

**Projet d’appui à la Gestion des Finances Publiques**

**(PAGEFIP – Phase 2)**

**UNION EUROPEENE (FONDS FIDUCIAIRE D’URGENCE) – DIRECTION GENERALE DU TRESOR - AFD**

**Mobilisation**

**Termes de référence pour une mission court terme**

|  |  |
| --- | --- |
| **Intitulé de la mission** | **Élargir l’offre de service aux entreprises et moderniser la gestion de l’administration** |
| **Composante** | 1. Soutien au système de mobilisation des ressources intérieures |
| **Activité(s)** | 6.7 Autres actions supplémentaires |
| **Actions** | Appuyer la mise en œuvre du pilotage de l’activité par objectifs |
| **Administration bénéficiaire** | Direction Générale des Impôts |

1. **Éléments de contexte**

Les présents termes de référence s’inscrivent dans le cadre de la composante 6 de la phase 2 du projet d’appui à la gestion des finances publiques (PAGEFIP).

Le PAGEFIP, dont la mise en œuvre a été confiée à Expertise France, vise à accompagner les autorités mauritaniennes dans la mise en œuvre de la réforme des finances publiques dont la stratégie est définie dans le schéma directeur de la réforme du système de gestion des finances publiques (SDR-GFP) qui fixe les six axes de réforme prioritaires suivants :

1. La mise en place d’une budgétisation efficace et crédible basée sur les politiques publiques ;
2. Le renforcement de l’exhaustivité et de la transparence du budget de l’Etat ;
3. Le renforcement de la prévisibilité de l’exécution du budget ;
4. L’amélioration de la qualité comptable, de l’information et des rapports financiers ;
5. Le renforcement des contrôles, de la surveillance et de la vérification ;
6. La mise en place d’un système intégré d’information et de la formation.

Les activités mises en œuvre par le PAGEFIP vise à accompagner la mise en œuvre des chantiers nécessaires à la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) votée par l’Assemblée nationale en mai 2018 et promulguée en octobre 2018. Pierre angulaire de la réforme de l’Etat, la LOLF entraînera un passage d’une logique de moyens vers une logique de résultats. Elle dépasse la seule mise en œuvre de mesures techniques en impliquant un changement profond de la culture administrative. A travers cet accompagnement, le projet PAGEFIP vise à faire du budget de l’Etat un outil plus efficace et performant au service des politiques publiques nécessaires au développement économique et à la lutte contre la pauvreté.

Pour atteindre cet objectif général, six composantes ont été identifiées et feront l’objet d’activités mises en œuvre par Expertise France :

1. L’appui à la coordination, au pilotage et à la conduite des réformes du Ministère des Finances
2. L’appui à la réforme budgétaire
3. L’appui à la réforme comptable
4. L’appui à la comptabilité patrimoniale de l’Etat en vue de la mise en œuvre de la LOLF
5. Le renforcement du système de contrôle
6. Le soutien au système de mobilisation des ressources intérieures

Le PAGEFIP bénéficie aux principales structures impliquées dans la réforme des finances publiques : Cabinet du Ministre des Finances, Direction générale du Budget (DGB), Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), Direction générale des Impôts (DGI), Direction des Domaines et du Patrimoine de l’Etat (DGDPE), Inspection Générale des Finances (IGF), Direction de la Prévision des Réformes et des Etudes (DPRE).

1. **Etat des lieux et contexte de la réforme**

La Direction Générale des Impôts (DGI) est chargée de l’établissement de l’assiette, du contrôle, de l’action en recouvrement et du recouvrement de l’ensemble des impôts et taxes prévus par le Code Général des Impôts. Elle participe à l’élaboration des Lois de Finances et donne son avis sur tous les textes législatifs et règlementaires comportant des dispositions d’ordre fiscal.

A l’instar des Directions du ministère des Finances, la DGI est engagée dans la réforme de la gestion des finances publiques. Elle met en œuvre les grandes orientations ministérielles portant sur les axes suivants :

1. La lutte contre la fraude fiscale ;
2. L’amélioration de la mobilisation des ressources intérieures ;
3. La promotion du civisme fiscal ;
4. L’instauration d’une relation de confiance entre l’administration et le contribuable en réduisant pour les assujettis concernés les contrôles et en garantissant l’impossibilité de rejeter une facture, dès lors que le système certifié garantit l’authenticité et l’intégrité des opérations d’achats et de ventes.

