcer ce niveau de collaboration institutionnelle dès le départ et même reconsidérer si l'UGP doit rester adscrite à la DGI.

Horizon temporel : les deux dernières années du programme.

Responsable principal de sa mise en place: DGI et DGSI

Autres acteurs: DGD, Trésor, Unité de Politique Fiscale.

Comment faire?

1. **La première étape consiste à assurer la maîtrise du système décisionnel au sein de la DGI.** Car l'outil est encore dans une première phase et il reste du progrès à faire (voilà pourquoi ce programme n'est proposé qu'à partir de la moitié du programme (qui commencerait en 2025).
2. **En deuxième lieu, il faudrait commencer par identifier et surtout justifier quelles unités du MEFP pourraient profiter du système décisionnel.**
3. **Le 3^{ème} élément est le travail conjoint entre la DGI/DI et les informaticiens en charge de l'autre unité** (vraisemblablement la DGSI) pour savoir comment cet appui pourrait se rendre opérationnel, en tenant bien compte des aspects de confidentialité mentionnés.

Recommandation 5: La Coopération suisse doit apporter un appui financier et technique ciblé pour finaliser la consolidation des systèmes numériques de la DGI et « refondre » les logiciels existants.

Après 15 ans de coopération entre la DGI et la Suisse pour arriver à la numérisation de la première, certains éléments sont nécessaires encore pour compléter le travail. Il s'agit d'éléments très techniques-déjà décrits- et où un appui de la Suisse peut aider la DGI à franchir un nouveau cap de qualité du service. Sauf pour la partie de la refonte de logiciels, ce travail se présente comme une sorte de « PATF-DGI-IV ».

Cette Recommandation est liée aux propositions d'intervention n° 1.a et 1.b.

Priorité : Haute

Risques :

1) Le risque le plus grave, qui a une **haute** probabilité de se produire, est celui de mettre en danger la durabilité financière de l'ensemble, en habituant la DGI (et le système institutionnel burkinabé de budgétisation) à ce que la Suisse vienne toujours au secours de ce programme. Pour le minimiser, il est conseillé d'annoncer officiellement que le programme n'aura pas une continuité (un « PATF-DGI-V » ne serait donc pas envisageable). Il est vrai qu'une décision aussi radicale pourrait avoir un impact dans la durabilité technique du projet, mais autrement la Suisse risque de tomber dans une spirale de financement sans fin.

2) Le risque est **moyen** pour la refonte des logiciels à cause des incertitudes techniques pour réussir que des systèmes très différents puissent se refondre. Cependant pour mitiger ce risque la DI va embaucher des nouveaux informaticiens, ce qui renforcera considérablement sa capacité technique à moyen terme.

3) Le risque d'échec dans les résultats est **bas** pour la consolidation des acquis, étant donné l'inertie de ce programme.

Horizon temporel : toute la durée du programme.

Responsable principal de sa mise en place: DGI (DI)

Autres acteurs: ICOMG et backstopper comme appui

Comment faire?

1. **Cette activité est facilement actionnable, parce qu'il s'agit de la continuité du travail que la DI réalise au quotidien.** Ce qui est important c'est de définir, étant donné les ressources disponibles, quelles sont les actions prioritaires, car il y a toujours des améliorations à faire dans un système informatique. Le rapport signale une pluralité d'éléments à considérer, mais sans rentrer dans ce niveau de détail.
2. **Cependant, Il est important de savoir que la refonte de logiciels constitue une action autonome, et par conséquent il peut être décidé de ne pas l'entreprendre,** faute de ressources ou à cause du risque d'exécution plus haut qu'elle entraîne (risque moyen).

7.2. Recommandations opérationnelles

Recommandation 6: Pour limiter le risque d'insuffisance de ressources, toute future aide suisse devrait être accompagnée de l'élaboration d'un plan de financement durable, basé sur le budget de l'État ou un pourcentage des recettes recouvrées.

Bien que la création d'une ligne budgétaire pour la DGI au budget de l'État ait été saluée en 2021 comme un acquis majeur (Note de Crédit de la phase 3, p.9), le financement du Plan Stratégique de la DGI 2023-27 est encore loin d'être assuré. La dépendance des PTF pour couvrir ces besoins reste un risque à moyen terme et n'est pas la meilleure pratique en la matière.

Cette Recommandation est liée à la conclusion n° 4 (résultats obtenus dans les objectifs transversaux).

Priorité : Haute

Risques :

- 1) La ligne budgétaire pour la DGI au Budget de l'État n'est pas révisée ni ne tient compte des besoins inattendus tendanciels. **Haut.** Etant donné le strict encadrement du processus de modification de la structure du budget de l'Etat. Ceci est assez probable.
- 2) La DGI ne réussit pas à affecter une partie des recettes recouvrées pour son budget. **Haut.** Bien que ceci soit une pratique relativement fréquente, il est politiquement difficile d'arriver à un accord comme celui-ci, et encore plus difficile de l'exécuter dans la pratique.
- 3) Si la mise va trop loin, il y a risque de nuire au dialogue politique suisse-burkinabé, **Moyen.** L'expérience diplomatique et la connaissance du terrain de la part des autorités suisses, en sachant quelles sont ses limites à cet égard, pourront le mitiger.
- 4) La ligne budgétaire pour la DGI au Budget de l'État est supprimée. **Bas.** Ceci serait le scénario le plus négatif que l'on puisse envisager. Les mêmes raisons qui permettent d'affirmer que le risque n° 1 est haut, jouent en faveur de cet autre cas d'espèce.

Horizon temporel : Deux premières années du programme.

Responsable principal de sa mise en place: DGI

Autres acteurs: MEFP et Assemblée Législative de la Transition.

Comment faire?

1. **Commencer le dialogue pour un nouveau projet de coopération sur la base d'une de ces conditions.** Il faut aussi rappeler que ceci a déjà été sur la table à d'autres moments de l'intervention suisse et qu'il est donc possible de le relancer.
2. **Assurer davantage de ressources du Budget de l'État pour le financement de la DGI.** La ligne budgétaire pour recevoir les dotations destinées à soutenir la modernisation des équipements au niveau de la DGI n'assure pas une augmentation pour l'avenir du montant initialement prévu de CHF 3,3 Mill. (≈ CFA 2,28 milliards). Il faudrait pouvoir assurer que ce Budget prévu est révisé régulièrement à la hausse et tient compte, éventuellement, des besoins inattendus tendanciels, comme un changement de technologie, le croisement organique de la DGI, etc.
3. **Une autre possibilité est l'affectation d'une partie des recettes de la DGI pour le propre financement de la DGI.** Ceci est une pratique fréquente ailleurs dans le monde. Par exemple, la majorité des entités « SARA » (Semi-Autonomous Revenue Administration), comme en Afrique du Sud ou au Kenya, profitent d'une clause légale de ce type. Le pourcentage accordé tourne autour de 1-2% des recettes nettes.

Recommandation 7: Il est souhaitable de préserver la structure actuelle de gestion du projet, avec l'UGP à la DGI, le(s) comité(s) de pilotage, et l'accompagnement du backstopper, pour garantir la continuité et la cohérence.

Le fait que ce cadre soit appuyé sur une norme réglementaire tend à assurer sa conservation, si bien cela réduit sa souplesse. Il faut aussi tenir compte du besoin de maintenir l'équilibre et l'interaction parmi ces trois instances (voir-ci-dessous).

Cette Recommandation est liée à la conclusion n° 2 (éléments à parfaire de l'exécution matérielle et financière), mais n'est pas liée aux interventions.

Priorité : Moyenne

Risques :

- 1) Perte d'indépendance du backstopper par relation trop prolongée avec le programme. **Moyen.** Pour un programme de 4 ans comme celui envisagé, et plus élevé si le programme continue. Pour mitiger Il faut penser au changement périodique du backstopper.
- 2) Antagonismes entre comité de pilotage et UGP par critères ou intérêts divergents. **Moyen.** Les évaluations annuelles du programme pourront alerter Buco pour modifier ce comportement
- 3) L'UGP perd toute son expérience. **Bas.** Buco est responsable des contrats et peut assurer que ceci n'arrive pas.

Horizon temporel : Toute la durée du programme

Responsable principal de sa mise en place: Buco

Autres acteurs: MEFP, ANPTIC...

Comment faire?

1. **Il faut assurer le bon fonctionnement de l'UGP, comme centre névralgique du cadre.** Il est tout de même crucial de garantir (i) que les agents de l'UGP reçoivent une formation continue (ii) que l'Unité conserve une partie de l'expérience déjà acquise et (iii) qu'elle soit capable d'assimiler et réagir constructivement face aux critiques du comité de pilotage ou du backstopper. C'est sur l'UGP que repose le vrai succès.
2. **Les comités de pilotage doivent continuer à intégrer toutes les parties prenantes pertinentes.** Ils assurent la vue d'ensemble et la coordination avec des institutions du MEFP et au-delà (ANPTIC par exemple). Il peut y avoir divers niveaux de comités de pilotage (plus ou moins techniques), tout en sachant que leur rôle fondamental c'est d'assurer la coordination inter-institutionnelle. C'est à l'UGP de juger quel est le niveau de chaque comité et qui il faut y convoquer, en particulier toute potentielle voix critique (voir note de bas de page n° 93).
3. **Il faut assurer le rôle périodique (2 ou 3 fois par an) d'un backstopper indépendant.**
Celle pièce complète le dessin institutionnel en apportant les connaissances techniques et une vision dépourvue d'autres intérêts.

Recommandation 8: La Coopération suisse peut confier la mise en œuvre de certaines activités planifiées à des agences d'exécution spécialisées, afin d'assurer une exécution plus efficace.

Le recours aux agences d'exécution vise à faciliter le financement des activités du projet à l'abri des lourdeurs liées à l'utilisation des procédures publiques. Cette Recommandation découle des lenteurs observées dans l'application des procédures de passation des marchés publics.

Priorité : Moyenne

Risques :

1) *Choix adapté de l'agence d'exécution. **Moyen.** La Coopération Suisse a déjà vécu des expériences de ce type, ainsi que l'on fait d'autres PTF, sur lesquels la Coopération suisse pourrait éventuellement s'appuyer pour avis.*

2) *les achats de biens et de services au profit de la DGI ne sont pas adaptés aux besoins de la DGI. **Moyen.** Il y a un risque plus élevé de ne pas faire les bons choix lorsqu'on introduit un nouveau « maillon à la chaîne », qui de plus devrait avoir un niveau assez considérable d'autonomie de décision, car c'est ceci ce que l'on cherche pour accélérer les procédures. Cependant, les contrôles existent ou qui peuvent s'envisager et un bon niveau de communication entre la DGI, la coopération suisse et l'agence embauchée seraient des facteurs de mitigation.*

Horizon temporel : Deux premières années du programme.

Responsable principal de sa mise en place: BUCO

Autres acteurs: DGI, MEFP, Gouvernement du BF et Assemblée Législative de la Transition.

Comment faire?

1. Sélection d'un **cabinet** qui sera charge de la gestion administrative et financières prévues dans le cadre du nouveau Projet ;
2. Produire un **Manuel de procédures** décrivant les procédures administratives et financières qui s'appliquent dans le cadre de la mise en œuvre des activités dudit Projet : TDR, offres de services, choix du Cabinet validé par le COPIL et la Coopération suisse.
3. Suivre le respect desdites procédures à travers le **backstopper**



Annexes

Annexe 1 : Termes de Référence

Termes de référence pour une Étude bilan prospective du projet d'assistance technique et financière à la Direction Générale des Impôts (PATF/DGI) du Burkina Faso

1. Contexte et antécédents

Le Bureau de la coopération suisse au Burkina Faso (BUCO) intervient dans les secteurs prioritaires suivants : le développement économique local, l'éducation de base et la formation professionnelle, l'appui macroéconomique, la gouvernance et la démocratie. Le genre et la gouvernance font partie des thèmes transversaux. La culture et la migration sont des thèmes complémentaires.

Dans le domaine macroéconomique et plus spécifiquement dans le secteur de planification « gouvernance économique », l'assistance technique et financière à la Direction Générale des Impôts (DGI) vise le renforcement des capacités de mobilisation des ressources internes du Burkina Faso. La mise en œuvre de cette assistance technique et financière a connu trois phases.

La 1ère phase du projet (2010–2014), combinée à l'appui budgétaire général suisse, a contribué à faire passer le taux de pression fiscale de 11% sur la période 2000-2009 à 15% sur la période 2010-2014. Au niveau ministériel, une unité de politique fiscale a été mise en place puis renforcée pour assister les autorités à mieux conduire les réformes fiscales. Le système de contrôle fiscal a été renforcé avec un outil permettant l'audit rapide des comptabilités des entreprises et de lutter contre la fraude. L'informatisation à différents niveaux des procédures de collecte et de gestion de l'impôt, avec la mise en place d'un système intégré de taxation (SINTAX), a généré plus de transparence dans un domaine miné par diverses pratiques de corruption et de fraudes qui grèvent les possibilités de recouvrement de l'administration fiscale.

