



المديرية العامة للضرائب
+οΕΦΗο +οΕο+οε+ ΙΞΟΧοΚ
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

Plan Stratégique de la Direction Générale des Impôts

20

24

28

Sommaire

Mot de M. le Directeur Général

Politique Qualité de la DGI

I. PRÉSENTATION INSTITUTIONNELLE

1. Organisation
2. Pages d'histoire
3. Bilan du Plan Stratégique 2017-2021

II. PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2024-2028

- 1 Introduction méthodologique
- 2 Contexte institutionnel
 - A. Analyse PESTEL
 - B. Analyse SWOT
- 3 Cadre stratégique
 - A. Mission, Vision, Valeurs
 - B. Priorités et objectifs stratégiques

- 4 Portfolio des programmes
- 5 Chantiers phares

III. CADRE DE GOUVERNANCE DE LA STRATÉGIE

- 1 Comités de gouvernance
- 2 Évaluation des risques
- 3 Suivi et évaluation de la stratégie
 - A. Revue stratégique annuelle
 - B. Facteurs clés d'évaluation
- 4 Communication




Mot de M. le Directeur Général

La DGI s'est engagée depuis 2012 dans une démarche de planification stratégique qui s'est matérialisée par l'élaboration et la mise en œuvre de deux plans stratégiques quinquennaux. Des transformations profondes ont été engagées durant ces deux plans qui positionnent aujourd'hui la DGI en tant qu'administration fiscale moderne et performante, reconnue pour son rôle déterminant dans la stabilité financière du Royaume et son développement socio-économique.

Capitalisant sur les acquis et les enseignements du bilan de ces deux expériences en termes de qualité des transactions digitales, de maîtrise de la DATA, de compétences et de mobilisation des recettes, la DGI a élaboré un troisième plan stratégique couvrant la période 2024-2028, dans le cadre d'une approche inclusive et participative.

Ce nouveau plan guidera notre action vers l'accomplissement de notre rôle premier de mobilisation des recettes fiscales nécessaires au financement des politiques publiques et de contribution à la résilience de notre pays face aux nombreuses mutations de l'environnement interne et externe. Il met également l'accent sur le volet non moins important de notre mission concernant la consolidation d'un système de gestion fiscale équitable, garant de la conformité fiscale et offrant un service de qualité, efficace et transparent.

S'inscrivant en droite ligne des Hautes Directives Royales, du Programme gouvernemental, du Nouveau Modèle de Développement et de la Loi-Cadre n°69-19, le plan stratégique 2024-2028 de la DGI s'est appuyé sur un diagnostic de l'environnement interne et externe et une large participation de son capital humain, pour définir des priorités et objectifs stratégiques nés d'une vision commune qui tend à ériger la Direction Générale des Impôts en une « administration fiscale de référence, ouverte et proactive, tant au plan national qu'international ».



A l'horizon 2028, la DGI vise particulièrement « l'amélioration de l'expérience du contribuable et de son autonomie ainsi que la promotion de la conformité volontaire et de l'équité fiscale ». Elle s'appuiera, pour cela, sur un « capital humain compétent et engagé, une technologie innovante et un système de gestion transparent, moderne et performant ».

La DGI s'engage ainsi résolument sur la voie de la qualité et entame une étape significative dans son évolution en s'attelant, dans le cadre de ce plan, à l'adoption de modes de gouvernance renforcés, notamment à travers l'adoption d'un système de management de la qualité, en vue de fonder son action sur la pleine satisfaction des attentes et des besoins tant des contribuables que de l'ensemble des parties intéressées par ses activités.

Le management de la qualité vise à instaurer des processus robustes, une culture de l'amélioration continue et une responsabilité accrue à tous les niveaux. Nous sommes ainsi déterminés à élever nos standards opérationnels et à garantir une expérience sereine et fluide pour tous ceux qui interagissent avec l'administration fiscale.

Cette démarche ne se limite pas à une simple réorganisation interne, mais appelle également le renforcement des relations de confiance et de collaboration avec nos « clients », nos partenaires et notre environnement, envers lesquels nous devons redoubler d'effort de disponibilité et d'écoute, afin d'œuvrer, de concert, à asseoir des pratiques de gestion transparentes et équitables et un climat de sécurité fiscale des plus stables.

Je tiens, en cela, à rendre un hommage distingué à l'ensemble des femmes et des hommes de la Direction Générale des Impôts, qui ont permis l'élaboration d'un plan stratégique structurant et innovant, voire transformant, dans un élan participatif remarquable pour donner jour à une intelligence collective foisonnante et pertinente. Leur engagement renforce notre capacité à relever les défis futurs et à assurer le succès continu de nos initiatives stratégiques.

Politique Qualité de la DGI

La préservation des intérêts budgétaires de notre pays à travers la « mobilisation des recettes nécessaires au financement des politiques publiques », constitue un volet majeur de la mission de la DGI, laquelle est fondée sur « un système de gestion fiscale équitable, garant de la conformité fiscale et offrant un service efficace et transparent ».

L'ambition de la DGI est de remplir cette mission en s'érigeant en « administration fiscale de référence, ouverte et proactive, alignée sur les meilleurs standards de qualité, qui s'appuie sur un capital humain compétent et engagé, une technologie innovante et un système de gestion transparent, moderne et performant, en vue d'améliorer l'expérience et l'autonomie du contribuable et de promouvoir la conformité volontaire et l'équité fiscale ».

Forte de ses valeurs d'intégrité, de professionnalisme, d'équité, de transparence et d'innovation, la DGI s'inscrit, sous l'impulsion d'une volonté collective, dans une démarche d'amélioration continue de l'ensemble de ses prestations et services, en adoptant expressément un système de management de la qualité couvrant l'ensemble de ses activités.

Elle privilégie fondamentalement une orientation « clients » basée sur la recherche de la satisfaction systématique des besoins et attentes de l'ensemble des parties intéressées par notre activité, tant internes qu'externes (contribuables, Trésor public, personnel, partenaires, institutionnels, opérateurs socio-économiques, médias, organisations internationales...) et veille à tendre vers eux des canaux et interfaces de communication efficaces, ouverts et transparents.



En vue d'entreprendre une démarche qualité spécifique, la Direction Générale des Impôts veille à :

- Etre en conformité avec les exigences de la loi fiscale et celles des normes et standards internationaux ;
- Adopter un management par les projets, par les processus et par les risques ;
- Mobiliser le leadership, renforcer la gouvernance et la prise de décision collective ;
- Impliquer et mobiliser l'ensemble des collaborateurs ;
- Mettre à disposition les ressources nécessaires à la concrétisation de cette démarche.

Je m'engage, à ce titre, à mettre en œuvre la présente politique, à promouvoir et assurer l'application de notre démarche qualité et à asseoir, à cette fin, les leviers de réussite nécessaires.