Les progrès accomplis ces dernières années sont majeurs :

* Le nouveau Code Général des impôts (CGI) est entré en vigueur le 1er janvier 2020. C’est une réforme qui rénove profondément la fiscalité en Mauritanie en instituant l’impôt sur les sociétés (IS) en remplacement de l’impôt sur les bénéfices industriels, commerciaux (BIC) et de l’impôt minimum forfaitaire (IMF) des personnes morales ainsi que l’impôt sur les bénéfices d’affaires des personnes physiques (IBAPP) à la place de l’impôt sur les BIC, de l’impôt sur les BNC et de l’IMF des personnes physiques et des professions libérales ;
* La DGI a implémenté au cours de l’année 2019, la déclaration en ligne pour les contribuables les plus importants relevant de la Direction des Grandes Entreprises. A ce titre, elle a mis en ligne sur son site internet une application de gestion des télé-services ([www.tele-services.gov.mr](http://www.tele-services.gov.mr)). Ce système a pour objectif d’offrir aux contribuables professionnels un accès à distance aux services de la DGI afin de faciliter l’acquittement de ses obligations fiscales, d’accéder à la documentation en ligne, d’échanger de manière dématérialisée avec les services de l’administration fiscale et d’accéder aux documents fiscaux.

Pour le cycle 2021-2022, la DGI envisage d’engager les réformes de modernisation suivantes :

* Le renforcement du contrôle des obligations déclaratives et comptables des assujettis à la TVA en introduisant l’obligation d’utiliser un logiciel ou une machine de comptabilité ou de caisse certifié(e) et d’éditer des factures certifiées avec la signature électronique pour chacune des transactions. Ce dispositif vise de facturation électronique vise à normaliser les mentions obligatoires des factures et automatiser la transmission des données à la Direction Générale des Impôts.
* L’extension des télé procédures au télépaiement en complément de la télé déclaration existante afin d’offrir aux redevables une offre de service élargie entièrement dématérialisée et une accélération du recouvrement des recettes fiscales ;
* L’administration digitale. Une visite d’études est envisagée en France à la DGFiP pour échanger le développement de l’administration numérique afin d’améliorer les services aux redevables ainsi que le bénéfice pour l’administration et les agents.
* Le pilotage de l’activité par les objectifs. Les articles 30 et 42 de la LOLF du 9 octobre 2018 introduisent la démarche de performance des politiques publiques prises en charge par les services de l’Etat. Il prévoit ainsi d’annexer au projet de loi de finances un projet annuel de performance élaboré par le ministère ou l’institution concerné et au projet de loi de règlement un rapport de performance des programmes de l’année en cours et de l’année précédente ;
* L’évaluation de la performance de la DGI selon la méthodologie TADAT.

La DGI a engagé en 2019 la mise en place d’une démarche de pilotage de l’activité par les objectifs.

A ce titre, elle avait défini pour ses principales missions des objectifs et des indicateurs de performance afin de disposer d’outils lui permettant d’améliorer le pilotage et la performance de son action. Ces indicateurs portaient sur :

* Le dépôt des déclarations fiscales dans les délais (5 indicateurs) ;
* Le paiement des impôts dans les délais (3 indicateurs) ;
* L’exactitude des informations déclarées (2 indicateurs) ;
* Le règlement efficace des contentieux fiscaux (2 indicateurs) ;
* La responsabilité et la transparence (1 indicateur).

Au total, ce sont 14 indicateurs qui devaient permettre d’initier la démarche de pilotage des activités par objectifs en s’appuyant sur les principaux indicateurs TADAT et les fonctionnalités du système de gestion JIBAYA.

Cette démarche essentielle pour priorité les actions à mener pour améliorer la performance des missions en ciblant les risques et les enjeux de l’administration fiscale connaît cependant des limites systémiques :

* Le système d’information JIBAYA ne permet pas de disposer d’un lac de données qui puisse être exploité en fonction des nécessités des services et qui puisse être un outil utile à la décision des directeurs gestionnaires et du Directeur Général ;
* La fonction et les attributions de la fonction « contrôle de gestion ou démarche de performance » ne sont pas en tant que telles prévues dans l’organigramme portant organisation et attribution de la DGI ;
* Les outils du contrôle de gestion n’ont pas été initiés (formations des acteurs, dialogue de performance et fixation d’objectifs, suivi des indicateurs, actions de correction, tableau de bord, etc…) ;
* Les indicateurs n’ont pas été actualisés avec l’entrée en vigueur du nouveau code général des impôts ;
* Le périmètre fonctionnel de la DGI et notamment l’activité de contrôle n’est pas couverte par les indicateurs.