Des difficultés sont apparues lors de la mise en œuvre, dues aux capacités limitées de la DGI à conduire un projet technique et informatique dynamique impliquant des prestataires externes privés, à l'insuffisante maîtrise des procédures nationales de passation des marchés, aux contraintes liées à un environnement problématique d'exploitation des logiciels (absence ou instabilité du réseau informatique, électricité défaillante) et enfin aux habituelles résistances au changement que l'on rencontre dans toute réforme d'envergure dans une structure notamment administrative telle que la DGI. Face à ces difficultés, les responsables de la DGI ont fait preuve d'une volonté résolue et d'une forte détermination à conduire le programme jusqu'à son terme, convaincus qu'ils étaient de sa pertinence et de son impact attendu sur les performances en matière de recouvrement des recettes.

La première phase du programme a été l'occasion pour la DGI d'un apprentissage bénéfique dans la conduite d'un processus complexe impliquant des prestataires privés. Il a permis le développement puis le renforcement de compétences internes cruciales. En outre, le projet a permis à la DGI de réaliser pleinement l'importance d'une expertise propre en matière de gestion du changement, une donnée essentielle pour mener avec succès des réformes majeures en matière de fiscalité gouvernementale.

Globalement, la phase a permis de créer une dynamique de modernisation de l'administration fiscale, dont la gestion était restée pendant longtemps manuelle.

La deuxième phase du projet (2015-2021) avait pour objectif principal d'accroître conséquemment le niveau de mobilisation des ressources internes du pays en améliorant la qualité et la sécurité du circuit de collecte des recettes fiscales, à travers principalement une amélioration des fonctionnalités et des processus clés liés à l'exploitation du système intégré de taxation (SINTAX+).

Cette phase visait plus spécifiquement (i) la maîtrise du potentiel fiscal à travers une mise à jour du fichier des contribuables ; (ii) la gestion des risques d'indiscipline fiscale ; (iii) la promotion du respect volontaire des obligations fiscales ; (iv) la réduction des taux de défaillance ; (v) l'exactitude des données déclarées ; (vi) l'efficacité et l'efficacités opérationnelles de la DGI ; et (vii) la promotion de la gouvernance à la DGI.

D'importants résultats ont été obtenus au cours de cette phase. Elle a permis notamment d'introduire les téléprocédures et d'ouvrir la voie à une dématérialisation des opérations de recouvrement au sein de la DGI. De plus, en plaçant le leadership du projet à la DGI et en utilisant les procédures nationales, le projet a permis de renforcer de manière significative les capacités opérationnelles, notamment en matière de pilotage et de gestion des projets. Le renforcement de l'équipe, ainsi que le recours à des formations techniques en lien avec les caractéristiques IT du projet ont permis à la DGI d'assurer efficacement la coordination et la mise en œuvre du projet.

Néanmoins, la poussée vers la digitalisation des opérations de recouvrement a posé le défi du maintien d'une infrastructure numérique solide de base et de la conduite d'un processus de transition vers un nouveau mode d'organisation du travail plus automatisé. De plus, face aux besoins croissants de digitalisation, diverses applications ont été développées et greffées à l'infrastructure de base, confrontée depuis lors à une forte sollicitation au-delà de ses capacités réelles. Ce risque majeur de rupture s'est finalement dissipé grâce à une reprise intégrale de la structure de base sous Java.

La troisième phase du projet, qui a débuté en juillet 2021 avec une subvention suisse de CHF 4'900'000 (≈ CFA 3,4 milliards), porte sur la période 2021-2025. L'objectif principal de la phase reste toujours le même : accroître le niveau de mobilisation des ressources internes du pays en améliorant les performances de l'administration fiscale, avec les objectifs spécifiques suivants : (i) renforcement des compétences du personnel de l'administration fiscale et des agents techniques ; (ii) amélioration des réseaux et systèmes informatiques ; (iii) amélioration du profil des indicateurs de l'évaluation TADAT ; (iv) amélioration du rendement des impôts et taxes liés au foncier ; et (v) amélioration du dispositif anti-fraude fiscale et anti-évasion fiscale.

2. Objectifs de la mission

L'objectif global de la mission est de réaliser une évaluation générale (trois phases) et une analyse prospective du projet d'assistance technique et financière à la DGI, permettant de déterminer les progrès accomplis depuis le début de la mise en œuvre du projet (niveau d'atteinte des objectifs), de tirer les leçons des appuis réalisés et de fournir des recommandations et des orientations pour la poursuite de l'appui de la Suisse ; y compris l'identification de domaines et axes d'interventions potentiels de l'administration fiscale et du sous-secteur des finances publiques.

Les objectifs spécifiques de la mission sont :

- Analyser la conception du projet, en étudiant le document de projet en lui-même, la cohérence et la pertinence des objectifs, des résultats, des activités et de la stratégie de mise en œuvre proposés (**qualité à l'entrée**) ; la cohérence donne l'appréciation sur la compatibilité entre l'intervention principale et les autres projets actifs dans le domaine. S'agissant de la pertinence, elle est définie comme la mesure dans laquelle les objectifs et la conception des axes d'intervention correspondent aux besoins et aux priorités des bénéficiaires du projet, des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.
- Identifier et analyser le niveau de réalisation des objectifs et des résultats escomptés (**efficacité**) en accord avec les moyens mis en œuvre (efficacité). Cette évaluation analysera les activités mises en œuvre et celles qui n'ont pas pu être mises en œuvre, les raisons des succès et/ou des échecs et leur contribution à l'atteinte des résultats. Elle analysera également le système de suivi évaluation mis en place par le projet (collecte des données, indicateurs de performance définis et reporting). Elle analysera enfin l'impact et la durabilité des résultats dans le cadre de la mise en œuvre des réformes et du renforcement du système de gestion des finances publiques. L'efficacité montre le degré d'atteinte des objectifs et des résultats de l'intervention. Quant à l'efficacité, elle caractérise la mesure dans laquelle l'intervention principale est susceptible de produire des résultats de façon économique et dans les temps (Bonne gestion des ressources financières et humaines). L'impact est censé mesurer les bénéfices nets de l'intervention susceptibles de perdurer et de réaliser des effets plus larges.
- Analyser les forces et les faiblesses du profil historique de l'intervention de la Suisse dans le domaine de la mobilisation des ressources, ainsi que les points forts et faibles du montage institutionnel et proposer des options et des pistes de consolidation et d'amélioration (**gestion**).
- Identifier et décrire les bonnes pratiques à vulgariser, ainsi que les leçons clés à tirer et formuler des recommandations et orientations stratégiques pour des interventions futures

réussies et durables spécialement en matière de mobilisation des recettes budgétaires et dans le sous-secteur des finances publiques de façon générale.

- Décrire les enjeux et défis ainsi que les parties prenantes majeures en matière de mobilisation des recettes budgétaires et dans le sous-secteur des finances publiques de façon générale.
- Déterminer les segments porteurs de dynamiques positives dans le cadre des actions de renforcement des capacités de mobilisation des recettes budgétaires en particulier et en matière de renforcement du système de gestion des finances publiques de façon générale.
- Formuler des recommandations pour orienter toute autre intervention pertinente et efficace de la Suisse dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires en particulier et dans celui du renforcement du système de gestion des finances publiques de façon générale au Burkina Faso.

3. Résultats attendus

Aux termes de leur évaluation, l'équipe de la mission doit produire et transmettre un rapport provisoire de 30 pages maximum, structuré de manière à faire une présentation du projet, de son contexte de mise en œuvre et de la situation actuelle, de l'objectif général et des objectifs spécifiques de l'évaluation, de la méthodologie utilisée et des principaux résultats, conclusions et recommandations.

Les résultats attendus de la mission et les questions principales auxquelles elle devrait répondre se présentent comme suit :

- Les forces et les faiblesses du profil historique de l'intervention de la Suisse dans le domaine de la mobilisation des ressources, ainsi que les points forts et faibles du montage institutionnel sont reconstitués et analysés. Des options et pistes de consolidation et d'amélioration sont identifiées et documentées :
 - Quelles sont les forces et faiblesses liées à chacune des trois phases de l'intervention ?
 - Quels sont les forces et faiblesses du montage institutionnel du projet suisse durant toute sa période de mise en œuvre ?
 - Quel a été l'impact de l'intervention suisse dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires ?
 - Qu'est-ce qu'il aurait fallu améliorer pour amplifier cet impact ?
 - Quelles mesures ou actions est-il encore possible d'initier pour inscrire le projet sur des perspectives meilleures en termes de résultats et d'impact ?
- Les bonnes pratiques à vulgariser et les leçons clefs à tirer sont identifiées et décrites ainsi que des recommandations et orientations stratégiques sont formulées et spécifiées pour des interventions futures réussies et durables dans le secteur de la gouvernance économique.
 - Quelles sont les bonnes pratiques et les meilleures leçons à tirer de l'intervention suisse dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires aussi bien interne (à partager avec les collègues et à intégrer dans la stratégie de coopération suisse au Burkina Faso) qu'externe (avec les partenaires gouvernementaux et les partenaires techniques et financiers) ?
 - Comment valoriser et vulgariser les leçons ainsi que les bonnes pratiques identifiées auprès d'autres acteurs et dans le cadre d'interventions futures ?
- Les enjeux et défis ainsi que les parties prenantes majeures en matière de mobilisation de recettes budgétaires en particulier et dans le sous-secteur burkinabé des finances publiques de façon générale sont décrits et explicités :
 - Quels sont les enjeux et défis majeurs qui se posent dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires en lien avec les facteurs d'influence (économiques, politiques, socioculturels, sécuritaires...) du contexte burkinabé ?
 - Quels sont les acteurs clés qui interviennent dans ce domaine et quels sont les zones de concentration, leurs centres d'intérêt ainsi que leurs besoins d'accompagnement ?

- Quelles appréciations faire des enjeux et défis ainsi que des besoins des parties prenantes dans le domaine spécifique de la mobilisation des recettes budgétaires et dans celui des finances publiques en général ?
- Déterminer les segments porteurs de dynamiques positives dans le cadre des actions de renforcement des capacités de mobilisation des recettes budgétaires en particulier et en matière de renforcement du système de gestion des finances publiques de façon générale :
 - En relation avec le programme pays de la Suisse, quels sont les domaines porteurs de la gouvernance économique porteurs de dynamiques à privilégier dans les futures interventions suisses au Burkina ?
 - Quelles sont les problématiques du domaine et les objectifs de changement à poursuivre dans le cadre des interventions suisses à moyen et long terme ?
 - Quels sont les partenariats à privilégier dans le cadre d'une intervention à moyen et long terme pour type de secteur porteur de dynamiques identifié en référence à la question précédente ?
- Formuler des recommandations pour orienter toute autre intervention pertinente et efficace de la Suisse dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires en particulier et dans celui du renforcement du système de gestion des finances publiques de façon générale au Burkina Faso. Sur la base des acquis et insuffisances des précédentes interventions suisses dans le domaine, les consultants formulent des suggestions et orientations portant sur les aspects suivants :
 - Les options d'appui notamment les mécanismes internes et externes ainsi que les composantes du système de gestion des finances publiques à privilégier.
 - Les mesures à prendre pour amorcer le processus d'élaboration d'une nouvelle stratégie d'intervention dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires.
 - Des suggestions sur le montage institutionnel de l'appui de la Suisse dans le secteur et les partenariats à associer.

4. Méthodologie

L'évaluation sera conduite par une équipe pluridisciplinaire de consultants internationaux et nationaux. L'approche sera participative impliquant toutes les parties prenantes à savoir : l'équipe de l'unité de gestion, les services bénéficiaires, l'équipe de la coordination du projet, les structures administratives partenaires, les prestataires privés, les contribuables et principaux usagers des services des impôts, les partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine de la gouvernance économique.

Les consultants sont responsables de la conduite de l'ensemble du processus et de la qualité de la mission. Ils doivent s'approprier les termes de référence et proposer une méthodologie permettant d'atteindre les objectifs et résultats attendus présentés au point 3.

Cette approche méthodologique doit être simple, inclusive et participative. Les parties prenantes doivent être au cœur de l'approche méthodologique afin de garantir la qualité des contributions.

La méthodologie proposée doit intégrer une forte dimension prospective en relation avec le contexte et les objectifs du programme pays de la Suisse.

Ces indications méthodologiques ne sont pas exhaustives. Les consultants sont libres de tenir compte d'autres éléments jugés pertinents pour l'atteinte des objectifs et résultats attendus de la mission.

Lors de la réunion de cadrage, le BUCO consolidera avec les consultants les principales attentes de la mission.

5. Groupes cibles indicatifs

- L'Etat burkinabé (ministère de l'Économie, des finances et de la prospective, ministère de l'Économie numérique, des postes et des télécommunications).
- Les partenaires contractuels d'exécution du projet d'assistance technique et financière à la DGI du BUCO : (Cf. Protocoles d'Accord de financement).

