

République Tunisienne

Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A) Tunisie-UE

Fiche de Projet de Jumelage traditionnel

APPUI A LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION FISCALE

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES	4
1. INFORMATIONS DE BASE :	5
1.1. PROGRAMME :	5
1.2. REFERENCE :	5
1.3. INTITULE DU PROJET :	5
1.4. SECTEUR :	5
1.5. PAYS BENEFICIAIRE :	5
2. OBJECTIFS :	5
2.1. OBJECTIF GENERAL :	5
2.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES :	5
2.3. CONTRIBUTION A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT ET DE L'AA :	5
2.3.1. <i>Le Plan National de Développement :</i>	5
2.3.2. <i>L'Accord d'Association :</i>	6
3. DESCRIPTION DU PROJET :	6
3.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION :	6
3.2. PRESENTATION DU BENEFICIAIRE :	7
3.2.1. <i>La Direction Générale du Contrôle Fiscal (DGCF) :</i>	7
3.2.2. <i>La Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP) :</i>	7
3.2.3. <i>La Direction Générale des Etudes et de la Législation Fiscales (DGELF) :</i>	8
3.2.4. <i>L'Ecole Nationale des Finances (ENF) :</i>	8
3.2.5. <i>Le Centre Informatique du Ministère des Finances (CIMF) :</i>	9
3.3. ACTIVITES CONNEXES (AUTRES INITIATIVES INTERNATIONALES ET NATIONALES) :	9
3.4. RESULTATS :	10
1 ^{er} Axe « <i>Amélioration de la qualité des services au contribuable et développement de nouvelles missions d'éducation et de services</i> » :	10
2 ^{ème} Axe « <i>Renforcement des capacités de l'administration fiscale</i> » :	10
3.5. ACTIVITES :	11
1 ^{er} Axe « <i>Amélioration de la qualité des services au contribuable et développement de nouvelles missions d'éducation et de services</i> » :	11
2 ^{ème} Axe « <i>Renforcement des capacités de l'administration fiscale</i> » :	12
2.1. <i>Communication interne :</i>	13
2.2. <i>Système d'information :</i>	13
2.3. <i>Audit, inspection, évaluation des performances :</i>	14
2.4. <i>Gestion du risque :</i>	14
2.5. <i>Gestion des ressources humaines (GRH) :</i>	14
3 ^{ème} Axe « <i>Modernisation du système de formation</i> » :	15
3.6. APPORTS DE L'ADMINISTRATION JUELLE DE L'ÉTAT MEMBRE :	15
3.6.1. <i>Profil et tâches du Chef de Projet :</i>	15
3.6.2. <i>Profil et tâches du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ) :</i>	15
3.6.2.1. <i>Tâches du CRJ :</i>	15
3.6.2.2. <i>Durée de la mission du CRJ :</i>	16
3.6.2.3. <i>Profil CRJ :</i>	16
3.6.3. <i>Profil et tâches des principaux experts à court terme.</i>	16
4. LANGUE DE TRAVAIL :	29
5. CADRE INSTITUTIONNEL :	29
6. BUDGET	29
7. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE :	29
7.1. INSTITUTIONS RESPONSABLES DANS LE PAYS BENEFICIAIRE :	29
7.1.1. <i>Autorité Contractante du Projet :</i>	29
7.1.2. <i>Institution Bénéficiaire :</i>	30
7.2. PRINCIPAUX HOMOLOGUES DANS LE PAYS BENEFICIAIRE :	31
7.3. L'UGP3A :	32
7.4. COMITE DE PILOTAGE DU PROJET :	32

8. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE (A TITRE INDICATIF)	32
9. ENVIRONNEMENT DU PROJET	32
9.1. DEGRE DE MATURITE DU PROJET :.....	32
9.2. DURABILITE :	33
10. CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT	33
ANNEXE.....	34
MATRICE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET DE JUMELAGE TRADITIONNEL MEDA.....	35

Liste des Abréviations Utilisées

AA	Accord d'Association
CRJ	Conseiller Résident de Jumelage
CT	Court Terme
CMT	Court et Moyen Termes
CIMF	Centre Informatique du Ministère des Finances
DGCF	Direction Générale du Contrôle Fiscal
DGCP	Direction Générale de la Comptabilité Publique
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DGLEF	Direction Générale de la Législation et des Etudes Fiscales
ENF	Ecole Nationale des Finances
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
POA	Plan Opérationnel Annuel
RNP	Responsable National du Programme
TIC	Technologie de l'Information et des Communications
UE	Union Européenne
UGP3A	Unité de Gestion du Programme d'Appui à l'Accord d'Association

1. Informations de base :

1.1. Programme :

Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A).

1.2. Référence :

TU/07/AA/FI/16

1.3. Intitulé du projet :

Appui à la modernisation de l'administration fiscale.

1.4. Secteur :

Finances/Fiscalité.

1.5. Pays bénéficiaire :

Tunisie.

2. Objectifs :

2.1. Objectif général :

Améliorer le quotidien du contribuable dans ses rapports avec l'administration fiscale et consolider l'équité fiscale en vue de favoriser le consentement volontaire à l'impôt et de contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires.

2.2. Objectifs spécifiques :

1. Améliorer la qualité des services rendus au contribuable et développer de nouvelles missions d'éducation et de services visant à faciliter l'accomplissement des obligations fiscales ;
2. Moderniser les méthodes et les outils de travail et renforcer l'utilisation des TIC ;
3. Renforcer le cadre institutionnel de l'administration fiscale ;
4. Renforcer le système de gestion du risque afin de réduire la fraude et l'évasion fiscales ;
5. Améliorer la GRH et moderniser le système de formation du personnel.

2.3. Contribution à la mise en œuvre du Plan National de Développement et de l'AA :

2.3.1. Le Plan National de Développement :

La modernisation de l'administration tunisienne et notamment la modernisation de l'administration fiscale figure parmi les objectifs prioritaires du XIème plan de développement économique et social (2007-2011) et ce, dans le but d'améliorer ses rapports avec ses usagers, de renforcer les capacités compétitives de l'économie nationale et d'améliorer l'environnement des affaires.

En effet, les objectifs ci-après sont particulièrement recensés parmi les objectifs dudit plan :

- renforcer les fondements de la bonne gouvernance de l'administration ;
- moderniser les outils et les méthodes de gestion de l'administration ;
- développer les capacités professionnelles du personnel de l'administration ;
- instaurer l'administration électronique.

Dans ce cadre, le présent projet de jumelage devrait contribuer à réaliser ces objectifs au niveau de l'administration fiscale.

2.3.2. L'Accord d'Association :

Ce projet de jumelage devrait contribuer également à la concrétisation des objectifs de l'Accord d'Association en matière de développement économique et social et particulièrement en matière d'amélioration du climat des affaires, de modernisation de l'administration et du rapprochement institutionnel.

Ce jumelage répond également aux objectifs du plan d'action de la politique de voisinage qui retient la fiscalité parmi les domaines essentiels couverts par ce plan. En effet, celui-ci prévoit :

- l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie pour la modernisation de l'administration fiscale (formation professionnelle, informatisation et utilisation des TIC, gouvernance de l'administration fiscale et système d'information) ;
- l'échange d'expériences et d'expertise sur les systèmes fiscaux des Etats membres de l'UE.

3. Description du projet :

3.1. Contexte et justification :

La modernisation du système fiscal et de son administration constitue un axe important des réformes structurelles engagées par la Tunisie pour répondre aux exigences des mutations économiques et sociales aussi bien sur le plan national qu'international.

En effet, l'ouverture de l'économie tunisienne, le démantèlement tarifaire, la préservation des équilibres macro-économiques ainsi que l'amélioration de l'environnement des affaires appellent des efforts continus pour améliorer le système fiscal et sa gouvernance.

A cet effet, la Tunisie s'est engagée depuis 1988 dans un vaste processus de réformes fiscales qui lui ont permis de se doter d'un système fiscal moderne.

On peut citer, à titre d'exemple, l'introduction de la TVA en 1988 ; la réforme des impôts sur les sociétés et sur le revenu en 1990 ; la refonte du système d'incitation à l'investissement en 1993 ; la réforme des droits d'enregistrement et de timbre en 1993 ; la réforme de la fiscalité locale en 1997 et l'adoption d'un code des droits et procédures fiscaux en 2000...

Cependant, les actions de réformes menées jusqu'ici ont été essentiellement axées sur les règles relatives à l'assiette, aux taux de l'impôt et aux procédures d'imposition et du contentieux de l'impôt ; la modernisation du fonctionnement de l'administration fiscale n'ayant pas suivi le même rythme de réforme.

De ce fait, la priorité est à présent accordée à la modernisation de l'administration fiscale et à l'amélioration de la qualité des services rendus au contribuable en vue de faciliter l'accomplissement de ses obligations fiscales et de favoriser son consentement volontaire à l'impôt, d'une part et de renforcer l'équité fiscale, d'autre part.

La modernisation de l'administration fiscale répond également à un objectif d'amélioration de son efficacité en matière de recouvrement de l'impôt pour faire face au manque à gagner important résultant du démantèlement tarifaire dans le cadre de l'Accord d'Association ou dans le cadre des accords de libre échange conclus avec d'autres pays.