Je compte sur l'implication de chacune et chacun pour s'approprier cette démarche et se mobiliser autour de la mise en place du système de management de la qualité, afin que nous puissions, ensemble, hisser notre institution vers les meilleurs standards de service.

Younes IDRISSE KAITOUNI
Directeur Général des Impôts

29 DEC. 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Younes IDRISSE KAITOUNI', written over a stylized graphic element consisting of horizontal lines forming a triangle pointing to the left.

20

24

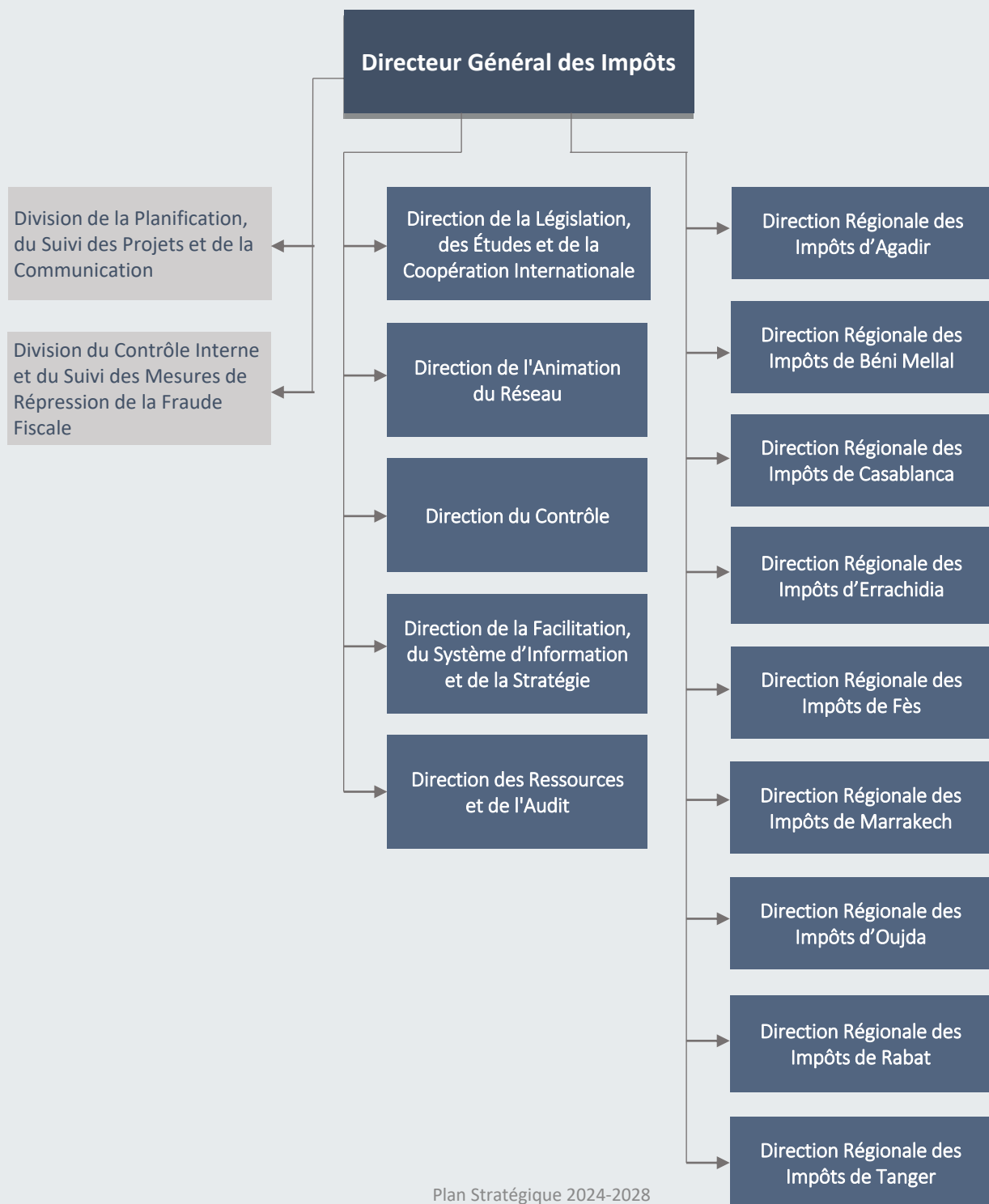
28



Présentation institutionnelle

01

Organisation de la DGI



02

Pages d'histoire de la DGI

Le 7 décembre 1955 marque un tournant dans l'histoire administrative du Maroc avec la formation du premier gouvernement. À cette époque, la Direction des finances a été érigée en ministère, introduisant une organisation novatrice. Au sein de cette structure, une division spécifique, initialement nommée "**Division des régies financières**", a été créée. Sous l'autorité d'un directeur-adjoint, cette division regroupait les services suivants :

- l'enregistrement et les timbres,
- les impôts urbains,
- les perceptions et les recettes municipales,
- la taxe sur les transactions,
- et les impôts ruraux.

Au fil du temps, des ajustements ont été apportés à cette division. Le service des perceptions et des recettes municipales a été retiré, et la division a été rebaptisée "**Division des Impôts**".

Une évolution significative est survenue en 1978 lors d'une réforme administrative majeure, consacrée par le **décret n° 2.78.539**. Ce décret a élevé la Division des Impôts au statut de **Direction des Impôts**.

L'**article 8** de ce décret confère à la Direction des Impôts des responsabilités importantes. Elle est chargée de la préparation des projets de textes législatifs et réglementaires relatifs aux impôts et taxes. De plus, elle a pour mission de veiller à l'application rigoureuse de la législation et de la réglementation dans le domaine fiscal. Cette évolution souligne l'engagement du Maroc à adapter son infrastructure financière pour répondre aux besoins changeants de son économie.

De 1973 à 1983, la faible rentabilité des recettes globales et plus particulièrement des impôts directs limitaient l'efficacité du système fiscal, ce qui a incité l'administration fiscale à envisager une **réforme significative en 1984**.

Reconnaissant que la mise en œuvre efficace de la politique fiscale exigeait une refonte complète de l'administration fiscale, les autorités ont planifié une **réforme étalée** sur une longue période pour mieux gérer les résistances attendues. Cette initiative s'est déroulée en **deux phases**, la première couvrant la période de 1984 à 1998, et la deuxième de 1999 à 2010.

La *première phase de la réforme* visait à établir un système fiscal plus cohérent, plus simple et plus équitable, offrant davantage de garanties aux contribuables. Parmi les mesures clés figuraient la **mise en place de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en 1986**, avec 30% des recettes allouées aux collectivités locales, l'introduction de l'**impôt sur les sociétés en 1987**, et l'adoption de l'**impôt général sur le revenu (IGR) en 1990**, avec un barème progressif.

La *deuxième phase de la réforme*, menée de **1999 à 2010**, a continué à cibler à la fois le système fiscal et l'administration chargée de sa gestion.