- Les structures impliquées ou bénéficiaires dans la mise en œuvre du projet : y compris celles situées hors de la capitale ; Direction Générale des Impôts (DGI) et ses structures déconcentrées, la Direction Générale des Services informatiques (DGSi), la Direction Générale des études et des statistiques sectorielles (DGESS), la Direction Générale des transports terrestres et maritimes (DGTMM), la Direction Générale des Douanes (DGD), la Direction Générale du contrôle et des engagements financiers de l'Etat (DGC-MEF), l'Agence nationale des postes et des technologies de l'information et des communications (ANPTIC), l'Office national d'identification (ONI) et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP).
 - Des organisations de la société civile intervenant dans le domaine des finances publiques (RENLAC, CIFOEB, CGD).
 - Autres opérateurs acteurs et observateurs clés au niveau national.
 - Le BUCO.
 - Les partenaires techniques et financiers du secteur de la gouvernance économique, spécialement ceux intervenant dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires (Allemagne, Banque Africaine de Développement, Banque Mondiale, Union Européenne, FMI, PNUD, France, Luxembourg, Danemark...).
 - Autres à retenir par les consultants si pertinents pour atteindre les objectifs et résultats attendus de la mission.
 - Les contribuables (régime réel ou régime réel simplifié...).

6. Intrants disponibles ou à rechercher auprès des partenaires d'exécution

Pour leur revue documentaire, la mission pourrait s'appuyer sur une base documentaire disponible constituée notamment :

- des documents de programme : prodoc, propositions de crédit, rapports annuels des comités de revue et/ou de pilotage, rapports d'évaluation y compris de fin de phase, etc.
- des différents rapports opérationnels techniques et financiers des partenaires d'exécution.
- du programme pays de la Suisse au Burkina Faso 2021-2025.
- de la politique sectorielle gouvernance économique et les rapports sectoriels de performance.
- du Plan d'actions de stabilisation et de développement et les rapports de performances.
- du plan d'actions intégré des réformes des finances publiques (PAIREF) et ses rapports de mise en œuvre.
- de tout autre besoin d'informations à préciser par les consultants.

7. Extrants/livrables attendus

À la fin de la mission, les produits attendus sont les suivants :

- un rapport provisoire de l'évaluation de max 30 pages + annexes.
- un rapport final d'évaluation validé intégrant un résumé exécutif, de max 35 pages + annexes.
- un document électronique/une plaquette pouvant informer sur les bonnes pratiques via nos canaux web.

8. Profils des consultants

L'équipe de consultants sera recrutée par le SECO sur la base des contrats-cadres déjà établis avec des consultants. En tout état de cause, les compétences suivantes sont recherchées au niveau de l'équipe :

- Une expertise confirmée dans le sous-secteur des finances publiques, de la fiscalité et de la problématique des dépenses fiscales.
- Une expérience confirmée en suivi évaluation, dans la conduite d'études bilan capitalisation et d'analyse prospective dans le sous-secteur des finances publiques.
- Une connaissance des systèmes d'information, notamment dans le domaine des finances publiques.

Chaque membre de l'équipe doit pouvoir démontrer :

- Des capacités avérées d'analyse, de réflexion stratégique et de rédaction en français.
- Une capacité à modérer des ateliers et des rencontres avec les différentes parties prenantes.
- Une expérience en collecte et traitement de données.
- Une bonne expérience de travail en équipe.
- Une expérience dans la conduite de missions similaires d'au moins 10 ans.
- Une bonne connaissance du contexte économique et financier burkinabé.
- Une bonne connaissance des appuis de la Suisse.
- Une bonne connaissance des acteurs et des dynamiques du secteur de la gouvernance économique et en particulier du sous-secteur des finances publiques, ainsi que des interventions de Partenaires Techniques et Financiers et des organisations dans le secteur de la gouvernance économique.
- Un diplôme de bac+5 au moins dans les domaines pertinents pour la mission.

9. Calendrier et volume de travail contractuel

La mission d'étude s'étendra sur une période maximum de 30 jours, probablement au deuxième trimestre de 2024. La période exacte sera déterminée après consultation avec les consultants sélectionnés en partant de la répartition indicative suivante :

Préparation (incl. proposition) :	7 jours.
Mission :	9 jours.
Consultant local :	5 jours.
Élaboration du rapport :	9 jours (y compris rédaction finale, incorporant les commentaires initiaux du BUCO).

La mission sera en discussion permanente avec le Bureau de Coopération pour juger de la faisabilité de la mission d'un point de vue sécuritaire. À part le contexte sécuritaire et les questions logistiques (p.ex. la présence de connections aériennes), un accent particulier est mis sur l'accessibilité des interlocuteurs sur place. Au cas où le Buco décide que la mission n'est pas faisable, l'équipe s'obligera à effectuer les entretiens soit à distance, soit à travers le consultant local, soit en combinaison de ces méthodes.

La mission devra intégrer dans son offre technique, une proposition de feuille de route indicative. Une durée maximum de 30 jours/personne est prévue pour la mission.

Les étapes et rapports devront tenir compte du calendrier ci-dessous. À noter que les dates présentées sont indicatives et peuvent subir des modifications en fonction de l'évolution du contexte sanitaire.

Désignation:	Délais:	Responsables:	Autres concernés:
Désignation de l'expert international	15.05.24	SECO	BUCO, consultants identifiés sur Contrat-cadres
Choix de l'expert national résident	29.05.24	Expert international/SECO	BUCO

Contractualisation avec l'équipe de consultants	07.06.2024	SECO	Consultants/BUCO
Rencontre de cadrage	17.06.2024	Buco	Consultants
Collecte et analyse des données terrains	20.06.24 au 01.07.24	Equipe de Consultants	Partenaires groupes cibles
Soumission du rapport provisoire	15.07.2024	Equipe de Consultants	Partenaires d'exécution
Restitution du rapport provisoire	30.07.24	Buco	Personnes ressources partenaires invités
Dépôt du rapport final	08.08.24	Consultants	

N.B. : Le rapport final est attendu au plus tard une semaine après la réception des observations (date à définir plus tard en fonction du planning définitif adopté).

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

CRITÈRES DE JUGEMENT	INDICATEURS	EVIDENCE OBTENUE	CONFIRMATION DU CdJ + FORCE de l'ÉVIDENCE
<i>Question/s directrice/s : Quels sont les enjeux et défis ainsi que les parties prenantes majeurs en matière de mobilisation de recettes budgétaires en particulier et dans le sous-secteur burkinabè des finances publiques de façon générale ? Quelles sont les forces et les faiblesses du profil historique de l'intervention de SECO/la Suisse dans le domaine de la mobilisation des ressources?</i>			
PERTINENCE			
QdE1: Dans quelle mesure la conception du soutien de SECO répond-elle au contexte institutionnel, politique, économique et social de Burkina Faso et à l'évolution de ses politiques publiques, notamment des politiques fiscales et ses réformes?			
CdJ1.1 : Les programmes répondent aux enjeux et défis majeurs qui se posent dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires en lien avec les facteurs d'influence variables (économiques, politiques, socioculturels, sécuritaires...) du contexte burkinabé.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence d'une analyse de l'économie politique. ✓ Existence d'une analyse de la formulation. ✓ Existence d'une analyse du cadre réglementaire de l'administration fiscale et des finances publiques, de son évolution et de ses tendances. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretiens (DGI, PTF et MEFP) + Phase 1 : BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_doc (p. 1 à 14) et Annexe 1 BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_doc. Phase 2 : Note_de_Crédit_DGI_II_avril 2016 (p. 1-2). Phase 3 : Note_de_Crédit_DGI_III_2021 (p. 2). ✓ Phase 1 : BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_doc⁶⁰. Phase 2 : Rapport d'évaluation Phase 2 (p. 11). Phase3 : Note_de_Crédit_DGI_III_2021 (p. 3 à 5). ✓ NON CONFIRMÉ. Phase 1 : indiqué (implicitement) pour le premier domaine d'appui⁶¹. Phase 2 : l'analyse du cadre des finances publiques existe, mais il est moins 	<p>Force de l'évidence : Forte Les entretiens sont nombreux et concluants et la preuve documentaire robuste.</p> <p>Force de l'évidence : faible Ceci ne fut pas évoqué lors des entretiens et la preuve documentaire n'est pas concluante</p>

⁶⁰ Ces notes de Décision/crédit prennent en compte des documents à caractère stratégique : SDI 2007 + SRFP (MEFP) 2009 - 2011, Plan Stratégique DGI 2019-2023 etc. P. ex. le SDI 2007 parle de: "la gestion intégrée des procédures fiscales"(p. 4). Et la Note de Décision de la première phase de l'intervention suisse, p.6, de "Logiciel de gestion intégrée des procédures fiscales."

⁶¹ BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_doc, p. 5.

CRITÈRES DE JUGEMENT	INDICATEURS	EVIDENCE OBTENUE	CONFIRMATION DU CdJ + FORCE de l'ÉVIDENCE
		clair que ce cadre analysé soit un cadre formellement normatif ⁶² . Phase 3 : aucune mention à ceci dans la note de crédit et une brève mention générale se retrouve au Protocole d'accord entre le BF et la Coopération Suisse ⁶³ .	
CdJ1.2: Les programmes répondent aux acteurs clés qui interviennent dans ce domaine et à leurs zones de concentration, leurs centres d'intérêt ainsi que leurs besoins d'accompagnement.	✓ Existence de processus d'analyse et de consultation avec les entités bénéficiaires du programme.	✓ Entretiens (DGI, structures centrales du MEFP et PTF) + notes de décision/crédit (note phase 1, p. 4, ou note Phase 3, p. 5) ⁵⁷	Force de l'évidence : Forte Les entretiens sont nombreux et concluants et les notes de décision/crédit des 3 phases ⁶⁴ montrent explicitement et implicitement le souci d'accompagner les bénéficiaires
QdE2: Dans quelle mesure la conception du soutien de SECO (diagnostic, stratégie, approche d'intervention) est-elle adéquate pour favoriser et permettre la réalisation des effets et produits attendus?			
CdJ2.1: La conception du soutien de SECO est basée sur une théorie du changement robuste et la logique d'intervention permet de comprendre la manière dans laquelle elle va contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques soutenues.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence d'un cadre logique du programme ou d'une théorie du changement ou d'un document analytique similaire, adéquatement structurée, suffisamment spécifique, claire et logique. ✓ la séquence, tant des 3 phases d'intervention, comme des composantes à l'intérieur de chaque phase, est adéquate 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretiens avec DGI, ICOMG et PTF (notamment Suède et UE) + Existence des cadres logiques des programmes PATF-DGI : note de décision Phase 1, Annexe 2.1 ; note de crédit phase 2, annexe 1; note de crédit phase 3, annexe 1⁵⁷ ✓ Entretiens (DGI et ICOMG) + Correspondance des cadres logiques avec SDI (voir exemple note de bas de page n° 52) et Correspondance des phases successives avec les résultats à la fin des précédentes⁶⁵ 	Force de l'évidence: Forte Les entretiens sont concluants et la preuve documentaire robuste. L'observation directe est faible ⁶ , mais dans la même ligne de confirmer le CdJ.

⁶² Note_de_Crédit_DGI_II_avril 2016, p.1.

⁶³ DGI.2_LEG_accord_DGI.2_LEG_accord_, p. 2.

⁶⁴ La nomenclature des notes respectives est: Phase 1 : BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08 ; Phase 2: Note_de_Crédit_DGI_II_avril 2016 ; Phase 3: Note_de_Crédit_DGI_III_2021.

⁶⁵ D'après analyse technique de l'équipe d'évaluation.

CRITÈRES DE JUGEMENT	INDICATEURS	EVIDENCE OBTENUE	CONFIRMATION DU CdJ + FORCE de l'ÉVIDENCE
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les indicateurs inclus dans le Cadre Logique sont SMART, adaptés et pertinents pour mesurer les résultats et les effets obtenus ✓ Des preuves de bonnes pratiques pour soutenir la formulation des phases successives. 	<p>NON CONFIRMÉ (partiellement): Phase 1 : les indicateurs sont formellement SMART⁶⁶ mais à cause de la restructuration du programme, n'ont pas pu être évalués en partie. Phase 2 : l'évaluation indépendante (p. 11) tend à indiquer le contraire⁶⁷. Phase 3 : les indicateurs sont SMART</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Phase 1 : D'après l'observation directe : Logiciel SINTAX + (ou SINTAX 2) est opérationnel et améliore la gestion, le contrôle et la transparence⁶⁸. Phase 2 : D'après les rapports d'évaluation : appropriation du projet (ownership) par les utilisateurs DGI à divers niveaux et engagement d'acteurs clés (DGSI et ANTIC)⁶⁹. Phase 3 : Des progrès ont été présentés, mais l'observation directe ne permet encore pas d'arriver à des conclusions définitives sur les composantes principales, étant donné qu'à fin du projet est prévue pour décembre 2025. 	<p>Force de l'évidence : moyenne</p> <p>Ceci n'a pas été évoqué lors des entretiens. L'évidence la plus forte pour la non-confirmation est le rapport d'évaluation phase 2.</p> <p>Force de l'évidence : moyenne⁶¹</p>
CdJ2.2: : La conception a permis à différents services de la DGI et d'autres parties prenantes une intervention selon ses caractéristiques propres respectives,	✓ Analyse de la compatibilité du PATF-DGI et du travail des bénéficiaires	✓ Entretiens avec DGI et ICOMG + Phase 1 : Note de clôture ⁷⁰ . Phase 2. SDI 2015-2017 (voir « projets » p.7-8) montre l'alignement avec PATF-DGI (voir p 4-6). Et SITGAS : preuve « à contrario ». Le Rapport sur SITGAS	<p>Force de l'évidence: Moyenne.</p> <p>Les entretiens (DI notamment et ICOMG) sont concluants</p>

⁶⁶ Annexe 2.2 note de décision.