Compte tenu de ce qui précède, le document d'orientation du P3A a retenu la fiscalité comme un domaine prioritaire d'intervention sous l'axe « Renforcement et concrétisation de la coopération économique ».

A ce titre, le POA 2006 prévoit d'apporter un appui aux efforts de modernisation de l'administration fiscale à travers le jumelage qui constitue l'instrument idoine pour véhiculer l'expertise publique et les meilleures pratiques dans les pays de l'UE en la matière.

Tenant compte des besoins exprimés par les différentes structures de l'administration fiscale, ce projet comporte les axes suivants :

- ✓ *Amélioration de la qualité des services au contribuable et développement de nouvelles missions d'éducation et de services ;*
- ✓ *Renforcement des capacités de l'administration fiscale ;*
- ✓ *Modernisation du système de formation.*

3.2. Présentation du Bénéficiaire :

Les bénéficiaires du projet sont les structures et les institutions, ci-après, relevant du Ministère des Finances et intervenant directement ou indirectement dans l'administration de l'impôt :

- ✓ La Direction Générale du Contrôle Fiscal (DGCF) et ses services extérieurs ;
- ✓ La Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP) et ses services extérieurs ;
- ✓ La Direction Générale des Etudes et de la Législation fiscales (DGELF) ;
- ✓ L'Ecole Nationale des Finances (ENF) ;
- ✓ Le Centre Informatique du Ministère des Finances (CIMF).

3.2.1. La Direction Générale du Contrôle Fiscal (DGCF) :

La DGCF est chargée notamment :

- ✓ de l'application des textes législatifs et réglementaires à caractère fiscal et du contrôle et de l'établissement de l'assiette des impôts et taxes perçus pour le compte de l'Etat ;
- ✓ du contentieux administratif, civil et correctionnel naissant de l'application de la législation et de la réglementation fiscales ;
- ✓ de l'inspection des services de la DGCF et des enquêtes administratives ;
- ✓ d'assurer, en collaboration avec les structures concernées, la préparation et la mise en œuvre du plan informatique en matière d'impôts et taxes ; d'exploiter les équipements installés et les applications développées et de veiller à leur sécurité et à leur maintenance.

La DGCF comporte six directions centrales dont une direction chargée des enquêtes et du contrôle national polyvalent.

Les services extérieurs rattachés à la DGCF sont formés par des centres et des bureaux de contrôle des impôts.

Le centre de contrôle des impôts exerce ses compétences sur l'ensemble du gouvernorat cependant le gouvernorat de Tunis est couvert par deux centres de contrôle des impôts soit au total 25 centres de contrôle des impôts.

Chaque centre du contrôle des impôts comporte une cellule de vérification, un service d'enregistrement et de timbre, un service d'encadrement, un service du suivi des avantages fiscaux, et un service du commissaire de Gouvernorat chargé du contentieux de l'impôt.

Les bureaux de contrôle des impôts qui sont en nombre de 131 bureaux ont une compétence locale et assurent outre leurs attributions de contrôle, la gestion du fichier des contribuables et la prestation de certains services (ouverture de patente, délivrance de certaines attestations...).

3.2.2. La Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP) :

La DGCP est chargée notamment :

- ✓ de préparer les projets de textes relatifs à la comptabilité de l'Etat, des établissements publics à caractère administratif, des collectivités publiques locales et des organismes assimilés et de prendre les mesures à leur application ;
- ✓ d'organiser, d'animer et de surveiller l'accomplissement de la mission de recouvrement des créances publiques ;

- ✓ de veiller au respect des normes dans l'exécution des tâches confiées aux postes comptables de l'Etat, des établissements publics à caractère administratif, des collectivités publiques locales et organismes assimilés qui sont soumis à sa tutelle comptable ;
- ✓ d'émettre des états de liquidation pour le recouvrement des créances publiques dont le contentieux de l'Etat est saisi.

La DGCP comporte huit directions centrales et un réseau de comptables publics comportant entre autres 374 recettes des finances réparties sur tout le territoire national.

3.2.3. La Direction Générale des Etudes et de la Législation Fiscales (DGELF) :

La DGELF est chargée notamment :

- ✓ d'entreprendre des études en vue de réformer la fiscalité conformément aux objectifs fixés par les plans de développement économique et social ;
- ✓ d'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires à caractère fiscal et de prévoir leurs modalités d'application ;
- ✓ de participer à l'élaboration des conventions internationales dans le domaine des impôts et taxes ;
- ✓ de codifier la législation fiscale en vigueur ;
- ✓ d'interpréter les textes législatifs et réglementaires fiscaux en vigueur et d'élaborer ainsi la doctrine administrative ;
- ✓ de participer à l'élaboration du programme d'informatisation de l'administration fiscale et de centraliser et d'exploiter les statistiques fiscales.

La DGELF comporte quatre directions de technique fiscale et une sous direction des statistiques et de la documentation.

3.2.4. L'Ecole Nationale des Finances (ENF) :

L'école nationale des finances est chargée d'assurer les besoins du ministère des finances dans tous les domaines de la formation dont notamment :

- ✓ La formation initiale pour les admis aux concours externes organisés par le ministère des finances pour l'accès aux cycles de formation des inspecteurs centraux, des inspecteurs et des attachés d'inspection des services financiers ;
- ✓ La formation d'initiation à la vie professionnelle au profit des inspecteurs, des attachés d'inspection et des contrôleurs des services financiers, nouvellement recrutés suite à leur admission aux concours externes organisés par le ministère des finances ;
- ✓ La formation continue au profit des agents du corps du ministère des finances ;
- ✓ La réalisation et la publication des recherches et des études notamment à caractère fiscal, financier et comptable ;
- ✓ La promotion des compétences par :
 - l'organisation de sessions de formation au profit du personnel du ministère des finances dans les domaines de la fiscalité, de la comptabilité publique, du secteur financier, de l'informatique, des nouvelles technologies et des langues ;
 - l'organisation de sessions de formation au profit des agents du ministère des finances de différents grades en vue de les préparer aux concours internes organisés par le ministère des finances ;
 - l'organisation de séminaires et des journées d'études au profit des cadres du ministère des finances, des établissements et entreprises économiques et des professions en relation avec le secteur financier.

L'école nationale des finances (ENF) comprend :

- Les organes d'exécution ;
- le conseil d'orientation ;
- le conseil de discipline.

Les organes d'exécution de l'école nationale des finances comprennent les unités suivantes :

- l'unité de la formation initiale et des études ;
- l'unité de la formation continue et de la promotion des compétences ;
- l'unité des recherches et de la publication ;
- l'unité des affaires administratives et financières.

3.2.5. Le Centre Informatique du Ministère des Finances (CIMF) :

Le CIMF est chargé de développer toutes les applications informatiques du ministère des finances y compris celles de l'administration fiscale. Il assure, dans ce cadre :

- la préparation et la mise en œuvre du plan informatique en matière d'impôts et taxes ;
- l'exploitation des équipements installés et des applications développées ;
- la sécurité et la maintenance de ces équipements et applications.

Le CIMF travaille en étroite collaboration avec les structures concernées qui identifient leurs besoins et préparent les cahiers des charges des applications informatiques à développer ou des mises à jour y afférentes qu'elles transmettent au CIMF pour exécution.

Les applications informatiques actuellement en exploitation par l'administration fiscale sont les suivantes :

- RAFIC (système de rationalisation des actions fiscales et comptables) : Ce système permet le recensement et la gestion des contribuables. Il doit faciliter la rationalisation des méthodes et la création d'une base d'informations fiscales et comptables,
- SADEC (système d'aide à la décision et au contrôle fiscal) : Ce système doit permettre de disposer des informations utiles afin de déterminer le revenu réel du contribuable en exploitant différentes sources d'information.
- GED (système de gestion électronique des données) : Ce système permet de stocker les actes et les contrats enregistrés à la recette des finances et de délivrer des copies conformes de ces documents aux intéressés à leurs demandes.
- E-déclaration : Cette application permet la déclaration et le paiement en ligne de l'impôt.

3.3. Activités connexes (autres initiatives internationales et nationales) :

L'administration fiscale tunisienne a entrepris durant ces dernières années plusieurs initiatives à l'effet de moderniser ses activités et de faciliter l'accomplissement du devoir fiscal dont notamment :

- la mise en œuvre de la télé déclaration depuis le mois d'avril 2002 ;
- le développement d'une démarche qualité à travers une expérience pilote au niveau d'une recette des finances et d'un bureau de contrôle des impôts ;
- la création d'un site web (www.impots.finances.gov.tn) dédié à l'information fiscale et aux services en ligne.

Outre les initiatives susvisées, il y a lieu de signaler les activités s'inscrivant dans le cadre de la coopération internationale aux niveaux bilatéral et multilatéral.

En effet, et dans le cadre de la coopération avec le FMI et à la demande des autorités tunisiennes une mission de cette institution a réalisé en 2005 une étude sur l'administration

fiscale au terme de laquelle elle a proposé une stratégie pour sa modernisation. La présente fiche tient largement compte des conclusions de cette étude.