Depuis la réforme de 1984, la Direction des Impôts a donc aussi subi une transformation majeure de sa structure administrative. À l'origine segmentée en divisions spécialisées pour la gestion de chaque catégorie d'impôts, elle a évolué vers une **organisation fonctionnelle et polyvalente** à la suite de la réforme fiscale. Cette réorganisation a intégré des fonctions telles que l'assiette, la vérification et le contentieux, renforçant ainsi la capacité de l'administration fiscale à gérer l'ensemble du processus fiscal de manière plus efficace et intégrée.

À partir de **1991**, des mesures de **déconcentration** du pouvoir de décision ont été mises en place avec la création de la **sous-direction régionale de Casablanca**, suivie de **dix autres sous-directions régionales** couvrant l'ensemble du territoire national. Cette décentralisation visait à rapprocher l'administration fiscale du public et à mieux répondre aux spécificités régionales.

En **1996**, a été introduite la gestion du **dossier unique** et en **1997**, l'**identifiant fiscal** unique a été mis en place. Il s'agit d'un numéro d'identification national commun à la Direction des Impôts et au Trésor.

En **1998**, une **restructuration d'envergure** a été initiée à la fois au niveau central et régional dans le but d'améliorer l'efficacité globale du système fiscal. Le **service central** s'est recentré davantage sur des missions de conception, de programmation, de coordination et d'évaluation, regroupant ses activités autour de quatre missions clés : la législation, l'assiette, la vérification et le contentieux.

Au **niveau régional**, la mise en place de sous-directions régionales et préfectorales, bénéficiant de pouvoirs de décision plus étendus, a favorisé un rapprochement accru entre l'administration fiscale et les contribuables.

De plus, et afin de répondre aux besoins du nouvel environnement économique et juridique, l'administration fiscale a créé un service dédié au suivi fiscal des grandes entreprises, dans les directions régionales de Casablanca et Rabat.

La réforme de 1984 avait donc apporté des progrès significatifs en simplifiant le système fiscal et en instaurant une approche synthétique. Cependant, la cédularité persistait partiellement, de nouvelles taxes étaient instaurées, les droits d'enregistrement et de timbre n'avaient subi aucun aménagement et l'objectif d'amélioration des recettes et de réduction des dépenses fiscales n'était pas pleinement atteint.

Cela a conduit à la nécessité d'une nouvelle réflexion approfondie, aboutissant aux **premières assises nationales sur la fiscalité en novembre 1999** qui ont notamment permis les ajustements et réaménagements suivants :

- la suppression et le réaménagement de certains impôts et taxes;
- la révision de la procédure de notification et de recours, l'uniformisation de la procédure contradictoire et le réaménagement des sanctions ;
- la refonte totale du texte des droits d'enregistrement en 2004;
- une réduction poursuivie des taux d'imposition de l'IS et de l'IR ;
- le transfert du recouvrement de la TVA, de l'IS et de l'IR à la Direction Générale des Impôts ;
- l'adoption du Code Général des Impôts en 2007 ;
- et l'introduction progressive du dispositif de télédéclaration et de télépaiement.

En **mai 2002**, une étape significative a été franchie dans l'évolution de l'administration fiscale au Maroc avec **l'élévation de la Direction des Impôts au statut de Direction Générale des Impôts**.

L'année 2013 sera marquée par la tenue des 2^{èmes} Assises Nationales sur la Fiscalité, sous le Haut Patronage de Sa Majesté, dans l'objectif d'impulser un nouvel élan au processus de réformes du système fiscal marocain, en adéquation avec les évolutions politiques, sociales et économiques du pays. Les axes abordés ont concerné la construction d'un système fiscal équitable, soutenant la compétitivité, reposant sur une relation de partenariat et de confiance entre administration fiscale et citoyens et accompagnant le processus de régionalisation et de développement local engagé par le Maroc.

Dans ses Discours des 13 octobre 2017, 12 octobre 2018 et 31 juillet 2019, Sa Majesté le Roi a rappelé la nécessité de " *réévaluer le modèle de développement national et à élaborer une nouvelle approche, centrée sur la satisfaction des besoins des citoyens, apte à réduire les disparités et les inégalités existantes, à instaurer la justice sociale et territoriale, à suivre, en les intégrant, les évolutions de l'environnement national et international.* "

C'est dans ce cadre qu'ont été tenues, en mai 2019, les 3^{èmes} Assises nationales sur la fiscalité. Elles ont donné naissance à la nouvelle réforme fiscale, concrétisée par la Loi-cadre n°69-19, qui s'inscrit en parfaite concordance avec les objectifs du Nouveau Modèle de Développement.

Elle promeut les rôles majeurs joués par la fiscalité en tant que mécanisme de solidarité sociale et levier de la compétitivité, de l'innovation et du développement durable et inscrit l'action de la Direction Générale des Impôts sous le signe de la consolidation des acquis et de la poursuite des voies d'amélioration à l'effet de soutenir l'économie, d'assurer la mobilisation des recettes avec équité et de garantir un service de qualité au citoyen.

Référence bibliographique:

- Colloque International sur les Finances Publiques sous le thème : « Réforme des Finances Publiques et Nouvelle Gouvernance », 15 et 16 janvier 2011
- Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Informatiste Spécialisé présenté par Mme Maghneya EL OUKILI en 2001

1955

Création de la "Division des régies financières"

1984

1^{ère} réforme significative du système fiscal

1996

Introduction de la gestion du **dossier unique**

1998

1^{ère} **restructuration** au niveau central et régional pour une plus grande efficacité du système fiscal

2002

Elévation de la Direction des Impôts au statut de **Direction Générale des Impôts**

2013

Tenue des 2^{ème} **Assises Nationales** sur la fiscalité

1978

Création de la **Direction des Impôts** (art. 8 du décret n° 2.78.539)

1991

Début de la déconcentration
Création de la Direction des Impôts de Casablanca et 10 autres Directions Régionales

1997

Introduction de l'**Identifiant Fiscal**

1999

Tenue des 1^{ère} **Assises Nationales** sur la fiscalité

2007

Adoption du **Code Général des Impôts**
Introduction de la **télédéclaration et du télépaiement**

2019

Tenue des 3^{ème} **Assises Nationales** sur la fiscalité

03

Bilan du PS 2017-2021

Le Plan Stratégique 2017-2021 a permis la concrétisation de plusieurs projets de modernisation au sein de la Direction Générale des Impôts.