⁶⁷ « Il convient de noter que la compilation des données nécessaires n'a pas été une tâche facile; plusieurs indicateurs n'ont pas pu être construits en raison du manque de données, certains n'ont jamais fait l'objet d'un rapport ou d'un suivi pendant la mise en oeuvre du projet et pour d'autres, les informations sont incomplètes (dans les rapports de projet ainsi que dans les données fournies par la DGI). »

⁶⁸ L'observation directe se produit en 2024, et ceci limite la possibilité de savoir si, ce qui a été observable en 2024 l'était aussi en 2015. Mais, par la logique des interventions successives, il y a de fortes chances que ce soit ainsi. Voir aussi : Rapport final_AT suisse_ DGI mars 2015, notamment p. 10.

⁶⁹ Voir Rapport achèvement DGI2, notamment p.40

⁷⁰ Note de clôture DGI UR-00166.01.01 UR-00166.01.02 (VF), p. 3 et/ou 8.

CRITÈRES DE JUGEMENT	INDICATEURS	EVIDENCE OBTENUE	CONFIRMATION DU CdJ + FORCE de l'ÉVIDENCE
<p>en respectant/s'adaptant à chacune des lignes stratégiques concernées</p>	<p>✓ L'existence d'unités ou personnes d'appui au programme PATF-DGI facilite cette adaptation</p> <p>✓ La performance des bénéficiaires a correspondu aux plans de travail établis</p>	<p>(2014) contient des éléments qui déconseillent le changement de SINTAX vers SITGAS. Donc SITGAS est « plus compatible » (v p.9, 10, 15 et 18 du rapport).</p> <p>✓ Entretien avec DGI, ICOMG et AMD + Phase 2 : Rapport provisoire Eval DGI2, p. 26. Phase 3 : Rapport4_2023_PATF-DGI_VD, p.7 et 40⁷¹</p> <p>✓ NON CONFIRMÉ : Entretiens avec DGI + Documents admettant des déficits : Phase 1 : Note de clôture¹¹. Phase 2 : Rapport achèvement DGI2, p 38-39. + Observation directe. Par ex. : (i) Fasovizir a été un outil « échoué ». (ii) Le « datacenter » est loin d'un standard à cause de son état et les mesures de sécurité existantes⁷².</p>	<p>mais la preuve documentaire est un peu moins robuste⁷³</p> <p>Force de l'évidence : Forte Les entretiens sont concluants et la preuve documentaire robuste</p> <p>Force de l'évidence : Forte Les entretiens sont concluants et l'observation directe a permis de le vérifier dans les deux cas.</p>
<p>CdJ2.3: Le processus d'analyse pendant la formulation a permis d'identifier, de manière générale, les faiblesses ou les risques spécifiques auxquels les programmes pourraient être confrontés.</p>	<p>✓ Matrix de risques dressées pour chacun des PATF-DGI</p>	<p>✓ Entretiens avec DGI + Phase 1 : Annexe 2.2 Note de décision⁷⁴. Phase 2 : Tableau n°1 d'analyse des risques sur PAIREFP_Reformes FP MINEFID 2019. Phase 3 : PTAB_2023_PATF_VF (tableaux de risques et de mitigation de risques (p. 15 et suivantes)⁷⁵.</p>	<p>Force de l'évidence: Forte Les entretiens sont concluants mais surtout la preuve documentaire est robuste à toutes les phases</p>

⁷¹ L'Annexe 3, p. 40, contient les multiples recommandations du backstopper, qui démontrent ce point.

⁷² Voir Annexe 3 sur « observation directe et rencontres complémentaires »

⁷³ Chez SDI 2015-2017, un nombre de projets prévus ne sont pas considérés (ni mentionnés) par PATF-DGI-II

⁷⁴ Voir : Annexes BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_ doc, dernière colonne

⁷⁵ Il convient d'avertir que les risques analysés en Phases 2 et 3 sont génériques dans ces documents, pour l'ensemble des Plans d'action d'appui aux finances publiques, et non pas spécifiques du plan d'appui à la DGI. Cependant, ils sont en grande mesure applicables.

CRITÈRES DE JUGEMENT	INDICATEURS	EVIDENCE OBTENUE	CONFIRMATION DU CdJ + FORCE de l'ÉVIDENCE
COHÉRENCE			
<i>Question/s directrice/s : Quelle est l'appréciation sur la compatibilité entre l'intervention principale et les autres projets actifs dans le ce domaine ?</i>			
QdE. 3: Dans quelle mesure le soutien de SECO est-il coordonné et complété par d'autres interventions financées par la Suisse et/ou d'autres donateurs dans le pays, et avec les engagements internationaux du Burkina, développant des synergies et une complémentarité ?			
CdJ3.1: Le projet est cohérent avec la stratégie de SECO/la Suisse dans le pays.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mention directe ou indirecte au besoin de la mobilisation des recettes publiques dans la stratégie de SECO/La Suisse comme une priorité ou ligne d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretiens avec PTF, et BUCO + Phase 1 : Cadre Partenarial entre le Gouvernement du BF et les partenaires techniques et financiers pour l'appui au renforcement des finances publiques (CAPA/FP-2009-) (p. 4 et 12)⁷⁶. Phase 2 : Note de Crédit DGI II Avril 2016 (p.2). Phase 3 : Note de crédit DGI III 2021 (p. 2). 	<p>Force de l'évidence: Forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et l'évidence documentaire est robuste.</p>
CdJ3.2: Le projet est coordonné et complété par d'autres interventions de projets financés par la Suisse dans le pays, développant des synergies et des complémentarités.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence de projets ou interventions de SECO/Suisse dans le domaine des finances publiques ✓ Existence de projets ou interventions de SECO/la Suisse au-delà des finances publiques mais où le lien peut être établi. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Email (11 juillet) et entretiens avec société civiles, PATF et BUCO + Phase 1 : BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08 (notamment p.2). Phase 2 : Note_de_Crédit_DGI_II_avril 2016 (p. 1). Phase 3 : Note_de_Crédit_DGI_III_2021, p. 2. ✓ Phase 2 : Note_de_Crédit_DGI_II_avril 2016 (p. 2).Phase 3: Note_de_Crédit_DGI_III_2021, Annexe V 	<p>Force de l'évidence : forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et l'évidence documentaire est robuste.</p> <p>Force de l'évidence : Moyenne</p> <p>Ce critère ne fut mentionné lors des entretiens que par BUCO⁷⁷, l'évidence documentaire est moyennement robuste⁷⁸.</p>

⁷⁶ Document CAPA Finances Publiques signé

⁷⁷ Il est normal que les PTF ou autres parties prenantes ne soient pas suffisamment au courant de ces aspects d'autres PTFs.

⁷⁸ La rédaction de l'annexe V de la Note_de_Crédit_DGI_III_2021 ne permet cependant pas d'être tout à fait concluant sur les complémentarités qui font l'objet de ce point de l'évaluation.

CRITÈRES DE JUGEMENT	INDICATEURS	EVIDENCE OBTENUE	CONFIRMATION DU CdJ + FORCE de l'ÉVIDENCE
<p>CdJ3.3 : Le programme a été coordonné et des synergies ont été générées avec les actions d'autres partenaires de coopération dans le pays (par exemple, BM, FMI, UE, GIZ,...).</p>	<p>✓ Existence de projets ou interventions d'autres partenaires de coopération dans le domaine des finances publiques</p> <p>✓ Existence de projets ou interventions d'autres partenaires de coopération au-delà des finances publiques mais où le lien peut être établi.</p>	<p>✓ Entretiens avec PTF, MEFP et DGI + Phase 1 : Document CAPA/FP 2009 signé Phase 2 : Appui aux finances publiques de collectivités territoriales et appui au compte unique du Trésor par la BM⁷⁹. Phase 3 : Appui au Cadastre par la Coopération danoise luxembourgeoise⁸⁰ ou de l'UE⁸¹. et Banque Mondiale: Projet de Gouvernance Économique et Participation Citoyenne (PGEPC)⁸²</p> <p>Coopération Suède : projet Faso Hôronya d'aide au REN-LAC contre les crimes économiques⁸³</p>	<p>Force de l'évidence : Forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et l'évidence documentaire est robuste</p> <p>Force de l'évidence : Moyenne</p> <p>Seule la coopération suédoise put mentionner des projets de ce genre.</p>
<p>CdJ3.4 Le projet est cohérent avec les engagements internationaux du bénéficiaire dans le domaine de la fiscalité</p>	<p>✓ Les engagements internationaux du BF en matière de fiscalité internationale (Forum Global, Cadre inclusif BEPS) s'alignent (ou ne sont pas contraires) aux objectifs de PATF-DGI</p>	<p>✓ NON CONFIRMÉ: Phases 1 et 2 : il est difficile de relier ces phases à des engagements internationaux. Phase 3 : L'effort pour augmenter le recoupement de données ne mentionne pas l'extension de ce recoupement aux données internationales, alors que BF a un engagement international à le faire (appartenance au Forum Mondial pour l'échange d'informations).</p> <p>✓</p>	<p>Force de l'évidence : moyenne</p> <p>Ni les entretiens ni l'observation directe au sujet de recoupement de données/système décisionnel ne furent concluants.</p>

⁷⁹ Voir Annexe du PAIREFP_ReformesFP MINEFID 2019, p. 48 et 66.

⁸⁰ Projet BKF 024

⁸¹ Voir Note_de_Crédit_DGI_III_2021, p. 8

⁸² <https://documents1.worldbank.org/curated/en/490761594834689779/pdf/Burkina-Faso-Economic-Governance-Citizen-Engagement-Project-Audit-report-on-the-Financial-statements-for-the-year-ended-December-31-2019-French.pdf>

⁸³ <https://burkina24.com/2023/02/15/burkina-grace-a-un-financement-de-lambassade-de-suede-le-consortium-ren-lac-et-mbdhp-lance-le-projet-faso-horonya/>

CRITÈRES DE JUGEMENT	INDICATEURS	EVIDENCE OBTENUE	CONFIRMATION DU CdJ + FORCE de l'ÉVIDENCE
EFFICIENCE			
<i>Question/s directrice/s : Quelles sont les points forts et faibles du montage institutionnel et l'utilisation des ressources du soutien de SECO? Est-ce que les ressources financières et humaines ont été bien gérées</i>			
QdE. 5: Dans quelle mesure la gouvernance du programme a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs du programme ? Quelles en ont été les limitations et les avantages ?			
CdJ5.1: Le montage institutionnel du projet suisse durant toute sa période de mise en œuvre a fonctionné comme prévu et a répondu aux objectifs et besoins du projet	✓ Les objectifs et résultats prévus coïncident avec les atteints	<p>✓ NON CONFIRMÉ : Les entretiens (DGI) indiquent en général une atteinte des résultats prévus, quoi qu'avec des délais. + Phase 1 : elle fut l'objet d'une restructuration car les objectifs initiaux n'étaient pas atteignables⁸⁴. Phase 2 : la mise en œuvre de certains éléments s'est retardée, n'a pas pu être complétée à 100% ou son résultat n'a pas pu être pleinement évalué (par ex composante 1 du programme)⁸⁵. Phase 3 : taux d'exécution de physique de 51% et financière de 40% à décembre 2023 (60% du temps de la phase écoulé)⁸⁶.</p>	<p>Force de l'évidence : Moyenne</p> <p>Les entretiens ne sont pas concluants. Les documents montrent que les objectifs ne sont pas toujours pleinement atteints. L'observation directe ne permet pas de trancher sur ce sujet⁸⁷.</p>
CdJ5.2: Le système de suivi (monitoring) a permis d'identifier et atténuer mettre Les risques de mise en œuvre, et d'implémenter mesures correctives en ligne avec les objectifs et résultats attendus	✓ Le travail de "Backstopping" a répondu aux besoins	<p>✓ Entretiens (DGI et AMD) + Phase 1. Rôle déterminant du backstopper d'après la Note de clôture DGI UR-00166.01.01 UR-00166.01.02 (VF), (p. 8). Phase 2. Également. D'après le rapport d'évaluation (p.25)</p> <p>✓ Phase 1 : Comptes rendus des comités de pilotage et du comité de pilotage élargi.</p>	<p>Force de l'évidence : Forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et l'évidence documentaire est robuste.</p> <p>Force de l'évidence : moyenne</p>

⁸⁴ Voir Note de clôture DGI UR-00166.01.01 UR-00166.01.02 (VF), p. 3

⁸⁵ Voir Rapport provisoire Eval DGI2, p. 12-13 pour la composante 1 (formation et acquisition de matériel), ainsi que d'autres problèmes, par exemple composante 3, e-Syntax (voir p. 17)

⁸⁶ Voir Rapport4_2023_PATF-DGI_VD, pages 9 et 12

⁸⁷ La visite ne permet pas de savoir si, à l'heure de la clôture de chaque phase, les objectifs étaient (ou seront) atteints.