Le Programme d'Appui à la Compétitivité PAC I retient l'administration fiscale parmi les administrations prioritaires concernées par ce programme qui s'intéresse à l'instauration de l'administration électronique.

Par ailleurs et dans le cadre de la coopération bilatérale tuniso-française plusieurs actions ont été menées sous forme de séminaires (emplois des ressources humaines, technique d'audit, amélioration des relations avec le contribuable, efficacité du contrôle fiscal ...) ou sous forme de visites d'observation (DGE, structures d'audit ...)

Enfin, l'administration fiscale tunisienne qui est membre fondateur du CREDAF (centre de rencontre et d'études des dirigeants des administrations fiscales) participe activement aux colloques et séminaires dudit centre.

3.4. Résultats :

1^{er} Axe « Amélioration de la qualité des services au contribuable et développement de nouvelles missions d'éducation et de services » :

- 1.1. Un document de stratégie pour l'amélioration de la qualité des services au contribuable et le développement de nouvelles missions d'éducation et de services ainsi qu'un plan d'action pour sa mise en œuvre, sont élaborés et adoptés ;
- 1.2. De nouveaux services de proximité et de nouvelles formes d'assistance au contribuable sont mis en place ;
- 1.3. Les services en ligne sont renforcés ;
- 1.4. Des manuels de procédures internes ainsi que des supports éducatifs et des guides pratiques destinés au contribuable sont élaborés et adoptés ;
- 1.5. Un système d'évaluation de la qualité des services au contribuable est mis en place ;
- 1.6. Un interlocuteur unique pour les gros contribuables (DGE) fonctionnel est créé ;
- 1.7. Un centre impôts service fonctionnel est créé ;
- 1.8. Une charte du contribuable, relatant ses droits et ses obligations est élaborée et adoptée ;
- 1.9. Un service fonctionnel chargé des supports éducatifs, des outils de communication, des services en ligne et des bases documentaires électroniques est créé ;
- 1.10. Un plan d'action pour la modernisation des services extérieurs de l'administration fiscale (recettes des finances et bureaux de contrôle des impôts) est élaboré, adopté et sa mise en œuvre est entamée sur la base d'expériences pilotes.

2^{ème} Axe « Renforcement des capacités de l'administration fiscale » :

- 2.1. Un système d'échange et de diffusion des informations interservices comportant un Intranet et une messagerie électronique est mis en place ;
- 2.2. Un plan d'action pour le renforcement de la performance et la fiabilité du système d'information est élaboré et sa mise en œuvre est entamée ;
- 2.3. Des outils perfectionnés de traitement et d'exploitation des données du système d'information sont disponibles ;
- 2.4. Un système de suivi et d'analyse des recettes et de la discipline fiscales est mis en place ;

- 2.5. Des outils modernes et efficaces d'audit, d'inspection et d'évaluation des performances sont disponibles ;
- 2.6. Des outils de gestion du risque de fraude et d'évasion fiscales sont disponibles ;
- 2.7. Un système moderne et efficace de GRH est mis en place ;
- 2.8. Un code déontologique est élaboré et adopté.

3^{ème} Axe «Modernisation du système de formation » :

- 3.1. Un plan directeur de formation du personnel de l'administration fiscale est élaboré et adopté ;
- 3.2. Un plan d'action pour la modernisation du système de formation du personnel et de l'infrastructure pédagogique est élaboré, adopté et sa mise en œuvre est entamée ;
- 3.3. Les capacités administratives ainsi que les outils et les moyens de gestion de l'ENF sont renforcés et modernisés.

3.5. Activités :

Remarques méthodologiques :

1. *Les activités ci-dessous présentées sont données à titre indicatif ; d'autres activités jugées nécessaires pour atteindre les résultats attendus et les objectifs escomptés de ce projet peuvent être envisagées.*
2. *Lorsque la durée de mise en œuvre des plans d'action élaborés et adoptés dépasse la durée du présent projet, l'appui du jumelage se limitera aux activités programmées au cours de sa durée opérationnelle.*
3. *Chaque fois que des besoins matériels sont identifiés, les experts de l'administration jumelle appuieront l'élaboration des spécifications techniques du matériel et des logiciels à acquérir et du cahier des charges nécessaires.*

1^{er} Axe « Amélioration de la qualité des services au contribuable et développement de nouvelles missions d'éducation et de services » :

La concrétisation de cet axe nécessite l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale d'amélioration de la qualité des services au contribuable et de développement de nouvelles missions d'éducation et de services.

Cette stratégie porte sur l'identification des mesures et des moyens à même d'améliorer la qualité des services actuellement rendus au contribuable ainsi que sur la conception et la mise en place de nouvelles missions d'éducation et de services.

Elle devrait explorer tous les aspects liés aux services au contribuable tels que l'accueil ; l'orientation ; l'éducation ; les délais ; l'écoute, l'information et la communication ; les services en ligne ; la dématérialisation ; l'assistance rapprochée ; les procédures ; les formulaires ; la dimension pédagogique et préventive ; la formation et le perfectionnement des compétences...

La stratégie englobera, également :

- ✓ La mise en place d'un interlocuteur unique pour les gros contribuables (DGE) au sein duquel seront regroupées toutes les missions essentielles de l'administration fiscale (gestion, contrôle, recouvrement, contentieux...) ;
- ✓ La création et le démarrage effectif d'un centre impôts service.

Des missions d'études seront organisées en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE dans les domaines couverts par cet axe.

Outre l'expertise publique véhiculée par le jumelage et devant permettre la réalisation des activités horizontales au niveau central, la concrétisation de cet axe exige l'acquisition de matériel nécessaire au fonctionnement de la DGE, à la création du centre impôts service et à l'amélioration de la qualité des prestations dans les services extérieurs.

L'investissement matériel sera assuré par le bénéficiaire, une partie de cet investissement sera prise en charge par le P3A à travers une contribution prévue hors budget de jumelage.

Le présent axe comportera les activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie préconisée dont le détail des activités sera affiné à la lumière des orientations de cette stratégie :

- 1.1. Elaboration d'un document de stratégie pour l'amélioration de la qualité des services au contribuable et le développement de nouvelles missions d'éducation et de services ainsi qu'un plan d'action pour la mise en œuvre de cette stratégie ;
- 1.2. Identification et mise en place de nouvelles missions d'éducation et de services au contribuable (nouveaux services de proximité, nouvelles formes d'assistance...) ;
- 1.3. Mise en place d'un système d'évaluation de la qualité des services au contribuable ;
- 1.4. Elaboration d'une charte du contribuable, relatant ses droits et ses obligations ;
- 1.5. Elaboration d'un plan d'action pour le renforcement de l'utilisation des TIC ;
- 1.6. Renforcement des services en ligne existant et introduction de nouveaux services en ligne ;
- 1.7. Développement et enrichissement de bases documentaires électroniques ;
- 1.8. Mise en place d'un service chargé des supports éducatifs, des outils de communication, des services en ligne et des bases documentaires électroniques ;
- 1.9. Mise en place d'un interlocuteur unique pour les gros contribuables (DGE) ;
- 1.10. Création d'un centre impôts service ;
- 1.11. Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation des recettes des finances et des bureaux de contrôle des impôts (aménagement, accueil, communication...) ;
- 1.12. Aménagement et agencement des locaux d'une recette des finances et d'un bureau de contrôle des impôts à titre pilote ;
- 1.13. Elaboration des manuels de procédures internes ainsi que des supports éducatifs et des guides pratiques destinés au contribuable ;
- 1.14. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation dans les divers domaines couverts par cet axe ;
- 1.15. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE dans les domaines couverts par cet axe.

2^{ème} Axe « Renforcement des capacités de l'administration fiscale » :

La modernisation de l'administration fiscale nécessite un appui institutionnel lui permettant de renforcer ses capacités humaines et matérielles et de moderniser ses outils et méthodes de travail.

Sous cet axe, le projet de jumelage s'intéressera particulièrement aux domaines suivants :

2.1. Communication interne :

L'assistance publique à travers le jumelage veillera à la conception d'un système de communication interne au sein de l'administration fiscale basé sur l'organisation, les procédures, le contenu, les supports et l'infrastructure telle que l'Intranet et l'échange électronique des informations.

L'acquisition de matériels (soft et hard) nécessaires à la mise en place du système de communication interne ainsi que le développement de l'Intranet seront assurés par le bénéficiaire avec l'appui du P3A à travers un budget prévu hors jumelage.

Les activités ci-après seront réalisées dans le cadre du projet de jumelage :

- 2.1.1.** Conception d'un système de communication interne (architecture, organisation, cadre institutionnel...) entre les différentes structures de l'administration fiscale ;
- 2.1.2.** Identification des besoins humains et matériels nécessaires à la mise en place et à l'administration du système de communication interne ;
- 2.1.3.** Appui à l'élaboration des spécifications techniques du matériel et des logiciels à acquérir ainsi que du cahier des charges nécessaire au développement de l'Intranet ;
- 2.1.4.** Mise en place du système de communication interne ;
- 2.1.5.** Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en la matière.