La réalisation de ces projets, répondant au principe de bonne gouvernance, notamment en matière de gestion de l'assiette, du recouvrement, du contrôle fiscal et de la gestion du capital humain, a favorisé l'amélioration de notre qualité de service au citoyen et nous a recentrés sur nos impératifs de performance autour d'une Vision commune et d'orientations stratégiques partagées :

- 01** Devenir une administration de service, totalement numérique
- 02** Participer à l'élaboration d'un cadre législatif et réglementaire fiscal clair au service du développement
- 03** Renforcer le contrôle et la conformité fiscale
- 04** Rationaliser la gestion fiscale et professionnaliser le recouvrement
- 05** Optimiser la gestion des ressources humaines

Ce plan stratégique a permis d'ancrer des avancées remarquables dans la relation du contribuable avec l'administration dans le sens de la facilitation des démarches fiscales et administratives notamment par la demande et l'obtention en ligne de certaines attestations et la consultation de la situation fiscale du contribuable sur application mobile, mais aussi, et principalement, en raison de la généralisation des obligations déclaratives et de versement à l'ensemble des entreprises et particuliers.

La DGI a également privilégié, en cette période, le développement d'une communication de proximité par le biais de son Centre d'assistance et des réseaux sociaux. Elle a aussi mis en place des services d'accompagnement et d'assistance juridique des contribuables et de clarification des textes législatifs et réglementaires, pour interagir avec les usagers et être au plus près de leurs préoccupations.

Sur le plan des ressources humaines, le choix de la transformation numérique a conduit au redéploiement d'un certain nombre de collaborateurs vers des missions à plus haute valeur ajoutée ainsi qu'au renforcement en effectifs de nos cœurs de métiers que sont le contrôle et le recouvrement.

Les orientations stratégiques ont été ventilées en 12 objectifs stratégiques lesquels ont été déclinés en 65 projets structurants répartis comme suit :

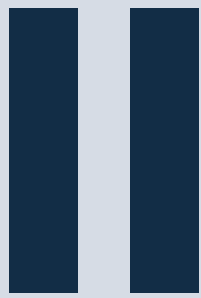
| | | | | |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Renforcement du contrôle et de la conformité fiscale 9 | Transformation numérique de l'administration fiscale 7 | Amélioration de la qualité de service 6 | Engagement du Maroc à adopter les standards internationaux en matière fiscale et mise en œuvre de la feuille de route "Afrique" 5 | Professionalisation du recouvrement 5 |
| Rationalisation de la gestion fiscale 8 | Refonte du dispositif statistique et de prévision 6 | Amélioration de la gestion des ressources humaines 6 | Amélioration du dispositif législatif et réglementaire 4 | Renforcement de la sécurité juridique 3 |
| | | | Renforcement du dispositif de gouvernance 4 | Maîtrise des risques 2 |

L'axe stratégique « **Devenir une administration de service, totalement numérique** » a été mis en œuvre à hauteur de 94% et concerne principalement les réalisations en matière de dématérialisation des démarches fiscales des contribuables, dont principalement les déclarations et les paiements des obligations fiscales et le retrait des attestations fiscales. La dématérialisation du paiement de la vignette est une illustration notoire en la matière.

A titre d'exemple, l'application mobile « Daribati" est venue enrichir l'arsenal numérique de la DGI. Elle offre plusieurs fonctionnalités aux contribuables afin de leur permettre de payer leurs impôts, de récupérer l'attestation de la TSAV, d'acheter les timbres fiscaux et d'accéder à l'ensemble des services ne nécessitant pas l'adhésion aux services des impôts en ligne (SIMPL) au niveau du portail web de la DGI.

S'agissant de l'axe « **Rationaliser la gestion fiscale et professionnaliser le recouvrement** », il a enregistré une réalisation de 91%, marqué par le parachèvement du Système Intégré de Taxation (SIT) qui a essentiellement concerné les modules relatifs à la fiscalité locale, le contrôle fiscal et le contentieux. L'enrichissement des fonctionnalités du système et le renforcement de son contrôle ont permis de rationaliser davantage la gestion fiscale dans toutes ses composantes et d'améliorer sa performance.

En matière du « **Renforcement du contrôle et de la conformité fiscale** » réalisé à hauteur de 84%, un effort a été consenti, notamment, sur le plan du capital humain en renforçant l'effectif des vérificateurs, accompagné d'une amélioration et d'une unification des méthodes de travail, en instaurant un système de veille des top contributeurs et en procédant à la réalisation d'un guide de vérification .



Plan Stratégique 2024-2028

20
24
28

01

Introduction méthodologique

Trois phases principales ont balisé la mise en œuvre du processus de planification stratégique de la DGI à l’horizon 2028 :

- Diagnostic du contexte institutionnel ;
- Élaboration du Cadre stratégique ;
- Élaboration du Portfolio des programmes.

Diagnostic du contexte institutionnel

La détermination du contexte de départ du Plan stratégique 2024-2028 s’est appuyée sur l’examen du bilan du Plan stratégique 2017-2021 ainsi que l’analyse de l’environnement interne et externe de la DGI selon les modèles PESTEL et SWOT.

Elaboration du Cadre stratégique

L’élaboration du Cadre stratégique a été initié par la tenue de réunions de cadrage aux fins de tracer les orientations générales des travaux, dont principalement l’adoption d’une approche systémique qui se base sur quatre piliers majeurs : **les ressources humaines, les processus, le digital et l’information.**

Cette démarche a débouché sur l’assise de la **Vision** et la détermination des **Priorités** et des **Objectifs stratégiques** pour les cinq prochaines années.

Ce cadre a été complété par une nouvelle détermination des **Valeurs** de la DGI, à travers une large consultation de son capital humain.

Elaboration du Portfolio des Programmes

Recueil des propositions de l'intelligence collective

Prônant une approche participative pour la proposition de programmes et de projets en alignement avec le Cadre stratégique, la méthodologie adoptée s'est basée sur une démarche innovante visant à stimuler et transformer les intelligences individuelles en intelligence collective et les orienter vers des co-constructions créatrices de valeur.

Cette entreprise a permis de rassembler l'expertise de plus de 300 participants des structures de pilotage et des services opérationnels, dans le cadre de workshop d'intelligence collective, autour de **15 ateliers thématiques** reflétant les différents maillons des chaînes de valeur de la DGI.

Ces travaux ont été placés sous l'observation de **2 groupes transverses TADAT et ISO**, pour veiller à l'alignement sur les meilleurs standards, dans le cadre de la démarche qualité initiée par la DGI.

Les ateliers de co-construction et de libre réflexion ont ainsi fait jaillir 1341 idées, initiatives et projets.

Thématiques des ateliers d'intelligence collective

| 15 ateliers thématiques | |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Groupe transverse TADAT & ISO | Conformité fiscale volontaire |
| | Gestion de la non-conformité fiscale |
| | Contrôle fiscal |
| | Recouvrement et reddition des comptes |
| | Contentieux et conciliation |
| | Système d'information |
| | DATA, information et intelligence |
| | Ingénierie des processus |
| | Qualité de service |
| | Ressources humaines, culture et communication interne |
| | Budget, conditions de travail et d'accueil |
| | Contrôle interne et audit |
| | Gestion de la performance |
| | Fiscalité internationale et engagements internationaux |
| | Législation et sécurité juridique |

Synthèse des propositions et alignement sur le Cadre stratégique

Afin de garantir le succès de ses initiatives stratégiques, la DGI a adopté la démarche du **management par projet** tel qu'introduit par la norme internationale ISO 21500 relative au « management des projets, programmes et portefeuilles ».