CRITÈRES DE JUGEMENT	INDICATEURS	EVIDENCE OBTENUE	CONFIRMATION DU CdJ + FORCE de l'ÉVIDENCE
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La conception du système de suivi et d'évaluation, ainsi que la périodicité, la structure et le contenu des rapports, ont permis de générer les données pertinentes et nécessaires à la prise de décisions. ✓ Le système a favorisé la prise de décisions opérationnelles et de mesures correctives concrètes. 	<p>Phase 2 : de nombreux rapports sont demandés au backstopper et des rapports trimestriels de suivi sont produits. Phase 3 : De nombreux rapports d'étape sont produits^{88, 89}</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les entretiens (DGI, ICOMG, AMD) montrent qu'il y a eu dialogue et flexibilité. ✓ L'analyse documentaire montre que les ajustements se sont produits : (i) dans les résultats à atteindre (voir supra CdJ5.1), (ii) dans les délais pour atteindre ces résultats (les trois phases ont été étendues)⁹⁰. 	<p>Pour la phase 1 l'évidence documentaire du suivi périodique manque. Pour la phase 2, malgré un appui documentaire apparemment robuste, le Rapport provisoire Eval DGI2 (Phase 2) contient des doutes à cet égard (p 11)⁶⁰. Pour la Phase 3, un entretien ne semblait pas d'accord avec l'actuel système de suivi.</p> <p>Force de l'évidence : forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et l'évidence documentaire est robuste.</p>

QdE. 6: Dans quelle mesure les ressources du programme (tant monétaires que non-monétaires) ont-elles été utilisées de manière optimale ?

<p>CdJ6.1: L'utilisation des fonds SECO pour l'achat de matériel informatique s'est réalisée d'après les meilleurs choix quant à l'élection de la passation de marchés (procurement).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Épargnes/avantages (quantifiables ou au moins appréciables) grâce au choix correct de la passation de marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NON CONFIRMÉ : Les entretiens (divers acteurs DGI, dont unité de Gestion et CFC) reflètent plutôt le contraire + Documents critiques avec la passation de marchés pendant l'ensemble de l'intervention: Phase 1 : Note de clôture, p. 2 et 8. Phase 2. Rapport provisoire Eval DGI2, p. 20, 21, 23, 	<p>Force de l'évidence: Moyenne</p> <p>Les entretiens ne sont pas concluants sur la matière, et la documentation, bien que globalement cohérente, ne permet pas d'atteindre des conclusions incontournables</p>
---	--	---	--

⁸⁸ Voir Annexe 5 (documentation).

⁸⁹ Pour la phase 3, l'entretien avec DGSJ révéla que le suivi du projet avec la participation de DGSJ/MEFP s'était interrompu, sans raison apparente, à partir de Janvier 2023.

⁹⁰ Voir Note méthodologique, p. 7

		ou 29. Phase 3 : souci persiste, mais atténué ⁹¹ .	
CdJ6.2: Le rapport coûts d'administration et d'exécution des activités d'Assistance Technique du programme / résultats obtenus et attendus a été adéquat et nécessaire pour atteindre les objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le degré d'exécution matérielle des programmes PATF-DGI rentre dans les standards internationaux ✓ Le degré d'exécution financière des programmes PATF-DGI rentre dans les standards internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse documentaire: Phase 1 : réussie sauf formation des utilisateurs de SINTAX+⁹² ; phase 2: 92,44%⁹³. Phase 3 : 51,14%⁹⁴ + Observation directe de juillet 2024: SINTAX+ est pleinement opérationnel, bien qu'il soit à parfaire, mais de nombreux aspects du programme (phase 3) n'étaient encore observables (voir Annexe 3 observation directe et rencontres complémentaires). ✓ Analyse documentaire: Phase 1 : exécution de 93,69% au total⁹⁵. Phase 2 : exécution de 82,1%⁹⁶ . Phase 3. A la fin 2023, le taux est de 15,51%⁹⁷ 	<p>Force de l'évidence : Faible⁹⁸</p> <p>Force de l'évidence : moyenne⁹⁹</p>
CdJ6.3: Le dialogue de politiques généré dans le cadre du soutien de SECO a exercé une influence positive sur la qualité des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des synergies à l'intérieur du gouvernement BF sont établies. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretiens (MEFP)+ Phase 1 : synergies identifiées avec d'autres acteurs publics du BF (DGSI, MDENP, etc.)¹⁰¹. Phase 2 : La synergie d'actions avec certains acteurs clés est identifiée comme bonne pratique¹⁰². Phase 3 : l'appui de la Suisse permet d'avancer vers 	<p>Force de l'évidence : forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et la documentation est robuste</p>

⁹¹ Voir PTAB_2023_PATF_VF, p. 21 (besoin de former les cadres DGI en charge de la passation de marchés).

⁹² Une évaluation de l'exécution matérielle à la date de clôture de la phase 1 s'avère difficile en termes de pourcentage. Dans les documents (Note de Clôture et rapport final AT_Suisse_DGI mars 2015), les mentions sont plutôt qualitatives, sauf pour la formation des utilisateurs. Voir note de clôture p. 4 : « moins de 50% des utilisateurs ont été formés ».

⁹³ Ce résultat est extrait du Rapport achèvement DGI2 (p 18). Cependant, il y a des insuffisances d'exécution notables au niveau de la composante de « renforcement du réseau ». Voir P. 22 et suivantes de ce rapport.

⁹⁴ Rapport4_2023_PATF-DGI_VD, p. 18 (à décembre 2023)

⁹⁵ Annexe 5, Rapport final_AT suisse_ DGI mars2015

⁹⁶ Rapport achèvement DGI2, Tableau n° 3 p. 27

⁹⁷ Rapport4_2023_PATF-DGI_VD, p. 12. Ce même rapport fait référence à deux autres taux d'exécution financière : p. 12, 40% et p. 18, 37%.

⁹⁸ Pour les phases 1 et 2 l'évidence est faible, car les entretiens n'ont pas été concluants (donc non cités). Et pour la révision documentaire il y a des doutes : P. ex. voir note de bas de page n° 71. Pour la phase 3 l'évidence est forte, en revanche ; mais la phase n'est pas clôturée.

⁹⁹ Les rapports pour les phases 1 et 2 sont des rapports DGI. Les documents de contraste (indépendants) qui ont pu être analysés, à savoir : pour la Ph. 1, « Dernières activités DGI I (version signée) (2) », p 3, et pour la Ph. 2, « Rapport provisoire Eval DGI2 », p. 10, ne montrent pas les mêmes résultats (en particulier pour la phase 2 il y a une différence). Pour la phase 3 il n'y a pas de documents de contraste, mais comme la phase n'est pas clôturée, le résultat d'exécution financière, même si trop bas, n'est pas définitif ni significatif à décembre 2023. Les entretiens (notamment la DSF/DGI- Direction des Services Fiscaux) soulignent les difficultés intrinsèques (et en général incontournables) des procédures locales en ce qui concerne la passation de marchés, mais considèrent les taux d'exécution financière comme satisfaisants et expliquent convenablement les niveaux atteints.

¹⁰¹ Rapport final_AT suisse_ DGI mars2015, p. 11

¹⁰² Rapport d'achèvement DGI2, p. 40

dans le secteur d'intervention ¹⁰⁰ .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des synergies de la DGI avec d'autres acteurs clés, hors-gouvernement BF, sont établies 	<p>l'appropriation du projet par le Gouvernement BF¹⁰³.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretiens (PATF et société civile) + (i) D'autres partenaires techniques et financiers ont commencé un (co)-financement dans des domaines complémentaires: ex UE et TADAT, Luxembourg/BM et Cadastre¹⁰⁴, etc. Et (ii) Un cadre permanent de concertation de DGI avec l'ensemble des professions libérales liées au conseil fiscal au contribuable (avocats, comptables, conseil fiscal/cabinet fiscal) a été approuvé, mais pas encore mis en œuvre. 	
EFFICACITE			
<i>Question/s directrice/s : Quels sont les segments porteurs de dynamiques positives dans le cadre des actions de renforcement des capacités de mobilisation des recettes budgétaires en particulier et en matière de renforcement du système de gestion des finances publiques de façon générale?</i>			
QdE. 7: Dans quelle mesure et par quels facteurs de succès le soutien de SECO a-t-il développé les capacités des bénéficiaires?			
CdJ7.1: Les programmes, à travers leurs contributions, ont positivement contribué à l'amélioration du cadre législatif et de politique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration de lois et de règlements ✓ Les programmes, à travers leurs contributions, ont positivement contribué à l'amélioration du cadre de fonctionnement de la DGI. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NON CONFIRMÉ : cet aspect n'était pas l'objet principal du projet. ✓ Le noyau central du projet (Ph1, 2 et 3) consiste à la transformation des processus informatiques de la DGI. Ceci a pu être observé par observation directe. s 	<p>Force de l'évidence : forte</p> <p>Les entretiens sont concluants, l'observation directe et les documents sont robustes.</p>

¹⁰⁰ Les indicateurs de ce critère de jugement ont été légèrement modifiés (i) D'une part parce que la collaboration dans le financement n'est qu'un élément partiel (et modeste) de ce que le dialogue a pu offrir en termes de résultats, (ii) et d'autre part parce qu'il n'est pas facile de lier l'existence du dialogue à la décision de co-financement (manque de preuves).

¹⁰³ Note_de_Crédit_DGI_III_2021, p. 9

¹⁰⁴ Plan d'action opérationnel 2023_2025 du PS 2023_2027 de la DGI, p. 28 le projet nommé PARGFM, Projet d'appui au renforcement de la gestion du foncier et des mines, est un programme de la BM.

	<p>✓ production de manuels</p>	<p>✓ NON CONFIRMÉ (partiellement): PH 1 : manuel de procédures de contrôle fiscal, et manuel de contrôle et vérification fiscale¹⁰⁵ furent produits. Ph 3 : D'après entretien avec le Directeur de l'ÉNAREF, M. Badolo, le manuel de suivi-évaluation et de procédure administrative et comptable pour l'Énaref ne fut pas mis à jour comme prévu.</p>	<p>Force de l'évidence: moyenne les documents phase 1 sont anciens et ne furent pas apportés, mais d'autres documents attestent leur existence. Pour le manque de révision de manuel de suivi-évaluation Phase 3, la triangulation des preuves n'est pas possible, mais l'entretien fut concluant.</p>
<p>CdJ7.2: Les programmes, à travers leurs contributions, ont positivement contribué au renforcement des institutions prioritaires pour accompagner les opérations.</p>	<p>✓ Personnes formées</p> <p>✓ Les logiciels installés sont le seul outil de travail des utilisateurs et des contribuables</p>	<p>✓ Entretiens (DGI) + Phase1 : 914 formés et 19 missions d'assistance aux utilisateurs¹⁰⁶. Phase 2 : mise en place d'un centre de formation, et formation d'acteurs¹⁰⁷. Phase 3 : 1ere composante¹⁰⁸ + observation directe du centre de formation.</p> <p>✓ D'après les entretiens avec DGI et cabinets fiscaux + observation directe : la DGI travaille en numérique¹⁰⁹</p>	<p>Force de l'évidence : forte Les entretiens sont concluants et la preuve documentaire robuste¹¹⁰</p> <p>Force de l'évidence : forte Les entretiens sont concluants avec les deux parties prenantes ; et l'observation directe permet de le vérifier</p>

¹⁰⁵ Note de clôture DGI UR-00166.01.01 UR-00166.01.02 (VF), p. 4-5

¹⁰⁶ Rapport final_AT suisse_ DGI mars2015, p. 6

¹⁰⁷ Rapport achèvement DGI2, p. 19. La Salle de formation de 12 places à DRI-C renforce les capacités des Groupes d'utilisateurs de SINTAX.

¹⁰⁸ Il est important de noter qu'il y a eu à la phase 3 une extension du renforcement des capacités au-delà des utilisateurs de logiciels comme la gestion de projets, les capacités des cadres DGESS/MEFP, les fonctionnaires du Cadastre ou Renforcement des capacités de la DGI sur le TADAT.

¹⁰⁹ Une contre-preuve intéressante est que, lors de la chute du réseau aux caisses, les contribuables ne peuvent pas payer. Il faut (hélas) attendre le retour de la connexion.

¹¹⁰ Les entretiens (DGI) ont aussi mis en évidence que la formation n'est jamais complétée à 100% à cause de la rotation du personnel. Également, voir CdJ6.2.

QdE. 8: Dans quelle mesure les objectifs et résultats définis dans les phases successives de l'intervention et les plans opérationnels sont-ils atteints et quelles sont les contributions du soutien de SECO aux changements observés ?			
<p>CdJ8.1: Les programmes, à travers leurs contributions, ont positivement contribué à ce que les réseaux et les ressources informatiques soient opérationnels (objectif « transversal » n° 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le matériel informatique a été maintenu et mis à jour ✓ Les problèmes de coupures d'électricité ont été abordés ✓ Les logiciels métier sont largement opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Phase 1 : exécution d'achat de matériel atteinte à 99,99%¹¹¹ près. Phase 2 : exécution achevée¹¹². Phase 3 : exécution avancée de moins de 25%¹¹³ ✓ NON CONFIRMÉ : Cette composante de l'intervention n'a pas atteint les objectifs lors de la phase 2⁸², ni pour l'instant à la phase 3 (15% d'exécution physique)¹¹⁴. ✓ Observation directe + entretiens (DGI et cabinets fiscaux): Prolifération de logiciels autonomes SINTAX, e-SINTAX, e-Cadastre, ASF, etc. Voir annexe 3 sur observation directe et rencontres complémentaires. 	<p>Force de l'évidence : moyenne</p> <p>Les entretiens ont été concluants mais toutes les données documentaires ne coïncident pas et la DGI manque d'un inventaire exhaustif avec comptabilité auxiliaire¹¹⁵.</p> <p>Force de l'évidence : moyenne</p> <p>Les entretiens (DGI) n'ont pas été concluants et la preuve documentaire est de décembre 2023, donc provisoire.</p> <p>Force de l'évidence : forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et l'observation directe (hormis les points identifiés en annexe 3) permet de le vérifier.</p>
<p>CdJ8.2: : Les programmes, à travers leurs contributions, ont positivement contribué à ce que la performance des usagers des logiciels se soit améliorée (objectif transversal n° 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les capacités des usagers ont été suffisamment renforcées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Voir CdJ7.2 	<p>Force de l'évidence : forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et la preuve documentaire robuste</p> <p>Force de l'évidence : moyenne</p>

¹¹¹ Rapport final_AT suisse_ DGI mars2015, annexe 5

¹¹² Rapport provisoire Eval DGI2, p. 14.