2.2. Système d'information :

Dans l'objectif de renforcer l'efficacité du système d'information de l'administration fiscale et de développer les capacités d'exploitation et de traitement des données que comporte ce système, les activités ci-après sont particulièrement recensées :

- 2.2.1.** Diagnostic de la situation actuelle et analyse de la qualité et de la performance des différentes composantes et procédures du système d'information (applications informatiques ; collecte et saisie de l'information ; disponibilité et utilisation de l'information...). Ce diagnostic doit être consigné au niveau d'un rapport de diagnostic ;
- 2.2.2.** Elaboration d'un plan d'action pour une amélioration progressive du système d'information de l'administration fiscale ;
- 2.2.3.** Définition des besoins humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action ;
- 2.2.4.** Identification et/ou conception d'outils et logiciels nécessaires à une gestion efficace et une meilleure exploitation du système d'information ;
- 2.2.5.** Conception et mise en place d'un système de suivi et d'analyse des recettes fiscales en régime intérieur et de la discipline fiscale et réalisation d'actions de formation en la matière ;
- 2.2.6.** Assistance au démarrage de la mise en œuvre du dit plan d'action en accompagnant la réalisation des premières activités, planifiées durant la phase opérationnelle du jumelage ;
- 2.2.7.** Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de système d'information fiscale.

2.3. Audit, inspection, évaluation des performances :

Les activités à réaliser dans ce cadre visent à renforcer les capacités de l'administration fiscale et à la doter d'instruments adéquats en matière d'audit, d'inspection et d'évaluation des performances.

Parmi les activités à réaliser dans ce domaine, on peut citer :

- 2.3.1.** Diagnostic de la situation actuelle et identification des besoins en matière d'inspection, d'audit et d'évaluation des performances ;
- 2.3.2.** Conception et mise en place d'instruments d'inspection, d'audit, d'évaluation des performances et élaboration de manuels d'utilisation de ces instruments ;
- 2.3.3.** Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;
- 2.3.4.** Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière d'audit, d'inspection et d'évaluation des performances.

2.4. Gestion du risque :

En vue de mieux lutter contre la fraude et l'évasion fiscales, le système de gestion du risque au sein de l'administration fiscale doit être renforcé.

A cet effet, les activités à réaliser pourraient porter sur les aspects suivants :

- 2.4.1.** Proposition d'une démarche de gestion du risque contre la fraude et l'évasion fiscales ;
- 2.4.2.** Mise en place d'un système moderne et efficace pour la gestion du risque ;
- 2.4.3.** Appui à la confection et/ou l'acquisition d'outils de gestion du risque ;
- 2.4.4.** Identification des besoins humains et matériels nécessaires à la gestion du risque ;
- 2.4.5.** Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation ;
- 2.4.6.** Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de gestion du risque.

2.5. Gestion des ressources humaines (GRH) :

Les activités à réaliser dans ce domaine visent à mettre en place un système moderne et efficace de GRH, elles porteront essentiellement sur :

- 2.5.1.** Diagnostic de la situation actuelle et élaboration d'un rapport de diagnostic ;
- 2.5.2.** Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation de la GRH devant permettre, particulièrement, l'amélioration de la gestion des carrières, l'adoption de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'introduction de techniques modernes de recrutement, d'affectation et d'évaluation... ;
- 2.5.3.** Renforcement des capacités des services en charge de la GRH et modernisation de ses outils et moyens de travail ;
- 2.5.4.** Elaboration d'un code déontologique ;
- 2.5.5.** Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;
- 2.5.6.** Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de GRH.

3^{ème} Axe «Modernisation du système de formation » :

Les activités identifiées portent sur :

- 3.1.** Diagnostic de la situation actuelle et élaboration d'un rapport diagnostic ;
- 3.2.** Elaboration d'un plan directeur de formation du personnel de l'administration fiscale ;
- 3.3.** Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation du système de formation du personnel de l'administration fiscale et de l'infrastructure pédagogique ;
- 3.4.** Renforcement des capacités administratives de l'ENF et modernisation de ses outils et méthodes de gestion et de travail y compris en matière de formation initiale ;
- 3.5.** Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation convenues ;
- 3.6.** Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de formation du personnel de l'administration fiscale.

3.6. Apports de l'administration jumelle de l'Etat membre :

3.6.1. Profil et tâches du Chef de Projet :

Le chef de projet de l'Etat Membre devrait être un responsable de haut rang, au sein de l'administration jumelle, capable de mener un dialogue opérationnel et d'apporter les solutions requises aux problèmes et difficultés rencontrés durant l'exécution du projet de jumelage ; son niveau de responsabilité doit lui permettre de faire appel à des experts à court terme pour soutenir la mise en œuvre efficace des activités prévues.

Sa mission consiste notamment à :

- ✓ Concevoir, superviser et coordonner le projet ;
- ✓ Diriger la mise en œuvre du projet de jumelage ;
- ✓ Elaborer des rapports trimestriels et un rapport final qu'il soumettra à l'autorité contractante. Les rapports comporteront un volet thématique et un volet financier.

Le chef de projet doit avoir, outre une bonne maîtrise de la langue française, une bonne connaissance et une bonne expérience en matière de fonctionnement et de modernisation de l'administration fiscale. Il doit disposer de bonnes aptitudes à diriger une équipe et à organiser et planifier son travail. Il est également, souhaitable que le chef de projet ait dirigé ou contribué à la gestion et au suivi d'un projet similaire.

Le chef de projet œuvrera en étroite collaboration avec le chef de projet côté tunisien pour garantir la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui sont mobilisées à cette fin.

A cet effet, il doit pouvoir être disponible pour le projet au minimum trois jours par mois avec une visite sur le terrain au moins une fois tous les trois mois.

3.6.2. Profil et tâches du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ) :

3.6.2.1. Tâches du CRJ :

Le CRJ est chargé d'assurer la mise en œuvre du projet de jumelage, il a également pour mission de fournir des conseils techniques et d'assister l'administration bénéficiaire dans le cadre du plan de travail prédéfini.

*** Gestion du projet :**

Le CRJ doit accompagner la mise en œuvre des différentes composantes du projet. Il assiste les différentes structures bénéficiaires dans la gestion et l'exécution du projet. Sa mission consiste notamment à :

- ✓ Travailler au quotidien avec les responsables des différentes structures de l'administration fiscale pour mettre en œuvre le projet et coordonner les différentes interventions des experts ;
- ✓ Assurer la continuité de la mise en œuvre du projet avec son homologue principal, ses homologues dans les différentes structures bénéficiaires, les experts à court et moyen terme, les deux chefs de projet respectivement tunisien et de l'Etat Membre ainsi qu'avec l'unité de gestion du programme d'appui à l'accord d'association « UGP3A ».

*** Supervision, coordination et assistance**

Le CRJ apportera tout son savoir pour assurer le bon déroulement des activités du projet et notamment l'organisation, la supervision, la coordination et l'assistance des groupes de travail.

Par ailleurs, les interventions des experts CMT se feront en étroite collaboration avec le CRJ et sous sa supervision.

Le CRJ apportera aux homologues et correspondants, une assistance dans la définition du contenu détaillé des activités du projet de jumelage (notamment celles nécessitant un travail d'expertise préalable) et des profils des experts CMT qui seront chargés de leur mise en œuvre.

En outre, le CRJ veillera à la bonne préparation et organisation des missions d'études que les cadres des structures bénéficiaires auront à effectuer au sein de l'administration.

3.6.2.2. Durée de la mission du CRJ :

La mission du CRJ sera effectuée sur une période de 24 mois à plein temps. Durant cette période le CRJ assurera la gestion du projet et accomplira les tâches qui lui sont affectées.

3.6.2.3. Profil CRJ :

Le CRJ doit être un haut cadre justifiant du profil suivant :

- ✓ Diplôme universitaire de niveau supérieur en économie, finances, management public ou une discipline connexe ;
- ✓ Expérience confirmée en matière de management d'administration publique ;
- ✓ Ayant occupé des postes de grande responsabilité au sein d'une administration fiscale et de préférence dans des structures tenant des rapports étroits avec les contribuables ;
- ✓ Bonne connaissance en matière des TIC ;
- ✓ Une compétence confirmée en matière de conduite de projets de modernisation de l'administration fiscale, basée sur les TIC ;
- ✓ Une expérience antérieure, dans le cadre d'un projet de jumelage ou d'un projet similaire en matière de modernisation d'administration fiscale, est un fort avantage ;
- ✓ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture, la conversation et la rédaction.

3.6.3. Profil et tâches des principaux experts à court terme.

Voir tableau ci-dessous.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<i>1^{er} Axe « Amélioration de la qualité des services au contribuable et développement de nouvelles missions d'éducation et de services »</i>			
<p>1.1. Elaboration d'un document de stratégie pour l'amélioration de la qualité des services au contribuable et le développement de nouvelles missions d'éducation et de services ainsi qu'un plan d'action pour la mise en œuvre de cette stratégies ;</p> <p>1.2. Identification et mise en place de nouvelles missions d'éducation et de service au contribuable ;</p> <p>1.3. Mise en place d'un système d'évaluation de la qualité des services au contribuable ;</p> <p>1.4. Elaboration d'une charte du contribuable, relatant ses droits et ses obligations ;</p>	<p>CRJ + Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Formulation de propositions pour l'amélioration de la qualité des services ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives aux missions d'éducation ; ▪ Appui à l'élaboration et à l'exécution de la stratégie ; ▪ Appui à l'élaboration du plan d'action ; ▪ Confection et appui à la mise en place des missions d'éducation ; ▪ Conception d'un système d'évaluation de la qualité ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives à la charte ; ▪ Appui à la rédaction de la charte ; ▪ Appui à l'exécution du plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie arrêtée. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur en économie, finances, management public ou dans une discipline connexe ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience confirmée en matière de mise en œuvre de mission d'éducation et de services au contribuable ; ➤ Une expérience confirmée en matière d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration de la qualité des services au contribuable serait un fort atout ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>1.5. Elaboration d'un plan d'action pour le renforcement de l'utilisation des TIC ;</p> <p>1.6. Renforcement des services en ligne existant et introduction de nouveaux services en ligne ;</p> <p>1.7. Développement et enrichissement de bases documentaires électroniques ;</p> <p>1.8. Mise en place d'un service chargé des supports éducatifs, des outils de communication, des services en ligne et des bases documentaires électroniques ;</p>	<p>CRJ + Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives au plan d'action ; ▪ Appui à l'élaboration du plan d'action ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives aux services en ligne ; ▪ Appui à la mise en place des services en ligne ; ▪ Appui à la conception, au développement et à l'enrichissement de bases documentaires électroniques ; ▪ Conception du service (cadre légal et réglementaire, ses attributions, son organisation, son personnel, ses procédures, ses outils et méthodes de travail...); ▪ Identification des besoins humains et matériels nécessaires ; ▪ Appui à l'élaboration des spécifications techniques et des cahiers des charges pour d'éventuels matériels et logiciels à acquérir ; ▪ Assistance au démarrage effectif des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur de préférence en TIC ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience confirmée en matière d'encadrement d'équipe chargée des services en ligne ; ➤ Bonne maîtrise des TIC ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>1.9. Mise en place d'un interlocuteur unique pour les gros contribuables (DGE) ;</p>	<p>Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Proposition d'une conception de l'interlocuteur unique (cadre légal, attributions, organisation, personnel, procédures, outils et méthodes de travail...) ; ▪ Identification des besoins humains et matériels nécessaires ; ▪ Appui à l'élaboration des spécifications techniques et des cahiers des charges pour d'éventuels matériels et logiciels à acquérir ; ▪ Assistance au démarrage effectif des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur en économie, finances, management public ou dans une discipline connexe ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Une expérience confirmée en matière de mise en place d'une structure chargée des gros contribuables serait un fort atout ; ➤ Bonne maîtrise des TIC ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>1.10. Création d'un centre impôts service ;</p>	<p>CRJ + Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Conception du Centre (cadre légal et institutionnel, ses missions, son organisation, son personnel, ses procédures, ses outils et méthodes de travail...); ▪ Identification des besoins humains et matériels nécessaires ; ▪ Appui à l'élaboration des spécifications techniques et des cahiers des charges pour les équipements et les logiciels à acquérir ; ▪ Assistance au démarrage effectif des activités du Centre. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur de préférence en TIC ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ La participation à la création d'un centre impôts service est souhaitable ; ➤ Bonne maîtrise des TIC ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>1.11. Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation des recettes des finances et des bureaux de contrôle des impôts (aménagement, accueil, communication...);</p> <p>1.12. Aménagement et agencement des locaux d'une recette des finances et d'un bureau de contrôle des impôts à titre pilote ;</p>	<p>Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Formulation de propositions pour l'aménagement des services extérieurs ; ▪ Appui à l'élaboration des spécifications techniques et des cahiers des charges pour d'éventuels matériels et logiciels à acquérir ; ▪ Appui à l'aménagement de sites pilotes ; ▪ Elaboration d'un plan d'action pour la généralisation de l'aménagement modernisé à tous les services extérieurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience en matière d'aménagement et de modernisation de <i>FrontOffice</i> ; ➤ Expérience confirmée en matière de relation publique et de communication ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.
<p>1.13. Elaboration des manuels de procédures internes ainsi que des supports éducatifs et des guides pratiques destinés au contribuable ;</p> <p>1.14. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation dans les divers domaines couverts par cet axe ;</p> <p>1.15. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE dans les domaines couverts par cet axe.</p>	<p>CRJ + Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de la méthodologie d'élaboration du manuel des procédures ; ▪ Appui et encadrement des groupes de travail chargés de l'élaboration des manuels de procédures internes ; ▪ préparation et réalisation des actions de formation. 	<p>Ces activités seront réalisées par le CRJ et les experts CMT chargés des activités 1.1 à 1.12 et 3^{ème} axe (Formation).</p>

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
2^{ème} Axe « Renforcement des capacités de l'administration fiscale »			
<p>2.1. Communication interne :</p> <p>2.1.1. Conception d'un système de communication interne (architecture, organisation, cadre institutionnel...) entre les différentes structures de l'administration fiscale ;</p> <p>2.1.2. Identification des besoins humains et matériels nécessaires à la mise en place et à l'administration du système de communication interne ;</p> <p>2.1.3. Appui à l'élaboration des spécifications techniques du matériel et des logiciels à acquérir ainsi que du cahier des charges nécessaire au développement de l'Intranet ;</p> <p>2.1.4. Mise en place du système de communication interne ;</p> <p>2.1.5. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en la matière.</p>	<p>CRJ + Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Appui à la conception d'un système de communication interne y compris la création d'un portail intranet ; ▪ Définition des besoins humains et matériels (équipement informatiques et logiciels complémentaires à l'infrastructure réseau existante) pour la mise en place et l'administration du système de communication interne et du portail intranet ; ▪ Assistance à la préparation des spécifications techniques, des termes de référence et des cahiers des charges ; ▪ Assistance à la mise en place du système de communication interne. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur de préférence en TIC ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience dans la conception d'un système de communication interne et notamment un portail intranet ; ➤ Expertise confirmée dans le conseil et l'étude de systèmes similaires ➤ Expérience dans la préparation des spécifications techniques, des termes de référence et des cahiers de charges ; ➤ La participation à la conception et la mise en place d'un système de communication interne pour une administration fiscale, est souhaitable ➤ Bonne maîtrise des TIC ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>2.2. Système d'information :</p> <p>2.2.1. Diagnostic de la situation actuelle et élaboration d'un rapport de diagnostic ;</p> <p>2.2.2. Elaboration d'un plan d'action pour une amélioration progressive du système d'information de l'administration fiscale.</p> <p>2.2.3. Définition des besoins humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action ;</p> <p>2.2.4. Identification et/ou conception d'outils et logiciels nécessaires à une gestion efficace et une meilleure exploitation du système d'information ;</p> <p>2.2.5. Conception et mise en place d'un système de suivi et d'analyse des recettes fiscales en régime intérieur et de la discipline fiscale et réalisation d'actions de formation en la matière ;</p> <p>2.2.6. Assistance au démarrage de la mise en œuvre du dit plan d'action ;</p> <p>2.2.7. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de système d'information fiscale.</p>	<p>CRJ + Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Rédaction du rapport de diagnostic ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives au plan d'action ; ▪ Appui à l'élaboration du plan d'action ; ▪ Appui au démarrage de l'exécution du plan d'action ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives au système de suivi et d'analyse des recettes fiscales ; ▪ Appui à la conception et la mise en place du système de suivi et d'analyse des recettes fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur en économie, finances, management public, informatique ou dans une discipline connexe ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expertise confirmée dans le conseil et l'étude de systèmes similaires ➤ La participation à un projet d'amélioration de système d'information d'une administration fiscale, est souhaitable ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>2.3. Audit, inspection et évaluation des performances :</p> <p>2.3.1. Diagnostic de la situation actuelle et identification des besoins en matière d'inspection, d'audit, d'évaluation des performances ;</p> <p>2.3.2. Conception et mise en place d'instruments d'inspection, d'audit, d'évaluation des performances et élaboration de manuels d'utilisation de ces instruments ;</p> <p>2.3.3. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;</p> <p>2.3.4. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière d'audit, d'inspection et d'évaluation des performances.</p>	<p>Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives aux instruments à utiliser ; ▪ Appui à l'élaboration des spécifications techniques et des cahiers des charges pour d'éventuels matériels et logiciels à acquérir ; ▪ Confection et appui à la mise en place des instruments à développés ; ▪ Identification des besoins humains et matériels nécessaires ; ▪ Préparation et réalisation des actions de formation ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur en économie, finances, management public ou dans une discipline connexe ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience confirmée en matière de conception d'instruments d'inspection, d'audit et d'évaluation des performances ; ➤ Expérience confirmée en matière d'élaboration de manuels des procédures ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>2.4. Gestion du risque :</p> <p>2.4.1. Proposition d'une démarche pour la gestion du risque contre la fraude et l'évasion fiscales ;</p> <p>2.4.2. Mise en place d'un système moderne et efficace pour la gestion du risque ;</p> <p>2.4.3. Appui à la confection et/ou l'acquisition d'outils de gestion du risque ;</p> <p>2.4.4. Identification des besoins humains et matériels nécessaires à la gestion du risque ;</p> <p>2.4.5. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;</p> <p>2.4.6. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de gestion du risque.</p>	<p>Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Appui à l'élaboration des spécifications techniques et des cahiers des charges pour d'éventuels matériels et logiciels à acquérir ; ▪ Confection et appui à la mise en place des instruments à développer pour la gestion du risque ; ▪ Identification des besoins humains et matériels nécessaires ; ▪ Préparation et réalisation des actions de formation ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur en économie, finances, management public ou dans une discipline connexe ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience confirmée en matière de gestion du risque d'évasion ou de fraude fiscales ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>2.5. GRH :</p> <p>2.5.1. Diagnostic de la situation actuelle et élaboration d'un rapport de diagnostic ;</p> <p>2.5.2. Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation de la GRH ;</p> <p>2.5.3. Renforcement des capacités des services en charge de la GRH et modernisation de ses outils et moyens de travail ;</p> <p>2.5.4. Elaboration d'un code déontologique ;</p> <p>2.5.5. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;</p> <p>2.5.6. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de GRH.</p>	<p>Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives au code déontologique ; ▪ Appui à l'élaboration du code déontologique ; ▪ Identification des besoins humains et matériels nécessaires au renforcement des capacités des services en charge de la GRH ; ▪ Elaboration d'une méthode d'évaluation des cadres ; ▪ Préparation et réalisation des actions de formation ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur en économie, finances, management public ou dans une discipline connexe, une formation complémentaire en GRH serait un atout ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience confirmée en matière de GRH ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
3^{ème} Axe « Modernisation du système de formation »			
<p>3.1. Diagnostic de la situation actuelle et élaboration d'un rapport diagnostic ;</p> <p>3.2. Elaboration d'un plan directeur de formation du personnel de l'administration fiscale ;</p> <p>3.3. Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation du système de formation du personnel de l'administration fiscale et de l'infrastructure pédagogique ;</p>	Experts (CMT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives aux orientations stratégiques et au plan directeur ; ▪ Appui à l'élaboration du plan directeur ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives au plan d'action pour la modernisation du système de formation ; ▪ Appui à l'élaboration du plan d'action pour la modernisation du système de formation ; ▪ Préparation et réalisation des actions de formation ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur en économie, finances, management public ou dans une discipline connexe ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience confirmée en matière de gestion de formation ; ➤ Ayant élaboré des plans directeur de formation ; ➤ Expertise confirmée en ingénierie de formation ; ➤ La participation à un projet de modernisation de système de formation d'une administration fiscale, est souhaitable ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>3.4. Renforcement des capacités administratives de l'ENF et modernisation de ses outils et méthodes de gestion et de travail y compris en matière de formation initiale ;</p> <p>3.5. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;</p> <p>3.6. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de formation du personnel de l'administration fiscale.</p>	<p>Experts (CMT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance et diagnostic de l'existant comparativement avec les meilleures pratiques dans l'UE ; ▪ Présentation et discussion des démarches à suivre et des actions à réaliser ainsi que des plans et moyens de leur réalisation ; ▪ Présentation et discussion des propositions relatives à la modernisation des outils et des moyens de gestion et de travail au sein de l'ENF ; ▪ Identification des besoins humains et matériels nécessaires au renforcement des capacités de l'administration de l'ENF ; ▪ Appui à l'élaboration des spécifications techniques et des cahiers des charges pour d'éventuels matériels et logiciels à acquérir ▪ Préparation et réalisation des actions de formation et d'assistance. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'enseignement supérieur en économie, finances, management public ou dans une discipline connexe ; ➤ Compétence confirmée dans le domaine d'intervention ; ➤ Aptitude confirmée d'analyse, de conception et de formulation de propositions ; ➤ Expérience confirmée en matière de gestion de la formation ; ➤ La participation à un projet de modernisation de système de formation dans une administration fiscale, est souhaitable ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

4. Langue de travail :

La langue de travail du projet de jumelage est le français.

5. Cadre institutionnel :

Le présent projet de jumelage est réalisé dans le cadre du Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A), programme convenu entre le Gouvernement tunisien et l'Union Européenne en vue de soutenir les efforts de l'administration et des institutions publiques tunisiennes impliquées dans la mise en œuvre de l'Accord d'Association dans tous ses volets : économiques, sociaux, commerciaux et des services.

Les activités du P3A portent essentiellement sur l'amélioration de l'efficacité et le renforcement des capacités aux niveaux organisationnel, humain et matériel, des structures administratives responsables de la mise en œuvre de l'Accord à travers le recours aux différents instruments de coopération à savoir l'expertise technique privée, l'expertise publique (jumelage institutionnel traditionnel ou léger), les études, la formation, les visites d'étude et l'acquisition d'équipements.

Les autorités de tutelle du programme sont la Commission Européenne et le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale "MDCI", coordonnateur national des projets financés dans le cadre MEDA.

La gestion de ce programme est assurée par une Unité de Gestion (UGP3A) placée sous la responsabilité du Responsable National du Programme "RNP", haut cadre du MDCI et dirigée par un directeur.

Le Ministère des Finances est le bénéficiaire du présent projet de jumelage qui profitera essentiellement à ses structures et organismes constituant l'administration fiscale (DGCF, DGELF, DGCP, CIMF, ENF).

6. Budget

Le budget du jumelage est limité à **1.200.000 €** (contribution éligible au titre d'un financement du P3A). Ce budget comprend les frais des missions d'étude (billets d'avion et per-diem).

7. Modalités de mise en œuvre :

7.1. Institutions responsables dans le pays bénéficiaire :

7.1.1. Autorité Contractante du Projet :

Ministère du Développement et de la Coopération Internationale.

Monsieur Moncef BOUALLAGUI

Responsable National du P3A

98 Avenue Mohamed V 1002 Tunis Belvédère

Tél. : +216 71 796 616

Fax : +216 71 799 069

E-mail : m.bouallagui@mdci.gov.tn

7.1.2. Institution Bénéficiaire :

Le Ministère des Finances est le bénéficiaire, responsable de la mise en œuvre du projet. Il assure, à ce titre, la préparation, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. A cet effet, il mettra à la disposition du projet les moyens humains et matériels nécessaires à l'exécution et à la réussite du jumelage.

Moyens humains

Le chef de projet

Le Ministère des Finances désignera le chef de projet du côté tunisien. Il travaillera en étroite collaboration avec le Chef de projet de l'Etat membre et le conseiller résident de jumelage. Il fera régulièrement le suivi de l'avancement des activités du projet de jumelage et apportera tout l'appui nécessaire pour aplanir les difficultés qui risquent de porter préjudice à la bonne marche du projet.

Homologues du CRJ

Le Ministère des Finances désignera également un homologue principal du CRJ. Il sera notamment en charge de coordonner avec le CRJ les actions relevant de la partie tunisienne au jumelage et assurer le lien avec les cadres ou groupes de travail tunisiens correspondants et des experts-clés de l'Etat membre.

Dans chaque structures et organisme bénéficiaire, un haut cadre est désigné comme homologue du CRJ. Il aura à aider le CRJ à coordonner, planifier et diriger l'exécution des activités impliquant la structure ou organisme qu'il représente.

Groupes de travail

Des groupes de travail seront créés pour la mise en œuvre des choix stratégiques et le suivi des différentes activités du projet de jumelage. Ils seront appuyés par le CRJ et les experts clés de l'Etat membre pour la planification et la mise en œuvre des tâches relevant de la partie tunisienne.

Assistant du CRJ

Le Ministère des Finances mettra à la disposition du jumelage un cadre tunisien pour assister le CRJ dans l'accomplissement de ses fonctions. Cet assistant, qui sera affecté dès l'arrivée du CRJ, aura notamment pour tâches de :

- ✓ assister le CRJ dans ses contacts avec les interlocuteurs tunisiens, et notamment les responsables des structures et organismes concernés ;
- ✓ prendre les contacts nécessaires avec les cadres tunisiens pour l'organisation et la préparation des activités en Tunisie et dans l'Etat membre ;
- ✓ contribuer à l'organisation des déplacements et séjours des experts de l'Etat membre en Tunisie et des visiteurs et stagiaires tunisiens dans l'Etat membre ;
- ✓ contribuer à la mise à disposition des documents tunisiens nécessaires pour le travail des experts dans certaines activités ;
- ✓ participer à la rédaction des comptes rendus d'activité ;
- ✓ assister le CRJ et le chef de projet dans la préparation des rapports trimestriels.

Moyens matériels

Le Ministère des Finances installera le CRJ et son assistant dans des bureaux adéquatement équipés pour toute la durée du projet. Ces bureaux seront disponibles dès l'arrivée du CRJ.

Il fournira les conditions adéquates pour permettre aux experts CMT d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions.