Elle a ainsi établi le processus de sélection des programmes et des projets stratégiques issus des résultats des ateliers thématiques, afin d'aboutir à la mise en place du "**Portfolio des programmes**", en mettant l'accent sur l'importance de l'alignement de ces programmes sur les principes et orientations du Cadre stratégique.

02

Contexte institutionnel

A. Analyse PESTEL

L'outil PESTEL est utilisé, ci-dessous, pour synthétiser les principaux facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent influencer notre administration, afin qu'ils soient pris en compte dans les options stratégiques.



B. Analyse SWOT

L'examen des grands facteurs influant sur notre activité à travers la grille SWOT, fait ressortir les principaux points forts sur lesquelles nous pouvons capitaliser, les opportunités à saisir au sein de notre environnement, ainsi que les axes d'amélioration et les points de vigilance à considérer.

FORCES

- Expertise du capital humain
- Culture d'appartenance et d'amélioration continue
- Digitalisation avancée
- Disponibilité de la DATA
- Réseau de partenaires

FAIBLESSES

- Complexité du CGI
- Existence de données non structurées
- Maîtrise des processus selon les normes

SWOT

OPPORTUNITÉS

- Stabilité réglementaire et législative
- Montée en compétences des ressources humaines
- Evolution de la technologie
- Coopération internationale
- Diversification des partenariats nationaux

RISQUES

- Fraude et évasion fiscale
- **Persistance de la non-conformité**
- Importance des activités informelles
- Évolution rapide des standards internationaux
- Cyber intrusions

03

— Cadre stratégique

Mission

A. Mission, Vision et Valeurs

La définition de notre mission s'est établie sur une croyance ferme en un système de gestion fiscale équitable et performant. C'est à travers ces principes que nous contribuons à bâtir un avenir solide et prospère pour notre Nation.

Elle est guidée par la conviction que chaque citoyen a droit à un service fiscal de qualité, qui facilite la conformité fiscale et favorise la croissance et le bien-être économique et social.

Nous aspirons à être un pilier incontournable dans le développement de notre Pays. C'est ainsi, que **notre mission** s'énonce clairement autour de : « Mobiliser les ressources fiscales nécessaires au financement des politiques publiques de notre pays, à travers un système de gestion fiscale équitable, garant de la conformité fiscale et offrant un service efficace et transparent. »

La vision 2028 de la DGI exprime notre ambition de :

« Devenir une administration fiscale de référence, ouverte et proactive, alignée sur les meilleurs standards de qualité, en nous appuyant sur un capital humain compétent et engagé, une technologie innovante et un système de gestion transparent, moderne et performant, en vue d'améliorer l'expérience et l'autonomie du contribuable et de promouvoir la conformité volontaire et l'équité fiscale. »

Nous croyons fermement que cette approche favorisera le civisme et la conformité fiscale volontaire, pilier essentiel de la prospérité collective.

Nos valeurs fondamentales définissent notre identité en tant qu'organisation. L'**intégrité** est au cœur de tout ce que nous entreprenons. Nous agissons avec **transparence** et **professionnalisme**, afin de mériter la confiance de nos concitoyens. L'**équité** guide notre traitement envers tous. C'est l'assurance que chaque individu, chaque situation, est traité avec justice et impartialité. L'**innovation** est notre moteur, nous cherchons constamment à moderniser nos pratiques pour offrir des solutions toujours plus efficaces.

Ces cinq valeurs - **Intégrité, Professionnalisme, Équité, Transparence et Innovation** - forment le fondement solide sur lequel repose notre organisation. Elles sont le reflet de notre engagement envers l'excellence et notre détermination à contribuer au développement de notre Pays et au bien-être de ses citoyens.

B. Priorités et objectifs stratégiques

La planification stratégique permet de formaliser la trajectoire vers un cap établi, à travers des priorités stratégiques clairement définies, reposant sur des leviers et des objectifs précis. Cette démarche s'étend sur une période de cinq années glissantes et peut faire l'objet d'une mise à jour annuelle afin de s'adapter aux évolutions internes et externes de l'administration.

En reliant les priorités stratégiques de la DGI à sa mission, sa vision et ses valeurs, le Plan 2024-2028 de la DGI énonce la feuille de route sur la période de la planification pour atteindre les objectifs fixés et les résultats escomptés.

Ainsi, cette section détaille les **6 priorités stratégiques** (PS) et énonce les engagements de la Direction pour la période 2024-2028.

- PS1. Renforcer la mobilisation du plein potentiel fiscal.
- PS2. Renforcer les relations de confiance et promouvoir le civisme fiscal.
- PS3. Contribuer à la mise en oeuvre de la réforme fiscale, consolider la sécurité juridique et renforcer le positionnement de la DGI sur la scène fiscale internationale.
- PS4. Renforcer les capacités de la DGI grâce à un capital humain compétent et engagé, des structures adaptées, un environnement propice et une gestion budgétaire rationnelle.
- PS5. Adopter une approche systémique et des modes de gouvernance renforcés pour améliorer l'efficacité et la performance.
- PS.6 Renforcer l'intelligence numérique, moderniser l'infrastructure technologique et développer l'analyse et l'intelligence fiscale.

Priorité Stratégique 1

Renforcer la mobilisation du plein potentiel fiscal.

L'administration envisage à travers sa vision commune de **renforcer la mobilisation du plein potentiel fiscal**.

Pour y parvenir, et afin de garantir l'intégrité de notre système fiscal, il est impératif d'adopter une approche proactive envers la non-conformité.

Il s'agit d'identifier et d'appréhender toute forme de non-conformité et ce, tout d'abord, par le biais de l'amélioration de **l'intégrité, de la fiabilité et de la complétude du registre des contribuables**. Cet engagement vise à rendre cet outil fiable, offrant une base solide pour une prise de décisions éclairée et une gestion fiscale transparente et efficace.

Pierre angulaire d'un système fiscal robuste, l'administration fiscale ambitionne, à travers ce plan, de mettre en place des actions visant à **renforcer la conformité déclarative**, en soutenant notamment les contribuables dans leurs efforts de respect de leurs obligations fiscales.

Parallèlement, **l'amélioration de la sincérité déclarative à travers un contrôle fiscal prédictif et le renforcement de la conformité de paiement et diversifier les outils de recouvrement de l'impôt** revêtent un caractère crucial de garantie de l'équité fiscale et de la viabilité financière de notre pays.

Priorité Stratégique 2

Renforcer les relations de confiance et promouvoir le civisme fiscal.