¹¹³ Rapport4_2023_ PATF-DGI_VD, p. 12, Annexe 1: Etat d'exécution physique et financière des activités par composante (regarder les acquisitions)

¹¹⁴ Voir composante c.2.1.2, Rapport4_2023_ PATF-DGI_VD, p. 23.

¹¹⁵ Rapport provisoire Eval DGI2, p. 13-14.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'ENAREF a inclus dans sa programmation annuelle la formation des usagers DGI aux logiciels métiers ✓ DGI a supplémenté ou complété la formation ENAREF des usagers 	<p>Module SINTAX et du Cadastre enseignés à l'ENAREF (Filière cadastre). Salle de formation de 12 place à DRI-C pour renforcer les capacités des Groupes d'utilisateurs de SINTAX</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretiens + Voir CdJ7.2 	<p>Les entretiens sont concluants, la salle de formation DGI existe, et la logique de fonctionnement de et de DGI (qui reçoit ses fonctionnaires de l'ENAREF chaque année) devrait permettre de conclure affirmativement, mais la documentation pour soutenir ceci, manque.</p>
<p>CdJ8.3 : Les programmes, à travers leurs contributions, ont positivement contribué à ce que la qualité et quantité des données fiscales aient augmenté (objectif transversal n°3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La DGI a augmenté ses accords institutionnels avec des entités publiques ou privées ✓ La DGI dispose effectivement de plus de données fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretiens + accords signés ✓ Voir Annexe 3 sur observation directe et rencontres complémentaires, point 2.g 	<p>Force de l'évidence: moyenne</p> <p>Les entretiens sont concluants mais les accords ne furent pas apportés, si bien l'ensemble des activités de recouplement de données dépend implicitement de leur existence et application.</p> <p>Force de l'évidence : moyenne</p> <p>Les entretiens présentaient une tendance à « l'optimisme », qui ne fut pas tout à fait vérifiable à travers l'observation directe.</p>
<p>CdJ8.4 objectif phase 3 : Les données du cadastre sont effectivement employées pour le contrôle fiscale (au sens large)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le fichier parcellaire cadastral a été mis à jour 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NON CONFIRMÉ (partiellement) : Entretiens (DGI et Cabinet IT Nebrata) + D'après l'observation directe, cela a été fait pour 50% de Ouagadougou. Le reste du pays est en construction. 	<p>Force de l'évidence: Moyenne</p> <p>Les entretiens sont concluants, mais l'observation directe fut un peu hâtive, avec des problèmes partiels de connexion, et ne permit pas d'avoir une idée absolument complète des fonctionnalités.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le fichier parcellaire cadastral est <u>effectivement</u> utilisé pour améliorer le rendement des impôts et taxes lies au foncier 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observation directe+ entretiens 	
CdJ8.5 objectif phase 2 : Il se produit un progrès positif et significatif des indicateurs TADAT 2017 vs 2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le nombre de résultats "D" est réduit considérablement ✓ Le nombre de résultats "A" ou "B" a augmenté ✓ Le nombre de personnes qui ont été capacitées au sujet de la méthodologie TADAT a augmenté 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduction de 17 à 13 ✓ Augmentation de 1 à 10 ✓ NON CONFIRMÉ (Partiellement) : Il y a eu 20 agents de formés (15% d'exécution)¹¹⁶. 	<p>Force de l'évidence : Moyenne</p> <p>Le deuxième TADAT a consisté en une auto-évaluation. Donc les résultats du premier TADAT (officiel) et du 2eme TADAT (fait maison) ne sont pas totalement comparables.</p> <p>Force de l'évidence : forte</p> <p>Car la propre DGI signale ce faible progrès (aveu propre).</p>
IMPACT			
QdE 10 : Quel a été l'impact de l'intervention suisse dans le domaine de la mobilisation des recettes budgétaires ? Qu'est-ce qu'il aurait fallu améliorer pour amplifier cet impact ?			
CdJ10.1: Les recettes ont augmenté	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Augmentation des recettes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretiens (DGI) + Document "performance DGI décembre 2023" et RAPPORT_CONSEIL DE CABINET VD_ 24 09_14 (suivi des recettes). L'augmentation de la performance dans la période 2009-2023 est de 79,3%¹¹⁷ 	- Force de l'évidence: Forte ¹¹⁸
CdJ10.2: Le poids des recettes sur le PIB a augmenté	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Augmentation de la pression fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicateurs de développement de la Banque Mondiale (2009-2022) : passage de 11,13% (2009) à 17,67% (2022). Avec seulement trois années de recul vis-à vis la précédente (2014, 2015 et 2020). 	<p>Force de l'évidence: Forte</p> <p>Base de données de la Banque Mondiale.</p> <p>Les données pour 2023 ne sont pas incluses dans les données officielles de la BM.</p>

¹¹⁶ Rapport4_2023_PATF-DGI_VD, p.33, Annexe 1: Etat d'exécution physique et financière des activités par composante

¹¹⁷ Recettes DGI pour le Budget de l'État 2009: CFA 266,5 milliards (Annexe 1, RAPPORT_CONSEIL DE CABINET VD_ 24 09_14 (suivi des recettes)). Recettes DGI pour le Budget de l'État 2023: CFA 1290,35 Milliards (PERFORMANCE DGI DECEMBRE 2023- p. 4).

¹¹⁸ Bien qu'il ne s'agisse d'un seul document officiel, il est employé pour les statistiques envoyées aux organismes internationaux par le ministère des Finances.

		<p>✓ Pour 2023, Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE). La pression fiscale en 2023 était 18,27 %.</p>	
<p>CdJ10.3: que la productivité des services du contrôle des impôts s'est améliorée</p>	<p>✓ L'administration fiscale est dotée d'un programme annuel de contrôle qui s'oriente en fonction des risques et où les dossiers sont sélectionnés de façon centralisée</p> <p>✓ le nombre total de contrôles a augmenté la durée moyenne de la procédure de contrôle a diminué le montant moyen d'impôt effectivement récupéré grâce aux contrôles a augmenté</p>	<p>✓ NON CONFIRMÉ (partiellement) : à l'heure de l'observation directe (Juillet 2024), seulement 40% de l'ensemble de la sélection de dossiers se faisait de façon centralisée. Les rapports mensuels sur le Plan d'actions prioritaires (PAP) sont disponibles à DSF ; Il en est de même pour les rapports périodiques de la DCF.</p> <p>✓ NON CONFIRMÉ (partiellement) Malgré des indices positifs qui proviennent des entretiens, ces affirmations n'ont pas pu être confirmées par les données officielles de la DGI. Notamment le montant moyen d'impôts par contrôle n'a pas clairement et augmenté,¹¹⁹</p>	<p>Force de l'évidence: Moyenne l'observation directe a mis en évidence certains problèmes relatifs au fonctionnement de la sélection en fonction des risques (voir Annexe 3 sur l'observation directe et rencontres complémentaires), mais les personnes interviewées affirment que le système fonctionne bien.</p> <p>Force de l'évidence: moyenne Des entretiens aux réponses positives mais imprécises pèsent sur ce domaine moins que l'inexistence de données officielles qui confirment pleinement ceci.</p>
<p>CdJ10.4 : la (perception de) transparence de la DGI s'est améliorée</p>	<p>✓ des audits externes de la DGI sont systématiques</p> <p>✓ il y a un mécanisme de suivi du niveau de confiance du public qui montre que celle-ci a augmenté</p>	<p>✓ NON CONFIRMÉ : Les audits externes ne sont ni complets ni systématiques¹²⁰</p> <p>✓ NON CONFIRMÉ : Il n'y a pas d'enquête à ce sujet réalisée dans les délais requis¹²¹.</p>	<p>Force de l'évidence : moyenne Le message contenu dans l'auto-évaluation TADAT est trop laconique. Voir aussi CdJ8.5</p> <p>Force de l'évidence : Forte Car la propre DGI signale ce faible progrès (aveu propre).</p>

¹¹⁹ Rapports d'analyse des contrôles, Annexe 5

¹²⁰ REP - Autoévaluation _ Version Finale (auto-évaluation TADAT), p. 49

¹²¹ REP - Autoévaluation _ Version Finale (auto-évaluation TADAT), p. 12)

	<p>✓ Les résultats ainsi que le projets et orientations futures de la DGI sont publiés</p>	<p>Les acteurs du RENLAC et du CIFOEB reconnaissent l'amélioration des facilités d'administration de l'impôts et les sondages d'opinion montrent que le classement de la DGI en matière de corruption s'est amélioré.</p> <p>✓ NON CONFIRMÉ : Le rapport annuel d'activités de la DGI et son plan stratégique sont rendus publics très tardivement¹²²</p>	<p>Force de l'évidence : Forte Site web de la DGI</p>
<p>CdJ10.5 : le respect volontaire des obligations fiscales s'est amélioré</p>	<p>✓ Nombre de déclarations déposées dans les délais pour déterminer les montants exigibles a augmenté Nombre de paiements tardifs a diminué</p>	<p>✓ NON CONFIRMÉ. Malgré des indices positifs qui proviennent des entretiens, ces affirmations n'ont pas pu être totalement confirmées par les données officielles de la DGI¹²³.</p>	<p>Force de l'évidence: moyenne Des entretiens aux réponses positives mais imprécises pèsent sur ce domaine moins que l'inexistence de données officielles qui confirment ceci.</p>
<p>CdJ10.6: la lutte contre la fraude fiscale s'est améliorée</p>	<p>✓ le montant d'économie parallèle/travail au noir a diminué des études de fraude fiscale (TVA) montrent une descente de celle-ci</p>	<p>NON CONFIRMÉ Les études sur la fraude fiscale ou l'économie parallèle n'étaient pas disponibles</p>	<p>-</p>

¹²² Les seuls résultats publiés (accès Août 2024) sont ceux de 2021 <https://dgi.bf/documents-de-strategie/> , <https://dgi.bf/rapports/>

¹²³ Copia de Données_Coopération_Suisse_modifiés 23-9-24

DURABILITE			
Question/s : Quelles sont les bonnes pratiques et les leçons clefs à tirer pour des interventions futures réussies et durables dans le secteur de la gouvernance économique, et notamment de l'augmentation des recettes?			
QdE11 : Dans quelle mesure les résultats du programme ont-ils la possibilité de perdurer dans le temps, éventuellement de s'étendre, et quels sont les éléments clés pour assurer leur durabilité ?			
CdJ11.1: Il y a une probabilité que les mécanismes, outils et méthodologies soutenus et développés dans le cadre des programmes perdurent dans le temps. (Durabilité technique)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le pourcentage d'utilisateurs des logiciels métier a augmenté, à Ouagadougou et partout ailleurs. ✓ le nombre de contribuables qui utilisent e-Sintax a augmenté 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretien (DGI) + observation directe + rapport d'achèvement Phase 2 (85% de déploiement de l'informatisation à la fin de la Phase 2)¹²⁴. Pour la phase 3, quant au nombre de nouveaux informaticiens au service de la DGI, il devrait augmenter jusqu'à (maximum) 49 à moyen terme, ce qui renforcerait la durabilité technique du projet. ✓ Entretien (DGI, cabinets fiscaux, PATF, Société civile) + Phase 2 : 99% des contribuables de la direction des grandes entreprises, 85% des moyennes entreprises et 15% des petites entreprises ont adhéré à la plateforme de téléprocédures eSINTAX¹²⁵. Phase 3 : Formation de 643 utilisateurs en téléprocédures¹²⁶ 	<p>Force de l'évidence: moyenne</p> <p>Pour la phase 2 les entretiens sont concluants, l'observation directe les vérifie et les documents sont robustes. Pour la phase 3, il y a une différence d'appréciation quant au rythme de recrutement et mise effective à disposition des informaticiens dans la DI.</p> <p>Force de l'évidence : Forte</p> <p>Les entretiens sont concluants et la documentation robuste</p>
CdJ11.2: Il y a une probabilité que le financement disponible (interne et/ou externe) permette de maintenir dans le temps les progrès des réformes (durabilité financière).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Budget de la DGI consacre explicitement des ressources à la maintenance et mise à jour des logiciels métier et de e-SINTAX 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NON CONFIRMÉ (partiellement) : Entretien + Analyse du Plan Opérationnel pour 2023-2025¹²⁷ et du Plan Stratégique 2023-2027. Le retour au manuel est impossible : SINTAX, e-SINTAX, IFU, ASF, SICAD, etc. 	<p>Force de l'évidence: moyenne</p> <p>Aucun des entretiens n'apporta des arguments concluants qui eussent permis d'assurer la durabilité à moyen terme ; le plan opérationnel reconnaît que 89,9% (!) du financement pour garantir la durabilité est encore à rechercher ; le plan stratégique identifie le</p>

¹²⁴ Rapport d'achèvement DGI2, p. 32 et 40. L'ensemble de la Ph. 3 présuppose que le système informatique est en place, sans possibilité de marche arrière, et tout l'effort se dirige à sa consolidation.