7.2. Principaux homologues dans le pays bénéficiaire :

Chef de Projet

Monsieur Mohamed Ali AYED
Le Secrétaire Général du Ministère des Finances
Place du gouvernement El kasbah
Tél. : + 216 71 562 129 Fax : + 216 71 568 442

Homologue principal du CRJ

Monsieur Ali MEKKI
Directeur à la DGELF
6, Rue Ibn Jazzar, 1002 Tunis Belvédère
Tél. : + 216 71 790 445 Fax : + 216 71 790 550
E-mail : ali_mekki2006@yahoo.fr

Autres homologues :

Pour la DGCF

Monsieur Maher CHIKHAOUI
Qualité : Sous directeur à la DGCF
Adresse : 91, Avenue Hédi Chaker, 1002 Tunis Belvédère
Tél. : + 216 71 802 055 Fax : + 216 71 799 010
E-mail : chikhaoui.maher@planet.tn

Pour la DGELF

Madame Moufida GUEDMA
Qualité : Sous directeur à la DGELF
Adresse : 6, Rue Ibn Jazzar, 1002 Tunis Belvédère
Tél. : + 216 71 790 504 Fax : + 216 71 790 550

Pour la DGCP

Madame Halima BAHAR
Qualité : Directeur à la DGCP
Adresse : 36, Rue de Marseille – 1001 Tunis
Tél. : + 216 71 259 721 Fax : + 216 71 259 721
E-mail : halima.hmida@wanadoo.tn

Pour l'ENF

Monsieur Sami EL ZOUBEIDI
Qualité : Directeur à l'ENF
Adresse : Avenue Daghamarchold – 1001 Tunis
Tél. : + 216 71 347 809 Fax : + 216 71 347 799

Pour le CIMF

Monsieur Salah EL MEDDEB

Qualité : Sous directeur au CIMF

Adresse : 56, Rue El Jazira - 1000 Tunis

Tél. : +216 71 322 177 Fax : +216 71 327 328

7.3. L'UGP3A :

L'Unité de Gestion du Programmes assure la gestion administrative de l'ensemble des activités du P3A, y compris les projets de jumelage, dans le respect des procédures communautaires. Elle assure, à ce titre, la gestion des fonds mis à la disposition du programme.

Personnes de contact à l'UGP :

Madame Nawele Ben Romdhane Dhrif

Directeur de l'UGP3A

5, rue Ryadh 1082 Tunis Mutuelle-ville

Tél : +216 71 794 540

Fax : +216 71 794 541

E-mail : directeur@ugp3a.gov.tn

Monsieur Chiheb MEGHIRBI

Expert, Chargé du projet

5, rue Ryadh 1082 Tunis Mutuelle-ville

Tél : +216 71 844 654

Fax : +216 71 794 541

E-mail : c.meghirbi@ugp3a.gov.tn

7.4. Comité de pilotage du projet :

Le Ministère des Finances constituera un comité de pilotage du projet dont la composition et la périodicité des réunions seront fixées dans la convention de jumelage. Il se chargera du suivi de la mise en œuvre et de la coordination des différentes activités du jumelage.

8. Calendrier de mise en œuvre (à titre indicatif)

8.1. Date de lancement de l'appel à propositions : Mars 2007.

8.2. Date prévue de démarrage des activités du jumelage : Octobre 2007.

8.3. Durée de la mission de jumelage : 24 mois.

9. Environnement du projet

9.1. Degré de maturité du projet :

Les fondements et la consistance du présent projet découlent directement des objectifs recensés pour le XI^{ème} plan de développement économique et social (2007 -2011) en matière de mise à niveau de l'administration tunisienne et répondent également aux engagements pris par les pouvoirs publics tunisiens avec leurs partenaires (UE, Banque Mondiale, BAD, FMI). Le présent projet s'inspire largement des recommandations des experts du FMI.

D'ailleurs, des efforts soutenus ne cessent d'être déployés durant ces dernières années dans le but d'amorcer la concrétisation, par les propres moyens de l'administration tunisienne, des mêmes objectifs dudit projet.

9.2. Durabilité :

La durabilité du projet est garantie par la nature même de ses activités qui visent à doter l'administration fiscale tunisienne de moyens, outils et méthodes de travail similaires à ceux de ses homologues dans les pays de l'UE et qu'elle utilisera d'une manière durable.

Dans ce cadre, le Ministère des Finances est soucieux de réunir les conditions humaines et matérielles nécessaires à capitaliser le savoir faire et à utiliser d'une manière durable, les outputs des différentes composantes du projet.

10. Conditionnalité et échelonnement

Le projet de jumelage n'est pas soumis à des conditions préalables particulières pour démarrer.

Toutefois, certaines activités à réaliser dans le cadre de ce projet sont tributaires d'un travail de préparation, d'adaptation et de validation qui incombe à la partie bénéficiaire.

De ce fait, l'intervention des experts de l'administration jumelle devrait être opérée par intermittence laissant à l'institution bénéficiaire le temps de préparation, d'adaptation et de validation nécessaires.

Une coordination entre les différentes activités de chaque axe est nécessaire pour une réalisation adéquate et cohérente du projet de jumelage, d'autant plus que certaines activités doivent respecter un ordre chronologique de réalisation, d'autres peuvent être menées en parallèle.

Cette coordination sera assurée en étroite collaboration entre les deux administrations jumelles.

ANNEXE
Matrice du cadre logique

MATRICE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET DE JUMELAGE TRADITIONNEL MEDA			
APPUI A LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION FISCALE		N° de référence du projet : TU/07/AA/FI/16	Budget total : EUR 1.200.000
		Date limite d'engagement 04 août 2008	Date limite de déboursement 30 novembre 2009
Objectif général	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	
Améliorer le quotidien du contribuable dans ses rapports avec l'administration fiscale et consolider l'équité fiscale en vue de favoriser le consentement volontaire à l'impôt et de contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de satisfaction du contribuable. • Accroissement du taux de dépôt de déclaration à l'échéance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes réalisées à cet effet. • Rapports d'activités des structures concernées. 	
Objectifs spécifiques	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
1. Améliorer la qualité des services rendus au contribuable et développer de nouvelles missions d'éducation et de service visant à faciliter l'accomplissement des obligations fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 3 nouvelles missions multimédia d'éducation et de service sont opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogues des services au contribuable publiés par l'administration fiscale. 	
2. Moderniser les méthodes et les outils de travail et renforcer l'utilisation des TIC.	<ul style="list-style-type: none"> • Manuels de procédures disponibles. • Nombre de procédures informatisées. • Accroissement du Nombre d'utilisateurs des services en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. • Système d'information. 	
3. Renforcer le cadre institutionnel de l'administration fiscale.	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles structures mises en place (DGE, Centre impôts service...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
4. Renforcer le système de gestion du risque afin de réduire la fraude et l'évasion fiscale.	<ul style="list-style-type: none"> • Outils (logiciels, tableaux de bord, manuels...) de gestion du risque disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
5. Améliorer la GRH et moderniser le système de formation du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Outils (logiciels, tableaux de bord, manuels...) de GRH et de formation disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	

Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
1^{er} Axe « Amélioration de la qualité des services au contribuable et développement de nouvelles missions d'éducation et de services »			
1.1. Un document de stratégie pour l'amélioration de la qualité des services au contribuable et le développement de nouvelles missions d'éducation et de services ainsi qu'un plan d'action pour la mise en œuvre de cette stratégie, sont élaborés et adoptés.	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de stratégie et du plan d'action disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption par les autorités compétentes.
1.2. De nouveaux services de proximité et de nouvelles formes d'assistance au contribuable sont mis en place.	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 3 nouvelles missions d'éducation et de services mises en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogues des services au contribuable publiés par l'administration fiscale. 	
1.3. Les services en ligne sont renforcés.	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du Nombre d'utilisateurs des services en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'information et site web. 	
1.4. Des manuels de procédures internes ainsi que des supports éducatifs et des guides pratiques destinés au contribuable sont élaborés et adoptés.	<ul style="list-style-type: none"> • Documents requis disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
1.5. Un système d'évaluation de la qualité des services au contribuable est mis en place.	<ul style="list-style-type: none"> • Des outils internes et externes de mesurage (sondage, enquête, panel...) disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
1.6. Un interlocuteur unique pour les gros contribuables (DGE) fonctionnel est créé.	<ul style="list-style-type: none"> • Structure fonctionnelle disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens humains et matériels alloués.
1.7. Un centre impôts service fonctionnel est créé.	<ul style="list-style-type: none"> • Structure fonctionnelle disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens humains et matériels alloués.
1.8. Une charte du contribuable, relatant ses droits et ses obligations est élaborée et adoptée.	<ul style="list-style-type: none"> • Document disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption par les autorités compétentes.
1.9. Un service fonctionnel chargé des supports éducatifs, des outils de communication, des services en ligne et des bases documentaires électroniques est créé.	<ul style="list-style-type: none"> • Structure fonctionnelle disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens humains et matériels alloués.
1.10. Un plan d'action pour la modernisation des services extérieurs de l'administration fiscale (recettes des finances et bureaux de contrôle des impôts) est élaboré, adopté et sa mise en œuvre est entamée sur la base d'expériences pilotes.	<ul style="list-style-type: none"> • Document du plan d'action disponible. • Sites pilotes aménagés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens humains et matériels alloués.

2^{ème} Axe « Renforcement des capacités de l'Administration fiscale »			
2.1. Un système d'échange et de diffusion des informations interservices comportant un Intranet et une messagerie électronique est mis en place ;	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet et système d'échange électronique des informations fonctionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens humains et matériels alloués.
2.2. Un plan d'action pour le renforcement de la performance et la fiabilité des systèmes d'information est élaboré et sa mise en œuvre est entamée ;	<ul style="list-style-type: none"> • Document du plan d'action disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
2.3. Des outils perfectionnés de traitement et d'exploitation des données du système d'information sont disponibles ;	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels, tableaux de bord, nomenclature et manuels disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
2.4. Un système de suivi et d'analyse des recettes et de la discipline fiscales est mis en place ;	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels, tableaux de bord, nomenclature et manuels disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
2.5. Des outils modernes et efficaces d'audit, d'inspection et d'évaluation des performances sont disponibles ;	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels, tableaux de bord, nomenclature et manuels disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
2.6. Des outils de gestion du risque de fraude et d'évasion fiscales sont disponibles ;	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels, tableaux de bord, nomenclature et manuels disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
2.7. Un système moderne et efficace de GRH est mis en place ;	<ul style="list-style-type: none"> • Outils (logiciels, tableaux de bord, manuels...) de GRH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	
2.8. Un code déontologique est élaboré et adopté.	<ul style="list-style-type: none"> • Document disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption par les autorités compétentes.
3^{ème} Axe « Modernisation du système de formation »			
3.1. Un plan directeur de formation du personnel de l'administration fiscale est élaboré et adopté ;	<ul style="list-style-type: none"> • Plan directeur et catalogue des thèmes et du planning de formation disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption par les autorités compétentes.
3.2. Un plan d'action pour la modernisation du système de formation du personnel et de l'infrastructure pédagogique est élaboré, adopté et sa mise en œuvre est entamée ;	<ul style="list-style-type: none"> • Document du plan d'action disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. 	

<p>3.3. Les capacités administratives ainsi que les outils et les moyens de gestion de l'ENF sont renforcés et modernisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles méthodes de gestion administrative utilisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du projet de jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les recommandations sont mises en œuvre et les moyens humains et matériels de l'ENF sont renforcés.
<p>Activités</p>	<p>Moyens</p>		<p>Hypothèses</p>
<p><i>1^{er} Axe « Amélioration de la qualité des services au contribuable et développement de nouvelles missions d'éducation et de services »</i></p>			
<p>1.1. Elaboration d'un document de stratégie d'amélioration de la qualité des services au contribuable et de développement de nouvelles missions d'éducation et de services ainsi qu'un plan d'action pour la mise en œuvre de cette stratégies ;</p> <p>1.2. Identification et mise en place de nouvelles missions d'éducation et de service au contribuable ;</p> <p>1.3. Mise en place d'un système d'évaluation de la qualité des services au contribuable ;</p> <p>1.4. Elaboration d'une charte du contribuable, relatant ses droits et ses obligations ;</p> <p>1.5. Elaboration d'un plan d'action pour le renforcement de l'utilisation des TIC ;</p> <p>1.6. Renforcement des services en ligne existant et introduction de nouveaux services en ligne ;</p> <p>1.7. Développement et enrichissement de bases documentaires électroniques ;</p> <p>1.8. Mise en place d'un service chargé des supports éducatifs, des outils de communication, des services en ligne et des bases documentaires électroniques ;</p> <p>1.9. Mise en place d'un interlocuteur unique pour les gros contribuables (DGE) ;</p> <p>1.10. Création d'un centre impôts service ;</p> <p>1.11. Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation des recettes des finances et des bureaux de contrôle des impôts (aménagement, accueil, communication...);</p>	<p style="text-align: center;">CRJ</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">240 H/J d'expertise publique</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">10 Missions d'étude de 5 jours</p>		

<p>1.12. Aménagement et agencement des locaux d'une recette des finances et d'un bureau de contrôle des impôts à titre pilote ;</p> <p>1.13. Elaboration des manuels de procédures internes ainsi que des supports éducatifs et des guides pratiques destinés au contribuable ;</p> <p>1.14. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation dans les divers domaines couverts par cet axe ;</p> <p>1.15. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE dans les domaines couverts par cet axe.</p>			
<p>2^{ème} Axe « Renforcement des capacités de l'Administration fiscale »</p>			
<p>2.1. Communication interne :</p> <p>2.1.1. Conception d'un système de communication interne (architecture, organisation, cadre institutionnel...) entre les différentes structures de l'administration fiscale ;</p> <p>2.1.2. Identification des besoins humains et matériels nécessaires à la mise en place et à l'administration du système de communication interne ;</p> <p>2.1.3. Appui à l'élaboration des spécifications techniques du matériel et des logiciels à acquérir ainsi que du cahier des charges nécessaire au développement de l'Intranet ;</p> <p>2.1.4. Mise en place du système de communication interne ;</p> <p>2.1.5. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en la matière.</p>	<p>CRJ</p> <p>+</p> <p>100 H/J d'expertise publique</p> <p>+</p> <p>2 Missions d'étude de 5 jours</p>		

<p>2.2. Système d'information :</p> <p>2.2.1. Diagnostic de la situation actuelle et élaboration d'un rapport de diagnostic ;</p> <p>2.2.2. Elaboration d'un plan d'action pour une amélioration progressive du système d'information de l'administration fiscale.</p> <p>2.2.3. Définition des besoins humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action ;</p> <p>2.2.4. Identification et/ou conception d'outils et logiciels nécessaires à une gestion efficace et une meilleure exploitation du système d'information ;</p> <p>2.2.5. Conception et mise en place d'un système de suivi et d'analyse des recettes fiscales en régime intérieur et de la discipline fiscale et réalisation d'actions de formation en la matière ;</p> <p>2.2.6. Assistance au démarrage de la mise en œuvre du dit plan d'action ;</p> <p>2.2.7. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de système d'information fiscale.</p>	<p style="text-align: center;">CRJ</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">100 H/J d'expertise publique</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">5 Missions d'étude de 5 jours</p>		
<p>2.3. Audit, inspection et évaluation des performances :</p> <p>2.3.1. Diagnostic de la situation actuelle et identification des besoins en matière d'inspection, d'audit, d'évaluation des performances ;</p> <p>2.3.2. Conception et mise en place d'instruments d'inspection, d'audit, d'évaluation des performances et élaboration de manuels d'utilisation de ces instruments ;</p> <p>2.3.3. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;</p> <p>2.3.4. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière d'audit, d'inspection et d'évaluation des performances.</p>	<p style="text-align: center;">40 H/J d'expertise publique</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">4 Missions d'étude de 5 jours</p>		

<p>2.4. Gestion du risque :</p> <p>2.4.1. Proposition d'une démarche pour la gestion du risque contre la fraude et l'évasion fiscale ;</p> <p>2.4.2. Mise en place d'un système moderne et efficace pour la gestion du risque ;</p> <p>2.4.3. Appui à la confection et/ou l'acquisition d'outils de gestion du risque ;</p> <p>2.4.4. Identification des besoins humains et matériels nécessaire à la gestion du risque ;</p> <p>2.4.5. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;</p> <p>2.4.6. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de gestion du risque.</p>	<p>40 H/J d'expertise publique</p> <p>+</p> <p>4 Missions d'étude de 5 jours</p>		
<p>2.5. GRH :</p> <p>2.5.1. Diagnostic de la situation actuelle et élaboration d'un rapport de diagnostic ;</p> <p>2.5.2. Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation de la GRH ;</p> <p>2.5.3. Renforcement des capacités des services en charge de la GRH et modernisation de ses outils et moyens de travail ;</p> <p>2.5.4. Elaboration d'un code déontologique ;</p> <p>2.5.5. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;</p> <p>2.5.6. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de GRH.</p>	<p>40 H/J d'expertise publique</p> <p>+</p> <p>4 Missions d'étude de 5 jours</p>		

3^{ème} Axe «Modernisation du système de formation »			
<p>3.1. Diagnostic de la situation actuelle et élaboration d'un rapport diagnostic ;</p> <p>3.2. Elaboration d'un plan directeur de formation du personnel de l'administration fiscale ;</p> <p>3.3. Elaboration d'un plan d'action pour la modernisation du système de formation du personnel de l'administration fiscale et de l'infrastructure pédagogique ;</p> <p>3.4. Renforcement des capacités administratives de l'ENF et modernisation de ses outils et méthodes de gestion et de travail y compris en matière de formation initiale ;</p> <p>3.5. Identification des besoins en formation et réalisation des actions de formation en la matière ;</p> <p>3.6. Organisation de missions d'études en vue de prendre connaissance des expériences des pays de l'UE en matière de formation du personnel de l'administration fiscale.</p>	<p>200 H/J d'expertise publique</p> <p>+</p> <p>10 Missions d'étude de 10 jours</p>		
			Pré-conditions
			<ul style="list-style-type: none"> • Néant.