L'administration est consciente des défis auxquels les usagers sont confrontés pour respecter leurs obligations fiscales, et elle est déterminée à rendre ce processus aussi fluide et transparent que possible. L'objectif est d'encourager la conformité volontaire tout en offrant une expérience efficace et gratifiante aux contribuables.

Ainsi, la DGI poursuivra ses actions en vue de **sensibiliser et d'impacter les comportements en matière de civisme fiscal**. Il s'agit de consolider la confiance et le civisme fiscal, il est fondamental de mettre l'accent sur le respect des exigences de qualité de service, de vulgarisation et de communication.

En garantissant une communication claire et accessible nous favorisons une compréhension accrue et une participation civique plus éclairée. La vulgarisation des procédures fiscales simplifie ainsi les démarches fiscales pour consolider une relation de confiance.

Afin de renforcer notre engagement envers la qualité de service en ligne et d'élever le niveau de professionnalisme dans l'assistance aux contribuables, la DGI s'engage dans une démarche d'amélioration continue et de modernisation de ses services. Cette démarche vise à offrir une expérience utilisateur fluide, intuitive et efficace.

Parallèlement, la professionnalisation de l'assistance aux contribuables revêt une importance cruciale pour la DGI et vise à assurer une assistance compétente, compréhensive et respectueuse.

Priorité Stratégique 3

Contribuer à la mise en oeuvre de la réforme fiscale, consolider la sécurité juridique et renforcer le positionnement de la DGI sur la scène fiscale internationale.

A travers cette priorité l'administration insiste sur son engagement à contribuer à l'élaboration d'un cadre fiscal clair, transparent et compréhensibles afin de faciliter la conformité volontaire des contribuables et renforcer sa confiance.

Pour y parvenir, la DGI entend **renforcer la compréhension de la loi fiscale et déployer une démarche proactive de sécurité juridique**, visant à garantir sa stabilité et sa prévisibilité, offrant ainsi aux contribuables et aux acteurs économiques un environnement propice à la croissance et à l'investissement.

Par ailleurs, et pour construire un système fiscal transparent et efficient, il est essentiel de renforcer l'efficacité de la gestion du contentieux, notamment à travers l'élargissement des outils de prévention des litiges, de résolution des conflits, particulièrement par **l'intégration du mode alternatif de conciliation**.

De plus, et pour positionner notre pays comme un acteur responsable et fiable sur la scène fiscale internationale, il est essentiel de **renforcer l'alignement sur les standards et les meilleures pratiques internationales et de promouvoir la coopération**.

Cela implique de rester à l'écoute des évolutions internationales, d'adopter les meilleures pratiques et de participer activement aux discussions pour façonner les normes fiscales mondiales.

Priorité Stratégique 4

Renforcer les capacités de la DGI grâce à un capital humain compétent et engagé, des structures adaptées, un environnement propice et une gestion budgétaire rationnelle.

A travers ce plan stratégique, l'administration est consciente que la réussite de sa stratégie et le renforcement de ses capacités passe tout d'abord par un pilier essentiel : **un capital humain compétent et engagé, des structures adaptées, un environnement propice et une gestion budgétaire rationnelle.**

Cela s'opère d'abord, par la mise en place d'un système de management des compétences qui repose sur la reconnaissance et le développement professionnel de chaque collaborateur, favorisant ainsi une culture d'appartenance.

De plus, le renforcement des capacités de notre institution passe aussi par la promotion de l'intégrité, favorisant ainsi une culture organisationnelle basée sur la confiance.

La création d'un **environnement de travail inclusif et l'adaptation de l'organisation fonctionnelle** sont propices à l'épanouissement professionnel et à la réalisation de notre mission.

Simultanément, **l'adaptation de notre structure organisationnelle** nous permettra de mieux aligner nos ressources avec nos objectifs stratégiques. Cela implique de créer des équipes agiles, favorisant la collaboration transversale et permettant une prise de décision rapide et informée.

Enfin, une **gestion budgétaire rationnelle** est indispensable pour garantir que nos ressources soient allouées de manière judicieuse et alignée sur nos objectifs stratégiques.

Priorité Stratégique 5

Adopter une approche systémique et des modes de gouvernance renforcés pour améliorer l'efficacité et la performance.

La DGI ambitionne **d'adopter une approche systémique et des modes de gouvernance renforcés pour améliorer l'efficacité et la performance.**

L'adoption d'une approche par les processus est un pilier essentiel de cette démarche qui marque une transition vers une gestion plus intégrée et efficace. Cela signifie une rationalisation et une optimisation des activités de manière holistique, favorisant ainsi une approche système et une satisfaction usager améliorée.

De même, la mise en place d'un système de management qualité avec l'instauration de normes et de standards internationaux ainsi que la culture de la performance renforce l'engagement de l'administration envers l'excellence.

Priorité Stratégique 6

Renforcer l'intelligence numérique, moderniser l'infrastructure technologique et développer l'analyse et l'intelligence fiscale.

A l'effet de bâtir une organisation agile, innovante et prête à relever les défis du monde numérique en constante évolution, il est crucial d'investir dans les nouvelles technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données avancée, cela permettra d'améliorer la capacité à prendre des décisions éclairées et à innover de manière significative.

La **modernisation continue de notre infrastructure technologique** accompagnée de mesures robustes de sécurité pour protéger nos systèmes, nos données et assurer la confidentialité de l'information est essentiel pour soutenir l'ambition numérique de la DGI. Cela permettra de renforcer l'agilité et la capacité de l'administration à répondre aux attentes changeantes de son écosystème.

La Data est une ressource stratégique qui alimente la prise de décision, l'innovation et l'efficacité. La DGI à travers cette stratégie prévoit de renforcer ses capacités et ses instruments de collecte de données et de mettre en place des processus transparents d'échange d'informations pour favoriser la synergie et la collaboration.

Parallèlement, la fiabilisation des données est une étape cruciale pour garantir la qualité de l'information favorisant ainsi une meilleure exploitation de la Data pour une efficacité opérationnelle et une adaptation continue.

Enfin, et pour garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations, il est impératif de consolider la gouvernance des systèmes d'information et de la Data selon les meilleurs standards en la matière.

Synthèse des priorités et objectifs stratégiques

PS. 1 Renforcer la mobilisation du plein potentiel fiscal.

OS.1 Promouvoir l'intégrité du système fiscal à travers le renforcement de la conformité déclarative.

OS.2 Renforcer la conformité de paiement et diversifier les outils de recouvrement de l'impôt.

OS.3 Améliorer la sincérité déclarative à travers un contrôle fiscal prédictif

PS. 2 Renforcer les relations de confiance et promouvoir le civisme fiscal.

OS.4 Sensibiliser et impacter les comportements en matière de civisme fiscal

OS.5 Faciliter la conformité fiscale

PS. 3 Contribuer à la mise en oeuvre de la réforme fiscale, consolider la sécurité juridique et renforcer le positionnement de la DGI sur la scène fiscale internationale.