¹²⁵ Rapport d'achèvement DGI2, p. 37 (données pour 2020).

¹²⁶ Rapport4_2023_ PATF-DGI_VD, p. 9.

¹²⁷ Plan d'action opérationnel 2023-25, p. 10. Axe stratégique 1 : Accélération de la transformation numérique.

	<p>✓ Des PATF consacrent des fonds à la maintenance et mise à jour des logiciels métier et de e-SINTAX, au moins pour 5 ans.</p>	<p>✓ NON CONFIRMÉ (partiellement): Les structures du MEFP indiquent que des projets à l'échelle globale du Gouvernement (ANPTIC et DGS) visent le renforcement de la digitalisation en général - RESINA, PACT DIGITAL- mais il n'a pas pu être vérifié que ceci couvre tous les besoins de la DGI à moyen terme.</p>	<p>risque d'insuffisance de ressources financières¹²⁸ Force de l'évidence: moyenne Lors des entretiens avec PATF cet aspect ne fut pas évoqué. La nature des programmes des PATF est très diverse, et certainement englobe des aspects qui bénéficient à la DGI, mais le doute persiste sur ce qui se passera à moyen terme pour l'ensemble des besoins de la DGI.</p>
<p>CdJ11.3: Il y a une probabilité que la volonté politique de maintenir les progrès et les processus de réforme perdure dans le temps (durabilité politique).</p>	<p>✓ La planification à moyen terme s'assied explicitement ou implicitement sur l'utilisation des logiciels métiers créés par PATF-DGI</p>	<p>✓ Entretiens (DGI, Cabinets fiscaux, Société civile, MEFP et PATF) + observation directe + Plan Stratégique 23-27 DGI¹²⁹.</p>	<p>Force de l'évidence: Forte Les entretiens sont concluants, l'observation directe ne permet pas de douter qu'il n'y aura pas marche arrière¹³⁰ et la documentation est robuste</p>

¹²⁸ À cet égard, la seule mesure de mitigation est « l'augmentation de la contribution de l'État au fond d'équipement » (Voir plan stratégique 2023-27, p. 64)

¹²⁹ Les évidences vont clairement vers, ou présupposent, l'irréversibilité du numérique.

¹³⁰ Une question différente est si, devant le besoin de forts investissements pour assurer que DGI se situera au standard technologique du moment, ils seront assurés.

Annexe 3 : Observation directe et rencontres complémentaires

1. OBSERVATION DIRECTE E-SINTAX

La démonstration et la simulation ont été réalisées par M. Sondo P. Théodore, chef de service qualité et sécurité à la direction de l'informatique de la DGI. E-Sintax couvre de nombreuses tâches nécessaires pour les contribuables, mais il présente des limites. Par exemple, il n'inclut pas l'enregistrement en ligne, et certaines fonctionnalités, comme certains niveaux d'attestations, ne sont pas entièrement automatisés.

Autres problèmes ou obstacles rencontrés :

- Les ordinateurs Apple sous système iOS ne peuvent pas accéder à e-Sintax.
- Il est obligatoire d'acheter une licence MS Excel pour présenter certaines déclarations, notamment la TVA.
- La déclaration de TVA est complexe à remplir et nécessite de joindre des factures scannées et des documents douaniers, avec des restrictions sur les volumes de fichiers.

2. OBSERVATION DIRECTE DES LOGICIELS MAISON

- a) Assiette : SINTAX a été remplacé par SINTAX-JAVA, dont les fonctionnalités précises par rapport à SINTAX ne furent pas clairement définies, en dépit de la question posée. Le système permet le traitement des défaillants et des décomptes, mais la participation humaine reste importante, ce qui pourrait être réduit par l'automatisation de certaines tâches, comme l'e-enregistrement des décomptes (lors des ventes aux marchés publics) et le suivi des défaillants.
- b) Caisse. Les problèmes de réseau restent si présents qu'il a été souvent décidé de ne pas appliquer de pénalités de recouvrement pour les paiements tardifs. En plus, comme l'option de présentation de déclaration sur e-Sintax sans paiement est possible, cela ouvre la possibilité au système de paiement manuel et en espèces : (i) émission de l'Avis de Mise en Recouvrement (AMR), puis (ii) commencement des poursuites après 8 jours. Qui peut déboucher (souvent) en (iii) l'émission de l'Avis de Mise en Demeure (AMD) et à partir d'ici (iv) des actions de recouvrement exécutif peuvent s'initier comme l'avis de tiers détenteur, la saisie et surtout la fermeture de l'établissement (la plus employée et la plus efficace). L'ensemble, surtout l'émission de l'AMR et de l'AMD reflètent à nouveau une forte participation humaine.
- c) Analyse du risque (Annarisq): c'est un logiciel qui établit une cartographie des risques à partir de l'expérience métier (il n'emploie pas d'autres sources comme des données macro de l'environnement ou les renseignements de tiers). Bien qu'au début un nombre de 86 risques aient été identifiés initialement, seulement 40 risques environ ont été retenus pour la cartographie. Ensuite des indicateurs sont construits comme par exemple (en TVA) l'émission de factures fictives (ind 1) ou la non-déclaration d'un chiffre d'affaires (ind 14).

L'analyse peut se faire selon le risque et par contribuable. En procédant par contribuable on peut retrouver les risques qu'on lui a associés et selon les seuils établis ces risques seront bas, moyens ou élevés (en réalité, 4 catégories : vert, jaune, orange et rouge). Le système montre des incohérences. P. ex. un contribuable choisi au hasard pour une démonstration avait un risque « jaune » sur les factures fictives (déclaration TVA) et pourtant un risque « rouge » de non-déclaration de chiffre d'affaires d'après la même déclaration TVA (alors que s'il émet des factures il a forcément un chiffre d'affaires). Par manque de temps, la cause de ce problème n'a pas pu être identifiée, et il ne fut pas possible non plus d'approfondir sur l'outil.

- d) Programmation automatique des contrôles fiscaux : à partir de la cartographie de risques de chaque contribuable, il est possible d'obtenir la population qui présente un risque. Cette population est allouée en fonction des caractéristiques de chaque contribuable et des divers services à tous les bureaux DGI du Burkina Faso. Elle est accompagnée d'un chiffre potentiel de redressement, cette méthode est habituelle dans d'autres administrations, le problème demeure la quantité et la qualité des renseignements pour arriver à cette estimation dans le cas de la DGI, qui a peu de renseignements à sa disposition.
- e) Logiciels non-intégrés : La démonstration faite à la DGI a permis de constater qu'il y a une multiplicité de logiciels que les agents DGI doivent employer de façon immédiatement consécutive (ou simultanée). Par exemple, le logiciel IFU (Identifiant Fiscal Unique) et SINTAX-JAVA. Tandis

que le premier contient certains renseignements essentiels dérivés de l'enregistrement de contribuables, à commencer par son numéro d'identification, et puis certains autres qui aident à connaître sa situation fiscale en général, SINTAX-JAVA permet de travailler sur une multitude d'aspects du dossier du contribuable. Si par exemple il a besoin d'une attestation (ASF), la production de ce document oblige au fonctionnaire à naviguer entre les logiciels, ce qui est compliqué par les limitations du réseau : l'usage d'un grand flux de données provoquerait des problèmes de ralentissement, voire l'arrêt, des logiciels. Ces différentes difficultés ont poussé les utilisateurs à proposer la refonte du système informatique.

3. AUTRES ASPECTS LIÉS À L'OBSERVATION DIRECTE DU SYSTÈME INFORMATIQUE

- a) Système décisionnel : Il s'agit d'un ensemble de logiciels permettant aux utilisateurs d'accéder à des informations de première main, facilitant ainsi des décisions rapides et bien informées au sujet du contrôle ou la gestion fiscale. Toutefois, par manque de temps et en raison de contraintes de confidentialité (qui n'ont cependant pas entravé la démonstration des autres outils), il n'a pas été possible de connaître en détail les différents logiciels y relatifs. Il a été constaté que le système est encore en phase de développement et n'est donc pas pleinement opérationnel. Par exemple, l'analyse détaillée des recettes, qui permettrait divers recoupements, ne pouvait se faire qu'avec un accès direct aux serveurs, car la licence d'utilisation du logiciel de présentation avait expiré.
- b) Recoupement de données : En comparant la situation de 2024 à celle de 2009 (début de l'intervention), les progrès sont notables. Les informations douanières, certaines données cadastrales et, surtout, les données internes (déclarations d'impôts et identifiants fiscaux uniques des contribuables) sont disponibles et utilisées de différentes manières pour le contrôle fiscal. Cependant, l'objectif du projet était bien plus ambitieux. L'observation directe n'a pas révélé d'accès aux données de l'ONEA (Office National des Eaux), du SONABEL (Société Nationale Burkinabé de l'Électricité), ni de la Sécurité Sociale (CNSS) et des 16 banques, qui faisaient partie des objectifs de la phase 3 du projet. Les responsables de la DGI affirment que les protocoles d'accords pour l'échange de données ont déjà été signés (bien que je ne les ai pas vues et n'ai pas demandé à les voir), mais en juillet 2024, les informations n'étaient toujours pas échangées. Les données de la SONABEL et des banques semblent avoir pris le plus grand retard relatif.
- c) Autres réflexions sur visite DCI-1 : Il n'est pas possible de notifier par voie électronique, même si un mécanisme de communication entre la DGI et les contribuables via e-Syntax existe.

En conclusion, il reste à faire, notamment en ce qui concerne le réseau, qui présente des problèmes considérables que j'ai moi-même constatés.

4. VISITE AU DATACENTER

Le datacenter est composé de trois salles mesurant environ 16 m² (x2) et 20 m². Les systèmes et serveurs semblent fonctionner normalement et les salles sont climatisées en permanence, maintenant une température approximative entre 18 et 20°C. Cependant, les mesures pour assurer la continuité du service paraissent précaires en raison des points suivants :

- I. Les extincteurs ne sont pas à jour. Installés en 2021, ils n'ont pas été renouvelés ni mis à jour. De plus, le personnel chargé de leur utilisation n'a pas reçu de formation adéquate.
- II. Il n'y a pas d'alarmes incendie dans la salle des batteries.
- III. Bien que des alarmes incendie soient présentes dans les deux salles où se trouvent les serveurs, elles n'ont pas de signal lumineux (généralement un clignotant vert) pour indiquer que les batteries du dispositif fonctionnent correctement.
- IV. La sécurité est assurée par une personne de garde et des caméras. Toutefois, les caméras de la salle des batteries sont hors service et le fonctionnement des autres caméras n'a pas pu être vérifié. De plus, la personne de garde, fonctionnaire de la Direction de l'Informatique (DI), n'est présente qu'aux horaires normaux de travail et n'assure pas la surveillance pendant les nuits, les dimanches ou les jours fériés.
- V. En cas de coupure d'électricité, des batteries sont disponibles, ainsi qu'un groupe électrogène qui alimente l'ensemble de l'immeuble (et non pas indépendamment). L'autonomie réelle de ce groupe n'a pas pu être établie, bien que la personne responsable ait affirmé qu'il est régulièrement ravitaillé en carburant.

- VI. Un système de détection des fuites d'eau ou d'inondation n'a pas pu être établi. Bien que la situation du datacenter au premier étage rende les inondations peu probables, les risques de fuites d'eau demeurent. Des traces de jaunissement sur les murs, causées par l'humidité de fuites, étaient visibles à divers endroits dans les salles visitées.
- VII. Pour terminer, le datacenter est unique, la DGI n'ayant pas, à l'heure actuelle, un centre de réplication pour assurer la continuité des activités.

5. RENCONTRES COMPLÉMENTAIRES

- a) Rencontre avec le Leader de TADAT 2017, M. Pierre Vandenberghe. 3 juillet 2024, en distanciel.

La rencontre avec M. Vandenberghe avait pour principal objectif de passer en revue l'ensemble des progrès du TADAT de 2017 à 2021, dans le cadre d'une auto-évaluation. Fort de sa connaissance approfondie de la DGI en 2017, M. Vandenberghe a pu commenter Les nouvelles évaluations de 2021, surtout lorsque celles-ci montraient des progrès significatifs (par exemple, un passage de D à B ou supérieur).

M. Vandenberghe a commencé par partager des réflexions générales issues de son expérience antérieure, notant par exemple le bon niveau de collaboration. Il a également souligné certains domaines nécessitant des améliorations de la part de la DGI, en particulier « l'articulation de la stratégie de la DGI sur le contrôle fiscal, où il faudrait accorder plus d'attention aux relations entre le recouvrement et le contrôle ».