1. **Justification de la mission**

Le pilotage de l’activité par les objectifs est essentiel pour améliorer la performance de l’administration fiscale en disposant de données utiles au suivi des résultats et à la prise de décision du Directeur Général et du Ministre des Finances pour améliorer la mobilisation des recettes fiscales de l’Etat.

Pour cela, la DGI doit disposer d’un outil de gestion des données qui répondent à ses besoins et qui permette d’orienter son action.

1. **Données de la mission**

**Objectif général : appuyer le système de mobilisation des ressources intérieures**

**Objectif spécifique : Doter la DGI d’un système d’information des données permettant l’aide à la décision grâce à la collecte, la structuration et l’analyse de données massives ainsi que la mise en place d’analyses prédictives (performance décisionnelle).**

**Expression du besoin :**

La DGI sollicite l’acquisition et l’implémentation d’un système d’information des données fiscales adaptées à ses missions, ses besoins et son organisation auprès d’un prestataire informatique spécialisé dans la gestion des données.

Le prestataire informatique travaillera sous la coordination du Directeur Général, en étroite collaboration avec les équipes de la DGI et exercera les missions et responsabilités suivantes :

1. **Construire un système d’information des données sur la base d’une architecture classique (ETL + DWH + Outil de restitution) pour le compte de la DGI dans une logique de MVP (ou lot pilote) ;**

Le socle technologique est le suivant :

* Extraction Transformation chargement (ETL) ;
* Base de données (Talend SGBDR) : Oracle ou SQL Server ou PostgreSQL ;
* Outil de restitution et de data visualisation :
* Plateforme d’analyse des données (Qlik Sense) ;

**Le domaine fonctionnel à couvrir est le suivant :**

- Les domaines fonctionnels à adresser sont les domaines classiques pour le pilotage de l’activité Impôts ;

* L’existant SI opérationnel se compose de plusieurs systèmes transactionnels donc la solution JIBAYA (ARABSOFT) ;

**Le nombre d’utilisateurs est le suivant :**

Le nombre d’utilisateur cible est de 12 utilisateurs avec une répartition comme suit :

* 2 utilisateurs :  Créateurs de Tableaux de bords en mode self-service et développeurs ;
* 10 utilisateurs : En mode analyser (utilisateur pouvant mener une expérience business Discovery et fouille dans les données).

**Le nombre de systèmes et d’indicateurs est le suivi :**

* 4 systèmes hétérogènes dont : JIBAYA de Arab Soft, fichiers .xls, …etc ;
* 25 indicateurs (répartis entre les différents domaines fonctionnels).

**Le nombre de plateforme d’analyse des données est le suivant :**

* 1 à 4 applications Qlik Sense (suivant le découpage fonctionnel à acter lors du cadrage fonctionnel et les ateliers métiers).

**La formation au système :**

* Formation sur l’ensemble de la chaîne décisionnelle, environ 10 jh dédiés à la formation :
* ETL : 3 jours
* DWH et prise en main du SID : 2 jours
* Qlik Sense : 5 jours

1. **Accompagner l’implémentation du système des données fiscales :**

* En appuyant la DGI à la définition des organisations et des moyens à mettre en œuvre (technologiques, analytiques et humains) afin de valoriser les données de leur écosystème et maîtriser les leviers de leur performance
* En appuyant la DGI à la définition des indicateurs à partir des travaux des missions d’experts court-terme qui seront proposées à la DGI afin de réviser et compléter la liste des indicateurs utile à la gestion et à la performance ;
* En appuyant la stratégie de gestion des données (architecture, solutions temps réel, qualité des données, management et exploitation) ;
* En procédant à la collecte des données afin de disposer du lac de données et de les préparer ;
* En analysant les données afin de disposer d’un catalogue de données en vue d’engager une démarche de data sciences et de réaliser des prospections ;
* En exploitant les données afin de répondre aux besoins de gestion et d’aide à la décision de la DGI (requête, analyses guidées, tableaux de bord) ;
* En assurant le suivi de la performance (tableaux de bord, planning, reporting).

**Période de la mission** : démarrage en mars 2022

**Durée** : 85 jours – 3 mois

**Livrables**: Mise en production du système d’information des données fiscales de la DGI