OS.6 Renforcer la compréhension de la loi fiscale et déployer une démarche proactive de sécurité juridique.

OS.7 Renforcer l'alignement sur les standards et les meilleures pratiques internationales.

PS. 4 Renforcer les capacités de la DGI grâce à un capital humain compétent et engagé, des structures adaptées, un environnement propice et une gestion budgétaire rationnelle.

OS.8 Disposer de ressources humaines compétentes et intègres et de parcours professionnels dynamiques.

OS.9 Favoriser un environnement de travail inclusif et adapter l'organisation fonctionnelle

PS. 5 Adopter une approche systémique et des modes de gouvernance renforcés pour améliorer l'efficacité et la performance.

OS.10 Mettre en place un système axé sur la création de valeurs et la recherche constante d'amélioration

PS. 6 Renforcer l'intelligence numérique, moderniser l'infrastructure technologique et développer l'analyse et l'intelligence fiscale.

OS.11 Exploiter l'intelligence numérique et moderniser l'architecture technologique

OS.12 S'adosser au triptyque « Big data, analyse avancée et intelligence artificielle » pour améliorer la prise de décision et l'efficacité des contrôles

04

Portfolio des Programmes

Objectifs stratégiques

OS.1 Promouvoir l'intégrité du système fiscal à travers le renforcement de la conformité déclarative

OS.2 Renforcer la conformité de paiement et diversifier les outils de recouvrement de l'impôt

OS.3 Améliorer la sincérité déclarative à travers un contrôle fiscal prédictif

OS.4 Sensibiliser et impacter les comportements en matière de civisme fiscal

OS.5 Faciliter la conformité fiscale

OS.6 Renforcer la compréhension de la loi fiscale et déployer une démarche proactive de sécurité juridique

OS.7 Renforcer l'alignement sur les standards et les meilleures pratiques internationales

PG.1 Amélioration de l'intégrité et de la fiabilité du registre des contribuables
PG.2 Renforcement de la conformité déclarative et du respect des obligations fiscales

PG.3 Optimisation des procédures de recouvrement et sécurisation des créances

PG.4 Renforcement de l'échange et de la qualité de l'information et exploitation de l'intelligence artificielle pour la pertinence des outils de lutte contre la non-conformité fiscale

PG.5 Adoption d'une communication civique ciblée

PG.6 Facilitation de la conformité volontaire et amélioration de l'expérience des contribuables

PG.7 Elargissement des outils de prévention des litiges, de résolution des conflits et intégration du mode alternatif de conciliation

PG.8 Promotion de la coopération à l'internationale

Programmes

Portfolio des programmes

Objectifs stratégiques

Programmes

OS.8 Disposer de ressources humaines compétentes et intègres et de parcours professionnels dynamiques

PG.9 Transition vers un système de management par compétences

OS.9 Favoriser un environnement de travail inclusif et adapter l'organisation fonctionnelle

PG.10 Valorisation du cadre et du milieu professionnel et renforcement de l'esprit d'appartenance

PG.11 Alignement des structures de la DGI sur le nouveau mode de gouvernance et de management

OS.10 Mettre en place un système axé sur la création de valeurs et la recherche constante d'amélioration

PG.12 Institution d'une démarche de qualité globale

PG.13 Adoption de l'approche de gestion par le risque

PG.14 Amélioration de la performance des processus de la DGI

PG.15 Adoption d'une politique de gouvernance de l'information

OS.11 Exploiter l'intelligence numérique et moderniser l'architecture technologique

PG.16 Mise en place de plateformes et de technologies numériques, modernes et sécurisées

OS.12 S'adosser au triptyque « Big data, analyse avancée et intelligence artificielle » pour améliorer la prise de décision et l'efficacité des contrôles

PG.17 Développement du capital DATA, de son cadre de gouvernance et des applications de l'intelligence artificielle en matière fiscale

05

Chantiers phares

Mise en place du système de management qualité

Transition vers un système de management par compétences

Renforcement de la culture d'éthique et de déontologie

Promotion du civisme fiscal et des relations de confiance avec l'environnement

Mise en place d'une DATA gouvernance

Intégration d'un nouveau mode alternatif de conciliation dans la résolution des litiges à l'amiable

Modernisation intégrée pour renforcer la conformité et faciliter les obligations fiscales

Mise en place de la facturation électronique



Cadre de gouvernance de la stratégie

20

24

28

01

Comités de gouvernance

La mise en œuvre de la stratégie implique le lancement des projets sélectionnés, l'allocation des ressources nécessaires, et la mise en place des mécanismes de suivi et de contrôle.

Elle exige, par ailleurs, une communication transparente et rigoureuse et un engagement de l'ensemble des équipes à l'effet d'identifier et de surmonter les défis.

En application des principes du management par projet, des Comités sont mis en place afin de favoriser la consolidation du processus de prise de décision et de veiller à un fonctionnement efficace et transparent des projets. Il s'agit principalement de :

Comité stratégique (CoStra)

Il est chargé de définir la vision à long terme de la DGI et d'élaborer la stratégie globale pour atteindre cette vision. Il guide les décisions et les actions en veillant à l'alignement des objectifs opérationnels sur la stratégie globale.

Comité de pilotage (CoPil)

C'est l'organe responsable de la supervision et de la coordination stratégique des projets. Il fixe les orientations générales et supervise l'exécution des projets.



Comité de projet (CoProj)

Ce comité est chargé de la gestion et de la coordination quotidienne d'un projet. Il fait des points d'étapes qui permettent de soumettre au comité de pilotage d'éventuels points d'arbitrage.

Comités techniques (CoTech)

Des comités techniques peuvent être constitués, le cas échéant, pour apporter des expertises dans le cadre des projets et prendre des décisions liées à des aspects particuliers.

Ils peuvent également être composés pour mener des missions spécifiques.

Project Management Office (PMO)

Le PMO est chargé de l'alignement stratégique des projets et de la gestion du portefeuille. Il établit les normes de gouvernance pour l'ensemble des projets.

Equipes projets

Il s'agit d'équipes pluridisciplinaires dédiées à la réalisation des différents projets ou qui consacre une partie de leur temps aux projets.

02

Évaluation des risques

Lors de l'exécution du Plan 2024-2028, la DGI doit prendre en considération les risques inhérents à cette démarche et mener des mesures préventives pour en garantir la mise en œuvre optimale.

En externe, il y a lieu de tenir compte, par exemple, de l'influence sur le bon déroulé du Plan des fluctuations économiques et sociales, des changements législatifs, des évolutions technologiques ...

Au plan interne, il est impératif d'envisager des insuffisances d'adhésion du personnel à la vision de ce plan, ce qui peut en compromettre la mise en œuvre.

Parallèlement, une surveillance insuffisamment rigoureuse du processus de suivi et d'évaluation du plan stratégique peut biaiser notre compréhension des performances, compromettant ainsi notre capacité à apporter des ajustements opportuns.