Concernant les résultats de l'auto-évaluation TADAT 2021, M. Vandenberghe a exprimé – avec la prudence qui s'impose – que compte tenu des marges de progrès estimées lors de la première évaluation, certains indicateurs méritent une attention particulière lors du prochain TADAT officiel. Les indicateurs particulièrement concernés sont :

- D1-1 : Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables.
- D2-3 : Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.
- D4-13 : Contrôle des non-déclarants.
- D6-20 à D6-22 : (D6-20) Utilisation de recoupements automatisés à grande échelle pour relever des inexactitudes dans les déclarations, (D6-21) Mesures prises pour inciter les contribuables à produire des déclarations exactes, et (D6-22) Suivi de l'écart de conformité fiscale pour évaluer l'inexactitude dans la communication des données.

- b) Rencontre avec des fiscalistes (représentants de cabinets fiscaux). Le 4/7/2024, en présentiel.

Lors de cette rencontre, M. OUEDRAOGO Rosalyn, M. SIDOINE GOUEM Marc et M. BITIE Adama ont discuté de la perception des utilisateurs de e-Syntax (contribuables et leurs conseillers) concernant cet ensemble d'outils numériques. Globalement, l'outil est accueilli très favorablement, notamment pour les déclarations, les quittances, et les paiements. Néanmoins, plusieurs problèmes majeurs ont été soulevés :

1. Fonctionnement irrégulier de la plateforme : Les interruptions fréquentes du réseau rendent souvent impossible l'accomplissement des opérations des contribuables, surtout à l'approche de la fin de la période de déclaration ou de paiement. Cette situation est d'autant plus problématique que les contribuables se voient pénalisés pour faute de retard de paiement, même lorsque le dysfonctionnement de la plateforme est hors de leur contrôle et qu'ils l'ont signalé. Bien que les pénalités soient en général remises, elles ne le sont jamais intégralement, ne dépassant pas 75 % de remise selon les fiscalistes.
2. Obligations fiscales incomplètement réalisées en ligne: Certaines obligations fiscales, telles que les liasses fiscales, ne peuvent pas être entièrement complétées en ligne. Même lorsque cette option est disponible (par exemple via le logiciel e-liasses), ni à la DGI ni chez les utilisateurs, le personnel n'est suffisamment formé pour mener à bien cette procédure (présentation en ligne des liasses fiscales d'un contribuable).
3. Imprécision dans les redressements proposés par le contrôle sur pièces: Les redressements proposés sont souvent très éloignés de la réalité, atteignant une précision satisfaisante dans seulement 10% des cas, ce qui indique une faible qualité des recoupements d'information. Cette imprécision entraîne une utilisation fréquente des recours.

c. Rencontre avec les Assistants techniques de l'AFRITAC de l'Ouest du FMI, le 15/07/2024 en distanciel.

Cette rencontre visait à recueillir leurs avis sur les progrès constatés sur l'ensemble de la période d'intervention de la Coopération Suisse. Ils ont particulièrement montré leur appui technique pour l'automatisation du contrôle fiscal qui reste encore un défi majeur. En outre, ils ont noté le développement dans la même période du module informatique de prévision des recettes (MPR) développé dans le cadre de la Coopération avec les Etats Unis d'Amérique. Comme perspectives, ils ont souhaité la poursuite de la digitalisation des procédures fiscales, notamment en matière de programmation du contrôle, de système décisionnel, gestion du risque, suivi des dépenses fiscales y compris le remboursement des crédits de TVA. La nécessité de travailler sur un véritable système informatique a été discutée, car selon eux "les différentes applications informatiques ne se parlent pas beaucoup".

d. Rencontre avec le responsable de l'évaluation indépendante de la phase 2, Dr. Matthias Witt le 15/8/2024 en distanciel.

Cette rencontre a eu pour but de clarifier certains aspects de l'évaluation indépendante de la Phase 2. La réunion fut de courte durée et, une fois les doutes clarifiés, elle fut terminée.

Annexe 4 : Entretiens

Liste de présence des participants aux différents entretiens

Date	Direction/Unité	Nom	Fonction	But	Présentiel/ Distanciel
27/06/2024	DGI/Direction de la Stratégie	KABORÉ, Hamadou	Directeur	Entretien évaluation/prospective	P
	DGI/Direction des Moyennes Entreprises n°05	DABIRE Mayel	Directeur	Entretien évaluation/prospective	P
	DGI/Direction de l'Informatique (DI)	KINTINGA Issouf	Directeur		
	Techniciens DI + ICOMG (entreprise privée pour la maintenance du logiciel)			Entretien évaluation/prospective	P
	ICOMG	GANSORE Ismael	Développeur		
	ICOMG	BILLA, Abdoulaye Natouka	Gérant		
	ICOMG	TRAORE Satéhim Michel Romuald	Développeur		
	DI	YAMEOGO Samuel Michel	Chef de service		
	DI	SOMA N. Alphonse	Chef de service		
	DI	Konkobo O. Seni	Chef de service		
DI	SONDO Patindé Théodore	Chef de Service	Présentation e-Sintax (OBSERVATION DIRECTE)	P	
28/06/2024	DGI/Direction des Grandes Entreprises			Entretien évaluation/prospective	P
	CGI/Direction du Centre des Impôts OUAGA 01	LOURGOU, ZOMA Lydia SILGA Marguerite SOMDA Kouniré	Directrice Receveur des Impôts (RI) Chef Brigade	Entretien évaluation/prospective	P
		KONTOGOMDE Ousseini	RIA		
		DONDIRE Ousmane	Assiette BG		
		COMPAORE W. Paul	Assiette BG		
		KARAMBIRY Yacouba	Chef de service Assiette (CSA)		

	DGI/DGI	TALATO, Eliane, DJIGUEMDE/OUEDRAOGO,	Directrice Générale	Entretien sur prospective	P
		KONVOLBO Moussa	Directeur de la Prospective et du Suivi des réformes DGI		
01/07/2024	DERF	SIRI Abou	Directeur des enquêtes et de la recherche	Entretien évaluation/prospective	P
	DERF	KABORE Passequebzauga	Chef de service/DERF		
	DERF	KONVOLBO Moussa	Chargé de projet PATP-DGI 3		
	CFC	OUEDRAOGO Abdoul Aziz	Responsable finances et comptabilité	Entretien évaluation/prospective	P
	CFC	LÉOUÉ Soumohila	Spécialiste de marchés		
02/07/2024	DCI-1 Ouaga		Fonctionnaires	SIntax2/Sintax-Java (OBSERVATION DIRECTE)	P
	DERF	SIRI Abou/ KABORE Passequebzouga	Directeur enquêtes et recherches/ Chef de service/DERF	Annarisq/Programmation automatique contrôles fiscaux/Système décisionnel (OBSERVATION DIRECTE)	P
03/07/2024	TADAT 2017	VANDENBERGHE, Pierre	Chef d'équipe TADAT BF 2017	Révision TADAT 2017 et auto-évaluation 2021	D
	Coopération Suisse	BANCÉ Alexis	Chargé de programme Appui Macroéconomique	Entretien évaluation/prospective	P
	AMD International	PODA Nata	Backstopper		
	REN-LAC	NACANABO Sagado			
	REN-LAC	SINON Harouna			
	CIFOEB	OUATTARA Youssouf			
	DSF	KOUELA Augustin	Directeur	Entretien évaluation/prospective	P
	DSF	NIKIEMA Romuald			
	DSF	KONATE Lassana			
DSF	DRABO Idrissa				
04/07/2024	DGE	KABORÉ, Zénabou	Fonctionnaire en charge	Visite Datacenter (OBSERVATION DIRECTE)	P
	Fiscalistes/Conseillers fiscaux	BITIE, Adama/OUEDRAOGO,	Experts fiscaux	Entretien vision des fiscalistes (secteur privé)	P

		S. Rosalyn/GOUEM, Marc Sidoine			
05/07/2024	MEFP	SAWADOGO, Sayouba	Directeur de Cabinet	Entretien évaluation/prospective	P
	MEFP/DGESS	GNOULA, Noundgo	Agent		
	MEFP/SPCPF	DABIRÉ, Berthin	Chef Département		
	MEFP/DGEP	TONI, Kassoum	Agent		
	MEFP/DGD	ZONGO, Élisée	Inspection Douanes		
	Coopération Suisse	PASTEUR, Yvan	Chef de Coopération	Entretien évaluation/future position DDC	P
	DGI	TALATO Eliane, DJIGUEMDEOUEDRAOGO,	Directrice Générale des Impôts	Entretien prospective	P
	DGI	KONVOLBO, Moussa	Directeur de la Prospective et Suivi des réformes DGI	Entretien Evaluation/prospective	P
	DI	YAMEOGO, Samuel	Chef de Service	Cadastre (OBSERVATION DIRECTE)	P
DI/NEBRATA	ROUAMBA, Halidou	Directeur Général Nebrata Consulting			
11/07/2024	PTF	DEDU, Gabriel (BM); SEBRE, Dramane (FMI/UE); SINWINDE, Daouda (GIZ); SANOU (coopération Suède) ;	Représentants	Entretien évaluation/prospective	D
15/07/2024	AFRITAC OUEST/FMI	RAKOTONDRAINIBE, Hasina, ATANGA FONGUE, Roland	Conseillers résidents en administration fiscale	Entretien Evaluation/prospective	D
15/08/2024	WINS	WITT, Matthias	Responsable évaluation 2 ^{nde} phase	Clarification certains points de l'évaluation 2 ^{nde} phase	D
15/08/2024	DGSI/MEFP	OUATTARA, Didier	Représentant	Entretien Evaluation/prospective	D
22/08/2024	ENAREF + DGI	BADOLO, Adama	Directeur ENAREF + ancien Directeur Général DGI	Entretien Évaluation/prospective	D
23/08/2024	ANPTIC	SANOU, Oumarou, DADIOARI, Sylvère	Directeur Général et Directeur, respectivement	Entretien Evaluation/prospective	D
23/09/2024	DGI (DERF et DCF)	SIRI Abou et OUEDRAOGO Bernard	Directeurs respectifs	Confirmation données statistiques	D

Annexe 5 : Documentation

1. SDI Informatique 2007
2. RAPPORT_CONSEIL DE CABINET VD_ 24 09_14 (suivi des recettes)
3. Rapport final_AT suisse_ DGI mars2015
4. Document CAPA Finances Publiques signé
5. Annexes BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_ doc
6. BF note de décision - AT DGI 2009-2011_30_10_08_ doc
7. Dernières activités DGI I (version signée) (2)
8. Mand AMD pour backstopping
9. Note de clôture DGI UR-00166.01.01 UR-00166.01.02 (VF)
10. Protocole appui projet MEF_DGI
11. Rapports de suivi du programme ph 2
12. Plan stratégique 2017-2021
13. Annexe 1- Plan d'actions
14. Annexes_protocole
15. Annexe 1- Plan d'actions
16. BF_Rapport TADAT 2017 final
17. DGI.2_LEG_accord_
18. DGI.2_LEG_Annexes_protocole
19. Note_de_Crédit_DGI_II_avril 2016
20. PAIREFP_ReformesFP MINEFID 2019
21. Rapport achèvement DGI2
22. Rapport provisoire Eval DGI2
23. REP - Autoévaluation _ Version Finale
24. SDI_Synthétique 2015-2017
25. Stratégie _ RAR _ VF
26. Stratégie MINEFID 2017-2021_avril2018
27. Annexes Protocole VF
28. Note_de_Crédit_DGI_III_2021
29. PRODOC_DGI_VF_apres_CNV
30. Protocole d'Accord _VF
31. PTAB_2023_PATF_VF
32. Rapport de mission 2 JLT DGI3_Oct2022
33. Rapport de mission 1 JLT_ DGI3_Juin2022
34. Rapport de mission 4 JLT DGI3_Nov2023
35. Rapport4_2023_ PATF-DGI_VD
36. RapportT4_2022_PATF-DGI.VF
37. TDR_Maintenance-eSINTAX_v0-durabilité eSINTAX
38. Rapport sur SITGAS (phase 1)

39. PERFORMANCE DGI DECEMBRE 2023- Pour Impact
40. DGI_ PERFORMANCE _T4_2021 VF- pour Impact
41. 071010 JLT Rapport backstopper SINTAX-besoin anticiper passation
42. 11 Juillet BUCO et autres interventions
43. Plan d'action opérationnel 2023_2025 du PS 2023_2027 de la DGI
44. Plan stratégique 2023-2027 de la DGI
45. Copia de Données_Coopération_Suisse_modifiés 23-9-24
46. 2017RAPPORT d' activités DCF au 31 DEC 2017_V1
47. 2.1 2018 RAPPORT spécial d' activités_miniers DCF
48. 2.2 .2018 RAPPORT d' activités DCF 2018_vf
49. 2019 RAPPORT d' activités DCF 2019_V20-02-20-DEF
50. 2020 RAPPORT_DCF_2020_COR_PR AMDT
51. 5-2021RAPPORT D'ACTIVITES 2021 DE LA DCF - VF – FINAL
52. 6-2023 Rapport_analyse_des_controles_27-03-24[1] amende VF2
53. broschuere-IZA-strategie-2021-2024_FR
54. programme-de-cooperation-suisse-au-burkina-faso-2021-2025_FR