Il est essentiel d'aborder ces défis avec prévoyance et d'adopter des mécanismes de suivi performants et d'engager les actions d'atténuation appropriées tout au long de la mise en œuvre de notre plan stratégique.

03

Suivi et évaluation de la Stratégie

A. Tenue d'une revue de direction annuelle de suivi

La revue de direction offre une plateforme permettant d'examiner périodiquement l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par la DGI, de mesurer les performances réalisées et d'identifier les pistes d'amélioration. Elle agrège particulièrement :

- Les décisions relatives aux opportunités d'amélioration ;
- Les actions pour remédier aux problèmes identifiés et opportunités d'amélioration ;
- Les mises à jour des objectifs et du Plan stratégique ;
- Les décisions sur les besoins en ressources pour soutenir la stratégie.

B. Facteurs clés d'évaluation

Les objectifs stratégiques sont étroitement associés à des facteurs **clés d'évaluation objets d'indicateurs spécifiques et mesurables** qui permettent de suivre et d'évaluer leur réalisation de manière concrète et quantitative.

Les Groupes transverses TADAT et ISO mis à contribution lors des ateliers thématiques de brainstorming, ont mis l'accent sur la pertinence d'adosser l'évaluation de l'atteinte des objectifs stratégique sur :

- les facteurs clés de performance de l'outil d'évaluation diagnostique des administrations fiscales (TADAT) ;
- et plus globalement sur les exigences de la norme ISO 9001 relative au management de la qualité.

OS.1 Promouvoir l'intégrité du système fiscal à travers le renforcement de la conformité déclarative

- D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables
- D1-2. Détection des contribuables potentiels.
- D4-12. Taux de déclarations déposées dans les délais.
- D4-13. Contrôle des non-déclarants.
- D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration électronique.

OS.2 Renforcer la conformité de paiement et diversifier les outils de recouvrement de l'impôt

- D5-15. Utilisation de méthodes de paiement électroniques
- D5-16. Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement
- D5-17. Paiements dans les délais.
- D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux.

OS.3 Améliorer la sincérité déclarative à travers un contrôle fiscal prédictif

- D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.
- D6-20. Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes.
- D6-21. Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.
- D6-22. Suivi de l'écart fiscal pour évaluer les niveaux d'inexactitude dans la communication des données.

OS.4 Sensibiliser et impacter les comportements en matière de civisme fiscal

- D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations.
- D3-9. Délai nécessaire pour répondre aux demandes d'informations.
- D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables.
- D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services.

OS.5 Renforcer la compréhension de la loi fiscale et déployer une démarche proactive de sécurité juridique

- D7-23. Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.
- D7-24. Délai de règlement des contentieux.
- D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effets.

OS.6 Renforcer l'alignement sur les standards et les meilleures pratiques internationales

- Niveau de conformité aux standards internationaux (FMI, OCDE)

OS.7 Disposer de ressources humaines compétentes et intègres et de parcours professionnels dynamiques

- Identification des compétences nécessaires
- Assurance de la qualification du personnel pour ses tâches
- Dispense de formations appropriées
- Maintien des compétences pour la garantie de la qualité du travail
- Perception de l'intégrité des services par le public.

OS.8 Favoriser un environnement de travail inclusif et adapter l'organisation fonctionnelle

- Evaluation du sentiment d'appartenance

OS.9 Mettre en place un système axé sur la création de valeurs et la recherche constante d'amélioration

- D9-32. Publication des activités, des résultats et des projets.
- D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.
- D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal.
- D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.
- D2-6. Gestion des risques opérationnels
- D2-7. Gestion des risques liés au capital humain.
- D9-29. Mécanismes d'assurance interne
- D8-26. Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.
- D8-27. Pertinence du système de comptabilisation des recettes fiscales.
- D8-28. Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.
- Niveau de conformité aux politiques et normes de gestion des données établies par la DGI

OS.10 Exploiter l'intelligence numérique et moderniser l'architecture technologique

Intelligence numérique

- Qualité des données : précision, cohérence et fiabilité des données entreposées
- Temps de traitement : la vitesse à laquelle le système peut traiter et fournir des résultats et sa capacité à analyser et d'exécuter des milliers de transactions par seconde
- Adaptabilité et évolutivité : la capacité du système à s'adapter aux nouveaux types de données et ajuster ses algorithmes
- Automatisation des processus : la capacité du système à automatiser des tâches récurrentes ou complexes
- Capacité de collaboration avec d'autres systèmes : partage sécurisé et efficace des données

Infrastructure moderne

- Capacité du système à migrer : vers des technologies plus récentes et évolutives (l'adoption de solutions infonuagiques (cloud), la virtualisation des serveurs, ou encore l'utilisation de microservices)
- Réduction des temps d'arrêt : Mesurer la diminution du temps d'arrêt planifié ou non planifié grâce à des mises à jour sans interruption de service ou des technologies de basculement /redondance.
- Amélioration des performances : Suivre les gains de vitesse et d'efficacité des applications ou des services grâce à une infrastructure modernisée
- Sécurité renforcée : Évaluer l'implémentation de mesures de sécurité avancées, telles que l'authentification multi-facteurs, le chiffrement des données et la surveillance proactive des menaces.

OS.11 S'adosser au triptyque « Big data, analyse avancée et intelligence artificielle » pour améliorer la prise de décision et l'efficacité des contrôles

- Niveau de conformité aux politiques internes établies par la DGI en matière de gouvernance, de confidentialité et de sécurité des données.

04

Communication

Élément de conduite du changement et d'accompagnement du Plan 2024-2028, un **plan de communication institutionnelle et interne** est mis en place afin de décliner la communication stratégique tant vers les publics externes qu'internes.

Les actions de communication institutionnelles en la matière visent à informer les parties intéressées par l'activité de la DGI du cadre stratégique qui l'anime, de ses efforts de transparence, de satisfaction de leurs attentes et de l'amélioration continue.

L'objectif des initiatives de communication interne est de donner du sens au capital humain qui porte la DGI et de garantir une compréhension claire, une appropriation, un engagement et une collaboration fructueuse entre les équipes.

Différents modes de sensibilisation et d'échange seront mis à contribution. Des événements internes, des séminaires et sessions de briefings et d'échange seront assurés pour une communication en temps réel et favoriser la transparence. Ces réunions permettront à chaque équipe de comprendre pleinement la dynamique d'ensemble ainsi que le rôle de tout un chacun dans les étapes actuelles et à venir.

En parallèle et en plus de supports visuels d'affichage, nous déploierons des outils numériques pour garantir une diffusion rapide d'information. La messagerie, le portail Intranet, le journal interne électronique seront des canaux essentiels pour maintenir le flux constant d'informations.

Plan Stratégique de la Direction Générale des Impôts



المديرية العامة للضرائب
+oEΦHο +oEo+oE+ IΞOXoE1
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS