



**Office Burundais des Recettes**

*"Je suis fier de contribuer à la construction du Burundi"*

# **MANUEL DE PROCEDURES DE L'OFFICE BURUNDAIS DES RECETTES - OBR -**

**JANVIER 2018**

# TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	1
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	4
I. CONTEXTE DU MANUEL ET PRESENTATION DE L'OFFICE BURUNDAIS DES RECETTES	6
1.1. Introduction	6
1.2. Quelques consignes	6
1.3. Objectifs du manuel	6
1.4. Approche méthodologique	7
1.5. Structure du manuel	8
1.6. Mise à jour du manuel	9
1.7. Motifs de mise à jour du manuel	9
1.8. Responsabilité de la mise à jour du manuel	9
1.9. Méthodologie de la mise à jour du manuel	9
1.10. Distribution des procédures modifiées	10
1.11. Limites du manuel	10
1.12. Présentation de l'OBR	10
II. LES PROCEDURES DES DIRECTIONS ET SERVICES HIERARCHIQUEMENT RATTACHES AU COMMISSARIAT GENERAL	12
2.1. Procédures du secretariat	12
2.2. Procédures de la Direction des Etudes et Planification Strategiques	18
2.2.1. Procédures du service de la planification stratégique	19
2.2.2. Procédures du Service Statistiques	23
2.3. Procédures de la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables	25
2.3.1. Principaux communicateurs à l'OBR	25
2.3.2. Communication interne	26
2.3.3. Communication externe	26
2.3.4. Service aux contribuables	28
2.3.5. Education des contribuables	32
2.3.6. Gestion des Relations Publiques	33
2.4. Procédures de la Direction Juridique et de la Gestion du Contentieux	35
2.4.1. Procédures de Gestion du Contentieux	35
2.4.2. Procédures de Gestion des Affaires Juridiques	37
2.5., Procédures de la Direction des Finances	40
2.5.1. Procédures du Service Comptabilite des Douanes Et Accises	40
2.5.2. Procédures du Service Comptabilite des Recettes Non Fiscales	49
2.5.3. Procédures du Service Comptabilite des Dépenses	58
2.5.4. Procédures du Service Comptabilite des Recettes Fiscales	88
2.6. Procédures de la Direction d'Audit Interne et Assurance Qualité	102
2.6.1. Procédures du Service Audit Interne	102

2.6.2. Procédures applicables Au Service Affaires Internes	106
2.6.3. Procédures du Service Assurance Qualité	112
<b>III. LES PROCÉDURES DU COMMISSARIAT DES SERVICES GÉNÉRAUX</b>	<b>113</b>
3.1. Procédures de la Direction des Technologies de l'Information	113
3.1.1. Procédures du Service Infrastructure Informatique	113
3.1.2. Procédures du Service Administration des Logiciels Applicatifs	130
3.1.3. Procédures du Service Contrôle de Systèmes	137
3.1.4. Procédures du Service Assistance aux Utilisateurs	143
3.2. Procédures de la Direction Formation	148
3.3. Procédures de la Direction des Ressources Humaines	172
3.3.1. Gestion de la performance	180
3.3.2. Procédures de Formation et Renforcement des Capacités	187
3.3.3. Procédures de Transfert	195
3.3.4. Processus de gestion de la politique	197
3.3.5. Procédures d'Admission et de Gestion des Stagiaires	200
3.4. Procédures de la Direction de l'Administration et des Approvisionnements	203
3.4.1. Procédures de passation des marchés de fournitures, de services et de travaux	203
3.4.2. Procédures de Gestion des Stocks	227
3.4.3. Procédures de Gestion des Immobilisations	234
3.4.4. Gestion des contrats	243
3.4.5. Gestion des factures relatives aux immobilisations	245
3.4.6. De la sécurité et de l'hygiène.	246
3.4.7. Procédures de Gestion Automobile	250
<b>IV. LES PROCEDURES DU COMMISSARIAT DES ENQUETES, RENSEIGNEMENTS ET GESTION DES RISQUES</b>	<b>257</b>
4.1. Procédures de la Direction des Enquêtes sur Taxes et Douanes	257
4.1.1. La procédure à suivre dans la conduite d'une enquête sur la fraude fiscale	317
4.1.2. La procedure à suivre dans la conduite d'une enquête sur la fraude douanière.	320
4.2. Procédures de la Direction des Renseignements et Gestion des Risques	268
<b>V. LES PROCÉDURES DU COMMISSARIAT DES DOUANES ET ACCISES</b>	<b>308</b>
5.1. Procédures Operationnelles de la Direction des Services Douaniers et E-business	308
5.1.1. Procédures du Service Contrôle de qualité	308
5.1.2. Procédures du service commerce et E-business	317
5.1.3. Procédures du service analyse des risques et post-dédouanement	326
5.2. Procédures Opérationnelles de la Direction des Opérations Douanières	331
5.3. Procédures de la Direction des Programmes et Suivi	345
5.4. Procédures de la Direction de Lutte contre la Fraude et la Contrebande	352
5.4.1. Le service de police	353
5.4.2. Le service équipes mobiles	353

VI. LES PROCEDURES DU COMMISSARIAT DES TAXES INTERNES ET RECETTES NON FISCALES	360
6.1. Procédures d'Immatriculation du Contribuable	361
6.1.1. Immatriculation fiscale d'une personne physique	363
6.1.2. Immatriculation fiscale d'une personne morale	364
6.1.3. Immatriculation à la tva obligatoirement ou par option.	364
6.1.4. Immatriculation des véhicules	366
6.2.1. Procédures de gestion des déclarations.	378
6.2.2. Procédures de vérification	386
6.2.3. Recouvrement et rapprochement des impôts	480
6.3.2 Procédures du service pilotage du recouvrement	492
6.3.3 Procédures du service pilotage de l'assiette	496

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ASYCUDA	: Système Douanier Automatisé
BAE	: Bon à Enlever
CA	: Conseil d'Administration
CD	: Compact Disc
CDA	: Commissariat des Douanes et Accises
CDF	: Comité Directeur des Formations
CdS	: Chef de Service
CG	: Commissaire Général
CGA	: Commissaire Général-Adjoint
COMESA	: Common Market East and Southern of Africa
CSG	: Commissariat des Services Généraux
CSORH	: Chef de Service des Opérations en Ressources Humaines
DF	: Direction de la Formation
DMC	: Déclaration de Mise en Consommation
DOD	: Direction des Opérations Douanières
DPS	: Direction des Programmes et Suivi
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DSD & EB	: Direction des Services Douaniers et E-Business
DTDR	: Document de Transit Routier
EAC	: East African Community
EACCMA	: East African Community Custom Management Act
EACCMR	: East African Community Custom Management Regulation
E-learning	: Electronic learning
EMT	: Executive Management Team
FOB	: Free on Board
GRH	: Gestion des Ressources Humaines

IPR	: Impot Professionnel sur le Revenu
IT	: Importation Temporaire
LGDCEA	: Lois sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine
MPPGRH	: Manuel des Politiques et Procédures de Gestion des Ressources Humaines
OBR	: Office Burundais des Recettes
OEA	: Opérateur Economique Agréé
OMD	: Organisation Mondiale des Douanes
RH	: Ressources Humaines
SMART	: Specific, Mesurable, Atteignable et Réalisable dans le Temps
SMT	: Senior Management Team (Comité de Direction Elargie)





# CONTEXTE DU MANUEL ET PRESENTATION DE L'OFFICE BURUNDAIS DES RECETTES

## 1.1. Introduction

Le présent manuel décrit de manière précise les procédures et les mécanismes de gestion permettant d'éclairer le personnel de l'OBR dans le cadre de l'exécution efficiente des activités qui revient à chacun des membres. Il sert de guide dans l'exécution des opérations et fixe des limites d'actions aux départements et services.

Le Manuel s'inspire des lois et règlements régissant l'OBR, des meilleures pratiques dans le processus des opérations douanières et fiscales et dans la gestion administrative et financière. Les Utilisateurs sont invités à s'en inspirer en permanence pour le traitement adéquat des questions relevant de ces domaines.

## 1.2. Quelques consignes

Ce manuel des procédures appelle dans certains cas les utilisateurs à changer les pratiques actuelles qui ne sont pas conformes aux règles. Des efforts doivent être fournis à ce niveau pour accepter aisément cette mutation.

L'application de certaines procédures est fonction des adaptations techniques (informatiques) et matérielles (nouveaux outils, nouveaux équipements, modification des imprimés, etc...) qu'il convient de finaliser rapidement.

Pour tous les cas non prévus et qui ne sont pas décrits dans ce Manuel, les utilisateurs sont tenus de se référer à la hiérarchie pour des décisions autorisées.

Les dérogations sont écrites et signées. Les responsabilités peuvent être déléguées, par écrit.

En l'absence d'un responsable quelconque, il faut qu'il communique à tout le personnel (par note) son absence en indiquant par écrit la personne à qui il confie l'intérim.

Les présentes procédures ne sont pas applicables si contraires à des dispositions légales ou réglementaires qui sont édictées.

Les notes de services, les ordonnances, et autres textes réglementaires font partie intégrante du Manuel. C'est ainsi qu'il faut mettre à jour ce manuel une fois les deux ans en fonction de l'évolution du cadre légal et de l'environnement de fonctionnement.

## 1.3. Objectifs du manuel

Le Manuel de procédures formalise les principales règles des opérations douanières et fiscales, de la gestion administrative, financière de l'OBR.

Le manuel a pour objectifs de:

- ✓ fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère douanier, fiscal, administratif et financier;
- ✓ décrire l'organisation administrative, financière;
- ✓ décrire les procédures d'exécution des dépenses et de collecte des recettes dans des conditions garantissant un contrôle interne efficace, en formalisant les contrôles à effectuer au sein de la structure et définir les responsabilités à chaque étape du circuit des documents ;

- ✓ décrire les procédures à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel ainsi que les tâches qui lui incombent ;
- ✓ assurer une efficacité optimale des actions engagées et l'utilisation optimale de l'ensemble des moyens mis en œuvre tels que:
  - le personnel ;
  - le matériel ;
  - les ressources financières.
- ✓ maîtriser la connaissance des actions engagées et par conséquent comparer les moyens mis en œuvre aux résultats techniques obtenus ;
- ✓ former à cette discipline non seulement le personnel directement engagé dans les opérations et celui affecté dans les services supports ;
- ✓ améliorer la productivité du personnel;
- ✓ accroître la fiabilité des informations ;
- ✓ faciliter les opérations de contrôle ;
- ✓ assurer une conduite continue, permanente et exhaustive du contrôle interne.

Il constitue dès lors:

- ✓ Un guide ou une référence pour tout utilisateur et pour toute opération,
- ✓ Une norme en ce sens qu'il indique par où commence la responsabilité de chacun et jusqu'où elle va.
- ✓ Un moyen de contrôle puisque la supervision, l'audit, l'inspection se réfèrent à ce manuel pour constater et faire redresser les écarts éventuels.
- ✓ Un moyen de formation dans la mesure où, mis à la disposition d'un nouvel employé, il permet de mieux maîtriser les opérations pendant sa période de stage.

## 1.4. Approche méthodologique

Le manuel de procédures a pour vocation la mise en place de procédés pouvant répondre aux interrogations ci-après :

### Quand doit-on se référer à une procédure ?

- ✓ Lorsqu'il y a une affectation à un nouveau poste ;
- ✓ Lorsqu'il y a un remplacement à un poste ;
- ✓ Lorsque l'on a oublié ce qu'il faut faire ;
- ✓ Lorsque l'on ne sait pas ce qu'il faut faire ;
- ✓ Lorsque l'on doit régler un problème ;
- ✓ Lorsque l'on a un doute sur ce qu'il y a à faire.

### Pourquoi utiliser une procédure ?

Parce qu'elle offre un cadre de justification des décisions d'un agent, avec comme conséquence la possibilité :

- ✓ de se fier aux informations reçues ou aux agents les ayant fournies, la procédure servant de gage ;



- ✓ de prendre des initiatives, la procédure servant de justificatif a posteriori ;
- ✓ de sanctionner avec objectivité ;
- ✓ de réclamer avec objectivité

### Qui vérifie que le travail est effectué selon les procédures ?

- ✓ Soi-même ;
- ✓ Le responsable hiérarchique ;
- ✓ Occasionnellement les auditeurs et contrôleurs internes ou externes et les missions de contrôle du gouvernement et éventuellement des bailleurs de Fonds.

### Comment s'effectue cette vérification ?

En comparant ce qui est fait par rapport à ce qui devrait être fait par les procédures écrites ;

### Que fait le responsable avec les procédures ?

Il s'en sert pour :

- ✓ Répartir et décrire les postes de travail ;
- ✓ contrôler la qualité des opérations,
- ✓ spécifier les améliorations à apporter ;
- ✓ évaluer la performance des agents.

### A quelles questions un manuel de procédures doit-il nous permettre de répondre ?

- ✓ Qui intervient dans la procédure ?
- ✓ Quelle tâche doit effectuer un agent ?
- ✓ Comment doit-il la faire ?
- ✓ De quels documents, et/ou logiciels dispose-t-il pour la faire ?
- ✓ A quelles autres procédures doit-il se référer ?
- ✓ A quelle étape de la procédure sommes-nous ?
- ✓ Quand la procédure a-t-elle été rédigée ?

L'élaboration de ce Manuel a été l'œuvre principale des Directions de l'OBR.

## 1.5. Structure du manuel

Le présent Manuel est subdivisé en quatre chapitres, chacun comportant un certain nombre de sections spécifiques :

- 1<sup>er</sup> Chapitre : Les Procédures des Directions et Services rattachés hiérarchiquement au commissariat Général,
- 2<sup>ème</sup> Chapitre : Les procédures du Commissariat des Services Généraux,
- 3<sup>ème</sup> Chapitre : Les procédures du Commissariat des Douanes Accises ;

4<sup>ème</sup> Chapitre : Les procédures du Commissariat des Enquêtes, renseignements et gestion des Risques ;

5<sup>ème</sup> Chapitre : Procédures du Commissariat des Taxes Internes et recettes Non Fiscales

## 1.6. Mise à jour du manuel

---

Ce manuel est bien entendu destiné à être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution du cadre structurel et des changements intervenants dans le processus de traitement des opérations au sein de l'OBR. C'est un document par essence évolutif qui sera modifié suite aux évaluations et expériences à venir.

Cette mise à jour doit dès lors être intégrée dans les activités de l'OBR.

## 1.7. Motifs de mise à jour du manuel

---

La mise à jour régulière du présent manuel est aussi importante que sa mise en place. A défaut, il perd toute son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel sera maintenue par l'OBR pour permettre une modification de tous les exemplaires à chaque fois qu'une mise à jour est opérée.

La mise à jour du manuel peut être motivée par :

- ✓ des changements dans la structure ou les activités de l'OBR suivant les décisions des autorités de tutelle;
- ✓ les modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles ;
- ✓ des changements rendus nécessaires par l'application des textes et décrets concernant les lois et règles régissant l'Office;
- ✓ des changements dans l'affectation du personnel ou dans les tâches qui lui incombent;
- ✓ le constat que la procédure appliquée est perfectible.
- ✓ Changement et/ou mise à jour du système de gestion tel le logiciel.
- ✓ Etc...

## 1.8. Responsabilité de la mise à jour du manuel

---

La responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel de procédures incombe au Commissaire Général de l'OBR. Avec le concours des auditeurs et contrôleurs, le Conseil d'Administration pourra décider de la mise à jour ou de la réforme substantielle du contenu suite aux pressions des actions devenues inapplicables.

## 1.9. Méthodologie de la mise à jour du manuel

---

Lorsque la décision de modification des procédures existantes est envisagée, le Commissaire Général de l'OBR convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les responsables et agents susceptibles d'être concernés par ces modifications.

Cette réunion doit faire objet de débat de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter. A l'issue de cette réunion un procès-verbal est établi indiquant les éléments suivants :

- ✓ la procédure existante devant être modifiée ;
- ✓ les raisons pour lesquelles une modification est demandée ;
- ✓ les principes de la modification à apporter ;

Le Directeur de l'Audit est chargé de la rédaction de la nouvelle procédure (selon l'importance des modifications, il est recommandé de le faire par un Consultant) qu'il soumet aux différentes parties prenantes pour observations et modifications éventuelles sous la supervision du Commissariat Général de l'OBR.

Pour la partie concernant le personnel, la modification de tout point en rapport avec l'Administration du Personnel doit requérir la participation et l'avis du personnel lui-même à travers le conseil d'entreprise. Cependant, la décision pourra tenir compte de ces avis à la juste discrétion du Commissaire général de l'OBR.

## 1.10. Distribution des procédures modifiées

---

Après adoption du texte définitif portant sur les modifications apportées au manuel, le Directeur des Ressources Humaines se charge de distribuer le manuel révisé aux intéressés, moyennant un accusé de réception à conserver dans les dossiers administratifs respectifs.

Le Directeur de l'Audit conserve les manuels remplacés.

Afin de faciliter cette tâche, une version électronique du manuel en utilisation est gardée par le Commissaire général de l'OBR le Directeur de l'Audit. Le manuel doit régulièrement porter, à la page de garde, la mention « Version X, mois et année ».

## 1.11. Limites du manuel

---

L'OBR emploie plus de Huit cents personnes dans quatre commissariats, Vingt directions et dans une cinquantaine de services. Il est donc possible que des lacunes apparaîtront dans l'application. A titre d'exemple, la séparation des tâches incompatibles ou la suppression des doublons telle qu'exigée ne saurait être strictement respectée.

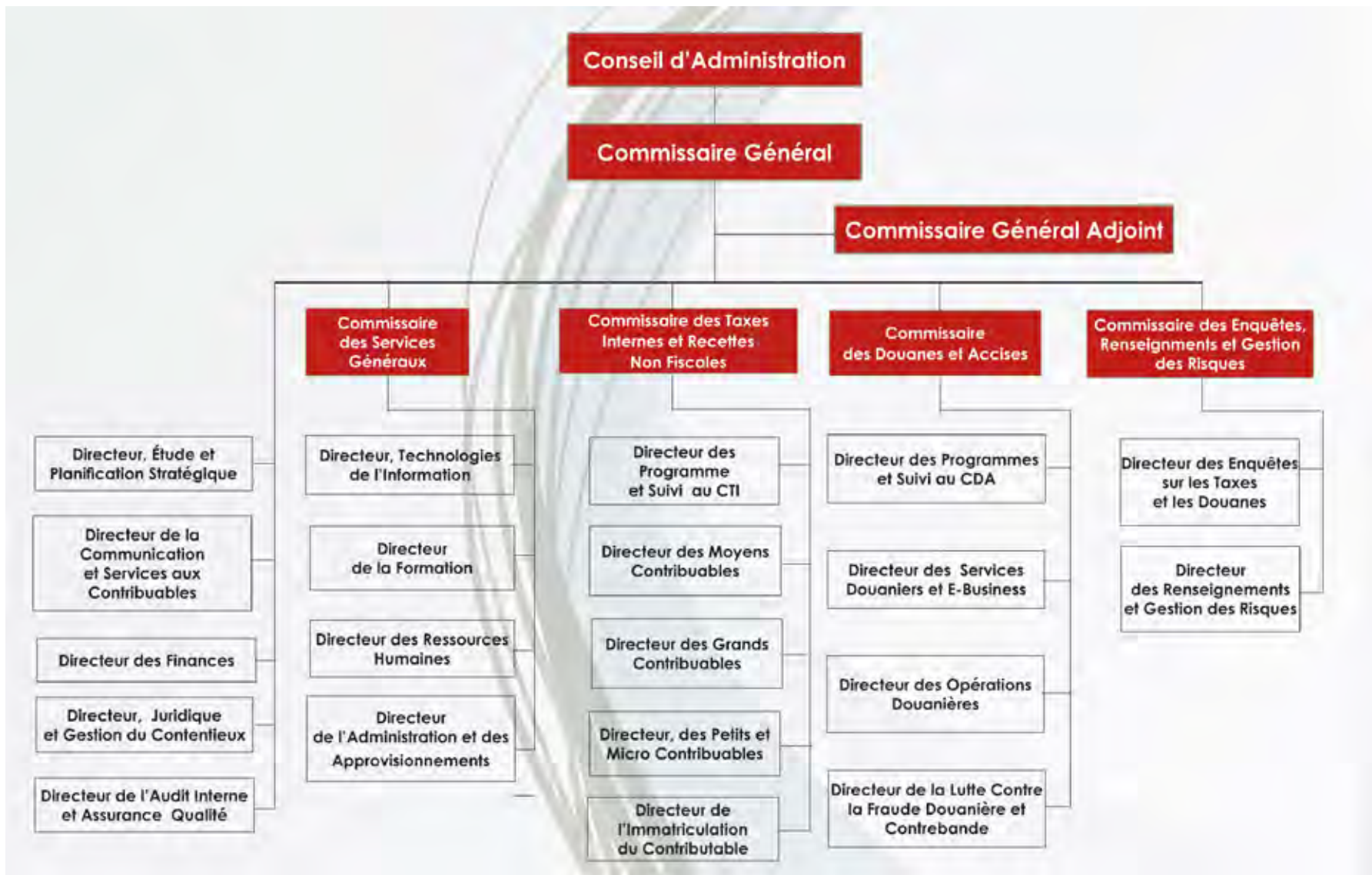
Néanmoins trois (3) niveaux de sécurité permettent de garantir la transparence et le contrôle des opérations :

- ✓ L'existence d'une direction de l'audit interne et Assurance qualité. Ceci permet de tester effectivement les procédures et de recenser tous les cas nécessitant une mise à jour des procédures, même précocement.
- ✓ le fait qu'une seule personne, dans les procédures, ne saurait conduire une opération dans toute son entièreté (du début à la fin, de l'exécution au contrôle final) ;
- ✓ enfin, la réalisation de missions de supervision et d'un audit externe.

## 1.12. Présentation de l'OBR

---

L'Office Burundais des Recettes (OBR) a été créé par la loi n° 1 / 11 du 14 Juillet 2009 dans le but de professionnaliser l'administration fiscale au Burundi et d'améliorer la performance dans la collecte des recettes.



# LES PROCEDURES DES DIRECTIONS ET SERVICES HIERARCHIQUEMENT RATTACHES AU COMMISSARIAT GENERAL

Les Directions et services directement rattachés au Commissariat Général concernés par les présentes procédures sont :

1. Secrétariat du Commissaire Général ;
2. Direction des Etudes et Planification stratégiques ;
3. Direction de la Communication et Services aux contribuables ;
4. Direction Juridique et Gestion du Contentieux ;
5. Direction des Finances ;
6. Direction de l'Audit Interne et Assurance Qualité.

## 2.1. Procédures du secrétariat

Les présentes procédures, bien que décrites pour le Commissariat Général, s'appliquent à tous les secrétariats mis en place dans les commissariats et Directions.

Le secrétariat du commissaire général est assuré par un assistant du commissaire général.

L'Assistant du Commissaire Général travaille avec un statut de Cadre supérieur. Ses principales activités sont :

- ✓ Participer à l'organisation et au management de l'office. Pour cela, il Coordonne les différentes activités et organise la transversalité pour assurer l'interface entre les directions de l'OBR. Il développe des dispositifs de veille et de contrôle des différents documents avant leur mise en signature.
- ✓ Préparer les dossiers facilitant les activités d'organisation et de management. Il coordonne l'action des partenaires.
- ✓ Préparer et suivre les différents dossiers du commissaire général
- ✓ Préparer les éléments d'information pour des prises de décision stratégique. Il prépare les réunions et y assiste. Il prend les PV des réunions organisées par le commissaire général et celles des organes statutaires. Il exécute des procédures et décisions administratives, en étroite collaboration avec le DAF.
- ✓ Préparer, suivre et effectuer les formalités juridiques en étroite collaboration avec le bureau juridique.
- ✓ Gérer et traiter les flux d'information pour permettre les prises de décision stratégique en étroite collaboration avec le bureau Information et communication.
  - Gérer et optimiser les flux d'information
  - Rechercher et transmettre l'information
  - Produire et traiter les écrits professionnels
- ✓ Pour cela il organise et contrôle le secrétariat.
- ✓ Assurer la fonction d'interface relationnelle
  - Gérer l'efficacité et la gestion du temps
  - Gérer et suivre un projet de communication
  - Communiquer en anglais

- ✓ Représenter de temps en temps l'office auprès des Tiers

### ➤ Capacités et compétences attestées :

- ✓ Connaissance des processus d'organisation,
  - Connaissance des différents modes de management,
  - Connaissance de gestion
  - Connaissance des procédures de l'office
- ✓ Connaissance et maîtrise des logiciels bureautiques

### ➤ Conditions d'exercice

- ✓ Travail en bureau avec horaires variables et pics d'activités ;
- ✓ Grande disponibilité vis-à-vis du commissaire général ;
- ✓ Respect des obligations de discrétion et de confidentialité
- ✓ Observation de diligences nécessaires dans le traitement des dossiers et dans la livraison des conseils.

Il supervise les tâches suivantes :

- Gestion du Courrier,
- Gestion des visites au DG,
- Gestion des réunions

## 1. Réception du courrier

Le courrier dont il est question concerne les correspondances autres que les déclarations d'accident ou maladie professionnels, les demandes de pension qui sont directement réceptionnés dans les services spécifiques.

A la réception du courrier, le préposé à la réception procède comme suit :

- ✓ Vérifier d'abord, en présence de la personne qui l'amène, que le courrier est effectivement destiné à la l'OBR(ou en copie à l'OBR). Si le courrier n'est pas adressé à l'OBR, elle le remet à la personne venue le déposer. Si oui, elle accuse réception du courrier dans le carnet de transmission ou copie du courrier amené par l'Expéditeur si exigé par lui.
- ✓ Enregistrer le courrier dans un registre avec les mentions requises dans le format ci-après :

Date	Expéditeur	Objet	Signature secrétariat

- ✓ Transmettre ensuite ce courrier à l'Assistant

Il est recommandé de transmettre le courrier à l'Assistant quatre fois par jour afin de ne pas traîner éventuellement des courriers urgents et de ne pas lui communiquer chaque courrier qui tombe.

- ✓ L'assistant trie les courriers qu'il faut envoyer directement aux services de ceux qui doivent être portés préalablement à la connaissance du DG.
- ✓ L'Assistant envoie ensuite ce courrier au Du commissaire général qui le vise et renseigne sur le destinataire du courrier qui en fera suite. Il met éventuellement toute autre observation ou instruction qu'il estime utile de mentionner.



- ✓ Au retour de ce courrier déjà rempli par le Du commissaire général, la Secrétaire l'envoie directement chez le destinataire par un registre de transmission interne dans lequel le destinataire est renseigné et qui signe la réception. Ceci concerne le courrier en rapport avec les services de l'OBR, bref le courrier habituel. Pour les courriers qui ne sont pas habituels tels que ceux provenant des Administrations, Les Contractants, etc..., la Secrétaire doit garder l'original et transmettre une copie au destinataire chargé d'en faire le suivi.

***N.B : Pour des courriers nécessitant une suite dans un délai précis, le Secrétaire fait une copie à remettre au service concerné avant d'envoyer l'original au Du commissaire général afin de faciliter la préparation de la suite à donner.***

## 2. Réception des Visiteurs

Le préposé à la réception reçoit deux types de visiteurs :

- ✓ Les visiteurs avec rendez-vous : Ceux-ci sont annoncés préalablement par le DG ou Son Assistant. Le préposé à la réception informe le DG ou l'Assistant de l'arrivée des visiteurs.
- ✓ Les visiteurs sans rendez-vous : Le préposé à la réception informe l'Assistant pour requérir son avis après quoi la procédure ci avant est exécutée.

**Lieu de classement** : tous ces originaux des documents inhabituels sont classés au Secrétariat du commissaire général. Chaque service destinataire des copies peut également avoir son propre classement, ce qui aura l'avantage de l'uniformisation des recherches d'un document d'un service à un autre.

Les documents habituels sont classés dans les dossiers respectifs dans un local approprié réservé aux Archives.

**Mode de classement** : ces documents sont classés par ordre chronologique et par expéditeur (certains expéditeurs peuvent être groupés dans un même classeur (ex : les Contractants), mais séparés individuellement).

## 3. Courrier sortant

***Enregistrer et expédier le courrier et classer les copies.***

Le courrier de l'OBR destiné à l'extérieur est toujours saisi et imprimé sur papier avec en-tête OBR à la 1ère page. Les pages suivantes sont sur papier simple mais toujours avec la mention visible OBR en haut de page.

Le Secrétaire s'assure que toutes les pages sont paraphées par tous les Signataires et la dernière page signée. Les annexes doivent être aussi paraphées.

Le courrier est référencé comme suit :

Initiales de l'Initiateur/Initiales du signataire de gauche/Initiales du signataire de droite/n° de la lettre /Année. Les numéros des courriers envoyés sont attribués de manière chronologique commençant par 0001 en début d'année.

Le courrier est ensuite enregistré comme suit :

N° de la lettre	Date de la lettre	Date de l'expédition	Destinataire	Objet	Transporteur

La personne chargée de remettre ce courrier doit signer dans ce registre pour réception. Il est muni d'un carnet de transmission dans lequel le destinataire du courrier signe pour réception avec un cachet pour le destinataire personne morale.

Pour certains courriers dont l'accusé de réception doit être classé dans les dossiers spécifiques (mise en demeure, les sanctions pour le personnel, résiliation de contrat, etc...), ils sont communiqués au destinataire par l'initiateur muni d'une copie sur laquelle signe le destinataire. Dans tous les cas, le Secrétaire doit s'assurer que tous les courriers sont envoyés à temps, sont arrivés à destination avec des preuves.

#### **4. Classer les documents importants de l'Office.**

Il s'agit principalement des procès-verbaux des réunions tenues par les organes statutaires de l'office, les lettres d'invitations aux réunions, les procurations, les listes de présence, les textes règlementaires, statuts, etc. Ces documents sont consignés dans des classeurs spécifiques par organe, généralement par réunion. Ces Classeurs sont gardés dans le bureau du commissaire général.

Toute copie, tout déplacement du document ou classeur, toute consultation, doivent être autorisés par le Du commissaire général.

#### **5. Courrier recommandé**

Le courrier recommandé que l'OBR envoie est transmis par le service initiateur qui doit garder la pièce lui remise par la poste à la réception du courrier recommandé. Le même service doit assurer le suivi à la poste pour recevoir plus tard une preuve ou confirmation que le courrier recommandé est arrivé à destination.

De même, le courrier recommandé destiné à l'OBR est récupéré par le service destinataire.

#### **6. Gestion de boîte postale**

L'Assistant du DG est responsable de la boîte postale. Il désigne un secrétaire responsable qui conserve les clés. Il désigne un chauffeur responsable de récupérer le courrier postal chaque matin et le remet directement dans les mains du secrétaire qui le distribue au service concerné via le registre mis en place à cet effet.

Le Secrétaire est responsable du renouvellement de la boîte postale et des abonnements aux journaux.

#### **7. Gestion des réunions**

L'Assistant du DG est responsable du déroulement des réunions de coordination et d'information tenues par le DG. Il veille à la logistique, à la discipline des participants. Il en assure la tenue des procès- verbaux. Pour certaines réunions, il peut déléguer un secrétaire pour tenir le PV.

##### ***Règles de gestion des réunions***

Les réunions sont des outils incontournables de gestion. Elles doivent être gérées de manière qu'elles ne soient pas vécues comme des fardeaux professionnels. Elles doivent être préparées à la fois par l'animateur et par les participants. Pour cela, il faut que l'animateur prépare ou fasse préparer la réunion en :

- Fixant des points à l'ordre du jour communiqués aux participants (Cet agenda doit être respecté). Définir clairement le thème de la réunion, c'est-à-dire « de quoi allons-nous parler ?
- Fixant les objectifs de la réunion (les réunions restent un moyen efficace de parvenir à diffuser un message ou encore pour trouver des réponses à des problématiques).

Définir l'objectif à atteindre à l'issue de la réunion, c'est-à-dire « devons-nous trouver des solutions, présenter uniquement les problématiques, présenter des résultats, ... ? »

- Fixant la liste des participants (il est recommandé, d'y faire figurer le rôle de chacun, la raison de sa présence, qui ne tient pas forcément compte que de sa fonction mais surtout de la valeur ajoutée qu'il pourra apporter dans la réunion)
- Gérant les aspects matériels tels que le lieu, l'heure de la réunion, la durée, etc...
- Fournissant aux participants des éléments de préparation qui seront évoqués lors de la réunion (synthèses, analyse, graphiques, conclusions des précédentes réunions, ...)
- Préparant les éléments logistiques tels que le tableau blanc, rétroprojecteur, matériel audiovisuel, les feutres, etc... Il s'assure aussi du bon fonctionnement des équipements parce qu'il n'y a rien de plus agaçant que de patienter à attendre que l'animateur trouve un feutre qui marche.

Ensuite, il faut animer la réunion en :

- Commencant à l'heure prévue et s'imposer de ne pas accepter les retardataires, ils éviteront ainsi d'être en retard les prochaines fois.
- Rappelant le thème, l'objectif, le plan et la durée de la réunion.
- Précisant les méthodes de travail, l'organisation de la réunion
- Gérant et équilibrant les interventions (éviter le monopole et la passivité, favoriser plutôt les interactions entre les personnes et favoriser la participation)
- Gérant les durées des réunions (éviter les réunions longues en étant gardien du temps. Une bonne réunion est une réunion qui s'achève à l'heure)
- Evite des interventions qui consistent en des règlements de compte inter services ou inter personnels (recentrer les discussions en cas de débordement. Celui qui souhaite intervenir le fait savoir et réclame la parole. Cela peut paraître un peu scolaire mais animer une réunion relève parfois du défi tant les collaborateurs sont indisciplinés, ne s'écoutent pas les uns les autres, se coupent la parole).
- Reformulant et pratiquant des synthèses intermédiaires (pour parvenir plus rapidement à la conclusion de la réunion, c'est-à-dire au moment où l'on s'assure que les objectifs de la réunion ont été atteints).

A la fin de la réunion, l'animateur résume les points clés et précise la suite à donner en terme de responsabilité et d'action (qui doit faire quoi pour quand ? auquel on peut ajouter, comment le vérifiera-t-on ?)

Après la réunion, il diffuse le compte rendu de la réunion : rappel du/des sujet(s) et objectif(s), des participants, des décisions prises, des échéances et des points à aborder à la prochaine réunion. Ce point sous-entend qu'un secrétaire doit être nommé pour chaque réunion.

### ***Les règles pour réussir la tenue et l'efficacité des réunions***

Pour l'animateur, il doit se remettre en question après chaque réunion animée, réaliser un auto-bilan des points forts de la réunion et des points moins maîtrisés. Cela demande de l'ouverture d'esprit et un peu de temps, mais c'est la seule façon d'améliorer les prochaines réunions.

L'animateur doit être choisi en fonction de ses compétences sur le sujet abordé, de sa capacité d'écoute, d'implication et de leadership. En outre, l'animateur doit être disponible, observateur, objectif, chaleureux et disposer de qualités de négociateur, de facilitateur. Il s'interdit de censurer certaines idées. Il doit prendre le soin de valoriser la réunion, par les succès des participants, leurs efforts, les difficultés rencontrées et en célébrant l'atteinte des objectifs

Pour les participants, ils doivent s'imposer de la rigueur quant au respect des engagements pris lors de la réunion. Il n'y a rien de moins constructif et de plus démotivant que se retrouver de réunion en réunion pour observer que rien n'a bougé... . Les participants doivent disposer des compétences suffisantes par rapport au sujet abordé, être responsable des éventuelles décisions qui seront prises.

Lors de la réunion, les barrières hiérarchiques doivent être gommées, chacun doit pouvoir librement s'exprimer et proposer des idées. Il est cependant nécessaire de définir les responsabilités (qui ne découlent pas forcément de l'organigramme) associées à la réunion

### ***Des réunions Obligatoires***

En plus des réunions techniques qui sont organisées dans les services, le commissaire général se doit d'organiser et d'animer les réunions du Conseil d'Entreprise au rythme réglementaire et chaque fois que de besoin. L'Assistant doit collaborer étroitement avec le chef du service des Ressources humaines sur ce point.

Il est aussi recommandé de tenir des réunions périodiques d'informations au personnel sur la situation de l'office.

Enfin, il est recommandé d'animer des rencontres avec l'ensemble du personnel dans le cadre du « Team Building » en dehors des questions relatives au travail.

## 2.2. Procédures de la Direction des Etudes et Planification Stratégiques

---

La Direction de la Planification Stratégique collabore avec tous les départements de l'OBR, le Commissariat Général ainsi que le Conseil d'Administration de l'OBR dans la réalisation de ses activités.

### Organigramme

La Direction de la Planification Stratégique et Etudes est composée de deux services : Service de la Planification Stratégique et Service Statistiques

### Mission

Le Département de la Planification Stratégique et Etudes a la mission de coordonner la préparation du plan de l'Office Burundais des Recettes, c'est-à-dire s'assurer que les plans des différents départements sont alignés avec le plan de l'Office Burundais des Recettes. Il a une autre mission de mener des études de recherche, de compiler et d'analyser les statistiques pertinentes pour informer la Direction de l'OBR et les autres parties prenantes l'état des activités.

### Rôle

La Direction de la Planification Stratégique et Etudes s'occupe principalement de la planification de l'institution, l'analyse des politiques, la recherche, développement des modèles fiscaux et économiques, ainsi que la collecte et l'analyse des statistiques.

La Direction s'assure également que l'OBR a une orientation opérationnelle bien définie basée sur des données et des informations précises permettant l'évaluation des performances et de prendre des mesures correctives au cas échéant.

### Responsabilités

La Direction de planification et Etudes a trois responsabilités spécifiques :

- **La planification des activités** : Il s'agit de coordonner l'élaboration et la révision du plan Stratégique de l'Institution, des plans d'actions des départements en collaboration avec la Direction Générale. Elle est chargée également d'analyser les impacts des réformes et des mesures de politique fiscale sur l'Administration fiscale.
- **Analyse des données et statistiques** : Il s'agit de collecter, rassembler et analyser les données fiscales, commerciales et d'autres. Les principaux résultats figurent dans les rapports statistiques semestriels, trimestriels, mensuels, etc.
- **Modèle de recherche et d'impôt** : Il s'agit de développer des modèles micro et macro-économiques de simulation pour faire l'analyse fiscale et les prévisions des recettes. Cette fonction implique la préparation des prévisions et des recherches dans les domaines présentant un intérêt pour l'Organisation et d'autres agences publiques.

### Mandats

- ✓ Faire preuve de leadership dans les activités de planification en organisant des réunions de planification, en compilant des données pertinentes afin d'éclairer le processus de planification et la préparation des rapports.

- ✓ S'assurer que le plan Stratégique définit une orientation claire de l'OBR qui reflète les impératifs de planification économique du Burundi et établit des objectifs clairs pour les fonctions opérationnelles de base.
- ✓ S'assurer que les indicateurs appropriés de performance et des plans d'évaluation de performances soient en place et que les résultats soient utilisés pour l'amélioration des performances.
- ✓ Effectuer des recherches sur l'administration douanière et fiscale afin de déterminer les bonnes pratiques et éclairer les opérations de l'OBR tout en les améliorant constamment.
- ✓ Collecter et analyser les données sur la collecte des recettes, les statistiques sur le commerce ainsi que d'autres domaines qui intéressent l'OBR dans le cadre de faciliter la prise de décisions, la revue des politiques, etc.
- ✓ Servir de point de liaison entre l'OBR et le Ministère des Finances sur les questions relatives à la politique fiscale ;
- ✓ Travailler en étroite collaboration avec les directions des programmes et suivi des départements de la douane et des taxes internes en s'assurant de la cohérence des programmes de ces départements avec le plan stratégique de l'OBR et veiller à l'efficacité dans le suivi des activités.
- ✓ Coordonner les initiatives des donateurs d'autres agences bilatérales, régionales et internationales pour le compte de l'OBR.
- ✓ Servir de point de liaison entre l'OBR, l'EAC et les autres Offices des Recettes de l'EAC.
- ✓ Préparer des rapports réguliers sur les performances de l'OBR en soulignant les défis opérationnels rencontrés et les questions qui ont un impact sur la performance pour que la Direction Générale les examine et en entreprenne une action.

### 2.2.1. Procédures du service de la planification stratégique

Le service est doté de deux cadres, l'un en charge du suivi-évaluation et l'autre en charge de la planification et recherche

#### ➤ Planification et recherche

Le cadre en charge de la planification et recherche a pour rôle de :

- Coordonner l'élaboration et la mise à jour du plan stratégique (quinquennal) de l'OBR ;
- Elaborer le plan d'actions de l'OBR ;
- Elaborer les rapports d'activités trimestriels et annuels de l'OBR ;
- Mener des études de recherche.

#### ➤ Elaboration du plan d'actions

- ✓ Au mois d'août de l'année x-1, le Directeur de la planification stratégique et Etudes organise une réunion du personnel du département pour échanger sur la préparation du plan d'actions du département et de l'OBR pour l'exercice suivant (année x);
- ✓ Au cours de la première semaine du mois de septembre de l'année x-1, le cadre d'appui chargé de la Planification élabore les directives guidant à l'élaboration des plans d'actions et les transmet aux différents départements de l'OBR. Ces directives précisent le format du plan d'actions à suivre et les explications y relatives ainsi que la date limite de transmission des plans d'actions départementaux à la Direction de la Planification Stratégique et Etudes ;



- ✓ Au cours de la troisième semaine du mois de Septembre, le cadre d'appui chargé de la Planification et le Chef de Service Planification Stratégique font des descentes dans les différentes directions pour s'assurer de l'élaboration de ces plans d'actions et apportent quelques contributions si besoin ;
- ✓ A partir du 5 octobre, le cadre d'appui chargé de la Planification collecte les plans d'actions des différents départements de l'OBR ;
- ✓ Après la réception des plans d'actions des différents départements, le Chef de Service Planification Stratégique et cadre d'appui en charge de la Planification rédige le plan d'actions de l'OBR contenant les activités et objectifs phares des différents départements de l'OBR ;
- ✓ Le chef de Service Planification Stratégique transmet le document au Directeur de la Planification Stratégique et Etudes 5 jours après avoir reçu tous les plans départementaux ;
- ✓ Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes transmet le document contenant des inputs des différents départements de l'OBR au commissaire Général le 10ème jour après avoir reçu les plans départementaux ;
- ✓ Les membres du Comité de Direction de l'OBR analyse le document au cours de la première semaine du mois de Décembre ;
- ✓ Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes transmet le document contenant les commentaires des membres du Comité de Direction une journée après la réunion du Comité de Direction ;
- ✓ Le Commissaire Général fait approuver le document par le Conseil d'Administration au cours de la troisième semaine du mois de Décembre ;
- ✓ Au 31 Décembre, Directeur de la Planification Stratégique et Etudes envoie le document à tous les départements de l'OBR pour que sa mise en œuvre commence le 1er janvier de l'année ;
- ✓ Les Commissaires disséminent le plan global de l'OBR après son approbation par le Conseil d'Administration ;
- ✓ En début de janvier, le Chef de Service de la Planification Stratégique envoie le document approuvé à la Direction de l'IT pour le poster sur le Site Web de l'OBR ;

### ➤ **Elaboration du rapport trimestriel d'activités**

- ✓ En début de la quatrième semaine du mois qui termine le trimestre, le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes envoie un message aux différents départements de l'OBR pour leur rappeler la date limite (le 5 du mois qui suit la fin du trimestre) de transmission des rapports d'activités trimestrielles ;
- ✓ Le Cadre d'appui en charge de la Planification élabore le rapport d'activités dès la réception des rapports d'activités des différents départements et transmet le rapport le 13 du mois qui suit la fin du trimestre ;
- ✓ Le Chef de Service de la Planification Stratégique commente et transmet le document au Directeur de la Planification Stratégique et Etudes le 15 du mois qui suit la fin du trimestre ;
- ✓ Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes commente et transmet le document au Commissaire Général une journée après avoir reçu le document ;
- ✓ A la date proposée par le Commissaire Général, la Direction de la Communication, la Direction de la Planification et les Commissaires partagent le document avec tous les partenaires de l'OBR via une réunion avec les médias ;

- ✓ Dès que le document est finalisé, le Chef de Service Planification Stratégique envoie le document à la Direction d'IT pour le poster sur le Site Web de l'OBR.

### ► **Elaboration du rapport annuel d'activités**

- ✓ A partir de la troisième semaine du mois de Février, le Cadre d'appui en charge de la Planification collecte les données contribuant à l'élaboration du rapport d'activités de l'année précédente ;
- ✓ A partir du premier Mars, le cadre d'appui en charge de la Planification rédige et transmet le rapport annuel à la hiérarchie au plus tard le 10 mars;
- ✓ Une journée après la réception du document, le chef de Service Planification Stratégique commente et transmet le rapport à la hiérarchie ;
- ✓ Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes commente et transmet à la hiérarchie le document une journée après sa réception ;
- ✓ Le chef de Service planification Stratégique inclut les commentaires du Commissaire Général et le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes transmet le document final au Commissaire Général au plus tard le 13 Mars ;
- ✓ Le Commissaire Général présente le document au Conseil d'Administration pour approbation au plus tard le 31 Mars ;

Le chef de Service Planification Stratégique envoie le document approuvé à la Direction de l'IT pour être posté sur le site Web de l'OBR.

### ► **Elaboration et la mise à jour du plan stratégique (quinquennal) de l'OBR**

- ✓ Une année avant la fin de l'échéance du plan stratégique en application, le cadre d'appui en charge de la planification rédige les termes de référence d'un consultant chargé d'évaluer et d'élaborer un nouveau plan stratégique ;
- ✓ Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes transmet ces termes de références à la hiérarchie ;
- ✓ Le Commissaire Général présente les termes de référence à l'EMT pour analyse et approbation ;
- ✓ Après approbation, le cadre d'appui budgétise les activités de cette révision du plan stratégique ;
- ✓ Le consultant collabore avec le cadre d'appui en charge de la planification, du Chef de Service Planification Stratégique et le Directeur de la Planification dans la production des rapports de l'évaluation et dans le processus de l'élaboration du nouveau plan stratégique

### ► **Etudes de recherche**

- ✓ Le cadre d'appui en charge de la Planification identifie les zones à risques qui nécessitent une étude approfondie ;
- ✓ Mener l'étude en collaboration avec le Chef de Service Planification Stratégique ;
- ✓ Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes transmet les résultats de l'étude à la hiérarchie ;
- ✓ Le Commissaire Général présente les résultats à l'EMT pour analyse et approbation.

### ► **Suivi et évaluation**

Sous la coordination et la supervision du Chef de Service Planification Stratégique, le cadre en charge du suivi-évaluation a pour rôle de :

- ✓ Suivre et évaluer la mise en application des plans départementaux ;
- ✓ Produire les rapports de synthèse trimestriels et annuels d'évaluation ;
- ✓ Faire l'analyse de la performance des recettes collectées ;

#### ➤ **Suivi mensuel des activités**

- ✓ Définir le plan de suivi des activités de l'OBR ;
- ✓ Recueillir mensuellement au moyen des visites dans les départements de l'OBR, des informations nécessaires pour le suivi de l'ensemble des activités ;
- ✓ Analyser le progrès de réalisation des activités pour dégager des écarts et proposer des solutions aux problèmes qui freinent le bon déroulement des activités au cas échéant ;
- ✓ Produire un rapport mensuel à transmettre au chef hiérarchique le 15 du mois qui suit le mois des descentes dans les départements ;

Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes transmet le rapport à la hiérarchie une journée après la réception de ce document.

#### ➤ **Evaluation trimestrielle et annuelle de la performance**

- ✓ Collecter les données servant à l'élaboration du rapport de performance trimestriel ou annuel ;
- ✓ Interpréter les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus et proposer des mesures correctrices en cas des écarts négatifs ;
- ✓ Produire les rapports trimestriels et annuels d'évaluation de la performance à transmettre au chef hiérarchique ;
- ✓ Le Chef de Service Planification Stratégique commente et transmet le document à la hiérarchie ;
- ✓ Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes analyse et commente le document à transmettre au Commissaire Général ;
- ✓ Le commissaire Général présente le rapport au Conseil d'Administration pour analyse.

#### ➤ **Analyse de la performance des recettes collectées**

- ✓ Collecter les données sur les réalisations des recettes semestrielles auprès de la Direction des Finances au cours de la deuxième semaine du mois qui suit la fin du semestre et tracer des graphiques pour comparaison des réalisations semestrielles de l'année en cours à des réalisations de la même période de l'année passée et à des prévisions de la même période pour la même année ;
- ✓ Effectuer des descentes sur terrain, au cours de la troisième semaine qui suit la fin du semestre, pour se rendre compte de la situation de collecte des recettes et à l'aide des graphiques, identifier les problèmes et proposer des solutions aux problèmes au cas échéant ;
- ✓ Rédiger le rapport à transmettre à la hiérarchie directe à la fin de la quatrième semaine du mois qui suit la fin du semestre ;
- ✓ Le chef de Service Planification Stratégique commente et transmet le rapport à la hiérarchie une journée après la réception du document ;
- ✓ Le Directeur de la Planification Stratégique et Etudes envoie le document aux

départements concernés pour commentaires ;

- ✓ Le Directeur de la Planification et Stratégique et Etudes transmet le document contenant les commentaires des différents départements au Commissaire Général

## 2.2.2. Procédures du Service Statistiques

### ► Analyse de la maximisation des recettes

- ✓ Mesurer le taux de croissance des recettes collectées en calculant le taux de variation des recettes du mois M de l'année N ( $M_n$ ) par rapport à la période  $M(n-1)$  et donner le rapport à la hiérarchie 3 jours ouvrables après la réception du rapport consolidé ;
- ✓ Evaluer la part contributive de la population au PIB par le calcul du taux de prélèvement public qui sera disponible à la fin du mois de janvier de l'année suivante ;
- ✓ Mesurer la performance des taxes internes et douanières en calculant le taux mensuel de performance des taxes internes et des taxes douanières et donner le rapport 5 jours après la réception du rapport consolidé du mois concerné ;
- ✓ Evaluer l'impact des exonérations accordées sur la maximisation des recettes par la comparaison des exonérations prévues et les exonérations concédées et donner rapport au plus tard le 10 du mois suivant le mois concerné ;
- ✓ Analyser le niveau de recettes collectées sur chaque centre de collecte en faisant la comparaison des recettes prévues et celles réalisées mensuellement et donner rapport 5 jours après la réception du rapport consolidé du mois concerné ;
- ✓ Mesurer la performance trimestrielle des recettes au sein des grands comptes et donner le rapport 6 jours après la réception du dernier rapport consolidé du trimestre concerné ;

### ► Analyse de l'amélioration du civisme fiscal

- ✓ Evaluer la capacité contributive de la population en comparant les recettes totales annuelles réalisées par rapport au PIB et donner le rapport à la fin du mois de janvier de l'année suivante ;
- ✓ Evaluer la souscription aux déclarations de l'impôt sur le revenu à travers le calcul de la variation  $\Delta D$  des déclarations déposées au temps t par rapport au temps t-1 et donner le rapport au plus tard le 30 du mois suivant le trimestre ;
- ✓ Evaluer semestriellement le degré du civisme fiscal des entreprises assujetties à la TVA par le comptage des déclarations réelles ( $D_r$ ) et les déclarations totales potentielles ( $D_t$ ) au temps et donner le rapport à la fin du mois suivant le semestre concerné ;
- ✓ Evaluer le degré du civisme fiscal des entreprises qui font régulièrement la déclaration du résultat au 31 décembre par le comptage des entreprises qui ont fait régulièrement la déclaration du résultat et dont la situation est apurée au 31 décembre et le total des entreprises qui devraient déclarer ; calculer le rapport  $Tr$  et faire le rapport au plus tard le 30 avril de l'année suivant l'exercice concerné ;

Mesurer trimestriellement le recouvrement des impôts directs par le calcul du taux (R) de recouvrement des impôts directs perçus comparé au volume de l'impôt attendu et donner le rapport à la fin du mois suivant le trimestre concerné ;

### ► Mesure du développement d'une organisation intègre, compétente et efficace

- ✓ Mettre en place des indicateurs de performance et de suivi des recettes douanières et des recettes internes à l'aide du ratio (R) des impôts et taxes perçus au cordon douanier rapportés aux recettes fiscales totales. Le ratio doit être inférieur ou égal à 45% pour

les recettes douanières être supérieur ou égal à 55% pour les recettes internes, faire le rapport à la hiérarchie à la fin du mois suivant le trimestre concerné ;

- ✓ Evaluer le système de contrôle fiscal à travers le pourcentage des contrôles ayant fait objet de répressions de la fraude grave par trimestre et faire le rapport au 30 du mois suivant le trimestre.

➤ **Mesure de l'efficacité des systèmes et procédures de contrôle efficaces.**

- ✓ Mesurer le degré de répression de la fraude par le pourcentage des contrôles ayant fait objet de répressions de la fraude grave au cours d'un trimestre et faire le rapport au 30 du mois suivant le trimestre concerné ;
- ✓ Evaluer degré de jouissance des droits des contribuables à l'aide du calcul de pourcentage (P) des cas de remboursements de la TVA et des réclamations contentieuses répondus dans les délais, sur un trimestre de faire le rapport au 30 du mois suivant le trimestre concerné ;

➤ **Prévision des recettes**

- ✓ Faire les prévisions de la collecte des recettes et dresser le tableau des prévisions des recettes de l'année n+1 au 30 octobre de l'année courant.

## 2.3. Procédures de la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables

---

Pour adhérer aux objectifs de l'OBR, les contribuables doivent préalablement être informés et sensibilisés pour qu'ils comprennent l'importance d'une administration fiscale sur le plan national. En conséquence, l'OBR se propose d'informer ses partenaires sur ses activités et ses réalisations.

### 2.3.1. Principaux communicateurs à l'OBR

#### ➤ Le Commissaire Général

En sa qualité de premier responsable de l'institution, le Commissaire Général est le Communicateur numéro 1 de l'OBR. Il doit être informé prioritairement de toute information concernant l'institution, afin qu'il puisse prendre des mesures appropriées. Il autorise la publication et la vulgarisation des documents ou des messages concernant l'OBR vers les publics tant internes qu'externes.

Par ailleurs, le Règlement intérieur de l'OBR stipule que seul le Commissaire Général est habilité à parler publiquement au travers de la presse ou son délégué. Ainsi, toute personne qui parle au nom de l'OBR doit être déléguée par le Commissaire Général.

#### ➤ La Direction de la Communication et des Services aux Contribuables (porte-parole de l'Office)

Le rôle de la Direction de la Communication et des Services aux contribuables est d'améliorer les relations entre l'Office Burundais des Recettes(OBR) et le public en général et avec les contribuables en particulier, en vue de les encourager au respect volontaire de leurs obligations fiscales.

Elle a aussi pour rôle d'améliorer et de protéger l'image de l'OBR à l'interne et à l'externe par la promotion et la facilitation de la circulation de l'information concernant l'OBR à l'intention du grand public en général et du contribuable en particulier. Son rôle rentre dans la facilitation et le devoir de fournir des services de qualité aux contribuables.

La Direction de la Communication et des Services aux Contribuables doit concevoir des messages à transmettre vers les différents publics. Elle est responsable des relations avec la presse et coordonne toutes les communications de l'OBR.

#### ➤ Les Commissaires

Ils peuvent communiquer avec les publics internes et externes sur tout aspect ou matière de leur ressort en concertation avec le Commissaire Général. Chaque commissaire dispose de la latitude d'initier une note ou une réunion de service destinée au personnel sous sa direction.

#### ➤ Les Directeurs

Selon les circonstances et après information de son Commissaire, un Directeur peut donner des directives aux membres de son personnel. Concernant la communication avec la presse, il doit être mandaté par son Commissaire et encadré par la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables avant de diffuser toute information concernant l'OBR. Le Commissaire Général doit en être informé.

#### ➤ Les chefs de service

Sur autorisation du Commissaire Général et de son Directeur, un Chef de service peut communiquer par voie de presse, lorsque la matière reflète une technicité particulière ou une



implication directe du Chef de service. Il communiquera sous l'encadrement de la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables.

### **2.3.2. Communication interne**

Concernant la communication interne, le Directeur de la Communication et des Services aux Contribuables tient une réunion chaque matin de 8H00 à 8H20 à l'intention des chefs de service et si nécessaire avec tout le personnel présent pour échanger sur les activités de la journée et évaluer celles de la veille.

Il rencontre mensuellement tout le staff de la Direction pour échanger des informations, écouter les doléances, évaluer et planifier les activités qui vont se dérouler au cours du mois.

#### **► Notes administratives**

Les autorités de l'OBR sortent régulièrement des notes de service à la fois à l'intention du personnel et des clients. Toute note à publier au niveau de chaque Commissariat sera automatiquement copiée à la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables afin que celle-ci à son tour s'occupe de sa large diffusion auprès des publics tant interne qu'externes par :

- L'usage des panneaux d'affichage
- Le mail interne professionnel
- L'intranet
- Par voie de presse.

#### **► La gestion de l'intranet**

L'OBR a mis en place l'intranet, une plate-forme interne d'échanges d'informations entre les différentes directions de l'OBR. Un manuel de gestion de cet outil précieux est disponible avant sa mise en œuvre. Ce manuel précisera qui autorise la publication et la gestion des données internes ou informations échangées entre les différentes directions.

#### **► La Gestion des procédures d'achat des services de communication**

L'OBR dispose d'une Direction en charge des achats et approvisionnements avec des règles précises de la manière dont cette Direction procède. Considérant la rapidité qui est liée aux services de communication en général et aux rendez-vous avec la presse en particulier, il est demandé la mise en place d'un système de cotation des fournisseurs des hôtels, des médias et des agences de communication afin que des réquisitions express se fassent rapidement sans attendre le processus habituel de la Direction en charge des Achats et Approvisionnements.

Ce nouveau système permettra à la Direction de Communication et Services aux Contribuables d'opérer des activités rapidement quand l'information est encore chaude.

### **2.3.3. Communication externe**

#### **► Relations avec la presse**

Elles permettent d'informer régulièrement les journalistes sur les activités de l'OBR susceptibles d'intéresser les auditeurs et les lecteurs. Il s'agit aussi de maintenir et de développer des relations de confiance entre la presse et l'OBR, et susciter des réactions valorisant l'image de l'institution.

#### **► Interventions ponctuelles**

L'OBR reçoit presque chaque jour au moins un appel d'un journaliste désirant un éclaircissement sur une activité de l'OBR. C'est la Direction de la Communication qui reçoit la requête des

journalistes, analyse le contenu et l'oriente vers la personne appropriée qui interviendra dans la presse. Cependant, comme le Règlement intérieur de l'OBR stipule que seul le Commissaire Général est habilité à parler publiquement au travers de la presse ou son délégué, toute personne qui parle au nom de l'OBR doit être déléguée par le Commissaire Général.

C'est pourquoi, après avoir ciblé la personne appropriée, la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables envoie un message au bureau du Commissaire Général, qui se charge à son tour d'en parler au Commissaire Général. Celui-ci répond à la demande des journalistes ou désigne un collaborateur spécialiste de la question. Cette procédure doit être exécutée le plus rapidement possible sachant que le temps de la presse est l'immédiateté ou le plus court possible. Tout canal pour joindre le Commissaire Général au plus tôt est utilisé.

### ➤ Interventions programmées

Lors des points de presse, conférences de presse ou café de presse, il est recommandé que le message du jour parvienne à la Direction de la Communication au moins une semaine avant, afin qu'elle puisse inviter au plus tôt les journalistes à la manifestation. Elle pourra rédiger un communiqué de presse, préparer un dossier de presse, chercher des photos illustratives, des vidéos, ou autres outils de communication comme des banderoles.

C'est un temps qui permet également de procéder à une préparation logistique adéquate comme la salle, l'emplacement des caméras et l'invitation des journalistes à temps.

### ➤ Visite des journalistes sur les sites de l'OBR

Dans leur quête d'information, les reporters ou les journalistes d'investigation demandent d'être reçus par le personnel de l'OBR responsable des bureaux à l'intérieur du pays ou à Bujumbura. Seul le Directeur de la Communication et des Services aux Contribuables et en cas de son empêchement, le Chef de service chargé des Médias et Relations Publiques ont la latitude d'autoriser un Chef de bureau de s'exprimer devant la presse. Cependant, les questions du journaliste doivent être strictement circonscrites dans le ressort même du bureau visité.

### ➤ Revue de Presse /Suivi du contenu médiatique

En vue de maîtriser son environnement, l'OBR a besoin de suivre la production médiatique, c'est-à-dire ce qui s'écrit, se dit ou se montre sur ses activités tant au niveau de la presse locale qu'au niveau de la presse internationale.

C'est pour cela que le service Médias et Relations publiques fera une revue de presse et fera un rapport journalier sur les articles ou émissions qui traitent des sujets impliquant l'OBR. Cette revue de presse sera acheminée au plus tôt vers le Commissaire Général par le Directeur de la Communication et des Services aux contribuables pour actions et suivi en cas de nécessité.

### ➤ Gestion du site web de l'OBR

La Direction de la Communication est le seul gestionnaire du site web de l'OBR. Toute information destinée au public en général et aux contribuables en particulier est traitée et postée sur le site web de l'OBR. Toute amélioration du site web, son actualisation et la gestion de l'info-mail sont sous la responsabilité de ladite Direction.

En étroite collaboration avec la Direction en charge des Technologies d'information, et en s'assurant que l'information traitée émane de la hiérarchie de l'OBR, le Directeur de la Communication et des services aux contribuables reste le rédacteur en chef et autorise toute publication sur le site web de l'OBR. En outre, les noms et adresses complètes du Directeur de la Communication et SC et ceux du Chef de service en charge des Médias et Relations publiques doivent être visibles à la page d'accueil du site web de l'OBR.

L'alimentation et l'entretien du site sont de la stricte responsabilité de la Direction de la Communication.

## ► Des informations à diffuser ou publier

L'OBR a développé une gamme variée d'outils et moyens de communication à savoir une émission radiophonique hebdomadaire, un bulletin mensuel (newsletter), un Magazine trimestriel, des courts messages radiophoniques et télévisuels, des affiches et panneaux de sensibilisation, des dépliants et autres supports comme les banderoles internes (indoor banners).

Tout message à publier ou diffuser sera traité par la Direction de la Communication et Services aux Contribuables, et puis autorisé par le Directeur de tutelle après consultation avec les Départements opérationnels concernés et l'approbation du Commissaire Général de l'OBR.

Le Directeur de la Communication prendra soin de vérifier si la charte graphique et sonore (brand) de l'OBR est strictement respectée dans toute publication ou diffusion.

Le Service aux Contribuables et Education est placé sous la responsabilité d'un Chef de Service et comprend deux sections : Section Service aux Contribuables et Section Education des Contribuables.

Le Service aux Contribuables et Education est placé sous la responsabilité d'un Chef de Service et comprend deux sections : Section Service aux Contribuables et Section Education des Contribuables.

### 2.3.4. Service aux contribuables

Le Service aux contribuables est subdivisé en sous-sections à savoir : le Service clientèle et le Centre d'Appels.

#### ► 2.3.4.1. Service clientèle

Les activités dans le service clientèle consistent essentiellement en l'assistance aux contribuables qui se présentent, les orientant auprès des services les mieux indiqués et répondant directement aux doléances des contribuables dans les limites des pouvoirs accordés aux employés qui y prestent. Ainsi, le bureau d'accueil est le premier point de contact aux différents bureaux de l'OBR.

##### ✓ *A la réception de l'Immeuble EMMAUS*

Il y a deux agents en charge de l'accueil des clients. Deux unités ont la charge d'accueillir les contribuables, de les orienter, de répondre à leurs doléances dans les limites requises.

##### ✓ *A la réception de l'Immeuble VIRAGO*

Deux unités ont aussi la charge d'accueillir les contribuables, de les orienter, de répondre à leur doléance dans les limites requises.

A côté de ces tâches, les agents chargés de la clientèle réceptionnent des courriers destinés au Commissaire Général ou au Commissaire Général Adjoint.

Le motif de la visite est enregistré par l'agent dans un registre ad hoc ;

La durée d'accueil et d'entretien n'excède pas 3 minutes

##### ✓ *A la réception du Commissariat des douanes et accises au port de Bujumbura*

Les contribuables sont également accueillis par deux unités, les dossiers de déclaration en douane sont enregistrés et les orientations nécessaires sont quotidiennement faites à l'intention des usagers.

Le motif de la visite est enregistré par l'agent dans un registre ad hoc ;

La durée d'accueil et d'entretien n'excède pas 3 minutes

✓ ***A la réception service Immatriculation des véhicules situé dans les bâtiments du Port de Bujumbura, côté sud.***

- Une unité est chargée de l'accueil des clients, répond aux doléances soumise et oriente ces derniers ;
- Le motif de la visite est enregistré par l'agent dans un registre ad hoc ;
- La durée d'accueil et d'entretien n'excède pas 3 minutes comme sur les autres sites.

► **2.3.4.2. CENTRE D'APPELS**

En vue de répondre dans un temps réel aux requêtes des contribuables par téléphone, l'OBR s'est doté d'un Centre d'appels avec un personnel y affecté dénommé « Opérateurs ».

Les opérateurs du Centre d'appels sont chargés dans un premier temps d'identifier leurs interlocuteurs. Une fois identifié et son identité vérifiée à l'aide de quelques questions (noms de l'appelant, adresse, numéro de téléphone, ...), l'opérateur lui demande en quoi il veut être servi. Lorsque l'opérateur n'est pas capable d'apporter une réponse à son interlocuteur, le dossier est transmis au chef d'équipe ou au chef de service. De même, lorsque ces derniers ne parviennent pas à trouver la bonne réponse, la question est transférée au niveau des services plus spécialisés. Toutes les questions doivent être répondues dans une période de temps limité.

Il convient de souligner que le Centre d'Appel n'effectue pas le même rôle que les lignes vertes de lutte contre la corruption de l'OBR. Il n'a pas non plus été établi comme un moyen de facilitation de la communication entre l'OBR et ses alliés stratégiques au sein du gouvernement, dans l'EAC et ailleurs.

Procédures de fonctionnement

- A l'aide d'un téléphone portable ou fixe, le public appelle le Centre d'Appels gratuitement au numéro 500. Celui-ci est par ailleurs publié dans les pages des imprimés (dépliants, livret, magazines, etc.) de l'Office Burundais des Recettes.
- A la réception d'un appel, l'opérateur est immédiatement tenu d'enregistrer électroniquement certaines informations telles que la date et l'heure de l'appel, la nature/contenu de la demande de l'appelant ainsi que son numéro de contact téléphonique.
- Après avoir établi ces détails, demandé et noté toute information supplémentaire que l'appelant cherche, l'opérateur lui répond directement ou lui demande de patienter s'il n'a pas de réponse adéquate à la question. Entretemps, il consultera les collègues et le rappellera aussitôt que possible pour lui donner les réponses/informations recherchées.
- L'opérateur va ensuite discuter de la nature de la demande de l'appelant avec le Chef d'Equipe.
- Si l'opérateur et le Chef d'Equipe sont en mesure de répondre à la question de l'appelant, le même opérateur reprendra contact avec l'appelant pour lui fournir les renseignements.
- L'heure à laquelle ce rappel est fait doit être indiquée sur le même dossier électronique.
- Si l'opérateur et le Chef d'Equipe ne sont pas capables de répondre à la demande de l'appelant ou n'ont pas immédiatement accès à la réponse, le Chef d'Equipe prendra contact avec un membre requis du réseau en lui demandant de l'information. L'opérateur fera attendre l'appelant au plus tard deux heures pour lui fournir l'information/ le renseignement et à défaut le jour ouvrable suivant si l'information n'est pas immédiatement accessible. Le membre du personnel du réseau (points focaux auprès des départements opérationnels) sera tenu de respecter ce délai.
- L'opérateur sera chargé de communiquer avec l'appelant pour l'informer quand l'information sera disponible, l'heure de cet appel et celle à laquelle les informations sont fournies doivent être notées. Si, pour quelque raison que ce soit les membres du réseau ne sont pas en mesure de fournir les informations dans les délais prévus, cela devrait être enregistrée, tout comme la raison y relative.

- Le Chef d'Equipe joue un rôle important en fournissant lui-même ou en trouvant ailleurs les informations recherchées par des appelants en collaboration avec les opérateurs et le personnel du réseau, le cas échéant.

### ► Responsabilité de production de rapports.

- Le Chef d'Equipe en collaboration avec les opérateurs et le Chef de Service aura des tâches supplémentaires quotidiennement, hebdomadairement et mensuellement. C'est la production de rapports qui analysent les rappels reçus du public en tenant compte de la nature des demandes, la fréquence des différentes demandes, la rapidité avec laquelle les appels sont répondus, s'il était oui ou non nécessaire de faire recours aux services des membres du personnels du réseau, si oui comment cela a été efficace.
- Le Chef de Service en collaboration avec les opérateurs et le Chef d'Equipe et ses collègues à travers l'OBR sera chargé, sur base de ces rapports produits, d'identifier les domaines de prestation de services qui ont besoin d'être améliorés. Si par exemple, il y a des appels réguliers et de nombreuses demandes d'éclaircissements sur certains aspects du formulaire des contribuables, le chef de Service sera chargé d'en informer la Direction concernée et de suggérer la nécessité de revoir ce formulaire et comment cela pourrait être fait
- Les mêmes informations devront être données mensuellement au CG et au Comité de Direction.

### ► Procédures opérationnelles détaillées pour examen par le Chef de Service & Chef d'équipe

#### *Règles générales*

- L'opérateur du Centre d'Appels est autorisé à représenter l'OBR au moment de la conversation.
- L'opérateur est responsable de l'information qui est fournie au client.
- L'opérateur ne doit pas exprimer ses émotions et idées personnelles.
- Toute l'information fournie doit être exacte et officielle.
- Les conversations sont menées en Kirundi, en Français, en Swahili et en Anglais.
- Si l'opérateur ne peut pas continuer une conversation dans l'une des langues il / elle doit renvoyer l'appel vers le superviseur (chef d'équipe).

#### *Salutations*

- L'opérateur doit prendre l'appel pendant les 3 premières sonneries du téléphone
- Le dialogue doit commencer par une salutation : « Centre d'appels OBR ; mon nom est... (Prénom), bonjour. »
- L'accueil doit être prononcée avec une voix distincte et confiante ; avec une intonation accueillante
- S'il y a un silence après la salutation, l'opérateur doit solliciter l'appelant : « Je ne peux pas vous entendre, pourriez-vous s'il vous plaît parler plus fort », « Je vous écoute », etc.
- Après une pause (2-3 secondes), l'opérateur doit rappeler au visiteur où il / elle appelle « Vous avez appelé à l'OBR, comment puis-je aider ? »
- S'il n'y a pas de réponse, l'opérateur dit à l'appelant : « Pourriez-vous s'il vous plaît rappeler. »

### ***Règles relatives à la fourniture d'informations***

- L'opérateur, en collaboration avec le chef d'équipe, doit savoir comment utiliser la base de données.
- Le Chef de services est tenu d'informer le chef d'équipe sur toute nouvelle information pertinente pour les contribuables et l'ajouter à la base de données.
- Le chef d'équipe doit s'assurer que toute information utilisée provient d'une source officielle.
- Il est important que l'opérateur comprenne totalement la question de l'appelant. Si nécessaire, l'opérateur doit poser d'autres questions telles que : « Si je vous comprends bien, vous voulez savoir..... ».
- Dès que l'opérateur dispose des informations nécessaires à partir de l'appelant, et que celles-ci ont été enregistrées, il doit mettre fin à l'appel et consulter le chef d'équipe pour la réponse au cas où il n'en a pas.
- Si le chef d'équipe ne peut pas résoudre le problème, il doit le transmettre au membre compétent du personnel du réseau, l'opérateur doit informer l'appelant que la question est à l'étude par un personnel spécialisé et indiquer à quel moment il peut s'attendre à une réponse.
- Lorsque l'OBR n'est pas à mesure de fournir les informations recherchées par l'appelant l'Opérateur doit déclarer : « Je suis désolé, mais nous ne fournissons pas d'informations sur ce sujet ».
- Toutes les informations concernant les contribuables et les particuliers sont confidentiels. Il est strictement interdit de les donner à un tiers.

### ***Bonne manière au téléphone***

- L'opérateur doit être bien éduquée, compétente, précise, honnête, sympathique et favorable à l'appelant.
- L'irritation et les signes de mécontentement dans la voix ne sont pas autorisés.
- L'opérateur doit procéder à la conversation sous forme de dialogue
- Le temps nécessaire pour recueillir des informations de l'appelant ne doit pas dépasser 3 minutes.

### ***Discours standard***

- L'opérateur doit utiliser un langage courtois : « s'il vous plaît », « pourriez-vous », « Merci ».
- Il est recommandé d'éviter l'impératif : « fais ! », « précise ! », etc.
- Il est interdit d'utiliser les phrases comme : « tu choisiss... », « tu fais... », « tu dois... », etc. Elles devraient être remplacées par les phrases comme « Vous pourriez choisir... », « vous devriez... », « vous feriez... ».
- Quand vous vous adressez à un appelant, il est interdit d'utiliser des mots en rapport avec le genre et l'âge : « homme, femme, Jeune homme/femme, frère, sœur ».
- Le discours de l'opérateur ne doit pas contenir des hésitations du genre : « voyons », « disons que... », « bon... », non plus contenir des vides remplis par des mots sans sens comme, « E-e-e ! Mmm ».
- Le dialogue ne devrait pas devenir familier même si l'appelant le souhaite ainsi.
- Le langage vulgaire est interdit dans un Centre d'Appels.



### **Situation conflictuelle**

- L'opérateur doit être à mesure de reconnaître les fautes et les échecs et présenter les excuses pour le compte de l'OBR.
- En cas de conflit, l'opérateur doit écouter attentivement l'appelant, éviter les disputes et fournir une explication si c'est possible.
- L'opérateur doit exprimer ses regrets et compréhension de la situation de l'appelant.
- La tâche principale de l'opérateur est de travailler avec le Chef d'Equipe pour prendre les mesures et un plan de trouver la solution au problème.
- Dans le cas où un appelant utilise des expressions obscènes ou des menaces, l'opérateur doit avertir l'appelant que le dialogue ne peut pas continuer de cette manière.

### **Fin de la conversation**

- Quand vous avez fourni à l'appelant les renseignements/réponses qu'il cherchait, rassurez-vous qu'il n'aurait pas d'autres questions avant de terminer la conversation.
- Si l'appelant n'en a pas, l'opérateur doit mettre un terme à la conversation
- Pour dire au revoir, il est conseillé d'utiliser la phrase comme « Bonne journée ».
- Immédiatement après la conversation, l'agent doit communiquer à son chef hiérarchique toute communication dont l'objet est important et toute question non dénouée. Une synthèse journalière et mensuelle est établie pour toute question encore en suspens.

## **2.3.5. EDUCATION DES CONTRIBUABLES**

Le service est doté de deux cadres, l'un spécialisé en matière des douanes et l'autre en matière des taxes internes qui ont pour tâche principale la sensibilisation des contribuables au moyen des imprimés et par le biais des échanges (ateliers, campagnes, visites porte à porte, etc).

Procédures de fonctionnement de sensibilisation des contribuables au moyen des imprimés

Par la mise en œuvre du plan d'action annuel, les thèmes de sensibilisation sont rédigés par chaque cadre sous forme de dépliants, livrets et flyers.

Le projet de thème est transmis au chef de service pour complément et/ou correction ;

Le Chef de Service amende le projet et le transmet au cadre ayant en charge l'unité de production Médias et Design pour une mise en page et conception ;

Après la mise en forme, le projet de dépliant, livret et/ ou flyer est retransmis au Directeur, qui par la suite le transmet au Commissaire Général.

En cas de besoin, le draft du dépliant, du livret ou du flyer est transmis aux départements opérationnels pour enrichissement ou correction éventuel.

Le projet corrigé est renvoyé à l'unité production Médias et Design pour une mise en forme.

Le projet de dépliant, livret et/ ou flyer terminé fait l'objet de demande de bon d'achat auprès de la Direction de l'Administration et des Approvisionnements pour impression.

A ce stade, le Service attendra la procédure de passation de marchés par la Direction de l'Administration et des Approvisionnements jusqu'au moment de la livraison par un imprimeur adjudé.

Après livraison, les cadres œuvrant au sein de la Section Education des contribuables passe à la distribution des imprimés (dépliants, livrets et/ ou flyers) aux contribuables.

Procédure de fonctionnement de sensibilisation des contribuables par le biais des échanges

S'inspirant chaque fois du plan d'action annuel élaboré par la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables, les cadres de la Section Education des Contribuables préparent des modules de formation des contribuables et du public en général sur des thèmes variés. Ces thèmes portent essentiellement sur l'immatriculation des contribuables, la conformité fiscale, la lutte contre la fraude fiscale et douanière, la prévention de la double imposition, la formule de calcul des impôts sur les revenus d'emplois, le mode de calcul des droits de douanes lors de l'importation des marchandises, etc.

La sensibilisation a lieu dans une salle préparée à cette fin et la présentation est faite avec une projection sous PowerPoint. Elle est organisée en atelier au cours duquel les cadres de la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables présentent l'exposé à l'intention des contribuables et du public.

Comme partout ailleurs, l'exposé est suivi des questions de l'auditoire lesquelles sont attentivement enregistrées et notées pour être répondues aussitôt après chaque séance.

Des visites porte à porte sont faites dans les différents centres commerciaux et agglomérations urbaines à forte concentration d'activités commerciales. Des messages de conformité fiscale sont communiqués aux contribuables et des imprimés distribués (flyers, dépliants, affiches, etc.).

La fin de chaque atelier est sanctionnée par un rapport qui est transmis à la hiérarchie de l'OBR (CG, CGA et DCSC).

Procédure de fonctionnement de sensibilisation des contribuables à l'immatriculation fiscale ou pour tout autre campagne menée par les départements opérationnels.

- La sensibilisation fiscale a lieu selon le programme du Service opérationnel donné. Il est organisé des campagnes d'immatriculation des contribuables, de fiscalisation ou toute autre campagne par ce service et au cours desquelles, les cadres d'appui en charge de l'éducation des contribuables épaulent ce service dans la sensibilisation.
- A l'aide des lance-voix, les agents font des itinérances en invitant les contribuables à répondre à l'action en cours.
- Des visites porte à porte sont aussi faites pour le même objet.
- La fin de chaque descente est sanctionnée par un rapport qui est transmis à la hiérarchie de l'OBR (CG, CGA et DCSC).

### 2.3.6. GESTION DES RELATIONS PUBLIQUES

#### ► L'image de l'OBR

Axé sur l'intériorisation par le personnel des valeurs qui fondent l'OBR, le projet du brand de l'OBR a commencé par soumettre le logo actuel de l'OBR à une appréciation des différents échantillons choisis par hasard. L'objectif étant d'avoir un logo simple mais plus expressif des valeurs de l'OBR et apportant la valeur ajoutée dans la perception de l'OBR dont la réputation doit correspondre à ses valeurs et à l'image véhiculée. Le logo actuel a été gardé comme tel mais le slogan a été légèrement modifié pour insister sur la responsabilité individuelle dans la construction de la nation. D'autres activités autour du logo peuvent suivre pour incruster l'identité de l'OBR dans la perception du personnel et du public.

Des mesures suivantes seront prises :

- De l'uniforme : les couleurs des uniformes prendront origine dans celles du logo de l'OBR. Il n'est pas nécessaire que ce soit toutes les couleurs sur un même tissu, mais il pourra y avoir plusieurs types d'uniformes notamment les tee-shirts pour chaque couleur.
- Des présentations PowerPoint : la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables conçoit un background en harmonie avec les couleurs du logo pour toute présentation power point qui sera utilisée dans le cadre professionnel.

- Du décor des lieux de réunions : tout lieu de réunion de l'OBR sera décoré suivant les couleurs du logo afin de personnaliser l'endroit de par le décor. Il en va de même pour les conférences du Commissaire Général où il faudra chaque fois apporter les banderoles (bannières, pull up) avec un background des couleurs de l'OBR.
- Des lettres officielles : le logo, le nouvel entête et le bas de page seront envoyés à toutes les directions et services de l'OBR pour les utiliser dans toute correspondance officielle. Cela assurera l'harmonie dans toute communication de l'OBR

## ► Gestion des Relations Publiques

En étroite collaboration avec le bureau du Commissaire Général, la Direction de Communication devra coordonner la préparation des conférences, des événements et des visites des délégations à l'OBR. Elle prendra soin d'assurer un bon accueil, l'accompagnement des hôtes et toute requête relative à leur bien-être durant leur présence à l'OBR. Pour cela, des documents de presse, des outils de visibilité de l'OBR (fardes, dépliants, cartables,...) seront constamment distribués aux visiteurs ou hôtes de l'OBR.

Toute invitation à laquelle l'OBR est conviée devra être copiée à la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables qui décidera de la façon de couvrir cette manifestation de l'OBR dans son environnement. En outre, les rapports produits sur les missions effectuées au Burundi comme à l'étranger devront parvenir en copie au Directeur de la Communication et des services aux contribuables afin qu'il en puise de nouvelles initiatives à proposer au Commissaire Général.

Quant aux visites officielles du Commissaire Général de l'OBR dans les différents services internes ou dans les institutions partenaires ou à l'étranger, la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables est représentée par un cadre qui assurera notamment la couverture médiatique de l'événement.

En vue de renforcer sa communication avec les partenaires, l'OBR a mis en place deux fora tandis que d'autres sont en perspectives. C'est notamment la mise en place de la Commission tripartite OBR-Ministère de l'Intérieur-Mairie qui se rencontre régulièrement sous la présidence du Commissariat des taxes internes et recettes non fiscales. C'est aussi la Commission Conjointe de Travail OBR-CFCIB matérialisée par un Mémoire d'entente et dont l'objectif est d'améliorer le civisme fiscal.

Il est prévu également la mise en place d'un cadre de collaboration entre l'OBR et certaines organisations de la société civile impliquées dans la sensibilisation et l'encadrement des contribuables. C'est enfin la gestion d'un pool de journalistes amis du fisc qui a été créé par les journalistes avec l'encadrement de l'OBR.

C'est la Direction de la Communication et des Services aux Contribuables qui suit l'évolution de ces fora afin de conseiller au Commissaire Général sur l'une ou l'autre action à prendre en vue de la promotion du civisme fiscal.

## 2.4. Procédures de la Direction Juridique et de la Gestion du Contentieux

---

La Direction juridique et de Gestion du Contentieux a, dans ses attributions, la gestion de toutes les affaires juridiques et du contentieux de tous les Départements de l'OBR, y compris la représentation de l'OBR devant les Cours et Tribunaux

### 2.4.1. Procédures de Gestion du Contentieux

#### **Des recours fiscaux**

- ✓ Les correspondances de recours en provenance du Commissariat Général sont réceptionnées par le secrétariat de la Direction des Affaires Juridiques et de Gestion du Contentieux qui en accuse réception ;
- ✓ Le Secrétariat enregistre les requêtes et inscrit sur chaque recours la date de sa réception ;
- ✓ Le secrétariat de la Direction transmet le même jour les lettres de recours au Directeur qui, à son tour, émet des instructions avant de les donner au chef de Service.
- ✓ Le chef de service reçoit du Directeur ces recours via le secrétaire et les transmet au chef d'équipe.
- ✓ Le chef d'équipe à son tour, les distribue aux Cadres sous sa responsabilité ;
- ✓ Le Chef de Service et le Chef d'équipe prennent leur temps pour lire le recours pour orienter le Cadre responsable de l'instruction le cas échéant ;
- ✓ Le chef de service et le chef d'équipe choisissent les dossiers qu'ils instruisent eux-mêmes personnellement et les autres dossiers sont distribués aux cadres au plus tard après deux jours dès la réception ;
- ✓ Le Cadre en charge du recours colle sur le dossier une fiche de suivi indiquant la date de réception par le CG, la date de réception par la direction, la date d'expiration des délais, la date d'expiration en cas de prorogation, le motif de prorogation etc.
- ✓ Le Cadre en charge du recours procède à son instruction endéans 30 jours avec possibilité de prorogation de trente jours en cas de besoin, dès la date de réception du recours et fait un projet de décision à soumettre dans la mesure du possible aux collègues pour discussion avant de le transmettre au Chef d'équipe qui, à son tour le transmet au Chef de Service après corrections éventuelles.
- ✓ Le Chef de Service transmet le projet de décision au Directeur qui y apporte également des modifications qu'il juge nécessaires pour arrêter le projet de décision à présenter à la Commission chargée des recours.
- ✓ Les dossiers à analyser par la Commission de recours sont soumis par le Directeur des Affaires Juridiques et de Gestion du Contentieux au Président de la Commission avec copies aux membres au moins une journée avant la date de la tenue de la session ;
- ✓ Le Président de la Commission convoque la réunion d'analyse des recours avant l'expiration des délais de réponse au contribuable ;
- ✓ Le travail de la Commission se clôture par un PV de réunion et une proposition d'un projet de décision qui doit être signée par le Commissaire Général comme réponse au recours du contribuable.
- ✓ Il faut noter que le Cadre qui a instruit le recours est toujours responsable des éventuelles corrections faites aux différents échelons.
- ✓ La décision prise par le Commissaire Général est communiquée au contribuable par son secrétariat qui en donne copie au Commissariat des Taxes Internes et Recettes non

Fiscales et retourne le dossier à la Direction des Affaires Juridiques et de Gestion du Contentieux pour classement.

Toutes les données relatives au dossier du recours fiscal pour lequel le Commissaire Général a rendu une décision doivent être enregistrées dans un fichier de suivi individuel en Excel.

Toutes les décisions rendues par le Commissaire Général doivent être régulièrement compilées par trimestre sous forme de recueils de jurisprudence à inspirer les autres décisions ou décideurs. Une copie doit être envoyée au Commissariat des Taxes Internes et à la Direction de la formation.

### ➤ Des recours devant les Cours et Tribunaux

- ✓ A la réception de l'assignation, le secrétaire la transmet le même jour au Directeur des Affaires Juridiques et de Gestion du Contentieux ;
- ✓ Après lecture, le Directeur transmet le document immédiatement au chef de service Contentieux, avec si nécessaire des observations particulières ;
- ✓ Le chef de service confie le dossier à un ou deux cadre(s) de la cellule de Gestion du contentieux judiciaire pour l'enregistrer dans un Registre de suivi des dossiers judiciaires, préparer et présenter les conclusions au Directeur au plus tard 4 jours avant l'audience publique ;
- ✓ Le Cadre chargé de la défense du dossier vérifie d'abord son urgence pour qu'il soit conséquent dans la préparation des conclusions en réponse ;
- ✓ Ensuite le dossier suit le cours suivant :
  - Analyse de la forme et des délais ou tout autre incident d'exception de procédure pouvant empêcher de plaider immédiatement ou définitivement sur le fond ;
  - La demande d'informations écrites surtout ou verbales dans le service, Direction ou commissariat opérationnel où émane le litige. Cela est suivi par :
  - Analyse de fond de l'affaire ;
  - L'analyse de l'opportunité de procéder à un arrangement à l'amiable ;
- ✓ La préparation des conclusions judiciaires ;
- ✓ Les conclusions sont discutées et enrichies par un pool de deux juristes au moins avant de les transmettre au chef de service pour observations et discussions ;
- ✓ Il est ensuite transmis par le Chef de Service au Directeur pour discussions et signatures après d'éventuelles corrections.
- ✓ Le Directeur ou le chef de service peuvent aussi préparer le dossier et le soumettre à l'analyse du pool de deux juristes avant sa signature
- ✓ Le Directeur, le chef de service Contentieux fait partie de l'équipe représentation judiciaire pour défendre l'OBR en justice selon la disponibilité et la charge de travail ;
- ✓ Après signature, les conclusions sont retransmises au cadre qui va se charger de leur transmission à la juridiction compétente après apposition du cachet de l'OBR au secrétariat du Commissariat Général ;
- ✓ Les conclusions signées et cachetées sont transmises, en autant de copies qu'il y a de parties au procès, à la juridiction saisie par le requérant ;

Les Cadres chargés de la défense judiciaire doivent assurer une diligence régulière durant toute la procédure judiciaire ou extrajudiciaire et chaque fois donner le rapport d'audience écrits comprenant toutes les recommandations faites ou décision prise sur la suite du dossier.

Notons que pour les modalités pratiques, le dossier Judiciaire est défendu par au moins 2 cadres de la cellule sauf en cas de carence ou indisponibilité des cadres.

Quand l'OBR est assigné à comparaître à une date donnée, les cadres chargés de la défense du dossier doit respecter la date et l'heure marquées dans l'assignation.

A cet effet, quand il a des raisons valables de croire que le dossier n'est pas en état, il doit comparaître et peut demander une remise afin que le dossier soit en état ou que les exceptions d'incidents de procédure soient vidées avant de plaider sur le fond de l'affaire.

Un expert de l'OBR ou toute personne désignée par l'OBR, peut accompagner le ou les cadres du service du contentieux judiciaire, cellule représentation judiciaire pour les appuyer dans la clarification de certains points dont l'expertise est requise.

## 2.4.2. Procédures de Gestion des Affaires Juridiques

### ► Les demandes d'Avis Juridiques

Le canal de réception et de traitement d'une demande d'un avis juridique se fait dans le respect des étapes suivantes :

- ✓ A la réception de la demande d'avis, le Secrétaire oriente la demande au Directeur des Affaires des Affaires Juridiques et de Gestion du Contentieux ;
- ✓ Le Directeur peut mettre des observations à être prises en compte dans l'analyse de la demande ;
- ✓ Le Directeur l'oriente au Chef du Service Affaires Juridiques pour suite à donner dans un délai ne dépassant pas deux (2) jours dès la réception ;
- ✓ A la réception de la demande, le Chef de Service doit, le même jour, transmettre nominativement le dossier à un ou deux des cadres chargés des avis juridiques pour traitement dans un délai ne pouvant pas dépasser 3 jours ;
- ✓ Après rédaction de l'avis, le(s) Cadre chargé(s) de préparer l'avis juridique doit (doivent) transmettre le projet d'avis juridique au Chef de Service Affaires Juridiques et le discuter pour des éventuelles corrections qui doivent être effectuées le même jour ;
- ✓ Le projet final de l'avis juridique doit alors être transmis au Directeur des Affaires Juridiques et Gestion du Contentieux pour le discuter avec le chef de service pour enrichissement, signature et transmission à l'autorité demanderesse ;
  - L'analyse, la production et la transmission d'un avis juridique doit se faire dans un délai ne dépassant pas 5 jours ;
  - S'il le juge nécessaire, le Directeur ou le chef de service peut produire directement lui-même l'avis juridique demandé et le soumettre à discussion avec le ou les chefs de service ou les autres cadres avant de le transmettre.

### ► De la gestion des exonérations

#### **Des droits et taxes exonérés**

Les Droits et Taxes exonérés figurent dans les textes en vigueur au moment du traitement de l'exonération. La cellule chargée de la gestion des exonérations se réfère strictement à ce que prévoient ces textes. La direction doit chaque fois actualiser la liste des droits auxquels les catégories des contribuables sont exonérées.

De l'introduction d'une demande d'exonération

La demande peut être introduite quand les marchandises sont arrivées sur le territoire burundais ou même avant qu'elles ne soient arrivées pour permettre la facilitation dans la célérité des affaires.

Elle est adressée au Commissaire Général en ce qui concerne la cellule logée au sein de la Direction des Affaires Juridiques et Gestion du Contentieux et au Commissaire des Douanes et Accises en ce qui concerne la Cellule logée au sein de la Direction des services Douaniers et E-Business.

La cellule chargée des exonérations à la direction des affaires juridiques et gestion du contentieux traite les demandes d'exonération des investisseurs, des entreprises de constructions exécutant des marchés sur financements extérieurs, des Associations Sans Buts Lucratifs (ASBL), de l'Etat sur financement extérieur, des Membres du Gouvernement et des Parlementaires.

Notons que les demandes pour les autres catégories d'exonération sont traitées par la Cellule chargée des exonérations à la Direction des Services Douaniers et E-Business. Il s'agit des dossiers de demande d'exonération pour les effets personnels, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les médicaments, les produits pharmaceutiques, matériels et équipements médicaux, vaccins, matières premières pour la fabrication des médicaments, les gens jouissant des privilèges diplomatiques et consulaires (les diplomates), médicaments vétérinaires et les intrants agricoles.

La liste des documents exigés pour un dossier de demande d'une exonération est précisée par catégorie par les lois et ordonnances en vigueur. La Direction doit réserver un traitement conforme.

### **Des étapes de traitement technique du dossier d'exonération**

Après l'introduction de la demande d'exonération dans le système ASYCUDA WORLD et le dépôt du dossier physique au Secrétariat du Commissaire Général, le traitement technique du dossier suit les étapes suivantes :

- ✓ Réception et orientation du dossier par le Secrétariat du Commissaire Général ;
- ✓ Réception et analyse des dossiers au niveau de la cellule exonération de la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux ;
- ✓ Traitement du dossier par les membres de la cellule Exonération de la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux :
  - Validation de la base d'imputation ou de l'avenant préalablement saisi par un déclarant dans le système ASYCUDA WORLD, suivi de l'apurement manuel de la liste.
  - Le déclarant saisit dans le système ASYCUDA WORLD, l'attestation d'exonération et dépose cette fois à la cellule exonération le dossier complet pour traitement.
  - Traitement dans le système ASYCUDA WORLD de l'attestation d'exonération par les membres de la cellule d'exonération ;
  - Impression et signature de l'attestation par au moins deux membres de la Cellule Exonération ;
- ✓ Analyse et Signature de l'attestation d'exonération par le Chef de service et le Directeur des Affaires Juridiques et Gestion du Contentieux ou de leurs délégués respectifs.
- ✓ Le dossier est ensuite acheminé vers le Commissaire Général ou son délégué pour analyse et signature;
- ✓ L'attestation est ensuite validée dans le système ASYCUDA WORLD au niveau de la cellule exonération ;
- ✓ Au moment du retrait du dossier, le bénéficiaire de l'exonération ou son représentant mandaté ou porteur d'une procuration notariée, signe dans un registre de retrait des dossiers clôturés.



### ***Des codes additionnels et droits et taxes y relatifs exonérés***

Un code additionnel est un élément complémentaire mis sur l'attestation d'exonération et servant à déterminer les droits et taxes exonérés. Les droits et taxes, la description de l'exonération ainsi que les bénéficiaires des exonérations sont déterminées par les lois et ordonnances en vigueur. (Suppression du tableau)

### ***Des recours***

La lettre de recours est adressée au Commissaire Général.

Le dossier est introduit en recours pour causes notamment suivantes :

- ✓ Le requérant n'a pas eu l'exonération ;
- ✓ Le bénéficiaire n'est pas satisfait des droits et taxes lui accordés ;
- ✓ Demande de modifier ou annuler l'attestation d'exonération ;

Le recours est appelé ainsi s'il est introduit après la signature de l'attestation d'exonération par le Commissaire Général.

Suite à la faute du déclarant, la modification d'une attestation validée est subordonnée au paiement d'amende prévue par la loi ou texte d'application. En cas d'annulation, le paiement prévu par les textes est requis.

Ceci est aussi valable pour les modifications autorisées par l'application, même après la validation de l'exonération.

Ces modifications autorisées par l'application portent seulement sur la validité de l'attestation et le régime douanier. Aucune biffure ou rature admise sur une attestation d'exonération.

## 2.5. Procédures de la Direction des Finances

---

La Direction des Finances supervise les services suivants :

- Service Comptabilité des douanes et accises ;
- Service comptabilité des recettes non fiscales ;
- Service comptabilité des dépenses.

### 2.5.1. Procédures du Service Comptabilité des Douanes Et Accises

#### ► Quelques définitions

- **Imputation comptable** : par imputation comptable, il faut comprendre dans ce manuel, l'affectation d'un paiement à un type de recette donné par le plan comptable et budgétaire de l'Etat.
- **Code de la recette** : il s'agit d'une codification sous forme de compte attribuée à chaque type de recettes par le plan comptable et budgétaire de l'Etat.
- **SYDONIA WORLD** : Système Douanier automatisé
- **CRDA** : Service Comptabilité des Recettes des Douanes et d'Accises
- **Les postes de collecte** : il s'agit des sites de perception des recettes et sont soit des bureaux de dédouanement ou des postes frontaliers
- **Le poste contrôle centraliser** : il s'agit d'une unité du service qui se charge de centraliser le contrôle de tous les rapports des recettes des postes de collecte.

#### ► Le service comprend un personnel affecté à différents postes qui sont :

- ✓ Les postes de collectes,
- ✓ Le poste de contrôle centralisé

#### *Les postes de collecte des recettes*

Les postes de collecte des recettes des douanes sont implantés à l'intérieur du pays et à Bujumbura et sont dénommés bureaux des douanes ou postes frontaliers des douanes.

Les bureaux des douanes sont ceux qui facilitent les importateurs dans leur opération de dédouanement et de paiement. Tandis que les postes frontaliers sont aussi des bureaux de douanes et sont situés sur les frontières physiques. Les opérations douanières qui se font dans ces derniers sont limitées par rapport à celles des bureaux des douanes proprement dit.

Selon la nouvelle structure, le personnel qui s'occupe de la fonction de perception des recettes dépend hiérarchiquement du Commissariat des Douanes et Accises à l'exception de ceux de Bujumbura Port. Certains postes sont informatisés et d'autres ne le sont pas.

#### *Centre de collecte informatisé*

Par centre de collecte informatisé, il faut entendre les bureaux des douanes ou postes frontaliers des douanes où les opérations sont effectuées en utilisant le logiciel des douanes Asycuda world. Cela signifie également que la perception des recettes douanières est automatisée, donc que la quittance délivrée par le percepteur au contribuable est générée par le système informatique ASYCUDA WORLD.

La quittance générée par le système comporte comme mention obligatoire :

- ✓ un n° d'ordre chronologique selon chaque poste,

- ✓ le nom du contribuable,
- ✓ le montant payé exprimé en Fbu,
- ✓ la date de paiement et
- ✓ le nom du poste émetteur de la quittance.

Le système produit aussi d'autres états comptables comme :

- ✓ le journal par code budgétaire qui montre la nomenclature de la recette,
- ✓ le journal par moyens de paiement indiquant le mode de paiement (espèces, chèques,) et
- ✓ le journal par type d'opérations montrant le nombre d'opérations effectuées et les bénéficiaires des quittances délivrées.

### ***Procédure d'encaissement des recettes au poste informatisé***

L'encaissement d'une recette signifie la réception des fonds et la délivrance de la quittance équivalente par le percepteur au bénéficiaire. Pour les postes informatisés, deux types d'encaissement s'opèrent :

- ✓ L'encaissement d'une déclaration,
- ✓ L'encaissement d'autres recettes.

#### ▪ ***Encaissement d'une déclaration.***

Quand le percepteur reçoit une déclaration, il doit d'abord s'assurer que le journal est ouvert. Après, il procède aux opérations suivantes : Il ouvre la fenêtre d'encaissement appelé « fichier » dans le module « Encaissement d'une déclaration » et saisie les informations suivantes :

- Le code de l'agence qui a préparé la déclaration ;
- Le NIF du contribuable ;
- Le Code du Bureau (Poste de collecte) ;
- La référence : elle est composée de l'année dans laquelle est intervenue la déclaration ainsi que le numéro de la déclaration.
- Le moyen de paiement : il est sélectionné dans la liste fourni par le système ASYCUDA.

Après avoir entré ces informations, le montant de la déclaration liquidé s'affiche automatiquement. Le percepteur vérifie si le montant payé correspond à celui qui a été liquidé. Si le montant payé est inférieur au montant liquidé, l'encaissement de la déclaration est impossible et le percepteur exige au contribuable ou son Agent déclarant de compléter le paiement. Quand la déclaration est encaissée, le Système génère la quittance comportant le montant des droits liquidés par le vérificateur rubrique par rubrique (ex : TVA, DDI,...). Le percepteur imprime la quittance et la glisse dans le dossier de déclaration après l'avoir signée et cachetée. Le percepteur n'a pas à imputer le montant de la recette à un code budgétaire mais s'opère automatiquement.

#### ▪ ***Autres encaissements.***

Pour l'encaissement d'un autre paiement ne nécessitant pas d'établissement de la déclaration, le percepteur ouvre la fenêtre d'encaissement dans le module « autres encaissements » et saisie les informations suivantes :

- Le NIF du contribuable ;
- Le code de la recette : le code est choisi parmi une liste fournie par le système ASYCUDA ;
- Le libellé du paiement ;

- Le montant du paiement.

Après avoir saisi ces informations, le percepteur valide le paiement et une quittance de paiement est automatiquement générée par le système ASYCUDA.

Le percepteur imprime la quittance et la délivre au contribuable après l'avoir signée et cachetée.

En cas de déconnexion du système informatique, le percepteur, sur autorisation du chef de bureau du poste de collecte, peut délivrer la quittance manuelle OBR quitte à ressaisir le montant dans le système aussitôt après le rétablissement de la connexion. Le chef de bureau doit se rassurer que les quittances manuelles délivrées soient toutes saisies dans le système. Il doit pour cela contresigner les copies des quittances de ces opérations saisies et ces dernières vont être annexées aux souches des quittances manuelles et transmises dans le rapport à adresser à la Direction des Finances. Le percepteur doit également mentionner sur la souche de la quittance manuelle, le n° de référence de chaque quittance établie dans le système informatique.

- **Document requis**

Comme défini ci-haut, l'encaissement suppose la délivrance de quittance moyennant paiement du montant des droits et taxes liquidés. Cependant, d'autres formalités doivent avoir eu lieu et les documents suivants sont requis ;

- ✓ Pour l'encaissement d'une déclaration : l'encaissement d'une déclaration est conditionné par sa liquidation par le vérificateur des douanes. Pour avoir sa quittance, le contribuable présente l'image de sa déclaration liquidée ainsi que la preuve de son paiement (bordereau de versement, chèque certifié ou espèces).
- ✓ Pour l'encaissement d'autres recettes : pour avoir sa quittance de paiement, le contribuable présente la preuve de paiement (bordereau de versement ou espèce) et le décompte des droits établis.

- **Procédures de décaissement.**

Le décaissement consiste à l'extourne d'un montant encaissé par erreur. Sur autorisation du Chef de Bureau du poste de collecte, le percepteur établit une quittance d'un montant correspondant à celui sur la quittance comportant l'erreur dans l'option remboursement du système. Le montant décaissé est enregistré au crédit du journal et va diminuer celui déjà enregistré au débit. Le percepteur mentionne l'erreur dans son rapport mensuel et y joint les preuves de son décaissement dont les copies des quittances en rapport avec cette opération contresignées par le Chef de Bureau.

- **Document requis**

Les causes de décaissement sont d'abord l'existence d'une erreur sur la déclaration constatée après paiement, un encaissement double par erreur ou une erreur de frappe des chiffres lors d'établissement de quittance en cas des paiements sans déclaration.

Le décaissement nécessite au préalable l'existence d'un document déjà délivré avec une erreur, donc une quittance générée avec une erreur et une autorisation du Chef de Bureau mentionnée sur ladite quittance comportant l'erreur.

- **Centres de collecte non informatisés**

Contrairement aux premiers, les postes non informatisés font des opérations manuelles pour tout traitement des opérations de dédouanement.

- **Procédures d'encaissement au centre de collecte non informatisé**

L'encaissement d'une recette se fait par le percepteur des recettes de douanes et suppose la délivrance d'une quittance unique OBR comportant le même montant reçu ou son équivalent (cas des recettes en devises).

La recette doit être imputée à un code budgétaire selon sa nature. Le percepteur calcule les droits et délivre la quittance manuelle OBR pour preuve de son paiement. Il enregistre le paiement dans un journal portant des recettes et une copie est envoyée avec la souche de la quittance pour comptabilisation et contrôle au service « Comptabilité des Recettes des Douanes et Accises » à Bujumbura.

▪ **Document requis**

Les documents requis pour encaisser au poste non informatisé sont liés au trafic transfrontalier :

- ✓ Le décompte des droits fait sur une déclaration simplifiée appelé quittancier 126BIS en cas de dédouanement de marchandises ;
- ✓ Le formulaire rempli de la carte d'entrée ou de sortie pour la circulation transfrontalière des véhicules,
- ✓ Les visas d'entrée et de sortie, les laissez -passez pour les entrées et sorties du pays des personnes, etc.

▪ **Procédures de décaissement**

Le décaissement est le contraire d'encaissement. Lorsque la quittance est manuelle, le décaissement en cas d'erreur consiste à l'annulation de la quittance et l'établissement d'une autre. Le percepteur doit envoyer dans son rapport, le reçu original annulé.

▪ **Circuit et Moyen de paiement**

Certaines caisses perçoivent des paiements en espèces, d'autres délivrent des quittances de paiement sur présentation des bordereaux de versement bancaires

▪ **Paiement direct en banque**

La plupart des bureaux des douanes encaissent les recettes sur présentation d'un bordereau de versement bancaire sur les comptes de recettes ouverts dans les banques commerciales. Ces bureaux sont :

1. Bujumbura Port,
2. Bujumbura Aéroport,
3. Bujumbura SEP,
4. KOBIL,
5. KAYANZA et
6. GITEGA

▪ **Paiement en espèces aux caisses du percepteur**

D'autres postes ou bureaux comme GATUMBA, RUHWA, RUMONGE, NYANZA-LAC, MABANDA, GASENYI, KANYARU-HAUT, KOBERO, GAHUMO, GISURU et VUGIZO, perçoivent des fonds en espèces.

▪ **Compte de transit des recettes**

Les montants perçus en espèces sont transférés pour être versés dans les banques par les percepteurs. Parmi les comptes de transit des recettes ouverts, certains sont ouverts dans les banques commerciales et d'autres sont ouverts à la BRB et sont appelés sous comptes de transit des recettes comme décrits dans le tableau en dessous.

▪ **Comptes ouverts dans les banques commerciales**

Comptes de versement	Intitulé du compte	Banque	Poste ou bureau de perception
201-005350-62	Receveur des Douanes Port	BCB	Port Bujumbura, SEP et KOBIL
27106-01-66	Receveur des Douanes Port	BANCOBU	Idem
701-77171-01-95	Receveur des douanes Aéroport	IBB	Aéroport
27325-01-35	Receveur des Douanes Aéroport	BANCOBU	Aéroport
701-77169-01-89	Recettes des douanes Hors Bujumbura en BIF	IBB	Postes de l'intérieur du pays
701-77169-02-90	Recettes des douanes Hors Bujumbura en USD	IBB	Postes de l'intérieur du pays
201-14510-07	Recettes des douanes Hors Bujumbura en BIF	BCB	Postes de l'intérieur du pays
201-116741-97	Recettes des douanes Hors Bujumbura en USD	BCB	Postes de l'intérieur du pays

NB : Les postes de l'intérieur du pays versent les recettes sur ces comptes selon la proximité des agences des banques commerciales indiqués ci-dessus.

▪ **Sous Comptes de Transit ouverts à la Banque de la République du Burundi**

Ce sont des sous compte du Compte Général du Trésor (CGT), d'où leur appellation. Ils ont été créés pour la traçabilité des recettes collectées par l'OBR qui sont destinées au CGT. Ces comptes sont nivelés quotidiennement en faveur du CGT à l'exception de celui crée pour le remboursement des cautions en douanes et pour le paiement des primes aux dénonciateurs de fraudes. Il s'agit des comptes ci-après :

Compte	Intitulé du compte	Banque	Poste ou bureau de perception
1101/001.05	Sous compte de transit des Recettes douanières	BRB	Pour les recettes douanières
3302/237	OBR, Compte de transit en USD	BRB	Pour les recettes douanières en dollars
1101/001.07	Sous compte de remboursement des Cautions en douanes	BRB	Compte sur lequel sont consignées les cautions en douane
1101/001.08	Sous compte de transit des recettes liquidées et recouvrés par dénonciation de fraude	BRB	Compte qui sert à rembourser les dénonciateurs de fraude

**Procédure de Contrôle des Recettes**

Le contrôle des recettes consiste à faire une comparaison entre le journal des recettes (théorique) et les recettes réellement encaissées et se fait à plusieurs échelons.

▪ **Contrôle du percepteur au Poste de collecte**

L'agent percepteur doit faire un autocontrôle à la fin de chaque journée pour comparer son journal au montant réellement perçu.

Pour les postes informatisés dont les paiements se font en BIF et en devise mais dont la quittance est toujours exprimée en Fbu, le montant du journal s'obtient en appliquant aux devises reçus un taux de change mis à jour, dans le système informatique, la veille du jour de perception. La conversion se fait automatiquement. Si le percepteur trouve un écart, trois situations s'observent (un manquant, un excédent ou une erreur).

- ✓ **Cas de manquant** : cette situation se présente quand le montant total du journal est supérieur aux recettes réellement perçues. Le percepteur est obligé de payer si celui-ci est définitif.
- ✓ **Cas d'excédent** : Cette situation est l'opposé de la première, ce qui veut dire que le journal est inférieur aux recettes réellement perçues. Le service comptabilise l'excédent constaté.

- ✓ **Cas d'une erreur** : Quand une erreur est commise et justifiée, le système informatique prévoit une procédure de décaissement du montant correspondant à l'erreur commise par le même percepteur. Elle consiste à établir une quittance de décaissement de la somme erronée. Pour l'encaissement manuel, le percepteur annule la quittance et établit une autre.

- ***Transfert des fonds perçus de la caisse vers les banques commerciales***

Le transfert des fonds par le percepteur consiste à décharger sa caisse aux profits des comptes des recettes ouverts dans les banques commerciales ou à la BRB et cela de la manière suivante :

- ✓ Les recettes perçues en espèces ou en chèques certifiés sont par la suite déposées à la banque qui délivre au percepteur un bordereau de versement ;
- ✓ Pour les poste de collecte qui perçoivent aussi les devises, les versements s'effectuent au compte en devises ouverts dans les mêmes banques ;
- ✓ Les comptes sont ouverts dans les banques commerciales les plus représentées dans le pays dont IBB, BCB & BANCOBU. Les états desdits comptes sont suivis par l'unité chargée du contrôle à Bujumbura et chaque percepteur peut y effectuer un versement selon son emplacement à l'intérieur du territoire de la République.
- ✓ Les bordereaux ainsi reçus sont joints au journal et transférés hebdomadairement, via la poste ou tout autre moyen sécurisé, à Bujumbura pour y être confrontés avec les extraits bancaires par l'unité centralisateur des comptes des recettes des douanes.
- ✓ La périodicité d'effectuer les versements est d'un minimum une fois les deux jours pour tous les postes et obligatoirement le vendredi et le jour de fin du mois. Cependant, certains centres sont très éloignés des centres où sont ouvertes ces banques et dérogent à la règle. Ces derniers doivent le faire chaque fois quand les recettes dépassent un montant d'un million de franc burundais ou équivalent (bif 1 000 000) et obligatoirement le dernier jour du mois pour tout montant.

NB : le percepteur doit obligatoirement garder une copie du rapport manuel envoyé ou l'envoyer électroniquement si le centre de collecte dispose d'une connexion internet.

- ***Unité de contrôle et de centralisation des recettes***

Cette unité s'occupe du rapprochement des comptes à l'aide des rapports lui transmis par les percepteurs des douanes de tous les postes.

Les éléments essentiels du rapport des percepteurs sont :

- ✓ Le journal des recettes,
- ✓ Les pièces de versement des fonds (bordereaux de versement),

La section chargée de rapprochement des recettes s'occupe de :

- ✓ Recevoir les rapports des percepteurs ;
- ✓ Rassembler tous les envois de fond des percepteurs, poste par poste ;
- ✓ Comparer ces envois de fonds au journal des recettes, poste par poste ;
- ✓ Dégager les écarts éventuels entre le journal des recettes perçues et celles rapportées et versées en banque ;
- ✓ Recevoir et classer les états des comptes bancaires ;
- ✓ Confronter les bordereaux de versement aux historiques des comptes bancaires respectifs ;
- ✓ Vérifier que tous les bordereaux transmis dans les rapports ont été réellement encaissés aux comptes ;
- ✓ Vérifier que tous les fonds transférés depuis les comptes des recettes ouverts dans les banques commerciales sont arrivés à destination au sous compte de transit des recettes des douanes, ouvert à la Banque de la République ;



- ✓ Faire un rapport consolidé de toutes les recettes perçues par tous les postes,
- ✓ Faire un rapport consolidé de rapprochement de tous les comptes,
- ✓ Signaler toute irrégularité observée,
- ✓ Classer les pièces bancaires et les rapports des recettes
  - **Procédure de comptabilisation des recettes**

Le schéma comptable suivi est :

#### A. Constat d'encaissement

Débit	Crédit
54...Compte Caisse 513..Compte de transit dans les banques commerciales	71&72 Compte des recettes perçues

#### B. Constat des Versements en banque

Débit	Crédit
513. Comptes de transit des recettes des Banques Commerciales	54...Compte Caisse
512. Sous compte de transit BRB (versement direct au sous compte)	

#### C. Constat des transferts des banques commerciales à la BRB

Débit	Crédit
512...Sous compte de transit des recettes à la BRB (1101/001.05,1101/001.08, 3302/237)	513.. Comptes de transit des recettes des banques Commerciales
4731.. Fond routier National (1123/119)	
473..BRB (1101/223) : Etat Burundais, Taxe de sûreté)	

#### D. Constat des transferts des sous compte de transit des recettes à la BRB au compte Général du trésor.

Débit	Crédit
392..Transfert des sous comptes vers le CGT	512..Sous Compte de transit des recettes à la Banque BRB (1101/001.05, 3302/237)

#### Les rapports des recettes à produire

- **Le rapport journalier des recettes des douanes**

Le service « comptabilité des recettes douanières et d'assise » est appelé à faire un rapport cumulé journalier des recettes de chaque poste.

Pour les postes informatisés, la situation des recettes est tirée du système informatique tandis que pour d'autres non informatisés, la situation est transmise par téléphone.

Le percepteur est alors sollicité de faire son possible afin de communiquer son rapport journalier.

- **Le rapport périodique consolidé des recettes.**

Chaque poste donne son rapport en détaillant les différents types de recettes. Le cumul des rapports desdits postes donne un rapport des recettes mensuel consolidé par type et par poste.

Le percepteur des recettes des douanes doit obligatoirement envoyer, hebdomadairement et mensuellement, à la Direction des Finances les documents comptables suivants :

- ✓ le rapport journalier des recettes perçues,
- ✓ les envois de fonds effectués,
- ✓ le journal des recettes pour les postes non informatisés,
- ✓ les souches de quittance délivrées annexées au journal,

NB : Les postes informatisés doivent envoyer électroniquement leur rapport de collecte des recettes, sous le format PDF et Excel.

### ***Le rapport de rapprochement des comptes***

Les comptes des recettes sont rapprochés un à un et un rapport de rapprochement des comptes est établi selon la formule ci-après :

**Solde initial du compte + Mouvement du compte (versements) -Transferts (envois de fonds) = Solde final du compte en banque.**

### ***Procédure de gestion du compte de remboursement des cautions en douanes.***

La caution en douane sert à garantir les droits et taxes non payés lors de la liquidation de la déclaration par l'importateur pendant le processus de dédouanement. La caution est laissée suite aux diverses contestations éventuelles de l'importateurs sur les droits et taxes liquidée. La caution en douane est reçue et déterminée comme suit :

- ✓ le vérificateur calcule la caution à laisser,
- ✓ le contribuable présente le décompte au receveur et le chèque correspondant,
- ✓ le receveur reçoit le chèque certifié de caution,
- ✓ le receveur accuse la réception du chèque sur la copie,
- ✓ le receveur annexe au chèque la copie de la déclaration,
- ✓ Le receveur inscrit le chèque dans un registre pour identification,
- ✓ Le receveur classe le chèque au coffre-fort avec sa déclaration pour un mois,
- ✓ le receveur verse le chèque au compte de caution si la situation n'est pas régularisée après l'expiration d'un mois.

### ***Procédure de restitution avant l'expiration d'un mois***

Avant l'expiration d'un mois, le chèque de caution est supposé être encore conservé au coffre du Receveur et restitué sans beaucoup de formalités comme suit :

- ✓ L'importateur règle tous les droits,
- ✓ Le vérificateur confirme la légalité du dossier objet de caution,
- ✓ Le contribuable remet l'accusé de réception en original de la copie du chèque de caution,
- ✓ Le contribuable ou son représentant (déclarant en douane) signe dans le registre le retrait dudit chèque avec toute identification nécessaire dont le nom et son n° de la carte d'identité,
- ✓ Le Receveur remet le chèque en original au contribuable ou son représentant,

### ***Procédure de restitution des cautions en douanes après l'expiration d'un mois.***

Après l'expiration d'un délai d'un mois, la caution déposée est versé au compte de transit des cautions ouvert à la BRB. Elle est par conséquent restituée si celle-ci a été versée au compte concerné et les conditions suivantes doivent être remplies :

- ✓ Le chèque doit avoir été remis au Receveur,
- ✓ Le chèque doit avoir été versé au compte des cautions,
- ✓ Le montant réclamé dudit chèque doit correspondre avec celle déjà remis,
- ✓ La restitution est conditionnée par une demande du bénéficiaire adressée au Commissariat des douanes,
- ✓ Le commissariat des douanes doit accorder le paiement après extinction de l'objet de la caution,
- ✓ Le bénéficiaire adresse à la Direction des Finances une correspondance pour donner l'adresse de son paiement,
- ✓ Un ordre de virement du montant à restituer est fait en faveur du bénéficiaire,
- ✓ Le dossier payé est alors classé à la Direction des Finances.

### **Procédure de gestion du compte de paiement des primes aux dénonciateurs de fraudes fiscales.**

Le paiement de la prime de 10% des recettes encaissées excluant les amendes, résulte d'une dénonciation de la fraude réalisée et après paiement du principal et amendes dus par le fraudeur. Le dossier pour paiement est transmis à la Direction des Finances par le Commissariat en charge des enquêtes sur les fraudes et comprend les éléments principaux suivants :

Documents exigés pour payer le dénonciateur :

- ✓ Le Procès-verbal d'infraction,
- ✓ La fiche de résultat des renseignements fournis,
- ✓ La lettre de demande de paiement du dénonciateur ou son préposé,
- ✓ L'engagement de transaction,
- ✓ L'autorisation de payer la prime au dénonciateur de la fraude,
- ✓ La quittance de paiement des droits établis.

### **Approvisionnement du Compte**

Le compte de paiement pour prime aux dénonciateurs de fraudes est un sous compte du compte général de l'Etat et est ouvert à la BRB. Ce compte est alimenté par des virements périodiques sur les comptes de transit des recettes douanières ouvert dans les banques commerciales selon le besoin de fonds.

### **Le paiement**

Après la réception du dossier, la Direction des Finances procède à la vérification des documents ci-haut et procède au paiement comme suit :

- ✓ Accuser la réception du dossier
- ✓ Vérification des documents et du montant,
- ✓ Établissement de l'ordre de virement en faveur du bénéficiaire,
- ✓ Retour des dossiers payés au Commissariat des Enquêtes pour leur clôture.

### **Classement des pièces comptables**

Après le paiement, les pièces suivantes sont conservées à la Direction des Finances comme preuve de paiement du dossier :

- ✓ La copie de l'ordre de paiement,
- ✓ La copie de l'autorisation de paiement,
- ✓ La copie de demande de paiement du dénonciateur,

### ***Procédure de gestion des vignettes Fiscales en douanes***

Les vignettes en douanes sont introduites pour essayer de freiner la fraude de certains produits ciblés. Elles sont importées de l'étranger et conservés par le chargé des valeurs. La sortie du stock desdits vignettes est conditionnée par le remplissage d'une fiche de stock par le responsable du Bureau ou poste bénéficiaire qui est contresigné par le Chef de Service en charge de la Comptabilité des Recettes des douanes et le responsable du stock des valeurs.

Le chargé de la gestion de ces valeurs établi un rapport des sorties poste par poste qui est la base de tout contrôle ultérieur.

### ***Le rapport sur l'utilisation des vignettes***

Le rapport sur l'utilisation des vignettes est mensuel et est donné par les responsables de la collecte des recettes des différents bureaux ou postes douaniers et comprend les éléments qui suit :

- ✓ Les quantités précédentes,
- ✓ Les quantités réquisitionnées,
- ✓ Les quantités utilisées,
- ✓ Les quantités restantes.

### ***Le contrôle des recettes des Vignettes Fiscales***

Après la transmission du rapport mensuel sur l'utilisation des vignettes par les postes utilisateurs, le Service en charge de la Comptabilité des recettes Douanières au sein de la Direction des Finances, confronte les recettes encaissées sur la rubrique vignettes fiscales du journal Asycuda World avec les quantités utilisées indexés au taux moyen de conversion des recettes en devises, poste par poste.

Cependant, par le fait des erreurs d'imputation comptable, la comparaison des recettes du journal et les quantités sorties fait apparaître des éventuels écarts qui demandent une explication de la part des utilisateurs.

## **2.5.2. Procédures du Service Comptabilité des Recettes Non Fiscales**

Quelques définitions :

- ✓ Code de la recette : il s'agit d'une codification sous forme de compte attribué à chaque type de recettes par le plan comptable et budgétaire de l'Etat.
- ✓ Journal des recettes : il s'agit d'un document dans lequel on enregistre les opérations journalières sur les recettes collectées en donnant des informations sur le nom du contribuable, le numéro de la quittance, le montant et le type de recette correspondant.
- ✓ Rapport de caisse journalier : il s'agit d'un document de décharge des fonds collectés par les percepteurs.
- ✓ Fiche de suivi de transfert de fonds : il s'agit d'un document dans lequel on récapitule les informations quotidiennes sur les recettes collectées et les montants versés à la banque ainsi que les montants non versés à la banque.
- ✓ Poste ou centre de collecte : le bureau de l'OBR où les contribuables paient leurs obligations fiscales et non-fiscales.

- ✓ RCMS : il s'agit de l'acronyme du mot « Revenue Collections Management System », c'est une application qui sert à produire des quittances automatiques et de donner le journal des opérations et l'état consolidé des recettes par type et par centre de collecte
- ✓ IBB : InterBank Burundi
- ✓ BCB : Banque de Crédit de Bujumbura
- ✓ BRB 26 : Sous-compte de transit des Recettes Fiscales Envoi de Fonds
- ✓ BRB 27 : Sous-compte de transit des Recettes Non Fiscales Envoi de Fonds
- ✓ RNF : Recette Non- Fiscales

### **Responsabilités**

Le Chef de Service est responsable de la gestion de toutes les activités de collecte et Comptabilisation des recettes au niveau des Comptabilités des Provinces et tout autre travail lui délégué par le Directeur des Finances de l'Office Burundais des Recettes.

Il doit veiller à la mise en œuvre des présentes procédures par le personnel sous sa supervision et pourra proposer leur modification en cas de besoin.

Il est principalement responsable de ce qui suit:

- ✓ S'assurer d'une bonne comptabilisation des recettes non fiscales collectées au niveau de l'OBR ;
- ✓ S'assurer que tous les fonds perçus par les comptables de Provinces sont parvenus au trésor.
- ✓ S'assurer que les documents comptables sont tenus correctement et régulièrement.
- ✓ Produire des rapports des recettes collectées par les comptabilités de provinces.

### **La collecte et comptabilisation des recettes :**

Cette étape concerne l'encaissement des fonds en délivrant des quittances aux contribuables et la production d'un rapport contenant les informations financières et comptables sur les recettes collectées. Ce rapport doit être produit hebdomadairement et mensuellement.

### **Des Centres de Collectes informatisés.**

Les centres de collecte informatisés sont dotés d'une application RCMS qui génère la quittance ainsi que le journal et une situation consolidée des recettes collectées sur le poste concerné.

### **Accès au système RCMS**

Pour accéder au système, chaque utilisateur est doté d'un code personnel et confidentiel. Il est strictement recommandé de se déconnecter à chaque fois que l'on veut quitter l'application. Ceci permet d'éviter que quelqu'un n'accède directement à l'application en utilisant un compte d'autrui.

### **Saisie des données.**

Cette étape concerne l'encaissement des fonds en délivrant les reçus de recettes générées par le système RCMS. En accédant au système, l'utilisateur doit remplir le formulaire de saisie de recettes en respectant tous les champs disponibles à savoir :

- ✓ Le nom et prénom du contribuable
- ✓ Le NIF (champ facultatif)
- ✓ Adresse du contribuable (champ facultatif)

- ✓ Numéro de la déclaration (champ facultatif)
- ✓ Montant payé
- ✓ Compte mouvementé (code de la recette donnée par un plan comptable déjà prédéfini dans le système)
- ✓ Mode de paiement
- ✓ Monnaie de paiement
- ✓ Date de paiement

Avant l'enregistrement de la quittance, l'utilisateur doit prendre soin de vérifier que les champs obligatoires sont correctement saisis. Il s'agit de : montant payé, compte mouvementé, date de paiement et le mode de paiement.

### ***Correction ou suppression des données saisies***

La correction d'une erreur concernant le montant nécessitera la suppression de la quittance au vu de l'original délivré au contribuable, dans le cas contraire, le percepteur sera responsable de cette erreur (manquant ou excédent). La suppression de la quittance n'est permise qu'au Chef de Service ou tout autre agent responsable ayant le privilège du « Superviseur » dans le système RCMS, sur demande de l'agent de saisie. Toutefois, lorsque l'erreur concerne d'autres champs, une modification de la quittance est possible à condition qu'elle se fasse le même jour. Mais, au-delà de la date de saisie, il sera impératif de supprimer la quittance.

Le comptable d'un centre informatisé doit tenir compte des opérations suivantes :

- ✓ Lorsque le contribuable se présente au guichet, le comptable encaisse la recette dans la feuille de saisie de l'application RCMS en respectant tous les champs ci hauts indiqués.
- ✓ Après saisie dans le système RCMS, il imprime la quittance, et impose sa signature et cachet du poste concerné et ainsi le remet au contribuable en contre partie des liquidités ou chèques certifiés.
- ✓ A la fin de la journée, il télécharge son journal des recettes pour réconcilier le montant des recettes encaissées dans le système et l'encaisse détenu et ainsi, sauvegarder son journal dans un fichier Excel.
- ✓ Le jour suivant ou une fois les deux jours, il prépare un envoi de fonds collectés à la banque en se référant toujours à son journal des recettes généré par le système.
- ✓ Il enregistre quotidiennement les opérations de réception et envoi de fonds sur la feuille journalière de réconciliation bancaire
- ✓ Chaque fin de la semaine et fin du mois, il prépare et transmet un rapport des recettes collectées contenant :
  - Un relevé des recettes (hebdomadaire ou mensuel) correspondant à une situation consolidée générée par le système.
  - Des bordereaux d'Envois de fonds à la Banque
  - Les fiches de suivi de transfert de fonds, tenues régulièrement et correctement
- ✓ Le Comptable garde tous les documents comptables utilisés pour son classement.

### Modèle d'un relevé des recettes :

C'est une situation consolidée par types de recettes.

Code de la recette	Libellé de la recette	Montant en BIF
	<b>1. RECETTES FISCALES</b>	
7111000	Impôt sur les PP	.....Bif
714110	Permis de conduire	.....Bif
	<b>TOTAL DES RECETTES FISCALES</b>	
	<b>2. RECETTES NON FISCALES</b>	
7233200	Droit de contentieux	.....Bif
	<b>TOTAL DES RECETTES NON FISCALES</b>	.....Bif
	<b>TOTAL GENERAL</b>	.....BIF

#### Bureau de la Comptabilité de Province Bujumbura.

Les opérations de collecte et comptabilisation des recettes pour le bureau de la comptabilité de Province Bujumbura sont particulières. Il est donc important de décrire les différentes étapes de comptabilisation au sein de ce bureau.

Les différentes opérations effectuées par un agent percepteur du bureau sont principalement :

- ✓ Encaissement des fonds en délivrant les quittances générées par le système.
- ✓ A la fin de la journée, chaque percepteur télécharge le journal des recettes pour réconcilier le montant des recettes encaissées dans le système et l'encaisse détenu et ainsi, sauvegarder le journal dans un fichier Excel.
- ✓ Il imprime son journal personnel et ainsi prépare le rapport de caisse journalier à soumettre au comptable principal pour la décharge des fonds collectés.

Les différentes opérations que doivent effectuer le comptable sont les suivantes :

- ✓ Il effectue quotidiennement un contrôle des fonds collectés en rapprochant les reçus de recettes délivrés autrement dit les journaux personnels générés par le système et l'encaisse lui remise par chaque percepteur.
- ✓ Il décharge chaque percepteur en signant conjointement le rapport de caisse journalier attestant les fonds effectivement perçus, obligatoirement à chaque fin de la journée concernant la collecte.
- ✓ Il transfère à la banque des fonds collectés obligatoirement le jour suivant celui de la collecte.
- ✓ Il prépare et transmet hebdomadairement et mensuellement le rapport des recettes collectées contenant : Un relevé des recettes, les feuilles journalières de réconciliation bancaire dûment remplies accompagnées des rapports de caisse de chaque percepteur et les copies des bordereaux d'envoi de fonds
- ✓ Il prépare et transmet hebdomadairement et mensuellement le rapport des recettes collectées contenant : Un relevé des recettes, les fiches de suivi de transfert de fonds dûment remplies et les copies des bordereaux d'envoi de fonds
- ✓ Le Comptable garde tous les documents comptables utilisés pour son classement.
- ✓ Des Centres de Collecte non informatisés.



Les centres de collectes non informatisés sont dotés des documents manuels pour la collecte et Comptabilisation des recettes.

### **Documents nécessaires**

- ✓ Carnets de quittancier unique de l'OBR
- ✓ Plan comptable donné par la loi des finances
- ✓ Les souches des reçus de recettes délivrées
- ✓ Le Journal des recettes Fiscales/Non Fiscales
- ✓ La Fiche de suivi des transferts de fonds
- ✓ Les bordereaux d'envois de fonds

Le comptable d'un centre non informatisé doit tenir compte des opérations suivantes :

1. Lorsque le contribuable se présente au guichet, le comptable encaisse la recette sur base d'un quittancier unique de l'OBR en respectant tous les champs disponibles à savoir:

- ✓ La date de paiement
- ✓ Le numéro du centre de collecte
- ✓ Nom et Adresse du contribuable (champ facultatif)
- ✓ Le NIF du contribuable (champ facultatif)
- ✓ Le code de la recette en se référant au plan comptable
- ✓ Libellé de la recette
- ✓ Période fiscale
- ✓ N° de la déclaration (champ facultatif)
- ✓ Le montant de la recette
- ✓ Devise de paiement
- ✓ Le mode de paiement : Espèce/ Transfert bancaire /Chèque (et obligatoirement le numéro du chèque ou bordereaux de banque)
- ✓ Nom et signature du caissier.

Avant de délivrer le reçu de recettes au contribuable ; le comptable doit vérifier si tous les champs sont correctement remplis puisque ce reçu constitue la base d'une bonne comptabilisation des recettes.

- ✓ A la fin de la journée, il enregistre les reçus de recettes délivrées dans un journal des recettes Fiscales et journal des Recettes Non Fiscales s'ils s'agissent respectivement des recettes Fiscales et recettes Non Fiscales.
- ✓ A la fin de la journée, il fait un autocontrôle en réconciliant son journal des recettes et l'encaisse disponible dans la caisse.
- ✓ Le jour suivant ou une fois les deux jours, il prépare un envoi de fonds collectés en se référant toujours à son journal des recettes.
- ✓ Il enregistre quotidiennement les opérations de réception et envoi de fonds sur la feuille journalière de réconciliation bancaire.
- ✓ Chaque fin de la semaine et fin du mois, il prépare et transmet un rapport des recettes collectées contenant :
  - Un relevé des recettes collectées en donnant les informations précises sur le code et libellé de la recette, le montant de la recette. (Voir modèle ci haut)

- Les copies des journaux des recettes Fiscales /Non Fiscales renfermant toutes les informations sur les recettes collectées, attachées aux souches des quittances correspondants.
- Des bordereaux d'Envois de fonds à la Banque pour justifier la destination des fonds collectés.
- Les Fiches de suivi des transferts de fonds
- Rapport d'utilisation des vignettes pour quittance de paiement

2. Le Comptable garde tous les documents comptables utilisés pour son classement.

### ***Transferts des fonds à la banque***

L'objectif de cette étape est d'acheminer les fonds collectés vers le trésor public.

#### *Documents nécessaires*

- ✓ Bordereaux d'Envoi de Fonds pour les versements à la BRB disponibles aux stocks de l'OBR.
- ✓ Les Bordereaux de versement (espèces/chèques) disponibles aux guichets des banques commerciales

#### *Adresse de transferts des recettes collectées*

Tout comptable doit effectuer des versements des fonds collectés vers les banques.

En effet, les banques de versements des fonds pour les comptables de Provinces sont les suivants :

Banque de la République du Burundi (BRB) :

- 1101/001.27 : Sous compte de transit des Recettes Non Fiscales Envoi de Fonds
- 1101/001.26 : Sous compte de transit des Recettes Fiscales Envoi de Fonds

Le versement sur ces comptes est possible pour les comptables dont les centres de collecte sont proches de la Banque Centrale. Ils s'agissent notamment de : Comptabilité de Province Bujumbura, Comptabilité de Province NGOZI, Comptabilité de Province GITEGA.

Banques commerciales :

**IBB** : - Recettes des Impôts Hors Bujumbura : 701-77170-01-92

**BCB** : - Recettes des Impôts Hors Bujumbura : 201-002000114511-56 ;

**RNP** : - OBR Recettes des Impôts Hors Bujumbura : 001-48175 ;

Les comptables de l'OBR basés à l'intérieur du pays déposent les fonds collectés à ces comptes chacun selon sa proximité avec l'une ou l'autre branche de la BCB ou l'IBB ou RNP.

### ***Délai de versements des fonds collectés***

Les versements des fonds collectés doivent être effectués chaque jour ou une fois les deux jours.

Centralisation des données des recettes collectées par les comptabilités des provinces

- ✓ S'assurer de l'exhaustivité et d'une bonne comptabilisation des recettes collectées au niveau des comptabilités de Province.
- ✓ Produire un rapport centralisé des recettes collectées au niveau des comptabilités de province.

Le chef de Service « Comptabilités des Recettes Non Fiscales », appuyé par le comptable, chargé de la centralisation doit d'abord veiller à ce que les rapports physiques des recettes collectées

par les comptables sont correctement produits et transmis dans les délais c'est-à-dire, au plus tard le 2ème jour ouvrable du mois suivant celui concerné par le rapport.

A la réception des rapports des comptables, les opérations à effectuer sont les suivantes :

- ✓ Vérifier que le relevé des recettes correspond à la situation consolidée générée par le système RCMS (centres de collecte informatisé).
- ✓ Vérifier que tous les reçus de recettes transmis dans le rapport ont été comptabilisés autrement dit enregistrés dans les journaux des recettes avec leurs montants et imputations correctes. (Centres de collecte non informatisés).
- ✓ Saisir les informations issues des journaux des recettes de toutes les comptabilités de provinces dans un fichier Excel.
- ✓ A partir des saisis des journaux, produire un rapport consolidé des Comptabilités de Provinces par types de recettes et par poste de collecte.

### Rapports à produire

Tous les rapports sont produits dans un fichier Excel à partir des informations contenues dans les rapports des recettes collectées par les comptabilités de provinces. Il existe en effet, 2 types de rapports produits :

- ✓ Un rapport journalier sur les recettes internes collectées pour chaque poste de collecte. Les données de ce rapport sont obtenues chaque matin du jour suivant celui de la collecte, après avoir consulté les soldes des comptes bancaires et les montants des recettes collectés par les comptables de Provinces.
- ✓ Un rapport mensuel des recettes collectées par les comptabilités de provinces contenant les informations sous 2 formes :
  - Les recettes collectées par types de recettes.
  - Les recettes collectées par postes de collecte.
- ✓ Un journal mensuel produit en comptabilité à parties doubles contenant les informations sur les opérations d'encaissement et de nivellement à différents niveaux. Il retrace les différents flux de trésorerie de l'encaissement de la recette jusqu'à sa destination finale. Il comprend sept étapes à savoir :
  - Encaissement de la recette ;
  - Transferts sur les comptes ouverts dans les banques commerciales
  - Encaissement par les banques commerciales
  - Transferts des fonds de caisses et banques vers les comptes de transit à la BRB
  - Encaissement sur les sous compte de transit à la BRB
  - Transferts des fonds de transit ouverts à la BRB vers le CGT
  - Opérations diverses

Schéma comptable :

Ce schéma décrit les étapes qui concernent seulement les informations dont dispose le Service. Ainsi, lorsque le journal est produit, il doit être soumis à la consolidation avec les données des autres services avant de le transmettre à la hiérarchie.

### 1. Encaissement de la recette

Compte débité	Compte crédité	Libellé	Débit	Crédit
5411...		Caisse des Comptables	X	
5131171		Caisse IBB Impôts H Buja	X	
5132108		Caisse BCB Impôts H Buja	X	
5135101		Caisse RNP Impôt H Buja	X	
5311....		Chèque à l'encaissement des comptables		
	71/72...	Recettes collectées		X
	4660000	Excédent de versement		X

## 2. Transferts sur les comptes ouverts dans les banques commerciales

Compte débité	Compte crédité	Libellé	Débit	Crédit
5820000		Virement interne	X	
	5411...	Caisse des comptables		X
	5311...	Chèque à l'encaissement des comptables		X

## 3. Encaissements par les banques commerciales

Compte débité	Compte crédité	Libellé	Débit	Crédit
5131171		IBB Impôts H.Buja	X	
5132108		BCB Impôts H.Buja	X	
5135101	5820000	Caisse RNP Impôt H Buja	X	
		Virement interne		X

## 4. Transferts des fonds de caisses et banques vers les comptes de transit à la BRB

Compte débité	Compte crédité	Libellé	Débit	Crédit
3913110		Transferts IBB H.Buja Vers BRB 26	X	
		Transferts BCB H.Buja vers BRB 26	X	
3913211		Transferts Caisses Cpté de Province....vers BRB26/vers BRB 27	X	
3911....	5131171	Caisse IBB Impôts H buja		X
		Caisse BCB Impôts H Buja		X
	5132108	Caisse RNP Impôt H Buja		X
	5311...	Caisse des Cptés de Province		X
	5411...	Chèque à l'encaissement Cptés de Province		X

## 5. Encaissement sur les comptes de transit à la BRB

Compte débité	Compte crédité	Libellé	Débit	Crédit
5121026		Sous-compte de transit des recettes fiscales EF (BRB 26)	X	
	3913110	Transferts IBB Impôts H.Buja vers BRB 26		X
		Transferts BCB Impôts H.Buja vers BRB 26		X
		Transferts RNP Impôts H.Buja vers BRB 26		X
5121027	3913211	Transferts Caisses des Cpté de Province vers BRB 26		
	3911...	Sous-comptes de transit des recettes non fiscales EF (BRB 27)	X	X
	3911...	Transferts Caisses des Cpté de Province vers BRB 27		X

## 6. Autres Opérations

Compte débité	Compte crédité	Libellé	Débit	Crédit
4721200		Frais bancaires	X	
	5132108	BCB Impôts H.Buja		X
	5131171	IBB Impôts H.buja		X
	5135101	RNP Impôts H.buja		X

### *Délai de transmission des rapports*

Tous les rapports produits au niveau du Service doivent être soumis à la consolidation des rapports des autres Services Comptabilités des recettes avant de les transmettre au Directeur des Finances. Les délais de transmission sont définis comme suit :

- ✓ Rapport journalier est transmis avant 12h du jour suivant celui de la collecte
- ✓ Rapport mensuel est transmis le 10ème jour du mois suivant celui de la collecte
- ✓ Rapport trimestriel est transmis le 05ème jour du mois suivant celui de la collecte
- ✓ Rapport annuel est transmis à fin mars de l'année suivant celui concerné par le rapport.
- ✓ Le journal mensuel (Ministère des Finances) est transmis au 15ème jour du mois suivant celui de la collecte.

### *Rapprochement des comptes bancaires*

L'objectif de cette étape est de s'assurer que tous les fonds collectés ont été versés et encaissés dans les banques et ainsi transférés au trésor public.

### *Documents nécessaires*

- Les bordereaux d'envoi de fonds des comptables.
- Les extraits bancaires des comptes à la BRB 26/BRB 27 et aux banques IBB, BCB et RNP Impôts Hors Bujumbura.

Les différentes étapes du rapprochement sont les suivantes :

- ✓ Rapprocher les envois de fonds des comptables et leurs relevés des recettes collectées et signaler d'éventuelles discordances.
- ✓ Pointage sur les extraits bancaires pour s'assurer que tous les envois de fonds des comptables ont été encaissés sur les comptes.
- ✓ Pointage sur les extraits bancaires pour s'assurer que les transferts à partir des banques commerciales (IBB, BCB et RNP) ont été effectivement encaissés aux sous comptes de transit des Recettes Fiscales 1101/001.26 à la BRB avant d'être nivelé en faveur du trésor public.
- ✓ Enfin, tenir un fichier de réconciliation bancaire, contenant la formule : Recettes=Solde de clôture-Solde d'ouverture +Transferts+ Frais bancaires.

Ce fichier permet de s'assurer d'une part que les fonds déposés sur les comptes correspondent aux recettes collectées par les comptables et d'autre part, s'assurer que les transferts effectués par les banques commerciales correspondent aux fonds déposés sur leurs comptes respectifs.

### 2.5.3. Procédures du Service Comptabilité des Dépenses

Le service s'occupe des activités suivantes :

- ✓ La réception et le paiement des factures des fournisseurs de biens et des prestataires de services ;
- ✓ La réception et le paiement des listings de paie des employés contractuels de l'OBR et des autres personnes jouissant d'un autre statut (policiers et personnel temporaire) ;
- ✓ Procédure de paiement des émoluments des administrateurs
- ✓ La Réception et le paiement des ordres de mission et des demandes d'achat
- ✓ La gestion des immobilisations
- ✓ La gestion des comptes de stock
- ✓ La gestion de la petite caisse
- ✓ Préparation et Présentation du Budget de l'Office
- ✓ La gestion de la trésorerie et
- ✓ Les procédures d'ordre général

#### *Réception des factures et autres déclarations de créance*

Le service doit s'assurer que les biens et services facturés sont conformes à la commande.

#### *Documents nécessaires*

Les factures doivent être en original avec les annexes suivantes :

- ✓ L'original du bon de commande (pour éviter la double facturation et double paiement) ;
- ✓ Bordereau d'expédition dûment signé ou ;
- ✓ Le procès-verbal de réception signé par les personnes habilitées (pour les fournitures de biens ou services ayant fait objet de marchés publics) ;
- ✓ Le contrat (s'il s'agit des services basés sur un contrat) ;
- ✓ La réquisition (pour certaines déclarations de créances) ;

Les factures sans bon de commande ou contrat doivent être approuvées par la Direction chargée de l'Administration et des Approvisionnements avant d'être envoyées à la Direction des Finances pour paiement. Ce sont souvent des factures périodiques consécutives à un contrat explicite (paiement de loyer, d'internet, de service de sécurité, de service de propreté, ...) ou implicite (paiements de l'eau et électricité, téléphone fixes, unité de communication, etc.).

#### *Etapas de Réception de la facture du fournisseur*

- ✓ Le fournisseur dépose la facture au bureau du secrétaire du Commissaire des Services Généraux ;
- ✓ Le Secrétaire enregistre la facture dans le Registre des Factures, y appose le cachet et l'envoie à son commissaire qui, à son tour, l'oriente vers la Direction de l'Administration et des Approvisionnements en mentionnant si nécessaire ses observations. Cet exercice ne devrait pas dépasser un jour
- ✓ Le secrétaire de la Direction de l'Administration et des Approvisionnements reçoit la facture avec les annexes et le met dans un registre approprié et le transmet à sa hiérarchie pour analyse et avis ;
- ✓ La Direction de l'Administration et des Approvisionnements analyse la facture, vérifie que le bien ou le service a été livré et y appose sa signature et donne son avis (paiement, attente pour complément d'information, rejet, ...) ;
- ✓ Le Directeur de l'Administration et des Approvisionnements approuve les factures sans bons de commande (coûts fixes : eau, électricité, téléphone, loyers mensuels, etc.) ;

- ✓ en cas de facture avec bon de commande, le service approvisionnement réceptionne la facture dans le système de gestion intégré (ERP) et y appose le numéro du dit système sur le bon de commande ;
- ✓ La Direction de l'Administration et des Approvisionnements envoie ensuite la facture réceptionnée dans le système, ou la facture sans bons de commande, à la Direction des Finances par le biais du secrétariat de son département, avec tous les documents nécessaires en annexe (indiqués ci-dessus) et cela devrait se faire au plus tard le jour suivant celui de sa réception
- ✓ Le secrétaire de la Direction des Finances réceptionne les factures et autres déclarations de créances et les transmet à sa hiérarchie ;
- ✓ le Directeur des Finances analyse la facture et y appose sa signature et donne son avis (paiement, attente pour complément d'information, rejet, ...) ;
- ✓ Le secrétaire de la Direction des Finances enregistre les factures dans un registre approprié et les transmet au Service de comptabilité dépenses
- ✓ Après avoir reçu les factures (avec ou sans bon de commande) dûment approuvées (commissariat des services généraux et Directeur des Finances), le comptable en charge des paiements, les vérifie, saisit les factures sans bons de commandes dans le système avec les codes comptables appropriés et y appose le cachet pour preuve qu'elles ont été saisies. Pour les factures avec bon de commande, le comptable les rapproche dans le système ERP avec les réceptions faites au niveau du Service Approvisionnement.
- ✓ Il met ensuite toutes ces factures dans un registre pour être vérifiées par son supérieur hiérarchique avant d'être acheminées au service de contrôle de régularité fiscale.
- ✓ Si tous les documents sont en ordre (Bon de commande, Réquisition, Bordereau d'expédition, existence d'un contrat,), le Chef du Service Comptabilité des Dépenses procède à la validation des factures (vérification de l'imputation comptable, approbation et comptabilisation) dans le système.
- ✓ Les factures sont ensuite expédiées vers les services qui se chargent de la régularité fiscale des fournisseurs qui les traitent et les renvoient le jour suivant ;
- ✓ Après le contrôle de la régularité fiscale les factures en retour sont renvoyées au niveau du Service de Comptabilité Dépenses où le comptable chargé des paiements entame le processus de paiement après avoir opéré les retenues nécessaires. Notez que le temps alloué à chacune des étapes ci-dessus est seulement un jour.
- ✓ Dès la saisie d'une facture (ou autre pièce comptable à payer), le délai maximum endéans lequel la facture doit être payée est de 15jours.

#### **Ecritures**

Débit	Crédit
Compte de charge	Fournisseur

Débit	Crédit
Immobilisation	Fournisseur



## Le personnel implique

Poste	Lieu
Secrétaire au commissariat des services généraux	OBR/CSG
Secrétaire à la DA&A	OBR/DAA
Agent d'Approvisionnement & Administration	OBR/DAA
Secrétaire à la Direction des Finances	OBR/DF
Directeur des Finances	OBR/DF
Comptable chargé des paiements	OBR/DF
Service de contrôle de régularité fiscale	OBR/CTI&RNF
Chef de Service Comptabilité Dépenses pour vérification, imputation approbation, comptabilisation et paiement	OBR/DF

## Risques et Contrôles

Risque	Contrôle
Omission, double paiement ou payer un montant différent du montant de la facture	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tout le personnel concerné vérifie avec soin avant tout paiement de la facture.</li> <li>2. Cacheter toutes les factures saisies pour éviter une double saisie et y apposer un numéro du système</li> <li>3. Revoir toutes les factures pendantes dans le système ;</li> <li>4. Apposer le cachet « PAYE » sur les factures payées</li> </ol>

## Paiement des factures

Le service doit :

- ✓ Veiller à ce que les fournisseurs soient payés à temps
- ✓ Gérer correctement la trésorerie de l'Office
- ✓ Assurer le suivi des mouvements des fonds (suivi des paiements)

### Documents nécessaires

- ✓ Balance âgée des fournisseurs ou liste chronologique des fournisseurs.
- ✓ Bon de caisse
- ✓ Chèques
- ✓ Ordre de virement (OV)

### Destination de Résultat (document comptables)

- ✓ Copies du titre de paiement avec annexes au Comptable chargé des paiements pour classement
- ✓ Chèques donnés aux Fournisseurs qui signent la décharge en inscrivant leur identité sur la copie du chèque ;
- ✓ Ordre de Paiement ou de Virement sont signés et envoyés à la Banque qui accuse aussi réception en signant sur leurs copies.

### Schéma comptable

Débit	Crédit	Note
Compte Créditeur (Fournisseur)	Compte Banque	L'enregistrement se fait au moment où le paiement est validé dans le système

### Les Etapes :

- ✓ Imprimer les bordereaux de paiement pour chaque fournisseur et les attacher aux documents correspondants (Bon de commande, Factures etc.
- ✓ Le comptable en charge des paiements signe la liste des fournisseurs et le bordereau de paiement ;
- ✓ Le Chef de Service Comptabilité des Dépenses vérifie, appose sa signature sur le bordereau de paiement et envoie les paiements au Directeur des Finances ;
- ✓ Le Directeur des Finances autorise le paiement en signant sur le titre de paiement et envoie ce titre avec ses documents annexes au Commissaire Général pour approbation finale ;
- ✓ En cas de paiement par chèque, le chéquier reste au niveau de la Direction des Finances et seul le chèque et les annexes sont envoyées pour la deuxième signature au Commissariat général ;
- ✓ Le Commissaire Général approuve le paiement en signant sur le bordereau de paiement ainsi que le chèque ou Ordre de Virement
- ✓ Tous les documents sont ensuite retournés à la Direction des Finances qui les envoie au Chef de Service Comptabilité Dépenses.
- ✓ Le Service distribue les chèques aux fournisseurs, envoie les ordres de virement à la banque et classe les copies des titres de paiement (en y joignant tous les documents relatifs de paiement).
- ✓ Pendant la distribution des chèques aux fournisseurs, ceux-ci doivent signer sur le bordereau de paiement pour en accuser réception.
- ✓ Un cachet « payé » doit être mis sur les factures payées.

### Retenue à la source

Certains achats donneront lieu à des prélèvements d'impôts. Il s'agit principalement des acomptes de 4%, des TVA et des arriérés à collecter par toute institution publique pour le compte du Trésor Public.

### Ecriture Comptable

Les écritures comptables sont les suivantes :

No	Débit	Crédit	Notes
1	Charges (avec le prix d'achat complet)	Fournisseur (avec le prix d'achat complet)	Au moment de la saisie
2	Fournisseur (avec le montant total y compris la taxe)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Banque de l'OBR (avec le paiement du montant net)</li><li>• Etat (cpte de prélèvement) avec le montant prélevé</li></ul>	Au moment du paiement
	- Etat (cpte de prélèvement) avec le montant prélevé	-Banque de l'OBR (avec le paiement retenue)	Au moment du paiement de la taxe prélevé au profit de l'Etat

## Le personnel implique

Poste	Lieu	Informations de contact et documents requis
Comptable chargé des paiements	OBR/DF	Liste des fournisseurs proposés pour paiement
Chef comptable chargé des Dépenses	OBR/DF	
Directeur des Finances	OBR/DF	
Commissaire Général et Commissaire Général Adjoint	OBR/CG	

## Temps alloué

Chaque fois que la trésorerie le permet, les paiements aux fournisseurs doivent être faits au moins deux fois le mois (entre le 1er et le 5 du mois et entre le 15 et le 20 du mois). Les paiements ponctuels entre les dates indiqués doivent être autorisés par le Directeur des Finances.

NB :

- ✓ Le paiement des factures doit suivre le principe de « first in, first out » ;
- ✓ Toutes les factures reçues avant la date de paiement (comme indiqué ci-haut) et en ordre sont payées si la trésorerie le permet, sinon le principe de first in first out » est appliqué.

## Risques et contrôles

Risque	Contrôles
Liste des factures qui dépassent la situation de trésorerie de l'OBR	Le chef de Service dépenses n'imprimera la liste des factures à payer qu'après avoir vérifié la situation de trésorerie.
Double paiement d'une facture	Le cachet «payé» sur la facture constitue un contrôle supplémentaire du double paiement car la facture ne peut être présentée à deux reprises ; encore que la facture doit correspondre à l'OV, au bon de commande original ;la Réquisition et le bordereau d'expédition ; empêchant ainsi au fournisseur de présenter deux factures pour le même paiement. Un contrôle est aussi assuré par la machine qui ne peut pas accepter un deuxième paiement d'une facture saisies (cas de paiement avec rapprochement dans le système Jde).

## Paiement des salaires des employés

### Réception des listings de paie par le service de comptabilité des dépenses

Les listings de paie des salaires des employés tant permanents qu'occasionnels sont envoyés au niveau du service de comptabilité des dépenses par le service des Ressources Humaines. Le comptable en charge du suivi de la paie au niveau du Service de comptabilité Dépenses devra veiller à la stabilité de la masse salariale brute au courant de l'année. Ce comptable, sur base des listings du mois précédent,

- ✓ Vérifie que les modifications apparues sur le mois en cours sont appuyées par des documents authentiques tels que :
  - Incidence de la cotation annuelle (mois de janvier) ;
  - Nouveaux recrutements ;
  - Suspension, licenciement, décès ou démission ;
  - Décision d'intérim ;
  - Naissances.

- ✓ Si au cours de sa vérification il trouve qu'il y a des changements non motivés par des supports authentiques ou des erreurs, les listings sont retournés au niveau du service des Ressources Humaines pour correction et/ou pour la production des pièces justificatives authentiques ;
- ✓ Si après contrôle, la masse salariale brute est correcte, les listings sont signés par le Directeur des Ressources Humaines, puis par le Directeur des Finances et enfin par le Commissariat Général.

### **Génération des salaires dans le système de paiement de la paie**

- ✓ Une fois les listings ont déjà eu les signatures autorisées, le service des ressources humaines génère les salaires dans le système (transfère les éléments de la paie du mois dans la comptabilité générale du système de gestion intégré ERP) ;
- ✓ Le comptable en charge de paie au niveau du service de comptabilité dépenses vérifie si la génération des salaires a eu lieu et se renseigne de l'équilibre débits –crédits de l'écriture comptable en comparant l'égalité entre les montants sur les listings et ceux dans le système notamment sur :
  - Le salaire net des employés ;
  - L'IPR
  - Les retenues
  - Cotisations INSS et MFP

Il vérifie l'égalité entre salaires bruts et la somme de salaires net + Retenues (INSS, MFP, IPR et Pension complémentaire) + Autres retenues.

- ✓ Si la génération montre des montants différents avec ceux figurant sur les listings authentiques signés, le comptable le signale à sa hiérarchie qui se charge de le communiquer aux services des chargés de la gestion des ressources humaines après vérification. Ces derniers se chargent de chercher l'erreur et le corriger.
- ✓ Si la génération des salaires s'est bien passée, le comptable procède au paiement, en établissant un OV sur base des listings générés par le système.

### **Opérations de paie**

- ✓ Les comptes des bénéficiaires des salaires des agents viennent des ressources humaines comme annexes de listings de paie et tout changement y relatif est du domaine des ressources humaines ;
- ✓ Les listings à envoyer à la banque pour les employés permanents de l'OBR doivent inclure leur numéros matricule, numéro de compte et nom de la banque de domiciliation sans oublier le numéro d'ordre ;
- ✓ Le paiement du salaire net des agents se fait sur un titre de paiement qui est établi par le comptable du service de comptabilité des dépenses. Ce titre doit avoir des annexes justificatives comme des listings de paie signés et une liste de paie par banque portant des mentions nécessaires (voir point précédent) ;
- ✓ Ce titre de paiement peut venir du système ou rempli à la main (OV ou chèque bancaire) et porte un numéro du système ;
- ✓ Le comptable débite le compte ayant reçu la génération des salaires nets et crédite la banque ;
- ✓ Le paiement des divers retenues (IPR, pension complémentaire, Inss , MFP et autres retenues) suit la même logique (débit comptes ayant été crédités et crédit banque) ;
- ✓ Le comptable qui établit ce paiement se fait contrôler par le Chef de Service ou chef comptable ;

- ✓ Si le supérieur hiérarchique trouve que les opérations sont exactes, il y met une mention « bon à être signé sur un papier séparé » et les transmet au Directeur des Finances pour signature ;
- ✓ Une fois le Directeur des Finances y a apposé sa signature, le titre de paiement (avec les annexes) est envoyé au commissariat général pour une deuxième signature.

NB : le chéquier ne peut jamais quitter la Direction des Finances.

### **Envoi des titres de paiement a la banque ou au bénéficiaire**

- ✓ Le titre de paiement ayant reçu les deux signatures retourne à la Direction des Finances (avec tous les documents originaux annexés) au niveau du Service de Comptabilité Dépenses ;
- ✓ Le comptable en charge de paie fait une photocopie du titre de paiement et des annexes bancaires (les annexes bancaires à envoyer à la BRB sont en 4 copies) ;
- ✓ Il prend le titre, sa copie et copies des annexes et les envoie à la banque ;
- ✓ La banque marque sa réception en opposant son cachet et paraphe sur la copie qui retourne à l'OBR et est classé avec des annexes en original ;
- ✓ Le paiement du salaire net se fait au plus tard à la fin du mois et au plus tôt le 25 de chaque mois ;
- ✓ Le paiement de l'IPR et sa déclaration se fait au plus tard le quinze du mois suivant ;
- ✓ Le paiement de la MFP et sa déclaration se fait chaque mois au plus tard le 10ème jour du mois suivant (la déclaration est faite par le Service des Ressources Humaines) ;
- ✓ Le paiement des autres retenues se fait en même temps que les salaires nets ;
- ✓ En cas de paiement par chèque nominatif, le comptable chargé de paie exige le bénéficiaire à signer sur la copie du chèque comme décharge en déclinant son identité ;
- ✓ Tous les titres de paiement établis sont consignés dans un registre y relatif avec des mentions adéquates en rapport avec les services à parcourir jusqu'à la Banque.

### *Ecritures générées*

Débit	Crédit
Compte de charge du personnel	Salaires nets, INSS, MFP, IPR Autres créditeurs

### *Ecritures de paiement*

Débit	Crédit
Salaires nets ; INSS ; MFP ; IPR ; Autres créditeurs	Banques

### *Le personnel impliqué*

Poste	Lieu
Services des Ressources humaines	OBR/DRH
Comptable du Service de Comptabilité Dépenses	OBR/DF
Chef de Service de Comptabilité Dépenses	OBR/DF
Directeur des Ressources Humaines	OBR/DRH
Directeur des Finances	OBR/DF
Commissaire Général (ou Adjoint)	OBR/CG

### ***Paiement des Honoraires aux administrateurs***

Etablissement fiche de paie par le service de comptabilité des dépenses

- ✓ Le comptable en charge du suivi de la paie au niveau du Service de comptabilité Dépenses se charge aussi de la préparation de la fiche de paie des émoluments des Administrateurs de l'OBR ;
- ✓ Le chef de service de Comptabilité Dépenses vérifie la fiche, établit un ordre de paiement et envoie les deux documents au Directeur des Finances pour Signature ;
- ✓ Le Directeur des Finances fait un contrôle et signe les documents avant de les envoyer au Commissariat Général pour la deuxième signature ;

NB. Les Administrateurs reçoivent leur émolument net mensuel au moment où les autres membres du personnel sont payés.

### ***Paiement des éléments des honoraires***

- ✓ Les comptes des bénéficiaires de ces honoraires viennent des concernés ;
- ✓ Les annexes envoyées à la banque doivent inclure leurs numéros de compte et le nom de la banque de domiciliation ;
- ✓ Le paiement des honoraires net se fait sur un titre de paiement qui est établi par le comptable du service de comptabilité des dépenses ;
- ✓ Ce titre de paiement peut venir du système ou rempli à la main (OV ou chèque bancaire) et porte un numéro du système ;
- ✓ Le comptable débite le compte ayant reçu le montant des honoraires nets et crédite la banque ;
- ✓ Le paiement des diverses retenues (impôt sur honoraires et autres) suit la même logique (débit comptes ayant été crédités et crédit banque) ;
- ✓ Le comptable qui a établi ce paiement se fait contrôler par son supérieur hiérarchique ;
- ✓ Si le supérieur hiérarchique trouve que les opérations sont exactes, il y met une mention « bon à être signé sur un papier post it » et les transmet au Directeur des Finances pour signature ;
- ✓ Une fois le Directeur des Finances y a apposé sa signature, le titre de paiement (avec les annexes) est envoyé au commissariat général pour une deuxième signature) par son secrétariat.

### ***Envoi des titres de paiement à la banque ou au bénéficiaire***

- ✓ Le titre de paiement ayant reçu les deux signatures retourne à la Direction des Finances (avec tous les documents originaux annexés) au niveau du Service de Comptabilité Dépenses ;
- ✓ Le comptable en charge de paie fait une photocopie du titre de paiement et des annexes bancaires ;
- ✓ Il prend le titre, sa copie et copies des annexes (sauf listing de paie) et les envoie à la banque ;
- ✓ La banque marque sa réception en posant son cachet et paraphe sur la copie qui retourne à l'OBR et est classé avec des annexes en original ;
- ✓ Le paiement de l'IR et sa déclaration se fait au plus tard le quinze du mois suivant par le comptable en charge de la paie des salaires ;

- ✓ Tous les titres de paiement établis sont consignés dans un registre y relatifs avec des mentions adéquates en rapport avec les services à parcourir jusqu'à la Banque.

#### *Ecritures*

Débit	Crédit
Compte de charges honoraires	Honoraires nets IR Autres créditeurs

Débit	Crédit
Honoraires nets IR Autres créditeurs	Banques

#### *Le Personnel impliqué*

Poste	Lieu
Chef du bureau exécutif du Commissariat Général	OBR
Comptable du Service de Comptabilité Dépenses	OBR
Chef de Service de Comptabilité Dépenses	OBR
Directeur des Finances	OBR
Commissaire Général (ou Adjoint)	OBR

#### *La gestion des immobilisations*

Les immobilisations sont saisies en comptabilité suivant la procédure des factures fournisseurs et /ou autres déclaration de créances. Seulement après la comptabilisation des factures fournisseurs des immobilisations dans la comptabilité fournisseur, il revient au comptable de mettre l'actif à immobiliser dans le fichier immobilisation. La création d'une immobilisation se range dans l'une des catégories suivantes.

##### Catégorie des immobilisations

- ✓ Logiciel & Licence ;
- ✓ Autres immobilisations incorporelles
- ✓ Bâtiment administratif
- ✓ Matériel roulant
- ✓ Autres matériels de transport
- ✓ Matériel informatique
- ✓ Mobiliers
- ✓ Matériel de bureau
- ✓ Matériel de communication
- ✓ Agencement, aménagement et installation
- ✓ Groupes électrogènes
- ✓ Matériels électriques
- ✓ Autres immobilisations corporelles
- ✓ Terrains non aménagés
- ✓ Terrains aménagés

#### *La création de l'immobilisation et sa comptabilisation.*

- ✓ Le comptable en charge des immobilisations visite chaque jour le module de gestion des immobilisations pour voir les immobilisations en attente d'être créées et à comptabiliser venant des options des comptabilités Fournisseurs ou générale ;



- ✓ Il crée le fichier de l'immobilisé en donnant un numéro, un nom et une description de l'immobilisation, son lieu d'affectation ainsi que son compte dans le grand livre. Ce compte doit être le même que celui mis lors de la saisie dans le module comptabilité fournisseurs ;
- ✓ Après avoir créé l'immobilisation, il fait sa comptabilisation dans le dossier des immobilisations ;
- ✓ Il y a possibilité de scinder les immobilisations déjà créées ou groupées lors des saisies dans le module comptabilité fournisseurs ou générale si le besoin y est.
- ✓ Le libellé de l'immobilisation doit être claire et précis et de nature à reconnaître la catégorie dans laquelle elle classée
- ✓ Une description de l'immobilisation doit être faite (le service et personne ne qui la gère, date d'acquisition, durée de vie économique,
- ✓ Chaque immobilisation utilisable individuellement doit être créée de cette manière (Ex : ordinateurs).

### ***L'amortissement des immobilisations et sa comptabilisation***

- ✓ Le logiciel de gestion des immobilisations permet une imputation comptable automatique mensuelle des amortissements ;
- ✓ En vue d'éviter des erreurs et éventuellement d'en corriger d'autre, il existe une option de « l'amortissement preuve » qui permet de visualiser l'état des dotations aux amortissements qui seront pratiqués sur les immobilisations créées et comptabilisées ;
- ✓ Si l'amortissement preuve se révèle sans erreurs, on passe à l'amortissement définitif : les comptes de dotations aux amortissements (comptes de charges) sont débités et les comptes d'amortissements sont crédités des montants équivalents.
- ✓ On entre dans la comptabilité générale pour visualiser l'écriture, l'approuver et la comptabiliser pour la fixer dans le grand livre.
- ✓ Les transactions automatiques liées aux amortissements sont de type « X » dans la codification « ERP ».
- ✓ Les taux d'amortissements sont configurés en fonction des catégories des immobilisations et se réfèrent aux taux légaux en vigueur et sont régulièrement révisés compte tenu des modifications légales.

### ***Sortie de l'immobilisation***

L'immobilisation peut sortir en cas de :

- ✓ Pertes ou vol
- ✓ Mise en rebut
- ✓ Mise hors service
- ✓ Vente

Le service en charge de la gestion des immobilisations dresse une pièce comptable et l'envoie à la Direction des Finances. Cette pièce doit avoir les mentions suivantes :

- ✓ Nature de l'immobilisé
- ✓ Date d'entrée dans le patrimoine de l'OBR
- ✓ Date de sortie
- ✓ Montant de la vente et les frais y relatifs

Le service Comptabilité Dépenses à la vue de cette pièce, procède aux écritures comptables conformément aux stipulations du plan comptable national révisé.

### ***La gestion des comptes de stock***

Le logiciel de gestion JDE permet de suivre l'état du stock dans le module approvisionnement. Pour faciliter, la prise d'information réelle sur l'exécution du budget au niveau de la comptabilité, les éléments stockables sont captés en comptabilité générale sur trois catégories de comptes :

- ✓ Les comptes de stock IN : enregistrent les achats de la période ;
- ✓ Les comptes de stock OUT : enregistrent les sorties de la période ;

- ✓ Les comptes de balance fin période(BFI) : dans lesquels sont soldés les comptes précédents.

#### *Les comptes de stock IN.*

- ✓ Au cours de l'année tous les achats stockables réceptionnés au niveau du Service Approvisionnement sont mis au débit des comptes de types IN pour saisir tous les engagements du budget qui ne sont pas directement consommés (mis en charges dans la classe six) ;
- ✓ Avant l'opération de clôture, le solde de ces comptes d'achats stockés(IN) reflète tous les achats directement mis en stock ;
- ✓ Ces comptes sont débités automatiquement lors de la réception de ces biens au niveau du service approvisionnement par le crédit des comptes de transit (1.381100 pour le montant hors TVA et 1.471100 pour la TVA) ; et crédités à la fin de l'année par le débit des comptes de stock BFI ;
- ✓ Le comptable peut visualiser cette écriture en faisant une consultation des écritures de type « O » dans le module de comptabilité générale de « JDE » ;
- ✓ Aussi, lors du rapprochement des factures avec les bons de commandes ( dans le module achat) , le comptable peut voir le compte qui a été débité ( opération effectuée dans le module d'achat) et en cas d'erreur, il peut procéder à la modification dans le module de comptabilité générale. ;
- ✓ Le Chef de service (ou son délégué) approuve chacune de ces écritures de type « O » et les comptabilise.

#### *Les comptes de stock OUT.*

- ✓ Au cours de l'année toutes les sorties de stocks faites au niveau des approvisionnements (dans le module de gestion des stocks) sont mises au débit des comptes de charges correspondantes par les crédits de comptes de stock de types OUT ;
- ✓ Avant l'opération de clôture, le solde de ces comptes d'achats déstockés(OUT) reflète tous les achats directement mis en charges (consommés) ;
- ✓ Ces comptes sont crédités automatiquement lors de la constatation de la sortie de ces biens au niveau du service approvisionnement par le débit des comptes de charges (compte 61) ;
- ✓ Le comptable peut visualiser cette écriture en faisant une consultation des écritures de type « N » dans le module de comptabilité générale ;
- ✓ Le Chef de service approuve chacune de ces écritures de type « N » et les comptabilise.

#### *Les comptes de stock BFI*

- ✓ Ces comptes sont des comptes de clôture de fin d'année pour solder les comptes de mouvement de stock (entrée = IN et sortie = OUT) ;
- ✓ Le chef de service débite les comptes à solde créditeur (type OUT) et crédite les comptes à solde débiteurs de type (type IN) respectivement par le débit et crédit des comptes de type BFI ;
- ✓ A la fin de cette opération seuls les comptes de type BFI apparaissent et présentent un solde débiteur au niveau des comptes de stock qui figurent sur la balance générale de fin d'année ;
- ✓ Le Chef de service approuve chacune de ces écritures de clôture et les comptabilise.

### **Subventions et dons**

#### *Sources des données*

- ✓ Le budget annuel approuvé par le Ministère des Finances et l'Assemblée Nationale et débloquée périodiquement sur base des demandes des tranches de budget auprès du Ministère ayant les finances dans ses attributions.
- ✓ Transfert du bailleur de fonds

### **Demande de tranches périodiques auprès des bailleurs**

**Documents preuve de réception de fonds** : Documents de transfert et d'alimentation de comptes de dépenses.

**Origine des documents** : La Banque de la République où sont logés les comptes de dépense de l'Office.

**Destination des documents comptables** : Les copies des bordereaux de versement bancaire et extrait ou historiques bancaires des comptes logés à la BRB sont classées par le comptable chargé de faire les réconciliations bancaires.

#### *Les écritures comptables*

Débit	Crédit	Note
Compte Principal à la BRB	les subventions ou dons reçus	Dans le système JDE

#### *Le personnel impliqué*

Poste	Lieu	Observation
Chef de service comptabilité des Dépenses	OBR/DF	Pour faire le rapport d'exécution et initier la demande de tranche
Directeur des Finances	OBR/DF	Pour contrôle et signature cosignature de l'état d'exécution
CG ou CGA	OBR /CG	Pour signer le rapport et la demande de tranche
Comptable chargé des réconciliations bancaires	OBR/DF	Pour constater la réception des tranches, faire les imputations comptables appropriées et classer les états ou extrait bancaire

#### *Risques et contrôles*

Risque	Contrôle	Responsable
L'argent devant être utilisé n'est pas disponible à temps,	Réconcilier les transferts de la dotation & des bailleurs	Chef du service comptabilité des dépenses.

### **Fonctionnement de la petite caisse**

Il faut veiller à ce que :

- ✓ L'argent dépensé sur la petite caisse soit dûment autorisé.
- ✓ L'argent pris à la petite caisse soit justifié et utilisé pour les besoins de l'OBR

Documents nécessaires :

- ✓ Formulaire de demande de fonds ;
- ✓ Ordre de mission intérieure ;
- ✓ Déclaration de créance d'un montant ne dépassant pas cent mille (100.000BIF) et dont l'urgence est établie par le Directeur des Finances ;
- ✓ Reçus pour le retour de l'argent (au cas où l'argent demandé n'a pas été utilisé en totalité).

Origine des documents :

- ✓ Le personnel ayant besoin de l'argent de la petite caisse remplit un formulaire de « Demande de réquisition » signé par le Directeur du département ;
- ✓ Cette demande signée est déposée au niveau de la Direction des Approvisionnements pour approbation ;

- ✓ Après l'approbation de la Direction de l'Approvisionnement, cette demande est transmise au Directeur des Finances pour autorisation ;
- ✓ Si le montant demandé et autorisé est inférieur ou égal à cent mille (100.000) la demande est acheminée au Service de Comptabilité dépenses ;
- ✓ La demande est introduite par un comptable dans le système sous forme d'avance imputable à la personne indiquée pour recevoir les fonds de la caisse ;
- ✓ La personne concernée retire les fonds des mains du responsable de la petite caisse : celui-ci veillera à débiter la caisse/OBR ou TMEA selon que le bien ou service à payer sera couvert par l'un ou l'autre des deux ;
- ✓ La personne ayant reçu les fonds signe sur le Bon de caisse pour accuser réception ;
- ✓ Après avoir effectué la dépense, l'agent concerné apportera des pièces justificatives (factures et reçus) justifiant les dépenses. Sinon, le personnel devra remettre à la caisse le montant non justifié et reçoit en contrepartie une copie du Bon de retour de caisse portant les signatures du caissier et de l'agent ayant fait le versement ;
- ✓ Les pièces justificatives et/ou le montant non utilisé doivent parvenir à la caisse 48 heures après le retrait,
- ✓ Si l'agent qui a retiré l'argent sur la caisse ne fournit pas les pièces justificatives dans les délais indiqués et jusqu'au moment de la paye suivante, le montant équivalent lui sera retiré à la source sur son salaire. Le remboursement de ce montant pourra se faire à sa requête auprès du Commissariat Général avec les justifications convaincantes et les pièces justificatives ;
- ✓ A titre exceptionnel et suivant l'urgence, le Directeur des Finances peut autoriser le paiement par la caisse d'un montant supérieur à Bif 100 000 sans dépasser bif 300 000 ;
- ✓ Si la demande est supérieure à cent mille, elle nécessite l'autorisation du Commissaire des Services Généraux ;
- ✓ L'ordre de mission à l'intérieur du pays signé par le commissaire Général (ou Commissaire général Adjoint en cas d'absence) constitue une pièce justificative pour la sortie des fonds à la caisse et sans limitation de montant. A la réception de l'argent, le bénéficiaire doit signer pour décharge sur l'ordre de mission. Si le chef de mission peut retirer le montant et le distribuer à ses collègues, il devra reverser à la caisse une liste des signatures de bénéficiaires, 24 heures après son retour de la mission, faute de quoi le retrait sur son salaire du même mois sera opéré pour un montant équivalent à celui non justifié
- ✓ Toute autre déclaration de créance ayant reçu l'aval du Directeur des Finances pour être payés à la caisse suivant les mêmes étapes ;
- ✓ Pour les ordres de mission à l'intérieur du pays, le Chef de service calcule les nuitées à allouer et les frais de déplacement en cas de besoin et mentionne le total et paraphe le document avant de le transférer au comptable pour les saisir dans le système.

#### *Résultats*

- ✓ L'argent est payé sur la petite caisse
- ✓ Le bon de paiement de la petite caisse, les Notes de Demande de d'achat, les ordres de mission payés et autres pièces justificatives sont classés par le caissier ;
- ✓ Les bons de paiement (bons de caisse) ont des numéros chronologiques issus du système et sont classés suivant ces numéros et dans l'ordre croissant ;
- ✓ Les pièces justificatives sont classées annexées aux bons de paiement y relatifs ;
- ✓ Les bons de retour de caisse sont numérotés et doivent comprendre les copies des documents permettant de voir l'exactitude des fonds retournés ;
- ✓ Les écritures comptables sont passées par les comptables et vérifiées par leur supérieur hiérarchique en l'occurrence le Chef Comptable ou son délégué ;
- ✓ Sur les ordres de mission, la demande d'achat et pièces justificatives est mentionné la mention « PAYE ».

## Schéma comptable

Débit	Crédit	Note
Comptes transitoires (décaissement) : avances à justifier Charges (ordre de mission ou autres déclarations de créance)	Compte de LA Petite caisse (OBR/TMEA)	Cette sortie en caisse est effectuée au moment où l'argent est donné. Le compte transitoire est créé en attendant la justification de cette sortie des fonds.
Dt Compte de charge	Ct Compte transitoire	▪ Cette écriture est passée quand tous les justificatifs sont exhibés ;
Dt Avance sur salaire	Ct Compte transitoire	▪ Cette écriture est passée au cas où la justification de l'argent octroyé n'est pas donnée après les 48 heures ;
Dt Caisses	Ct Compte transitoire	▪ Cette écriture est passée au cas où il y a eu reliquat reversé à la caisse ;
Dt Caisses	Ct Compte de charge	▪ Cette écriture est passée en cas de retour de frais de mission pour une raison quelconque.

## Les rapports produits

Situation de la caisse	A chaque demande de réapprovisionnement
Rapport des dépenses	Mensuellement

## Etapas ou processus

- ✓ Obtenir la note de Demande de fonds signée par le Directeur des Finances, un ordre de mission intérieur signé du Commissaire général ou toute autre déclaration authentique ayant reçu l'autorisation du Directeur des Finance ;
- ✓ Le chef de service vérifie les pièces justificatives et les transfère au comptable pour saisie et imputation ;
- ✓ L'agent demandeur retire l'argent auprès du Caissier chargé de la petite caisse et signe sur le Bon de petite caisse pour accuser réception de l'argent.
- ✓ Un bon de caisse qui passe 48 heures ouvrables sans que l'argent soit retiré est tacitement annulé ;
- ✓ Chaque jour à 17:00, les activités de la petite caisse seront arrêtées. L'agent en charge de la petite caisse apportera au Chef Comptable Dépenses les bons de la petite caisse de toute la journée (avec les Notes de Demande de fonds en annexe), pour la vérification ;
- ✓ Le Chef de service analyse les documents, les approuve et les comptabilisent ;
- ✓ Classer les Bons de la petite caisse et les Notes de Demande de fonds par le caissier et procède à la mise à jour de son journal caisse dont son solde journalier coïncide avec celui généré dans le système ;
- ✓ Produire et donner un rapport mensuel sur "les dépenses non encore justifiées" par le comptable chargé des paiements faits sans bon de commandes avant le quinze du mois suivant ;
- ✓ Pour tous les bons de la petite caisse pour lesquels une justification n'a pas été donnée dans les sept jours à compter du jour de la réception de l'argent, les fonds non justifiés seront considérés comme une avance sur salaire. Le comptable débitera le compte avance sur salaire de l'agent contre le crédit du compte transitoire. Cela entraînera une retenue sur salaire qui doit être reflétée sur la liste de paie de la même manière que pour les avances normales et cela sur la paye du mois pendant lequel l'opération a été faite.

### Le personnel impliqué

Poste	Lieu	Information de contact
Directeur des approvisionnements	Siège	DAA
Directeur des Finances	Siège	DF
Commissaires des Services Généraux	Siège	CSG
Comptable du Service de Comptabilité Dépenses	Siège	DF
Caissier chargé de la petite caisse	Siège	DF
Comptable chargé des Dépenses	Siège	DF

### Temps

La procédure ci-dessus est suivie chaque fois qu'il y a demande d'argent à la petite caisse. A partir du moment où une note de Demande de fonds ou une autre déclaration de créance payable à la caisse est envoyée au bureau du Directeur des Finances jusqu'au moment où l'argent est débloqué, l'intervalle ne devrait pas dépasser plus d'une journée. L'agent doit retourner une preuve de dépenses (d'achat ou ordre de mission) dans les deux jours (48 heures) qui suivent la réception de l'argent (cas d'une dépense faite à Bujumbura) ou dans 7 jours en cas de mission à l'intérieur.

### Risques & contrôles

Risque	Contrôle
L'argent dépensé sur la petite caisse n'est pas dûment autorisé	La note de Demande de fonds sera d'abord autorisée par la Direction approvisionnement & administration et approuvée par le Directeur des finances.
L'argent retiré de la petite caisse n'est pas justifié et n'est pas utilisé pour des besoins de l'Office.	L'agent nécessitant un service de la petite caisse doit en justifier l'utilisation dans les 2 jours ou 7 selon les cas, sinon l'argent sera prélevé sur son salaire et une lettre dans ce sens est établie par la Direction des Finances à la Direction des Ressources Humaines avec copie à l'intéressé et au Commissaire Général

### Approvisionnement de la petite caisse

L'approvisionnement de la petite caisse se fait dans la limite du montant équivalant à la somme maximum de 5.000.000 FBU. Tout paiement sur la petite caisse ne devra pas dépasser 100 000 FBU sauf pour ce qui concerne les frais de mission à l'intérieur du pays. Au-delà de ce montant, la dépense sera faite au moyen d'un chèque ou OV sauf si le Directeur des Finances autorise ce paiement pour un montant ne dépassant pas 300 000 Fbu.

Une encaisse minimale de 300.000 FBU devra déclencher le mécanisme de réapprovisionnement. Pour cela, le Chef du service en charge des dépenses doit :

- ✓ Veiller à ce que le fonds de la petite caisse soit maintenue à son niveau prévu.
- ✓ S'assurer que les approvisionnements sont correctement autorisés et que le contrôle de l'argent est effectif, régulier et obligatoirement à la fin de chacun mois avec production d'un PV de contrôle de caisse.

Documents nécessaires : journal de la petite caisse et bons de petite caisse

### Schéma comptable

Débit	Crédit	Note
Petite caisse	Banque	Approvisionnement de la petite caisse

### Etapes

- ✓ Etablir le rapport sur l'utilisation des fonds de la Petite caisse (par le caissier-ère-),
- ✓ Vérifier le rapport, et le signer pour approuver que le processus de réapprovisionnement puisse continuer (Comptable chargé des Dépenses)
- ✓ Recueillir le visa du Chef de Service ;
- ✓ Préparer le chèque dont le montant équivaut au maximum cinq millions (5 000 000 FBU) ;
- ✓ Signer le chèque et le Bordereau de paiement (Directeur des Finances et Commissaire Général ou Commissaire Général Adjoint.
- ✓ Classer le Bordereau de Paiement et donner le chèque au Caissier de la petite caisse qui signera sur le bordereau en guise de réception du chèque. (Comptable chargé du Paiement)
- ✓ Retirer l'argent à la BRB.

### Personnel impliqué

Poste	Lieu	Information de contact
Caissier chargé de la petite caisse	Section des Dépenses, Siège OBR	
Comptable chargé des Paiements	Section des Dépenses, Siège OBR	
Chef de Service Dépenses	Division des Dépenses, Siège OBR	
Directeur des Finances	Directeur des Finances, Siège /OBR	
Commissaire Général	Siège / OBR	

### Comptage physique de la petite caisse

Le comptage physique de la petite caisse est effectué sur une base périodique à chaque réapprovisionnement par un comptable désigné par le chef de service et au minimum une fois le mois par le Chef de Service Comptabilité Dépenses lui-même. L'objectif est de:

- ✓ Décourager la négligence ou le détournement des fonds de la petite caisse en effectuant des contrôles sur les soldes réels disponibles en caisse et l'existence des pièces justificatives appropriées;
- ✓ Vérifier fréquemment les soldes de trésorerie ;
- ✓ Tenir compte rapidement des différences entre les soldes physique et théorique ;
- ✓ Prendre les mesures appropriées en cas de différences.

### Résultat

- ✓ Rapport sur l'inventaire physique de la Petite caisse-à chaque réapprovisionnement ;
- ✓ Procès-verbal de contrôle de caisse –au dernier jour de chaque mois ;
- ✓ Décision sur les mesures à prendre en cas de différences ;
- ✓ Les écritures comptables découlant de cette décision.



### Destination du résultat

Le rapport annuel de l'inventaire physique de la petite caisse est joint en tant qu'Annexe dans les états financiers annuels. Le contrôle physique par un comptable est classé annexé à la demande de réapprovisionnement. Les rapports d'inventaire physique de la petite caisse suite aux contrôles improvisés durant l'exercice sont classés par le Chef de Service Dépenses.

### Schéma comptable des manquants

Débit	Crédit	Note
Compte d'avances	Petite caisse	Cas d'une décision constatant un manquant et où le montant est la déduction sur le salaire du (de la) caissier (ère)

### Etapes de contrôles

- ✓ Effectuer l'inventaire physique pour valider le solde théorique du livre de caisse ;
- ✓ Compléter le formulaire d'inventaire physique de la petite caisse et le transmettre au Chef Comptable chargé des dépenses ;
- ✓ Le formulaire est en deux exemplaires. Après avoir terminé, il est signé par le caissier chargé de la petite caisse et le comptable en charge du contrôle. Un exemplaire est retourné au Caissier chargé de la petite caisse, l'autre est classé par le Chef de Service dépense.
- ✓ Obtenir des explications écrites pour les différences constatées par le Caissier chargé de la petite caisse.
- ✓ Rédiger une note interne adressée au Directeur des Finances, tout en lui expliquant le pourquoi des différences constatées et aussi recommander des mesures à prendre.
- ✓ Parmi les mesures possibles figurent la retenue sur le salaire du Caissier(ère) en charge de la petite caisse.

### Personnel impliqué

Post	Lieu	Numéro de contact
Caissier /ère	OBR/ Siège	
Comptable en charge de paiements	OBR/Siège	
Chef de Service Dépenses	OBR/Siège	
Directeur des Finances	OBR/Siège	

### Temps alloué

Le contrôle annuel est effectué au 31 Décembre tandis que d'autres contrôles routiniers interviennent à la fin de chaque mois mais tout au moins une fois tous les deux mois. En outre, il est procédé à d'autres contrôles à chaque réapprovisionnement.

### Caisse des fonds de renseignements : alimentation et contrôles

- ✓ Alimentation
  - Sur base d'une demande d'achat ou bon de commande dûment autorisé, le commissariat des enquêtes et renseignement peut demander des fonds n'excédant pas 1.000.000 bif à la caisse dépense OBR.
  - Deux chèques de 500.000 BIF chacun sont établis au nom de l'assistant de ce commissariat qui se charge de récupérer ces fonds à la BRB.
  - Ces fonds constituent une avance à justifier mensuellement sur base des pièces justificatives authentiques
  - Contrôle :

- Périodiquement à la fin de chaque mois, le service de comptabilité dépense procède à la réquisition des pièces comptables relatifs à l'utilisation de l'avance donnée auprès de l'assistanat du commissariat concerné
- L'imputation de ces pièces comptables se fait sur les comptes des rubriques des investigations
- En cas d'utilisation insuffisante et/ou de non utilisation le reliquat est rapatrié à la caisse principale et le montant non justifié prend le circuit officiel de toute avance non justifiée dans les délais
- En cas d'anomalie, une note y relative est adressée au Directeur des finances qui se charge de la suite à donner.
- Aucune nouvelle alimentation ne peut avoir lieu si l'alimentation précédente est entièrement justifiée
- Si le chèque est périmé, le plafond d'alimentation est rabaisé du montant périmé à moins que l'assistant montre des pièces comptables payables couvrant ce montant.
- A la fin de l'année cette caisse secondaire doit être soldé et le reliquat rapatrié à la caisse principale en attendant l'ouverture d'un autre cycle.
- Gestion de la trésorerie–processus de rapprochement bancaire

Il faut :

- ✓ S'assurer que tous les retraits effectués sur les comptes de l'OBR ont été enregistrés.
- ✓ Protéger les comptes bancaires de l'OBR contre la fraude ;
- ✓ Enregistrer tous les frais bancaires, ou gains de change éventuels
- ✓ Prendre conscience des erreurs faites au niveau des comptes de l'OBR en vue d'une rectification dans les meilleurs délais.

Documents nécessaires :

- ✓ Extraits ou historiques bancaires
- ✓ Chéquiers (souches)
- ✓ Ordre de Virement (copies signées par la banque en guise de remise) ;

**Source des documents : banque et OBR**

Résultats :

- ✓ Rapport ou état mensuel de rapprochement bancaire ;
- ✓ Ecritures comptables

**Destination du résultat**

Le rapport mensuel de rapprochement bancaire est classe par le comptable des dépenses et la copie du même rapport est réservée au chef de service comptabilité des dépenses et au directeur des finances.

**Etapas**

Collecter les relevés bancaires au niveau des banques :

- ✓ Saisir des données telles qu'elles se trouvent sur ces relevés et faire correspondre les écritures avec les paiements,
- ✓ Produire le rapport de rapprochement pour chaque compte bancaire (s'il y a beaucoup de comptes). Ce rapport devra être mensuel.
- ✓ Vérifier les rapports de rapprochement bancaire et y apposer la signature
- ✓ Prendre des mesures appropriées de suivi.
- ✓ S'il y a un fournisseur qui n'a pas pris son chèque, celui-ci est contacté pour venir le retirer.

- ✓ Si on constate que la banque a commis une erreur, on la contacte en vue de la rectifier.
- ✓ Approuver et classer les rapports de rapprochement bancaire dûment signés, accompagnés des relevés bancaires
- ✓ Le Directeur des Finances vérifie l'état de rapprochement bancaire, le contresigne et y indique la date. Le rapport est mis au classeur des rapports de rapprochement bancaire tenu par le Directeur des Finances.

#### *Personnel impliqué*

Post	Lieu	Numéro de contact
Comptable de dépenses	Siège OBR	
Chef de Service Dépenses	Siège OBR	
Directeur des Finances	Siège OBR	

#### *Temps alloué*

Les relevés bancaires sont collectés et enregistrés le 5 de chaque mois. Le rapport de rapprochement bancaire devrait être rédigé et recevoir l'approbation du Chef des dépenses au plus tard le 10 de chaque mois.

#### *Risques et contrôles*

Risque	Contrôle
Fraude sur le compte bancaire de l'OBR	Rapprochement bancaire mensuel et vérification par le Chef de Service Dépenses
Oubli d'enregistrer tous les frais bancaires ou toute autre dépense effectuée par banque	Rapprochement bancaire mensuel
Les erreurs commises par des banques sur le compte bancaire de l'OBR ne sont pas bien connues	Rapprochement bancaire mensuel

#### *Constatation de gains ou perte de change et correction d'erreur*

- ✓ La constatation d'un gain de change, d'une perte de change ou d'erreur se fait sur base d'une pièce comptable interne dénommée « Formulaire interne d'écriture comptable de régularisation » qui porte un numéro auquel est annexée une copie des documents prouvant ces gains ou pertes
- ✓ Ces formulaires portent des numéros qui se suivent et sont classés dans un classeur ad hoc
- ✓ le gain de change est constaté par le débit d'un compte de trésorerie et par un crédit d'un compte de produits
- ✓ Une perte de change est constatée par le débit d'un compte charges financières et par un crédit d'un compte de trésorerie ou des tiers
- ✓ Toute erreur constatée sur le montant et/ le compte d'imputation déclenche une procédure de correction sur base des éléments à renseigner sur le « Formulaire interne d'écriture comptable de régularisation »
- ✓ Ce formulaire qui porte un numéro doit décrire l'origine de l'erreur, le titre de paiement ou autre pièce comptable mal enregistrée, la date d'erreur, le ou les comptes à débiter ou à créditer pour correction et le montant de l'erreur et ses implications éventuelles sur les rapports d'exécution budgétaires antérieurs transmis
- ✓ Ce formulaire est complété par le comptable et est vérifié par le chef de service de comptabilité dépenses et doit contenir les signatures des deux personnes.

## Gestion de trésorerie- prévision de flux de trésorerie

Il faut :

- ✓ Assurer la disponibilité des fonds pour financer les dépenses mensuelles
- ✓ S'assurer que les ressources disponibles et prévues peuvent couvrir les dépenses et chercher à temps où trouver les sources de financement.
- ✓ Produire un rapport de flux de trésorerie transmis au Directeur des Finances, au Commissaire Général et au Ministère des Finances pour statuer sur la situation éventuellement déficitaire.

### Étapes

- ✓ Préparer la prévision du flux de trésorerie pour le mois suivant (Chef de service des dépenses) ;
- ✓ Analyser le flux de trésorerie du trimestre prochain pour l'utiliser dans la prise de décisions financières, ou y apporter les propositions de changements (Directeur des Finances) ;
- ✓ Effectuer les changements au flux de trésorerie et les envoyer au Commissaire Général pour approbation finale eu égard aux changements proposés ;
- ✓ Approuver le flux de trésorerie et l'utiliser dans la prise de décisions pour une période donnée (Commissaire Général /Commissaire Général- Adjoint) ;
- ✓ Classer le flux de trésorerie approuvé (Chef de Service dépenses).

Personnel impliqué :

Post	Lieu	Numéro de contact
Chef de Service dépenses	Siège OBR	
Directeur des Finances	Siège OBR	
Commissaire Général	Siège OBR	

### Temps alloué

Le rapport de flux de trésorerie est rédigé avant le 10 du mois suivant. La version approuvée (qui prend en compte tout changement) doit être produit et transmis au Directeur des Finances pour signature et puis transmis au Bureau du Commissaire Général.

### Risques et contrôles

Risque	Contrôle
L'argent est utilisé sans prévisions effectuées en avance à tel point qu'il est impossible de savoir si on respecte les priorités	Les prévisions du flux de trésorerie sont faites par le chef de Service des dépenses, mais avant d'être approuvées par le Directeur des Finances,

### Budget

Il faut :

- ✓ Produire le budget annuel de l'Office, le faire approuver par le Comité de Gestion, le Conseil d'Administration, le Ministère des Finances ;
- ✓ Le faire d'une manière cohérente avec le plan d'actions qui dérive du plan stratégique.
- ✓ Le faire dans les délais prescrits par la loi et autres dispositions financières

### Documents nécessaires

Plans et budgets de départements

#### *Résultats :*

- Accord du budget de l'OBR pour l'année qui suit ;
- Communication du budget aux Chefs de Départements

#### *Destination du résultat*

La version approuvée des prévisions est distribuée aux membres du comité de gestion et au conseil d'administration.

#### *Sources des données :*

- Lettre de cadrage budgétaire de l'année qui suit
- Directives budgétaires pour l'année qui suit, par le Commissariat Général à tous les départements,
- L'état d'exécution budgétaire au milieu de l'année en cour, c'est-à-dire, à la fin du mois de juin

#### *Documents physiques utilisés :*

- Directives budgétaires
- Plans de départements
- Prévisions des Départements
- Projet de budget/ budget approuvé
- Communication des prévisions budgétaires aux différents départements

#### *Rapports produits :*

- Lignes directrices budgétaires (aux Chefs de Départements)
- Projet de budget (au Comité de Gestion, puis au Conseil d'Administration et enfin au Ministère des finances)
- Notification des prévisions approuvées des Départements (aux Chefs de Département)

### **Etapas**

#### *Transmission des directives budgétaires*

Le Directeur des Finances donne, au plus tard cinq mois avant la fin de l'année budgétaire, les directives budgétaires au Commissariat Général qui les analyse et les transmettent à son tour aux Chefs de Départements pour la préparation de prévisions de dépenses de leurs départements respectifs.

Ces directives comprennent :

- Orientation sur le calcul des coûts unitaires ;
- Orientation détaillée sur le calcul de lignes budgétaires ; et
- Le calendrier de transmission des projets de budget des départements.

#### *Transmission des prévisions*

Chaque Chef de Département doit transmettre au Commissaire Général les prévisions de sa Direction pour l'année suivante et suivant le calendrier fixé dans les directives budgétaires données à cet effet.

Le Commissaire Général transmet les budgets reçus des départements au Directeur des Finances.

#### *Préparation et transmission du projet de budget global*

Le Directeur des Finances doit, endéans un mois à partir de la réception des prévisions de Départements, élaborer et transmettre au Commissaire Général le projet de budget global de l'Office pour l'année suivante.

### *Approbation et transmission du projet de budget*

Une fois les prévisions sont approuvées par le Comité de Gestion et le Conseil d'Administration, le projet de budget est finalement transmis au Ministère ayant les Finances dans ses attributions.

### *Adopter “ les prévisions approuvées ”*

Une fois que les prévisions aient reçu l'approbation formelle de l'Assemblée Nationale, le Conseil d'Administration les adopte en tant que telles “ les prévisions approuvées” et procède à la réallocation des lignes si besoin. Dès que le Conseil adopte les prévisions approuvées et après avoir procéder aux réaménagements nécessaires, le Commissaire général en informe les différents départements de l'Office pour exécution.

### **Contrôle Budgétaire**

Il faut exercer un contrôle budgétaire par la comparaison des réalisations aux prévisions. Pour y parvenir, il convient de :

- ✓ Présenter à temps au Comité de Gestion les performances financières vis-à-vis du budget.
- ✓ Produire et documenter les causes des écarts entre dépenses réalisées et Budget en vue de pouvoir dégager les responsabilités financières et permettre une prise des décisions.
- ✓ Arrêter et exécuter les mesures correctives en cas d'importants écarts par rapport au Budget.

### *Documents nécessaires*

- ✓ Information sur la performance financière réelle
- ✓ Rapport de suivi de budget
- ✓ Les comptes rendus de réunions du Comité de Gestion

### *Rapports produits*

- ✓ Rapport de suivi budgétaire
- ✓ Les comptes rendus de réunions du Comité de Gestion
- ✓ Notification des prévisions du Directeur des Finances approuvées

## **► Etapes**

### ***Rédiger le rapport de suivi budgétaire***

Le Chef de Service dépenses produit le rapport de suivi budgétaire qui contient une comparaison des « Dépenses réalisées contre les prévisions du budget » pour le mois précédent et, d'une manière cumulative pour les mois antérieur. Ces informations sont présentées ligne par ligne ainsi que la situation consolidée de tout l'OBR. Ce rapport contient également l'explication des écarts entre les dépenses réalisées et les prévisions budgétaires y relatives.

### ***Approbation du rapport de suivi de budget***

Le Directeur des Finances examine le rapport. Dès qu'il l'approuve, il signe une lettre de transmission au Commissaire Général avec copie à tous les départements.

### ***Distribution du rapport de suivi de budget***

Après son approbation, le rapport est distribué par le Chef de Service Dépenses et sera accompagné par la lettre de transmission signée par le Directeur des Finances. Chaque Chef de Département reçoit le rapport relatif à son département. Ces rapports peuvent également être distribués électroniquement. Rappelons qu'une copie de rapport consolidé de l'OBR est envoyé au Directeur de Planification et Recherche pour des fins de statistiques.

***NB. Utilisation d'internet pour ne pas gaspiller le papier***

### **Examen des rapports de suivi budget**

Les Chefs de Départements examinent leurs rapports. En premier lieu, ils confirment qu'ils sont exacts et qu'ils contiennent toutes les informations requises. Si ce n'est pas le cas, les Chefs de Départements demandent des informations additionnelles ou des corrections au Département des Finances.

Si les informations sont correctes et complètes, les Chefs de Départements examinent le rapport afin de pouvoir expliquer les écarts entre les dépenses réalisés et le budget au Comité de Gestion qui se charge de donner des orientations conséquentes (révision de la ligne budgétaire, mesure d'austérité, ...).

### **Débats au sein de la réunion du Comité de Gestion**

Le rapport de suivi budgétaire et les explications des Chefs de Départements font l'objet des débats à la réunion hebdomadaire du Comité de Gestion.

- ✓ Les Chefs de Départements s'engagent à prendre des mesures de rectification pour rester dans les limites budgétaires.
- ✓ Les Chefs de Départements demandent une approbation en vue d'effectuer une réallocation au sein des lignes budgétaires, tout en gardant dans l'ensemble le même niveau de financement ;
- ✓ Les Chefs de Départements demandent une approbation en vue d'effectuer une réallocation budgétaire entre différents Départements ; où
- ✓ Le Comité de Gestion décide collectivement de formuler une demande pour réviser
- ✓ En cas de décision d'éviter toute réallocation budgétaire, chaque Département dont le budget présente des écarts prendra des mesures internes afin de respecter la performance financière dans les limites du budget.
- ✓ Autoriser une réallocation/ demande de révision des prévisions approuvées ;
- ✓ L'ensemble des prévisions approuvées de l'OBR.

Si la réunion du Comité de Gestion s'accorde sur une réallocation budgétaire, cela sera consigné dans un compte-rendu. Le Directeur des Finances reçoit une lettre de confirmation de décision de réallocation par le Commissaire Général.

### **Réallocation / Révision budgétaire**

Le Directeur Financier prépare le projet de révision du budget qui doit être soumis au Conseil d'Administration pour approbation.

### **Supervision de réallocation budgétaire/ processus d'approbation**

La supervision de ce processus rentre dans les attributions du Directeur des Finance.

### **Personnel impliqué :**

Post	Lieu	Numéro de contact
Chef de Service Comptabilité des Dépenses	Section des dépenses, Siège de l'OBR	
Directeur des Finances	Directeur des Finances, Siège de l'OBR	
Commissaire Général	Siège de l'OBR	
Conseil d'Administration	Siège de l'OBR	

### **Temps alloué**

Le rapport mensuel de suivi budgétaire est rédigé et distribué chaque 12ième jour du mois qui suit le mois auquel il se rapporte.

Il fait l'objet de débats à la réunion suivante du Comité de Gestion (c.à.d. la première du Comité de Gestion qui suit le 12ième jour du mois).



Les réallocations budgétaires à discuter au sein du Comité de Gestion doivent avoir lieu dans la seconde moitié de l'année budgétaire.

Les demandes de réallocations budgétaires pouvant modifier tout le budget devront avoir lieu seulement en juin, mois de révision budgétaire de la République du Burundi.

#### *Procédures générales*

Il s'agit principalement des activités ci- dessous :

- ✓ Ouverture des comptes bancaires
- ✓ Fermeture des comptes bancaires
- ✓ Classement des pièces comptables
- ✓ Destruction des documents comptables
- ✓ Etablissements des états financiers

#### *Ouvertures des comptes bancaires*

La demande d'ouverture d'un compte bancaire est faite auprès du Ministère des Finances. Il fonctionne suivant les instructions de l'Office. Le personnel de l'Office est informé de l'existence du nouveau compte

L'approbation d'ouverture du nouveau compte est classée par le Directeur des Finances, responsable du fonctionnement du compte.

#### *Documents physiques requis et classés*

- ✓ Lettre de recommandation
- ✓ Spécimen de signature pour au moins trois mandataires pour signer deux à deux
- ✓ Lettre du Commissariat Général au Ministère ayant les Finances dans ses attributions.

### ► Etapes

#### *Lettre de recommandation*

Le Directeur des Finances écrit au Commissaire Général avec copie pour information au Commissaire Général- Adjoint et Directeur de l'Audit & Assurance qualité. Cette lettre recommande l'ouverture d'un nouveau compte bancaire en donnant des raisons pour lesquelles ce compte est nécessaire, la banque dans laquelle le compte doit être ouvert (d'habitude BRB) et une proposition de l'intitulé du compte.

#### *Approbation de la recommandation*

Le Commissaire Général approuve la recommandation en contresignant sur la lettre.

#### ***Une lettre est écrite au Ministère des Finances***

Un projet de lettre au Ministère des Finances est rédigé par le Directeur des Finances.

L'objectif de la lettre est la demande d'ouverture d'un nouveau compte. La lettre mentionne aussi l'intitulé du compte et les modalités de fonctionnement.

#### ***La lettre contiendra aussi les spécimens de signature.***

Les signataires sur les comptes doivent être au moins deux ; deux signatures étant suffisantes pour les décaissements et transferts. A moins d'être décidé autrement, trois signataires seront autorisés à mouvoir les comptes en débit. Il s'agit essentiellement le Directeur des Finances, le Commissaire Général et le Commissaire Général-adjoint où deux signatures des trois sont valides.

### **Réponse du Ministère des Finances**

Le Ministère des Finances donnera réponse au Commissaire Général confirmant l'ouverture du nouveau compte dans les livres de la Banque de la République du Burundi.

### **Lettre à la Banque**

La lettre de la banque est écrite par le Ministre ayant les Finances dans ses attributions.

En annexe sont la lettre de demande et les spécimens de signatures envoyés au Ministère des Finances précédemment.

### **Classement des documents**

Le chef de service Comptabilité des dépenses classe toute la documentation en rapport avec le nouveau compte. Ceci comprend la lettre au Ministère des Finances, la lettre du Ministre à la banque et une copie des spécimens de signatures.

### **Personnel impliqué :**

Poste	Location	Contact information
Chef de Service Comptabilité des Dépenses	Directeur des Finances	
Directeur des Finances	Directeur des Finances	
Le Commissaire Général	OBR /Siège	
Le Ministre ayant les Finances dans ses attributions	MF	

### **Clôture d'un compte bancaire**

Un compte bancaire qui n'est plus nécessaire doit être clôturé.

### **Documents**

Lettre de clôture mentionnant les motifs pour clôturer un compte bancaire, par le Ministre ayant les Finances dans ses attributions.

### **Résultats**

- ✓ Compte bancaire clôturé
- ✓ Fonds transférés conformément aux instructions de la lettre de clôture
- ✓ Rapport final de réconciliation est fait
- ✓ Rapport d'approbation de clôture du compte
- ✓ Le personnel de l'Office est informé de la clôture du compte
- ✓ Le Code du compte est désactivé du système.
- ✓ L'approbation de fermeture du compte est classée par le Directeur des Finances, responsable du fonctionnement du compte.

### **Etapes /actions**

Donner la proposition de la clôture du compte par le Chef de Service de comptabilité de dépenses au Directeur des Finances

- ✓ Avis du Directeur des Finances
- ✓ Le Directeur des Finances confirme ou infirme la proposition. Dans le cas du rejet, la procédure est arrêtée si non elle continue comme décrit au point suivant :
- ✓ Lettre de clôture

Le Directeur des Finances prépare une lettre au Commissaire Général avec copie au Commissaire Général- Adjoint et au Directeur de l'audit.

La lettre de demande de clôture du compte donne les raisons pour lesquelles le compte est à clôturer et propose les dates auxquelles le compte sera clôturé.

- ✓ Lettre à la banque

Le Ministre des Finances saisi par le Commissariat Général de l'Office écrit une lettre à la banque concernée en indiquant le compte à clôturé et le compte sur lequel le solde sera transféré.

- ✓ Rapport final de rapprochement bancaire

A la fin du mois le compte sera réconcilié comme d'habitude. A cette occasion il est essentiel que tous les montants sur le rapport de réconciliation soient zéro (solde de la banque, chèque en circulation etc.).

- ✓ Classement

Le chef de Service classe toute la documentation en rapport avec le compte fermé. Ceci comprend : la lettre de demande de fermeture, lettre du Commissaire Général au Ministre et autres informations concernant tout changement au code du compte.

Est aussi classé la réponse de la banque (comme demandée dans la lettre du Ministre) confirmant la fermeture du compte. Dans le cas où la réponse n'est pas reçue endéans un mois à partir de la proposition de la date de fermeture du compte, alors le Directeur des Finances suit lui-même le dossier avec attention et donne rapport au Commissaire Général.

*Personnel impliqué :*

Poste	Lieu	Contact
Chef de Service Comptabilité des Dépenses	Directeur des Finances des Finances	
Directeur des Finances	Directeur des Finances des Finances	
Commissaire Général	OBR	
Ministres des Finances	MINIFIN	

### **Classement des documents comptables**

Les informations comptables auditées et à auditer sont classées dans un lieu sûr et confidentiel avec un ordre permettant de retrouver facilement tout document comptable. Les documents comptables audités sont ensuite archivés.

#### *Principales catégories de documents comptables*

Les documents comptables sont en grandes parties constitués :

- ✓ Des factures et déclaration de créances
- ✓ Les titres de paiement de ces créances et factures
- ✓ Les rapports de consommations budgétaires mensuels
- ✓ Les demandes budgétaires périodiques
- ✓ Les documents des états financiers annuels
- ✓ Les Extraits bancaires.

#### *Classement des titres de paiement et pièces justificatives au cours de l'année*

- ✓ Les titres de paiement et pièces justificatives annexes de l'année en cours sont classés dans les armoires du service de comptabilité dépenses ;
- ✓ Le classement adopté est celui qui ne sépare pas les titres de paiement (chèque, ordre de virement, Bon de caisse) des pièces justificatives de sortie de ces fonds (factures, ordre de mission, demande d'achat, déclaration de créance).
- ✓ Chaque catégorie de titre de paiement avec ses pièces annexes est classée dans un classeur à part dans l'ordre chronologique des numéros générés par le système ;
- ✓ Pour les ordres de virement et les chèques fournis par la BRB avec des numéros pré imprimés, ces numéros sont entrés dans le système ;

- ✓ Les ordres de virement et les pièces annexes tous comme les chèques sont mis dans des classeurs séparés dans l'ordre croissant de leur numéro ;
- ✓ Chaque classeur porte une étiquette montrant la catégorie de titres de paiement y figurant et la succession des tranches de numéro et la période couverte ;

A la fin de l'année après l'exercice de l'audit des comptes, les pièces comptables classifiées de même catégorie sont ficelées et mis dans les archives à l'endroit réservée au service de comptabilité dépenses avec une étiquette montrant l'année concernée.

#### *Classement des rapports périodiques*

- ✓ Les demandes budgétaires périodiques sont classées dans un classeur approprié par ordre chronologique ;
- ✓ Les rapports de consommations budgétaires mensuelles classées dans un classeur approprié par ordre chronologique ;
- ✓ Les copies des états financiers sont classées dans les armoires dans un endroit approprié
- ✓ A la fin de l'année après l'exercice de l'audit des comptes, les rapports de même catégorie sont ficelés et mis dans les archives à l'endroit réservée au service de comptabilité dépenses avec une étiquette montrant l'année concernée.

#### *Archivage*

A la fin de l'année après l'exercice de l'audit des comptes, les pièces comptables classifiées de même catégorie sont ficelées et mis dans les archives à l'endroit réservée au service de comptabilité dépenses avec une étiquette montrant l'année concernée et le type de documents.

#### *Le personnel impliqué :*

Post	Lieu	Contact
Caissier	Siège	
Comptable	Siège	
Chef de Service Dépenses	Siège	

#### ***Destruction des documents comptables***

Les informations comptables auditées sont classées dans un lieu sûr et confidentiel. Les documents à détruire sont des documents dépassant une certaine période pour leur consultation conformément à la loi.

#### *Destination*

Les documents sont détruits par le feu. La liste des documents et le formulaire de destruction des documents sont classés par le Directeur des Finances.

#### *Etapas/Actions*

- ✓ Liste des documents à détruire

Le Chef de Service élabore la liste des documents à détruire en conformité avec la loi. Il signe le formulaire et l'amène au Directeur des Finances.

- ✓ Approbation de la liste des documents à détruire

Le Directeur des Finances approuve le formulaire en le contresignant et vérifie minutieusement s'il n'y aurait pas d'autres raisons pour la retenue des documents au Directeur des Finances.

- ✓ Destruction des documents

Un représentant du Directeur des Finances doit être présent au centre de destruction.

- Témoins de destruction par le feu

Le représentant du Directeur des Finances et celui du Directeur de l'Audit sont témoins de la destruction des documents.

Ils complètent et signent conjointement le formulaire de la liste des documents détruits. Le formulaire sera remis au Directeur des Finances pour confirmer que la destruction a eu lieu.

- Classement

Le chef de Service classe les formulaires et liste dans le classeur approprié des destructions des documents.

- Le personnel impliqué

Post	Lieu	Contact
Chef de Service Dépenses	Siège	
Directeur des Finances	Siège	

### **Elaboration des états financiers**

#### *Principes généraux d'élaboration des états financiers*

Dans ses opérations quotidiennes et dans l'élaboration des documents de synthèse annuelle, l'OBR fait recours aux conventions de comptabilités des droits constatés et de continuités d'exploitation. Les principes et conventions comptables de base tels que énumérés par le plan comptable national révisé sont respectés. L'exercice comptable cadre avec l'année civile et la comptabilité est tenue en BIF.

#### *Dénombrément des états financiers*

Les états financiers de l'OBR comprennent :

- ✓ Le compte d'exploitation
- ✓ Le bilan
- ✓ Le rapport d'exécution du budget
- ✓ Justification de la trésorerie
- ✓ Les Annexes
  - L'élaboration du compte d'exploitation
    - L'OBR doit établir un compte de résultat regroupant à sa partie gauche (au débit) des charges et à sa partie droite les produits encourus durant l'exercice et qui se rapportent à cet exercice que les décaissements et /ou les encaissements y relatifs aient eu lieu ou pas
    - Les charges décaissables sont regroupées en fonction des regroupements opérés dans le document de prévisions budgétaire
    - Dans le traitement des crédits budgétaires encaissés durant l'exercice, l'OBR les considère comme des subventions qui peuvent emprunter trois destinations : les subventions d'investissement, les subventions d'exploitation et les subventions reportées
    - Ces trois catégories de subventions sont obtenues après des calculs extracomptables sur base du montant de des soldes des comptes de trésorerie
    - Les subventions reportées sont des ressources financières non encore décaissées (banques et caisses) à la fin d'année fiscale ;
    - Les subventions d'investissement sont des ressources engagées sur l'achat des immobilisations durant l'exercice
    - Les subventions d'exploitation sont des ressources décaissées sur l'acquisition des biens et services durant l'exercice et constituent un produit du compte du résultat
    - Cette subvention s'enregistre au débit du compte de la subvention reportée par le crédit du compte de subvention d'exploitation
    - Les dotations aux amortissements de l'exercice constituent des charges du compte de résultat

- Toute subvention d'investissement s'amortit et la quote-part amortie de l'exercice constitue un produit mis dans le compte du résultat par le débit d'un compte de la subvention amorti par le crédit du compte de la quote-part de la subvention d'investissement viré au résultat
- Les autres produits (gain de change, plus-value, dons...) sont enregistrés au comptes de résultat.
- L'élaboration du bilan
  - L'OBR doit établir un bilan regroupant à sa partie gauche (au débit) des actifs et à sa partie droite les éléments du passifs présents à la fin de l'année fiscale concernée ; que les décaissements et/ou les encaissements y relatifs aient eu lieu ou pas
  - Les éléments d'actifs sont classés en deux catégories : les actifs non courants (en haut) et les actifs courants (en bas)
  - Les éléments du passif sont classés en trois catégories : les fonds propres qui comprennent les subventions, les emprunts et dettes financières et le passif courant
  - Chaque catégorie présente les grandes rubriques la composant
- Le rapport d'exécution du budget
  - Le rapport d'exécution du budget donne les éléments des immobilisations, des stocks, des charges décaissables qui ont eu lieu durant l'année budgétaire concernée que les décaissements y afférant aient eu lieu en totalité ou pas durant l'exercice
  - Ces éléments sont fournis conformément aux éléments figurants dans le budget prévisionnel
  - Le regroupement opéré sur le compte du résultat en ce qui concerne les charges décaissables est le même suivi dans le document de synthèse d'exécution du budget
  - Pour chaque rubrique renseignée, le rapport donne les prévisions, puis les réalisations y afférentes en termes absolus suivi d'une indication de réalisation en termes de %
  - Les montants des éléments du rapport d'exécution du budget diffèrent en partie de ceux du compte d'exploitation pour trois raisons majeures :
    - Les immobilisations achetées n'entrent dans les comptes d'exploitation mais que leur cession y influe ;
    - Les achats stockés non utilisés impactent sur l'exécution du budget mais sans influence sur le compte de résultat
    - Les sorties de stocks des éléments disponibles en stock en début d'exercice influent sur le compte de résultat sans avoir un impact sur l'exécution du budget
  - Tout dépassement budgétaire fait objet d'explication sur ses causes.
- Justification de la trésorerie
  - Chaque année, l'OBR doit présenter un état récapitulatif des ressources mis à la disposition durant l'exercice et de leur utilisation
  - Les ressources comprennent :
    - Les subventions reportées de début d'années ;
    - Le budget en espèces débloqués ;
    - Le budget en nature reçus ;
    - Les dons divers en espèces et natures reçus ;
    - Les autres produits enregistrés (gains de changes, plus-value, ...)

- Les dettes financières contractées
- L'utilisation se réfèrent aux :
  - Charges décaissables encourus
  - Immobilisations acquises
  - Les prêts, avance, dépôt et cautionnement à long termes consentis
- La prise en compte de l'impact des éléments stockable, des créances et dettes d'exploitation sous forme de variation
- La résultante de tous ces éléments si haut cités donne la trésorerie de fin d'exercice qui doit correspondre avec le total qu'affichent les soldes des comptes de trésoreries de l'OBR à la fin de l'année.
- Les annexes

Les annexes donnent des informations qui renforcent la compréhension des informations fournies par les autres documents de synthèses cités. Ils comprennent entre autres :

- Les principes comptables utilisés dans la production des états financiers
- Les explications sur les notes répertoriées sur certaines rubriques des états financiers
- Les tableaux des immobilisations (achats de l'exercice, les amortissements cumulés, les dotations de l'exercice, les valeurs nettes comptables)
- Les subventions
- Calendrier

La Direction des Finances est tenue de transmettre les états financiers au plus tard le 10 du mois de février suivant l'année clôturée.



## 2.5.4. Procédures du Service Comptabilité des Recettes Fiscales

Quelques définitions et abréviations :

- ✓ Imputation comptable : il faut comprendre dans ce manuel par imputation, l'affectation d'un paiement à un type de recettes donné par le plan comptable et budgétaire de l'Etat.
- ✓ Code de la recette : il s'agit d'une codification sous forme de compte attribué à chaque type de recettes par le plan comptable et budgétaire de l'Etat.
- ✓ Le front office : le terme front office est utilisé pour indiquer la partie du service dédiée à la relation directe avec les contribuables.
- ✓ Le Back office : il désigne, à l'inverse la partie du service qui n'entre pas en relation directe avec les contribuables et dédié au travail de rapprochement bancaire.
- ✓ RCMS : il s'agit de l'acronyme du mot « Revenue Collections Management System », nom désignant le système informatique utilisé dans la comptabilisation des recettes internes.
- ✓ NIF : Numéro d'Identification Fiscale.
- ✓ CCF : Compte Courant Fiscal
- ✓ BRB : Banque de la République du Burundi,
- ✓ TVA : Taxe sur la valeur ajoutée
- ✓ JR : Journal des recettes

### **Attribution de ce service**

Le service s'occupe de la perception, l'enregistrement, comptabilisation des recettes et activités connexes détaillées ci-dessous:

- ✓ La perception /enregistrement des recettes en front office
- ✓ Le rapprochement et la comptabilisation des recettes en back office,
- ✓ L'établissement des vignettes fiscales pour les véhicules, motocyclettes et bateaux.
- ✓ La production des rapports.
- ✓ Procédure de contrôle
- ✓ Le classement des documents comptables.
- ✓ Gestion des titres et valeurs.

### **Vérification et le traitement des dossiers de remboursement de la TVA**

Il s'agit de :

- ✓ La vérification des dossiers et la préparation des paiements,
- ✓ L'alimentation et la réconciliation du compte remboursement TVA.

### **Mode de paiement**

Les recettes comptabilisées par le service Comptabilité des recettes fiscales sont payées par remise chèque ou espèces, et par transfert bancaire sur les comptes de transit des recettes, ouverts dans les banques commerciales et dans la Banque de la République du Burundi. Les contribuables peuvent payer également par téléphone à travers le service « RIHA OBR NA LUMISH »

Les comptes qui sont utilisés sont repris ci-après :

- ✓ 701-0749302-97: Receveur des impôts, ouvert à l'Interbank Burundi
- ✓ 009322-01-72: Receveur des Impôts, ouvert à la BANCOBU ;
- ✓ 301-0009322-03-66 : Receveur des Impôts en Dollar, ouvert à la BANCOBU
- ✓ 1101/001.03 : Sous-Compte de Transit des Recettes Fiscales, ouvert à la BRB.
- ✓ 1101/001.04 : Sous-Compte de Transit des Recettes Non Fiscales, ouvert à la BRB.
- ✓ 3302/237 : Sous-Compte de Transit en Dollar, ouvert à la BRB.

## Processus de paiement

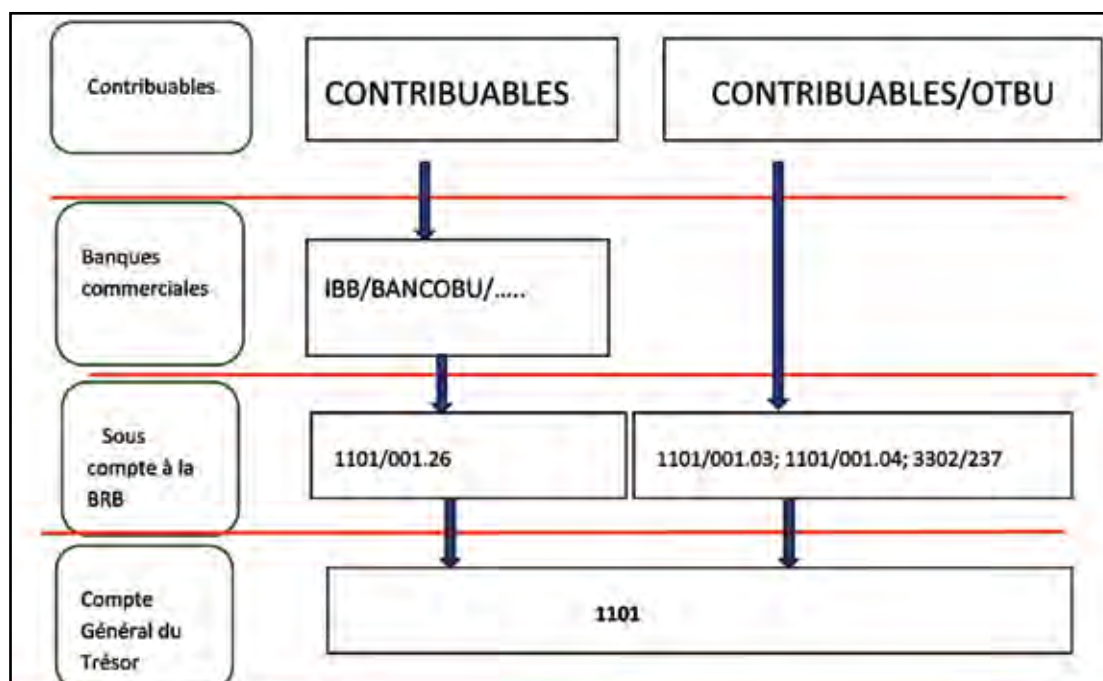
Le processus de paiement suit les étapes suivantes :

- Paiement bancaire
  - ✓ Le contribuable remplit le bordereau de remise chèque ou espèce en trois copies à la banque. Les informations suivantes doivent apparaître sur le bordereau : le nom du contribuable, le montant du paiement, le NIF, la nature de l'impôt payé, la date.
  - ✓ L'agent de la banque encaisse la recette et remet au contribuable le bordereau généré par le système informatique de la banque ou la copie du bordereau manuel auquel est annexé un récépissé sorti du système informatique de la banque.
  - ✓ Une fois la recette payée à la banque, le contribuable se présente devant le percepteur de l'OBR et lui présente le bordereau de versement ou de remise chèque pour avoir la quittance de paiement.
- Paiement par téléphone
  - ✓ Le contribuable paiement par téléphone en suivant les instructions USSD y relatives et reçoit par un message de confirmation le numéro du paiement.
  - ✓ Le contribuable présente le numéro du paiement à l'OBR pour avoir la quittance de paiement ou chez un autre partenaire avoir le service recherché. Quand le service est rendu, le paiement est consommé en validant sur la case réservée à cet effet pour éviter que le paiement soit utilisé plus d'une fois.
  - ✓ Le paiement est crédité sur le compte virtuel de l'OBR dans la société de télécommunication(VIETEL).
  - ✓ Le jour suivant, les paiements de la veille sont transférés par la société de télécommunication sur le compte bancaire indiqué.

## Transfert des fonds

Les fonds encaissés sur les comptes précités sont nivelés en faveur du sous-compte 1101/001.26 « Sous- compte de transit des recettes fiscales Envois de fonds » ouverts à la BRB ou sur le compte Général du Trésor suivant le schéma ci-après :

Schéma :



### **Intervenants et Responsabilités.**

L'enregistrement des paiements des recettes fiscales se fait dans l'application informatique dénommé RCMS. Cette application est dotée de plusieurs modules ou fonctionnalités à savoir : le module de saisie, le module d'édition du journal des transactions, le module d'édition de la situation consolidée, les modules de visualisation des opérations (soit par quittance ou bordereau), le module administration et le module pour consulter les notes reçues. Pour accéder à cette application, l'agent de l'OBR doit entrer son compte utilisateur et son code secret choisi par lui-même. Chaque agent a la latitude de modifier son code secret comme il le veut à travers le module prévu à cet effet.

L'application RCMS prévoit trois types d'utilisateurs suivant le niveau de responsabilités :

- ✓ Les agents de saisie/enregistrement : les agents de saisie appelés « percepteurs » sont responsables de l'enregistrement des paiements dans le système. Ils ne peuvent que consulter les enregistrements dont ils sont auteurs. Après validation de l'enregistrement, les percepteurs ne peuvent plus appeler la quittance et procéder aux modifications.
- ✓ Les superviseurs : les superviseurs sont responsables de superviser une équipe d'agents de saisie affectés aux postes de collecte sous sa responsabilité. Ils n'ont pas accès à la fenêtre de saisie, mais peuvent consulter (sans modifier) les enregistrements effectués par leurs supervisés.
- ✓ Les administrateurs (Admin.) : La personne ayant la qualité « d'administrateur » a les pouvoirs de consulter l'ensemble des enregistrements effectués par les agents de saisie de tout le département et de notifier un agent sur l'une ou l'autre opération pour laquelle il a besoin d'éclaircissements.

En vue de faciliter le contrôle et pour des fins de responsabilité, chaque agent de saisie est affecté à un poste de collecte donné et le système permet de retracer qui a fait quoi. Il permet également au département IT de désaffecter un agent d'un poste de collecte afin de l'affecter sur un autre poste en cas de mutation.

### **Perception, enregistrement des paiements en front office.**

Les agents de l'OBR affectés en front office sont appelés « percepteurs ». Au vu des preuves de paiement présentées par le contribuable et tel que décrit précédemment, le percepteur procède aux opérations suivantes :

- ✓ Il vérifie les pièces justificatives (bordereau de versement ou de remise chèque, ordre de transfert, espèce ou chèque certifié) présentées par les contribuables. Il doit s'assurer de l'authenticité des pièces de paiement de la recette ;
- ✓ Il enregistre le paiement dans le système RCMS en saisissant les informations ci-après:
  - Le nom ou Raison Sociale du contribuable
  - Le NIF : il revêt un caractère obligatoire pour tout paiement faisant objet d'enregistrement sur le CCF ou se rapportant à une déclaration d'impôts et taxe. Il s'agit notamment : des arriérés d'impôts, des impôts sur le résultat, des acomptes provisionnels, des impôts sur les revenus d'emplois ; de la TVA, de la taxe de consommations, des prélèvements à la source ;
  - Le montant du paiement : En cas de paiement combiné de plusieurs types impôts sur un même titre, le percepteur doit prendre soin de saisir séparément les différents montants payés pour les imputer sur les comptes des impôts et taxes appropriés.
  - La nature de la recette : la nature de la recette est donnée par le plan comptable. Le percepteur a l'obligation d'affecter chaque paiement au type de la recette qui lui est propre et suivant les informations fournies par le contribuable. Les types de recettes par nature sont donnés dans le système RCMS.

- La date de paiement
  - La période fiscale
  - La banque dans laquelle le contribuable à payer ;
  - Les noms des banques
  - La monnaie de paiement
- ✓ Il imprime la quittance et la délivre au contribuable après l'avoir signée et cachetée. La quittance est imprimée en deux copies pour les recettes fiscales. Une copie est remise au contribuable et l'autre est glissée dans la déclaration ou sert de support d'enregistrement sur le CCF.
- ✓ A la fin de la journée, les bordereaux reçus des contribuables sont enliassés et transmis aux archives pour conservation ou en back office pour vérification et classement,
- ✓ En fin de journée, le percepteur édite son journal et vérifie l'exactitude des saisies qu'il a effectuées et le soumet au comptable centralisateur pour vérification.

### **Responsabilité**

- ✓ Chaque percepteur est responsable de la vérification des paiements enregistrés ainsi que de la conservation des valeurs lui confiés.
- ✓ Le comptable centralisateur est responsable de la coordination de son équipe et de la bonne répartition des tâches ;
- ✓ Il doit éditer le journal et le conserver dans un fichier Excel dans son ordinateur, jusqu'à la production du rapport mensuel.

### **Vérification et Comptabilisation des recettes en Back office.**

Les agents de l'OBR affecté en back office ont la qualité de comptable ou aide comptable. Dans ce document, il sera utilisé le mot « comptable » pour désigner les deux catégories.

Le back office est dédié au rapprochement bancaire et à l'enregistrement des paiements qui ne l'ont pas été en front office. Le rapprochement a pour but de contrôler les saisies effectuées en front office, d'identifier les irrégularités éventuelles dans le journal banque et les paiements non saisis en front office (quand le contribuable a payé à la banque et n'est pas venu chercher la quittance).

Le comptable procède par les étapes suivantes :

- ✓ Sur base du courrier bancaire, le comptable identifie les bordereaux non encore saisis dans le système RCMS ;
- ✓ Le comptable saisie les bordereaux qui ne l'ont pas été ;
- ✓ Le comptable rapproche le journal banque avec le journal tiré du système RCMS et dégage les écarts ;
- ✓ Le comptable procède à l'analyse des écarts et soumet au chef de service ou son délégué, les écarts non justifiés pour suite à donner.

Lorsque le rapprochement mensuel est terminé, la période concernée est verrouillée. Le déverrouillage de la période clôturée doit être effectué par le Directeur.

### **Gestion des annulations et/ou correction.**

L'annulation ou la correction d'une écriture intervient en cas d'erreur de saisie ou d'imputation, en vue de procéder à sa correction. L'annulation ou la correction d'une écriture est effectuée par un comptable ayant la qualité de superviseur dans le système RCMS, sur demande du percepteur. Le superviseur vérifie d'abord si la demande est fondée avant de procéder à l'annulation ou la correction.

## ***Des Rapports.***

### *Des rapports des recettes.*

Le rapport des recettes est un état récapitulatif des paiements encaissés et comptabilisés au cours d'une période donnée. Le système RCMS permet d'éditer les rapports suivants :

- ✓ Le journal des transactions.

Le journal est un état détaillé des recettes comptabilisées. Il permet de consulter les paiements des recettes par banque et pour une période donnée. Il renseigne, de façon détaillée sur les informations en rapport avec les paiements enregistrés.

- ✓ La situation consolidée des recettes.

La situation consolidée est un état récapitulatif des recettes enregistrées sur un poste de collecte donné et pour une période donnée. Elle permet d'avoir le rapport des recettes par type de recettes et par nature (Fiscale, Non fiscale ou Douanières) pour un poste et une période déterminée.

- ✓ Le rapport consolidé des recettes.

Le rapport consolidé est un état agrégé des recettes par type (selon la nomenclature des recettes) et par nature. Il est établi sur base des rapports des recettes des différents services du Département. Ce tableau constitue un véritable tableau de bord et est composé des colonnes suivantes dans l'ordre de gauche à droite :

- La prévision annuelle des recettes ;
- La prévision cumulée de la période antérieure ;
- La réalisation cumulée de la période antérieure ;
- La prévision des recettes du mois concerné ;
- La réalisation du mois concerné
- La prévision cumulée incluant celle du mois concerné ;
- La réalisation cumulée incluant la celle du mois concerné ;
- Le taux de réalisation cumulée ;
- Le taux de réalisation annuelle.

Il est établi suivant une périodicité mensuelle et doit être disponible au plus tard le 10 du mois suivant.

### ***Du journal centralisateur.***

Ce journal centralise toutes les opérations de recettes y compris les opérations d'encaissement et de nivellement à différents niveaux. Il retrace les différents flux de trésorerie de l'encaissement de la recette jusqu'à sa destination finale. Il comprend sept étapes à savoir :

#### ***Encaissement de la recette.***

Cette étape permet de constater l'encaissement des recettes aux différentes caisses tenues par les agents de l'OBR et dans les différents comptes de transit de recettes ouverts dans les banques commerciales et à la Banque de la République du Burundi.

*Schéma Percepteur :*

Débit	Crédit
- 54..Comptes Caisses	-71&72..compte de recettes
- 53..Comptes chèque à l'encaissement	-47..Compte de régularisation
- 513.Comptes de transit dans les Banques commerciales	
-512.Sous compte de recettes à la BRB (1101/001.03 ; 1101/001.04 ; 3302/237)	

**Notes :**

- ✓ Les comptes utilisés sont ceux du Plan Comptable National,
- ✓ Les comptes de transit ouverts dans les banques commerciales sont débités des encaissements reçus des contribuables et comptabilisés par les services de l'OBR au cours de période(le mois) concernée.
- ✓ Pour des fins de traçabilité, les encaissements en espèces sont distingués des encaissements par chèque.
- ✓ A chaque poste de collecte (comptabilité) correspond un compte Caisse et un compte Chèque à l'encaissement.
- ✓ Les encaissements en dollars doivent avoir des caisses correspondantes.
- ✓ Rapport consolidé des recettes ;
- ✓ Etat de rapprochement/réconciliation bancaire de chaque compte ;
- ✓ Les rapports des recettes de chaque poste de collecte.

**Virement Interne.**

Cette opération retrace les transferts internes de fonds des Percepteurs et Receveurs vers les comptes de transit ouverts dans les banques commerciales. Il permet de constater les sorties des différentes caisses au cours du mois concerné.

*Schéma Percepteur :*

Débit	Crédit
-582.Compte virement interne	-54.comptes caisses
	-53.Comptes chèque à l'encaissement

*Source de données.*

- ✓ Les rapports des recettes de chaque poste de collecte ;
- ✓ Etat de rapprochement bancaire de chaque compte ;

**Encaissement sur les comptes de transit ouverts dans les banques commerciales**

Les percepteurs qui encaissent des espèces les versent chaque jour à la banque ou au moins trois fois par semaine sur les comptes de transit ouverts à cet effet dans les banques commerciales ou à la BRB.

Une fois les fonds versés par les percepteurs sur les comptes de transit, il faut s'assurer si ces derniers sont parvenus à destination. Cette étape permet de faire le suivi des virements de fonds orientés vers les banques commerciales.

*Schéma Percepteur :*

Débit	Crédit
- 513.Comptes de transit dans les banques commerciales	- 582..Compte virement interne

*Source de données.*

- ✓ Etat de rapprochement bancaire de chaque compte ;

Nivellement des comptes de transit ouverts dans les banques commerciales vers les sous comptes à la BRB et les fonds spéciaux.

Les comptes de transit ouverts dans les banques commerciales sont nivelés quotidiennement vers BRB.

Cette étape retrace les flux de trésorerie des banques commerciales vers les sous comptes (1101/001.26, 1101/001.05, 1101/001.06 ; 1101/001/07 et 3302/237) ouverts à la BRB et le Fond Routier National.

*Schéma Percepteur :*

Débit	Crédit
- 391.Compte de transfert de fonds - 4731.Compte du FRN	- 513..Comptes de transit dans les banques commerciales

Le compte de transfert de fonds (391.) doit être spécifié en fonction de la provenance des fonds transférés pour des fins de traçabilité.

*Source de données.*

- ✓ Etat de rapprochement bancaire de chaque compte

**Encaissement sur les sous comptes à la BRB.**

Cette étape permet de constater quotidiennement, l'arrivée à la BRB des fonds transférés à partir des comptes de transit ouverts dans les banques commerciales.

*Schéma Percepteur :*

Débit	Crédit
- 512.Sous compte de transit à la BRB -512. Compte Remboursement TVA -512. Compte paiement des primes	-391.Compte de transfert de fonds

Le solde du compte « transfert de fonds » devra être nul si tous les fonds transférés sont encaissés et son solde correspond au montant encore en cours de circulation à la date considérée.

*Source de données.*

- ✓ Etat de rapprochement/réconciliation bancaire de chaque compte ;



### **Transfert des sous comptes de transit vers le Compte Général du Trésor.**

Le transfert des fonds des sous comptes de transit vers le CGT se fait quotidiennement. Il correspond à la phase finale du circuit de transfert des fonds collectés vers le compte du Trésor. Les sous- comptes concernés sont :

- ✓ 1101/001.26 : sous-compte des recettes fiscales-Envoi de fonds ;
- ✓ 1101/001.27 : sous-compte des recettes non fiscales-Envois de fonds ;
- ✓ 1101/001.05 : Sous-compte des recettes douanières
- ✓ 1101/001.03 : Sous-compte des recettes fiscales
- ✓ 1101/001.04 : Sous-compte des recettes non fiscales
- ✓ 3302/237 : sous-compte en dollar

#### *Schéma Percepteur :*

Débit	Crédit
-392. Compte de transfert de fonds	- 512. Sous compte de transit

Les comptes « 392 » sont crédités au moment de l'encaissement au CGT et cela est constaté par le service en charge de la reddition des comptes du Ministère ayant les finances dans ses attributions.

#### *Source de données.*

- ✓ Etat de réconciliation/rapprochement bancaire de chaque compte ;

#### Opérations diverses

Les opérations diverses concernent les remboursements TVA effectués ainsi que les remboursements de paiements indus.

#### *Schéma Percepteur.*

Débit	Crédit
-473.Fonds TVA	- 512..Sous compte Remboursement TVA
- 71.ou 72...Comptes des Recettes	

Le Compte « 473. » est crédité par le service en charge de la reddition des comptes du Ministre ayant les finances en ses attributions.

#### **Les contrôles**

Les contrôles visent d'une part à s'assurer que les recettes ont été exhaustivement et correctement comptabilisées, et d'autre part, s'assurer que tous les nivellements à partir des comptes de transit parviennent à destination.

Cela se vérifie à partir des solde des comptes de virement ( 39) qui ne doivent pas avoir de solde si les fonds sont arrivés à destination.

#### **S'assurer de l'exhaustivité de la comptabilisation des recettes.**

La formule : «R = Solde de Clôture – Solde d'ouverture +Transferts» permet d'avoir la situation des recettes payées chaque jour ou par période donnée. En rapprochant le journal banque avec le journal tiré du système RCMS (soit JR), le Percepteur doit s'assurer que l'équation

R= JR est établie. La situation JR est déterminée dans le fichier portant réconciliation bancaire de chaque compte de transit des recettes. En cas d'écart, le Percepteur est tenu de justifier les écarts constatés.

### ***S'assurer que les recettes sont correctement comptabilisées.***

Le contrôle des erreurs d'imputation des recettes s'effectue soit :

- ✓ En consultant le journal des saisies : le rapprochement du libellé inscrit dans le champ « période fiscale » avec le compte de la recette permet d'identifier rapidement les erreurs d'imputations.
- ✓ En consultant la situation consolidée : la situation consolidée permet de voir le montant comptabilisé globalement sur chaque type de recettes. De cette situation, on effectue une analyse de risque d'erreur sur un compte donné.
- ✓ Une fois le compte identifié, on passe à l'analyse détaillée des saisies sur ce compte à travers le journal. Les vérifications portent soit sur le montant, soit sur le libellé ou sur une écriture donnée bien identifiée.

### ***S'assurer que les nivellements de fonds parviennent à destination***

Cette vérification se fait en rapprochant les réconciliations des sous-comptes dédiés à la réception des paiements avec celles des sous - comptes d'envois de fonds.

### ***Le classement des pièces comptables***

Une fois le rapprochement terminé, les pièces comptables (extraits bancaires et les avis de crédit) font l'objet du classement. Le classement des documents Percepteurs se fait de la manière suivante :

- ✓ Le classement se fait dans les classeurs appropriés.
- ✓ Le classement se fait banque par banque et de façon chronologique ;
- ✓ Le classeur doit porter une marque lisible en grand caractère de son contenu : Banque et la période concernée.
- ✓ Après le marquage des classeurs, ils sont rangés dans les Bulks files par banque et par ordre chronologique ;

### ***Gestion des titres et valeurs.***

Les titres sont les documents utilisés pour liquider, percevoir ou constater les recettes, tandis que les valeurs sont les documents vendus ou dont le contribuable paie pour utilisation. Ces titres et valeurs sont gérés à travers un sous-stock au niveau Service Comptabilité des Recettes Fiscales.

Il s'agit des articles suivants :

- ✓ Scellés ou plomb,
- ✓ Fardes COMESA ou DMC,
- ✓ Carnets de quittances OBR,
- ✓ Vignettes fiscales,
- ✓ Vignettes des douanes,
- ✓ carnets 126 BIS,
- ✓ Carnets de bordereaux d'envois de fonds,
- ✓ Carnets d'entrée et de sortie,
- ✓ Passavant A Caution(PAC),
- ✓ Journaux des recettes,
- ✓ Laisser passer permanent à l'entrée,
- ✓ Permis de libre sortie permanent.

### **Réquisition des titres et valeurs auprès du Département Administration et Approvisionnement.**

- ✓ Chaque année les services utilisateurs des différents titres et valeurs expriment les besoins quantitatifs nécessaires pour l'exercice suivant au Département Administration et Approvisionnement qui est chargé de la passation de marché ;
- ✓ Une fois ces titres livrés, ils sont stockés dans le grand stock du Département Administration et Approvisionnement ;
- ✓ Un sous-stock géré au sein de la Direction des Finances est approvisionné par réquisition auprès du Grand stock, suivant le bon de réquisition repris en annexe 1. Il doit contenir les informations suivantes : l'identification du service requérant, la date, l'identification de l'article, la quantité demandée et accordée ;
- ✓ Le bon de réquisition est signé par le chef de service utilisateur et le Directeur des Finances ;
- ✓ A la remise des articles réquisitionnés, le responsable du Grand stock approuve la réquisition en apposant sa signature sur le Bon de réquisition et le préposé à la Gestion du Sous-stock en accuse réception ;
- ✓ L'original du bon est gardé par le responsable du Grand stock et le Gestionnaire du sous stock en garde une copie ;
- ✓ L'entrée en sous-stock des articles réquisitionnés font objet d'enregistrement, article par article, dans un registre ad hoc ;
- ✓ Le Gestionnaire du Sous-stock des titres et valeurs doit s'assurer du bon état des titres réquisitionnés et de la bonne conservation.

### **Gestion du sous-stock des titres et Valeurs.**

- ✓ La sortie des articles du sous-stock des titres et valeurs est matérialisée par un bon de réquisition établi par le poste de collecte demandeur suivant les modèles repris aux annexes 2 et 3.
- ✓ Le titulaire du poste de collecte remplit le bon de réquisition et le soumet à son chef hiérarchique direct pour approbation. L'approbation porte sur la quantité accordée au demandeur des titres et valeurs.
- ✓ Une fois le Bon de réquisition approuvé, il est acheminé au préposé à la gestion des titres et valeurs pour suite à donner.
- ✓ Le préposé à la gestion du sous stock délivre les quantités réquisitionnées et signe sur le bon de réquisition.
- ✓ Il enregistre les sorties dans le registre et fait signer le bénéficiaire pour réception ;
- ✓ Le bon de réquisition est classé dans un classeur approprié par le Gestionnaire du Sous-stock,
- ✓ A la fin de chaque mois, la situation des titres et valeurs fait l'objet de rapport. Ce rapport doit renseigner sur les éléments suivants : la situation du stock en début du mois, les entrées en stock, les sorties du stock et leurs séries, les postes de collecte destinataires des sorties.
- ✓ En cas de constat de défaut sur les titres et valeurs, le Percepteur les retourne au sous-stock et remplit le bon de retour de stock suivant le modèle en annexe 4.
- ✓ En fin d'année et chaque fois de besoin, le sous-stock des titres et valeurs fait objet d'un inventaire physique des stocks par une commission ad hoc mise en place à cet effet. Le chef du service comptabilité des Recettes Fiscale peut ponctuellement procéder aux inventaires ciblés pour se rassurer de la bonne gestion de ce stock.

- ✓ Une commission ad hoc peut être mise en place par l'autorité compétente pour identifier les titres et valeurs désuets en vue de procéder à leur destruction et dresser un procès-verbal y relatif.

#### **Responsabilités sur les titres et valeurs.**

- ✓ Le Gestionnaire du sous-stock des titres et valeurs est responsable de la bonne gestion du stock lui confié. Il est responsable des disparitions ou destructions de stock dus à sa négligence ou son imprudence.
- ✓ Chaque percepteur, comptable ou tout autre agent de l'OBR est responsable de la bonne conservation des titres et valeurs dont il a la garde. Il est tenu de rapporter au moins mensuellement à son supérieur hiérarchique sur l'utilisation des titres et valeurs. Il est également tenu de rapporter sur les irrégularités (disparition, altération ou vol) survenus dans la gestion des titres et valeurs.

#### **Vérification et traitement des dossiers de remboursement TVA.**

Le service Comptabilité des Recettes Fiscales ne traite pas les demandes de remboursements TVA introduites par les contribuables, mais vérifie l'exactitude des montants proposés avant de procéder au paiement.

Les dossiers reçus par la DFI sont enregistrés dans un registre ad hoc et les informations suivantes doivent être saisies : le nom du contribuable, le montant demandé, le montant accordé, la date d'établissement de l'OV, la date de signature et de transmission de l'OV à la BRB.

La vérification consiste à comparer les montants demandés par les contribuables avec les montants acceptés en paiement. Ces derniers doivent être inférieurs ou égaux aux montants demandés.

#### **La vérification des dossiers remboursement et préparation des paiements.**

Le traitement des remboursements de la TVA suit les étapes suivantes :

- ✓ Les dossiers sont remis au préposé au traitement des remboursements TVA par le secrétariat de la direction des finances.
- ✓ Le préposé au traitement des dossiers vérifie si les montants proposés sont exacts. Il (ou elle) se sers du tableau détaillant les montants demandés en remboursement par le contribuable ainsi que la note de traitement établie par le Brigade TVA du CTI& RNF.
- ✓ Il (elle) vérifie également si la note de gestion et la fiche de transmission contiennent des informations identiques ;
- ✓ Si aucune erreur n'est identifiée, il (elle) prépare le paiement tandis qu'en cas de constat d'erreur sur le montant, le dossier est retourné à la Brigade TVA pour correction ;
- ✓ Les demandes correctement traitées sont ensuite saisies dans un fichier sous forme de tableau contenant les informations suivantes :
  - Le nom du contribuable ;
  - La banque ;
  - Le numéro de compte
  - Le montant à rembourser ;
  - Le libellé (nature du remboursement, mois concerné) ;

Le fichier doit pouvoir indiquer le montant par banque ainsi que le montant total à rembourser.

- ✓ Il (elle) imprime le fichier et le transmet au chef de service avec les dossiers pour vérification et approbation du paiement.

- ✓ Le chef de service établit l'ordre de virement sur lequel il annexe le tableau reprenant la liste signée des contribuables à rembourser et le soumet à la hiérarchie pour contre signature de la liste et signature de l'ordre de virement.
- ✓ Une fois l'ordre de virement signé par le DF, il est transmis au CG pour contre signature et à la BRB pour exécution.
- ✓ Les dossiers payés sont ensuite retournés au Commissariat des Taxes Internes et des Recettes Non Fiscales.

#### **L'alimentation et la réconciliation du compte Remboursement TVA.**

Les remboursements TVA sont effectués par l'intermédiaire du sous compte ouvert à la BRB. Ce compte est alimenté par transfert bancaire à partir des comptes de transit des recettes ouverts dans les banques commerciales. Le montant transféré dépend de l'importance des remboursements à effectuer. La formule : « Solde d'ouverture + Transfert - Remboursements = Solde de clôture de la banque » permet de procéder régulièrement à la réconciliation de ce compte.

A la fin du mois, les remboursements effectués font l'objet d'un rapport qui renseigne sur les bénéficiaires des remboursements, la référence de l'OV, la date et le montant total remboursé.

## **Les annexes**

### **Annexe 1 : Bon de Réquisition au grand stock**



**Office Burundais des Recettes**  
"Je suis fier de contribuer à la construction du Burundi!"

**BON DE REQUISITION DE STOCK N°** ...../20.....  
 Commissariat : ..... Direction : .....  
 Service : .....  
 Date : ...../...../20.....

N°	Articles	Quantité demandée	Quantité accordée	Signature pour réception

Signature du Chef de Service
Accord du Directeur

Responsable des Approvisionnements.

**Annexe 2 : Bon de Réquisition des Quittances OBR.**



**Office Burundais des Recettes**  
*"Je suis fier de contribuer à la construction du Burundi"*

COMMISSARIAT GENERAL  
DIRECTION DES FINANCES

BON DE REQUISITION QUITTANCE N° ...../20.....

Poste de collecte demandeur : ..... Code:.....  
Date : ...../...../2013

N°	Quantité dernièrement réquisitionnée	Quantité non encore utilisée	Quantité demandée	Quantité accordée	Numéro des quittances accordées

Signature du Poste demandeur  
Nom et Prénom :

Sous-couvert du Chef de Service  
Nom et Prénom :

Signature du Percepteur des Titres et Valeurs  
Nom et Prénom :

**Annexe 3 : Bon de Réquisition des Autres titres et valeurs.**



**Office Burundais des Recettes**  
*"Je suis fier de contribuer à la construction du Burundi"*

COMMISSARIAT GENERAL  
DIRECTION DES FINANCES  
B.P 3465 BUJUMBURA II

BON DE REQUISITION N° ...../20.....

Poste de collecte demandeur : .....  
Date : ...../...../2013

N°	Articles	Quantité demandée	Quantité accordée	N° accordé

Signature du demandeur :  
Nom et Prénom :

Sous-couvert du Chef de Service  
Nom et Prénom :

Signature du Percepteur des Titres et Valeurs  
Nom et Prénom :

**Annexe 4 : Bon de Retour.**



**Office Burundais des Recettes**  
*"Je suis fier de contribuer à la construction du Burundi"*

COMMISSARIAT GENERAL  
DIRECTION DES FINANCES

**BON DE RETOUR EN STOCK N°...../20.....**

Poste de collecte remettant:.....  
Date :...../...../20.....

N°	Articles	Quantité retournée	N° retournés

Signature du Remettant  
Nom et Prénom :

Sous-couvert du Chef de Service  
Nom et Prénom :

Pour réception :

Signature du Percepteur des Titres et Valeurs  
Nom et Prénom :



## 2.6. Procédures de la Direction d'Audit Interne et Assurance Qualité

Cette Direction se veut être l'ensemble des systèmes de vérification dont s'est doté l'OBR pour s'assurer de la conduite ordonnée des activités, du maintien de l'intégrité des ressources et de la fiabilité des flux d'information au sein de l'Office.

La Direction d'Audit Interne et Assurance Qualité est subdivisée en deux (2) Services en l'occurrence le Service Audit Interne chargé du contrôle des systèmes et des procédures d'une part, le Service des Affaires Internes chargé des questions d'éthique et d'intégrité du personnel d'autre part. La Direction comprend, en plus, une Cellule chargée de l'Assurance Qualité dont la mission consiste principalement dans l'appui aux différentes structures de l'OBR pour améliorer davantage la qualité du service offert/ rendu aux contribuables et, chemin faisant, dans la préparation de l'Office à la certification ISO 9001.

Elle a la mission de :

- ✓ Veiller à l'exécution ordonnée des opérations de l'Office, à l'éthique, à l'efficacité et à l'efficacité de ces opérations ;
- ✓ Veiller à la conformité aux lois, aux politiques, aux normes, aux règlements et aux procédures ;
- ✓ Veiller à la protection des ressources de l'organisation contre les pertes, le gaspillage, le mauvais usage et contre tout autre dommage.

Pour ce faire, la Direction assure au quotidien le rôle de :

- ✓ Vérifier que les activités/opérations se réalisent dans le respect des procédures mises en place ;
- ✓ Enquêter sur toute suspicion de fraude, de corruption et d'usage impropre des ressources de l'OBR de la part de son personnel ;
- ✓ Enquêter sur toute activité contraire au Règlement d'Entreprise et au Code de Conduite du personnel.

D'une manière permanente, la direction se réfère aux outils suivants :

- ✓ Les Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne telles que publiées par l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI)
- ✓ La loi régissant l'OBR
- ✓ Le Règlement d'Entreprise de l'OBR
- ✓ Le Code de conduite de l'OBR
- ✓ Le plan d'affaires de l'OBR
- ✓ Les Normes ISO 9001
- ✓ Etc.

### 2.6.1. Procédures du Service Audit Interne

Dans ses missions, le service d'audit se réfère aux documents approuvés qui suivent :

- ✓ Charte d'audit ;
- ✓ Programme annuel d'audit

#### **Charte d'Audit**

La présente charte a pour objet de définir la mission, le rôle et les responsabilités du Département d'Audit Interne et Assurance Qualité ainsi que les responsabilités des différents Commissariats, Départements et Services dans le processus d'audit interne.

Cette charte est fondée sur les normes professionnelles et le code de déontologie de l'audit interne tels que diffusés par l'IIA (Institute of Internal Auditors) et traduit en français par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et qui constituent le cadre de

référence international de l'audit interne .

Le Département de l'audit Interne s'engage à respecter la présente charte conformément à la norme 1010.

Le Directeur de l'Audit Interne doit revoir périodiquement la charte d'audit et le faire approuver par le Conseil d'Administration après avis du Commissaire Général de l'OBR (Norme 1000).

## ► Rôle et gouvernance de l'audit interne

### **Définition de l'audit interne (norme 1010)**

L'Audit Interne est défini comme étant une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

*Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.*

*Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.*

## ► Objectif et missions du Département d'Audit Interne et Assurance Qualité de l'OBR :

- ✓ Le Département d'Audit Interne et Assurance Qualité assure la fonction de vérification indépendante et objective de l'OBR. Il s'acquitte dans ce cadre des tâches suivantes :
- ✓ Vérifier la conformité des activités de l'Office aux règlements en vigueur et au cadre législatif général applicable ;
- ✓ Vérifier l'existence et la pertinence du contrôle interne ainsi que son adaptation aux fins visées ;
- ✓ Vérifier la mise en œuvre effective des décisions des organes directeurs, des instructions du Commissaire Général de l'Office, des engagements et obligations contractuels de l'Office ;
- ✓ Vérifier l'efficacité des fonctionnements internes ainsi que l'application des principes d'efficacité économique ;
- ✓ Vérifier l'existence et la pertinence du contrôle interne permettant de garantir l'intégrité du personnel de l'Office ;
- ✓ Recommander des actions destinées à apporter des améliorations dans les domaines susmentionnés et évaluer leur mise en œuvre.
- ✓ Le Département de l'audit Interne et Assurance Qualité a une vigilance particulière et alerte le Commissaire Général de l'Office pour ce qui concerne les fraudes constatées lors de ses missions habituelles . Le dispositif d'intervention, fonction de la nature de fraude pré-identifiée, relève du Commissaire Général de l'Office.
- ✓ Le Département d'Audit Interne et Assurance Qualité réalise des missions de conseil dans le respect des principes d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétence. Il intervient à ce titre à la demande du Commissaire Général ou toute autre composante de l'Office, après accord du Commissaire Général. Ces missions de conseil contribuent à l'amélioration des procédures et de l'organisation de l'Office. La nature et le périmètre de chaque mission de conseil sont définis par le commanditaire.
- ✓ Les travaux de l'audit peuvent porter sur n'importe quel Département ou Service de l'OBR. Ces missions seront assurées dans le respect de la présente charte sous réserve de toute adaptation apportée à celle-ci.

## ► Le rôle et responsabilité du Département d'Audit Interne

- ✓ Positionnement et responsabilités du Chef d'Audit Interne et Assurance Qualité
- ✓ Afin de garantir l'indépendance de l'audit Interne, le Directeur de l'audit est rattaché directement au Commissaire Général de l'Office .
- ✓ Le Chef de l'audit est responsable de la mise en place des politiques d'audit interne, de la définition du contenu général des activités dans ce domaine, de leur planification, de la gestion de leur mise en œuvre et des rapports sur les résultats obtenus. Il s'assure de l'adéquation et de l'efficacité des audits.

## ► Modalités d'intervention de l'audit interne

- ✓ Le Département de l'Audit Interne réalise ses missions au regard notamment de l'analyse des risques de l'Office.
- ✓ Afin de garantir le respect des normes professionnelles, et de s'assurer de l'efficacité des audits, le Département de l'audit interne procède selon un cadre méthodologique défini. Cette méthodologie prévoit un déroulement en phase successive.
- ✓ Planification des missions
- ✓ Les missions du Département d'Audit s'inscrivent dans le plan d'audit de l'Office, élaboré par le chef de l'audit interne et Assurance Qualité pour répondre au niveau de contrôle demandé par le Commissaire Général.
- ✓ Le Département de l'Audit Interne peut également procéder à des audits spécifiques à la demande du Commissaire Général.
- ✓ L'éventuelle modification du plan d'audit en cours d'année est soumise, de même, à l'approbation du Commissaire Général.
- ✓ Lors de la préparation du plan d'audit interne à moyen terme et du programme d'audit interne, le Chef de l'audit interne peut solliciter des Directeurs concernant les risques et difficultés de gestion actuels et peut consulter le personnel exerçant des responsabilités opérationnelles et des contrôles directs.
- ✓ Le Chef de l'Audit Interne et Assurance Qualité coordonne ses activités avec les services d'audit externes (Commissariat aux comptes, Cours des comptes et Inspection Générale de l'Etat...).

## ► Déroulement des missions

- ✓ La notification déclenche la mission. La notification est signée par le Commissaire Général et est envoyée au Service ou Département audité.
- ✓ Le but visé par notre Département est de chercher à se conformer à la norme 1000 des Normes Internationales d'Audit Interne édictées par IIA (Institute of Internal Auditors). La Norme 1000 stipule que : « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'Audit Interne doivent être formellement définis dans une charte.... ».

## ► Définition de la charte d'audit :

C'est un document constitutif de la fonction d'Audit Interne et destiné à la présenter et à la faire connaître aux autres acteurs de l'entité.

### *Son contenu :*

Dans son contenu, elle doit préciser au moins les éléments ci-après :

- La position de l'audit interne dans l'entité,

- Autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la bonne exécution des audits,
- Définir l'étendue des missions d'audit.

Et en conformité de la modalité pratique d'application (MPA) 1000-1.

Vue son utilité pour la fonction, la charte d'audit reste un outil utile pour l'auditeur. Elle permettra aux autres services et départements de l'OBR à prendre connaissance de la mission de l'audit interne. Mais avant de parler du contenu de cette charte, définissons d'abord l'audit interne.

### ➤ Quel est le rôle de l'audit interne au sein de l'OBR ?

L'audit interne de l'OBR est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance de celui-ci : activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'OBR, même si le recours à des prestataires extérieurs pourrait parfois être nécessaire ; activité indépendante, l'audit interne est rattaché administrativement au Commissariat Général et techniquement au Conseil d'Administration.

Centré sur les enjeux majeurs de l'OBR, ses missions «d'expression d'assurance» portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celui-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'OBR.

Son rôle de conseil auprès du Commissariat Général et des directions opérationnelles et fonctionnelles, qui s'exerce dans le cadre de normes particulièrement exigeantes, contribue grandement à créer de la valeur ajoutée.

### ➤ La position de l'audit Interne à l'OBR

L'audit interne à l'OBR est rattaché au Commissariat Général, organe suprême chargé de la gestion quotidienne de l'office. Le Département d'Audit Interne et Assurance Qualité est subdivisé en deux services à savoir : le Service d'Audit Interne et le Service chargé des Affaires Internes. En plus deux services, le Département d'audit Interne dispose d'une unité chargée de l'Assurance Qualité. Au plus haut niveau, le Département est dirigé par un Directeur qui est assisté par deux chefs de services qui sont chargés de coordonner les activités des services sous leur supervision à savoir le Service Audit Interne et le Service chargé des Affaires Internes.

Le Service Audit Interne est chargé de contrôler si les procédures sont respectées dans tout ce qui se fait au sein de l'office, par tant s'assure que le système de contrôle interne en place est toujours fiable et qu'il permet de sauvegarder le patrimoine de l'Office.

Le Service des Affaires Internes est chargé d'enquêter sur les cas où les membres du personnel de l'Office seraient présumés de fautes liées à la corruption, négligence délibérée dans l'exercice de leur fonction, etc. Bref, il s'agit des cas où un membre du personnel est soupçonné d'avoir commis une faute lourde par référence de ce qui est qualifié comme faute lourde par le code de conduite de l'OBR.

L'unité chargée de l'assurance qualité est prise en place pour évaluer en permanence que l'organisation et le fonctionnement de l'office reste toujours conforme aux normes internationales de management « ISO » (International Organization for Standardization).

### ➤ Droit d'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la bonne exécution des audits

Dans le but de faciliter la tâche à l'audit interne, celui-ci bénéficie d'un accès illimité à toutes les fonctions, déclarations de politique générale, procédures, archives et membres du personnel de l'office, dans la mesure nécessaire pour un bon accomplissement de sa mission.

L'audit interne est une fonction opérationnelle et ses membres n'ont aucun pouvoir décisionnaire sur les activités vérifiées ni sur le personnel concerné.

### ► Etendue des missions d'audit

Dans le souci de préserver le patrimoine de l'office, l'audit interne de l'OBR intervient partout où les intérêts de ce premier sont susceptibles d'être menacés en se référant aux Normes Internationales d'Audit Interne. Pour ce faire, le Département d'Audit Interne et Assurance Qualité prépare un plan annuel d'audit basé sur le risque et le soumet au Commissariat Général pour approbation avant qu'il soit exécuté.

## 2.6.2. Procédures applicables Au Service Affaires Internes

### Cadre de travail et Typologie des risques

L'Office Burundais des Recettes (OBR) est soucieux de maintenir un environnement de travail qui favorise le professionnalisme et l'intégrité de son personnel. C'est ainsi que l'Office s'est doté, dès sa création, d'un Règlement d'Entreprise (RE) et d'un Code de Conduite (CC). Pour chaque membre du personnel, le contrat de travail est assorti d'un acte d'engagement qui matérialise l'adhésion individuelle aux valeurs fondamentales de l'OBR telles qu'énoncées à l'article 1 du Code de conduite d'une part, au respect strict des obligations professionnelles et sociales prescrites par le RE et le CC d'autre part.

En pratique, l'organisation administrative de l'OBR est telle que pour s'assurer de la mise en œuvre du Code de conduite, chaque hiérarchie constitue un maillon de la chaîne de surveillance des comportements au quotidien. Le Service des Affaires Internes de la Direction de l'Audit a été déployé au bout de ce mécanisme de surveillance pour investiguer sur les risques réels et potentiels d'écarts de comportements et éclairer ainsi l'application des sanctions au personnel coupable. La gamme des risques couvre tout comportement contraire au RE et au CC en général, les délits de corruption, de fraude et autres malversations en particulier. La tolérance zéro à la corruption et la stratégie de l'OBR pour la lutte contre la corruption trouvent ici leur champ d'application. Le tableau 1 ci-après donne une indication sur le potentiel des risques susceptibles d'enclencher la procédure d'investigation.

**Tableau n°1 : Typologie indicative des risques et sources d'information**

Risques	Sources d'information
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout soupçon de facilitation de fraude ou de corruption ;</li> </ul>	Communication du Commissariat Général ; toute autre dénonciation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un détournement de fonds ;</li> </ul>	Communication des supérieurs hiérarchiques des différents commissariats
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un vol ou un mauvais usage de biens de l'OBR;</li> </ul>	Eléments découverts par le service Audit Interne; toute autre dénonciation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un acte malhonnête ou frauduleux quel qu'il soit;</li> </ul>	Eléments découverts par l'audit interne ; toute autre dénonciation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une falsification ou modification des documents ;</li> </ul>	Plainte ou toute autre dénonciation.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une pratique répréhensible entachant l'entrée des recettes ;</li> </ul>	Plainte/dénonciation.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'exploitation d'une fonction officielle pour en tirer profit personnel ;</li> </ul>	Dénonciation de la part des informateurs externes à l'OBR des cas de fraude ou de corruption.

Risques	Sources d'information
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une divulgation des informations confidentielles ou d'une activité dans le but d'en obtenir un avantage.</li> </ul>	Dénonciation de la part des informateurs externes à l'OBR des cas de fraude ou de corruption.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout conflit interne entre les employés de l'OBR</li> </ul>	Découvert par le supérieur hiérarchique de l'employé ; plainte, contrôle a posteriori
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le non-respect des procédures, lois et règlements en vigueur</li> </ul>	Contrôle à postérieur, dénonciation Plainte, dénonciation, contrôle à postérieur
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toute pratique qui crée un conflit d'intérêt par rapport au poste qu'occupe l'employé à l'OBR</li> </ul>	Dénonciation/plainte, Contrôle a postérieur

*NB : La liste n'est pas exhaustive.*

### **Mission et Ethique des auditeurs chargés des investigations**

Sous la supervision du Chef de Service Affaires Internes, les auditeurs ont pour mission de mener des investigations sur les employés de l'OBR suspectés de corruption, de fraude, de malversations, du non-respect des procédures, lois et règlements en vigueur, de comportement d'indiscipline envers les collègues et autres faits tels que prévus par le Code de Conduite et le Règlement d'Entreprise de l'OBR. Les auditeurs doivent veiller à ce que les investigations leur confiées soient menées correctement et que tous les faits observés soient bien rapportés aux fins d'exploitation pour prendre les mesures disciplinaires appropriées voire même tenter des poursuites judiciaires.

Il sied dès lors, pour l'OBR, de s'assurer que les auditeurs d'investigation sont eux-mêmes convaincus des valeurs de professionnalisme et d'intégrité d'une part, acquis aux principes d'éthique, d'objectivité, d'indépendance et d'impartialité d'autre part. Ces critères sont explicités dans le tableau 2 ci-après quant à leur implication sur les devoirs des auditeurs.

**Tableau n° 2 : Ethique des auditeurs d'investigation**

Du Professionnalisme	Chaque mission d'investigation doit être conduite efficacement afin de garantir que les points pertinents soient examinés de façon approfondie.
De l'Intégrité	Les Auditeurs chargés des investigations doivent faire preuve du plus haut niveau d'intégrité dans leur comportement.
De l'Objectivité et de l'Impartialité	Les Auditeurs chargés des investigations sont tenus de faire preuve d'objectivité et d'observer les normes professionnelles. Les constatations de l'enquêteur découlent d'un processus objectif et impartial de collecte d'information et d'analyse.
De la Confidentialité et du secret professionnel	Chaque Auditeur chargé des investigations est chargé de veiller à la confidentialité et à la sécurisation des dossiers et des éléments de preuves rassemblés et conservés en ce qui concerne les affaires sur lesquelles il enquête. En dehors de la communication des conclusions du rapport d'enquête aux responsables chargés d'y donner suite par le biais des mesures administratives, ou disciplinaires, l'enquêteur ne divulgue ni le rapport ni le contenu ou les conclusions de celui-ci.
Du principe d'indépendance	L'auditeur ne doit céder à aucune forme de pression tant interne qu'externe pour la conduite de ses investigations dans tel ou tel autre sens, dans la qualification des faits ou dans ses conclusions

## **Procédures applicables aux enquêtes et investigations**

Dans le cadre des mécanismes de surveillance, de la typologie des risques et des principes de base ci-avant développés, les présentes procédures précisent les lignes directrices et les aspects organisationnels des missions d'investigation sur les cas disciplinaires des employés de l'OBR. La description est organisée en deux(2) chapitres à savoir :

- ✓ Les procédures d'enquête et d'investigation ;
- ✓ La production et la transmission du rapport.

### **Procédures d'enquête et d'investigation**

- ✓ Saisine de la direction de l'audit interne.

Comme indiqué dans la typologie des risques (tableau 1), la saisine de la Direction de l'Audit Interne pour investigation peut être reçue du Commissaire Général de l'OBR ou de toute autre structure de l'Office, d'un employé de l'OBR ou de toute autre plainte/dénonciation externe à l'Organisation.

La Direction de l'Audit interne jouit aussi de la prérogative de se saisir de tout cas qu'elle présume suspect sur base des informations à sa disposition.

- ✓ Organisation et conduite des investigations

L'investigation est un processus de collecte d'information en rapport avec la faute présumée. Elle consiste à entendre les personnes impliquées et les témoins, à interpréter les lois et règlements applicables et chercher tous les éléments de preuve.

Ainsi, aussitôt que le Service des Affaires Internes est saisi, via la Direction, d'un cas d'investigation, le Chef de Service désigne une équipe d'auditeurs d'au moins deux (2) cadres dont un Chef de mission. Celui-ci prépare l'enquête en évaluant les besoins, la documentation disponible et celle à rechercher. Il construit ainsi le référentiel applicable à sa mission (réglementation, procédure, bonnes pratiques, environnement de contrôle...) et définit conséquemment la stratégie à suivre pour bien mener l'investigation.

Le processus s'accomplit normalement en quatre (4) phases à savoir :

- ✓ La consultation et l'analyse du dossier ;
- ✓ L'audition ;
- ✓ La descente sur les lieux ;
- ✓ La collecte des éléments de preuve.
- ✓ Consultation et analyse des dossiers concernés

Pour mener des investigations, les Auditeurs chargés des investigations du service Affaires Internes commencent par l'analyse du dossier tel qu'il a été transmis pour avoir une idée claire sur ce qui a été fait. Il s'agit ici d'identifier les personnes impliquées, de déchiffrer et analyser les accusations en leur endroit et de se rendre compte de la nature de la faute présumée. Ensuite, les Auditeurs chargés des investigations passent à l'analyse des textes réglementaires afin d'avoir la lumière sur ce qui devrait être fait.

- ✓ Organisation d'une audition

Toute audition doit être confidentielle, doit se dérouler dans un bureau réservé pour cette fin. L'audition est organisée suivant trois étapes :

#### **1ère étape : La convocation de l'employé à enquêter**

Le Service Affaires Internes informe au préalable le supérieur hiérarchique de l'employé à auditionner afin que ce supérieur lui facilite à répondre au rendez-vous.



## **2<sup>ème</sup> étape : la Réception de l'employé convoqué**

Quand l'employé faisant l'objet d'enquête répond au rendez-vous, il est reçu par une équipe d'enquêteurs dans un bureau réservé aux séances d'audition. Pour commencer la séance d'audition, les auditeurs chargés des investigations en uniforme et munis de leurs badges, se présentent et exposent brièvement le dossier faisant l'objet d'enquête. Par après, ils invitent l'employé à auditionner à se présenter. Les informations suivantes doivent être transcrites en premier lieu : nom et prénom, poste d'attache, son numéro matricule.

L'Auditeur chargé des investigations veille à ce que les dossiers pertinents soient disponibles pour pouvoir être introduits pendant l'audition.

## **3<sup>ème</sup> étape : L'audition proprement dite**

L'audition consiste à interroger les employés et les personnes éventuellement impliquées dans l'affaire et d'entendre leurs dires en relation avec le dossier. L'auditeur doit se munir d'un guide de questionnaire préétabli pour éviter l'oubli de certaines questions pertinentes pour le cas sous investigation. L'élaboration du questionnaire se base sur l'analyse des éléments du dossier à sa possession. Cette séance d'audition doit être sanctionnée par un procès-verbal (PV) d'audition, qui comporte trois parties, à savoir : l'introduction, le développement et le serment et les signatures nécessaires. Le contenu du PV d'audition est précisé ci-après :

### **L'introduction du PV d'audition**

La partie introductive renseigne sur la date du jour de l'audition et l'identité des personnes participant à cette audition. Voici ci-après le modèle.

*Tableau n°3 : Modèle de rédaction de l'introduction d'un PV d'audition*

<p><b><i>Procès-Verbal d'Audition de Madame/Monsieur.....</i></b></p> <p><i>L'an deux mille ..... , le nième jour du mois de ..... , nous, (noms et prénom des enquêteurs) ..... et ..... respectivement (postes occupés) ..... avons interrogé Mme/ Mr..... (nom et prénom de la personne auditionnée),..... (poste occupé) ..... de matricule N°.... qui a répondu à nos questions en langue de son choix de la manière suivante:</i></p>
---

### **▪ Le corps du PV d'audition**

Il s'agit d'une part des questions initialement prévues par les auditeurs chargés de l'investigation, selon les informations à leur disposition, et des questions qui ressortent des réponses données par la personne verbalisée d'autre part. Lors de la séance d'audition, les enquêteurs posent des questions à la personne auditée tout en veillant à prendre note intégralement des questions posées ainsi que les réponses données pour chaque question. Dans certaines circonstances, l'enquêteur peut procéder à un enregistrement sonore de l'audition s'il le juge nécessaire.

Lorsque les Auditeurs chargés des investigations n'ont plus d'autres questions à poser, ils donnent à la personne auditée le moment de s'exprimer et donner la lumière sur les enjeux du problème qu'il connaît, les circonstances dans lesquelles il accomplit son travail et que les enquêteurs n'auraient pas soulevées. Si une personne auditée déclare dans son audition qu'elle peut avoir des éléments de preuve contraire à ceux lui présentés, elle dispose du délai imparti à la présentation des explications par le règlement d'Entreprise sur une demande d'explication, faute de quoi, les éléments de preuve lui présentés sont considérés comme faisant foi.

### ▪ Le Serment du PV d'audition

A la fin de l'audition, le procès verbaliste donne le PV pour lecture à la personne verbalisée. Et si ce dernier trouve que le PV reprend intégralement ce qu'il a dit, les deux parties posent leurs signatures sur le PV. La formule d'usage est de la forme suivante :

Tableau n°4 : Forme de serment

<i>De tout quoi nous avons dressé le présent procès-verbal dont nous donnons lecture à l'intéressé qui persiste en ses dires et signe avec nous le présent procès-verbal.</i>	
<i>Je jure que le présent procès-verbal est sincère et conforme à la déclaration de la personne auditionnée.</i>	
<i>Le verbalisé :</i>	<i>Les verbalisants :</i>
<i>Nom et prénom : .....</i>	<i>Nom et prénom :..... .....</i>
<i>Signature : .....</i>	<i>Signature :..... .....</i>

### ▪ Signature du PV d'audition

A la fin de l'audition, lorsque le verbalisé trouve que le PV constitue un compte rendu exact de l'audition, les participants à l'audition posent leurs signatures sur le PV marquant ainsi que la séance est close.

Si au contraire, il refuse de signer malgré qu'il a constaté que le contenu est conforme à ses dires, l'auditeur appelle deux témoins parmi le personnel. L'auditeur demande à l'employé auditionné si on lui a ajouté quelques choses ou si on n'a pas mentionné ses déclarations qu'il juge pertinentes, mention est faite de sa réponse et on inscrit à la place de sa signature « refus de signer » et on mentionne les noms et les prénoms des témoins qui signent le PV d'audition pour attester que l'employé a été auditionné mais qu'il a refusé de signer sans motifs valables.

L'employé auditionné a le plein droit de mentionner avant d'apposer sa signature sur le PV certaines déclarations oubliées qu'il juge pertinentes pour le cas ou demander à l'auditeur de mentionner ces déclarations.

Cette procédure est également valable pour toute personne extérieure à l'institution auditionnée.

### ▪ Descente sur les lieux

#### *Préparation d'un ordre de mission*

Lorsque les Auditeurs chargés des investigations du Service Affaires Interne juge pertinent de faire une descente sur terrain pour raison d'enquête, ils doivent être munis d'une autorisation officielle appelée « ordre de mission ». L'ordre de mission est un document administratif rédigé par les services concernés et signé par le Commissaire Général à la demande du Directeur d'Audit Interne et Assurance Qualité. C'est un imprimé sur papier entête de l'OBR contenant les informations suivantes : l'identification des personnes envoyées en mission (nom et prénom, fonction), l'objet de la mission, l'itinéraire, les moyens de déplacement, le chauffeur et la durée de la mission.

Suivant la nature de la mission, l'itinéraire ne doit pas figurer sur l'ordre de mission pour éviter la disparition de certains éléments pertinents pour l'enquête par les employés concernés qui peuvent cacher certaines pièces nécessaires à l'enquête.

#### *Descente proprement dite*

Les descentes des auditeurs sur les lieux sont spontanées et les services audités ne doivent pas en être avertis. En effet, ces descentes ont une double mission. En corollaire au dossier faisant objet d'enquête, elles visent également à se rendre compte de l'organisation du travail

dans les services visités, du respect du code de conduite et du règlement d'entreprise (le port de l'uniforme, la régularité au travail, la gestion des biens de l'OBR,..). De même, il s'agit de se rendre compte des problèmes rencontrés et de l'environnement de travail dans lequel prestent ces services et donc de recueillir leurs doléances en rapport avec l'amélioration des conditions de travail.

De même, les descentes sur les lieux ne sont pas effectuées uniquement dans les bureaux de l'OBR. Les lieux de travail des contribuables impliqués peuvent aussi faire objet d'enquête, le cas échéant. Il en est de même des autres services extérieurs à l'OBR. COLLECTE DES ELEMENTS DE PREUVE AVANT LA REDACTION

Dès qu'ils sont imprégnés du contenu du dossier, les enquêteurs rassemblent les éléments devant servir de preuve dans la rédaction du rapport. C'est notamment la prise de copies des correspondances ayant circulées autour de ce dossier, la prise de photos des lieux ou des objets invoqués dans le dossier, des ondes sonores et des procès-verbaux de toutes les auditions faites. Les auditeurs chargés de l'investigation procèdent à la rédaction et veillent à tout moment que les responsabilités soient établies contre le contrevenant à charge et à décharge.

### ***Production et contenu des rapports***

Le format standard d'un rapport d'audit investigation comporte une introduction, une présentation de la méthodologie utilisée pour le traitement du dossier, un rappel des faits à l'origine de l'enquête, un relevé des constats et observations, un exposé des preuves à charge ainsi qu'une formulation des conclusions et des recommandations. Le rapport est assorti de documents annexes que les auditeurs jugent pertinents.

#### *Introduction du rapport*

Dans la partie introductive, on précise la façon dont on a reçu le dossier, la date de réception ainsi que les personnes impliquées. Aussi, c'est à ce niveau que l'on doit préciser l'idée centrale du dossier en question et la mission d'audit/ investigation.

#### *Méthodologie utilisée*

Dans bien des cas, pour mener des enquêtes, on procède par les consultations des documents et à l'auditions des personnes éventuellement impliquées sans oublier les descentes sur terrains.

Ainsi, dans ce paragraphe, doivent apparaître les éléments ci-après :

- ✓ Les documents consultés : Dossiers physiques, les textes réglementaires, notes de service en rapport avec le contenu du dossier, demande d'explication et réponses y relatives si tel a été le cas, etc.
- ✓ Personnes auditionnées : Personnes directement impliquées dans le dossier, témoins, autres personnes ressources.
- ✓ Descentes effectuées
- ✓ Rappel des faits

Chronologie des événements avec références en annexe du rapport. Il s'agit d'une description en détail de tous les éléments du dossier. En d'autres termes, on apporte la réponse à la question de qui a fait quoi ? Quand et comment ? Toutefois, il ne s'agit pas d'établir les responsabilités à ce niveau. Tous les éléments découlent des allégations ou dénonciations faites. Ces éléments sont soit dans une note transmise au Département de l'Audit par un service donné soit proviennent d'une autre source sous forme quelconque.

#### *Constats et observations*

C'est dans ce paragraphe qu'apparaît l'analyse proprement dite ainsi que les résultats qui en sortent justifiés. Les auditeurs chargés des investigations donnent leurs avis et considérations

par rapport aux mobiles du dossier avec un détail des faits établis pendant l'enquête totalement appuyés par les éléments de preuves disponibles.

#### *Preuves à charge*

Ce paragraphe s'articule sur trois éléments :

- ✓ Précision des éléments à charge et /ou à décharge de la (des) personne(s) impliquée(s).
- ✓ Des circonstances aggravantes ou atténuantes s'elles existent
- ✓ Précision de l'article violé du Code de conduite de l'OBR ou de tout autre règlement
- ✓ Qualification de la nature de la faute commise (légère, grave, lourde).
- ✓ Conclusions et recommandations

Mise en relation de la présomption avec les résultats des enquêtes. C'est en fait l'aboutissement des enquêtes. Il s'agit de se prononcer si oui ou non la présomption était fondée et, le cas échéant, de préciser la nature de la faute commise.

Parmi les recommandations que peut contenir le rapport du service Affaires Internes figurent :

- ✓ Des recommandations dans le sens d'une action disciplinaire
- ✓ Des recommandations tendant à renvoyer une affaire devant la justice
- ✓ Des recommandations visant à recouvrer l'argent
- ✓ Des recommandations visant à améliorer les procédures administratives ou à prévenir des cas analogues à la situation en présence.
- ✓ Annexes

Tout document ayant servi dans l'analyse du dossier ainsi que les PV d'audition doivent apparaître dans les annexes.

#### *Transmission du rapport*

Un projet de rapport est présenté par les auditeurs au chef de Service Affaires Internes qui l'examine et apporte ses corrections.

En tout temps, le caractère collégial du rapport doit être préservé. En cas d'absence de consensus, une discussion est menée entre les cadres auditeurs d'investigations, la voix du Chef de Service est prépondérante.

Une fois le rapport terminé, le chef de service le transmet au Directeur de l'Audit Interne et Assurance Qualité pour analyse et approbation. Après approbation, le Directeur transmet le rapport au Commissaire Général avec copie pour information aux différents Commissaires et Directeurs intéressés par le dossier d'investigation. La transmission de tout rapport d'audit d'investigation doit se faire en toute confidentialité.

### **2.6.3. Procédures du Service Assurance Qualité**

A l'Office Burundais des Recettes, le système de management qualité (SMQ) s'entend comme un mécanisme visant à garantir la meilleure qualité des services offerts aux contribuables.

Le SMQ concerne dès lors toutes les structures de l'OBR en général et les départements opérationnels en particuliers. Ce sont, en effet, ces départements de production qui doivent en permanence s'assurer que le service offert réponde à la fois aux objectifs de l'institution et aux attentes des contribuables.

Un SMQ efficace repose sur la certitude que toutes les opérations sont exécutées comme prévues et qu'elles sont bien documentées pour permettre de procéder à des audits d'évaluation de la qualité de l'offre de service d'une part, des audits de conformité aux exigences de certification (normes ISO) d'autre part.

Les procédures applicables à ces audits feront objet d'un manuel séparé aussitôt que l'OBR aura développé et déployé son SMQ.



# LES PROCEDURES DU COMMISSARIAT DES SERVICES GENERAUX

Les directions rattachées à ce Commissariat sont :

1. Direction des technologies de l'Information ;
2. Direction de la Formation ;
3. Direction des Ressources Humaines ;
4. Direction de l'Administration et des Approvisionnements

## 3.1. Procédures de la Direction des Technologies de l'Information

Le département des technologies de l'information est articulé autour de 4 services à savoir :

- ✓ Le service Infrastructure Informatique
- ✓ Le service Administration des Logiciels Applicatifs
- ✓ Le service Contrôle des Systèmes, Gestion des Changements et Contrôle Qualité
- ✓ Le service Assistance aux Utilisateurs

### 3.1.1. Procédures du Service Infrastructure Informatique

#### ► Procédures de la Section Administration des Système

Cette Section a en charge l'installation, la configuration, l'administration et le monitoring de tous les systèmes d'exploitation de type serveur (Unix, Linux, Windows Server, etc), des infrastructures VMware, des serveurs logiciels (Proxy, DNS, DHCP, Mail, etc), des antivirus sur les serveurs, l'entretien des Datacenters, la sauvegarde et la restauration des systèmes sans mettre en arrière la sécurité de tout le système de l'OBR.

#### ► Monitoring journalier des serveurs

Le monitoring journalier consiste à s'assurer que tous les serveurs et tous les services ont démarrés, à lire et analyser les événements critiques affichés dans les logs, à vérifier l'état des ressources mémoire et processeur, à administrer la sécurité sur ces serveurs, etc.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur Système	Se rassurer que le serveur de domaine (AD) fonctionne correctement en se connectant avec sa machine de travail	-
Administrateur Système	Se connecter au serveur via un outil d'accès distant (Putty, Connexion à distance, vSphere Client, vSphere Web Client, Modular Disk Storage Manager Client, etc)	L'outil d'accès distant doit être préalablement installé sur la machine de l'Administrateur Système
Administrateur Système	Visualiser et analyser les événements critiques et les logs	Les événements critiques doivent être rapportés endéans deux heures, fixés endéans 48 heures au plus tard.

Administrateur Système	Vérifier les espaces disque disponibles sur les serveurs de stockage	Les seuils de stockage maximaux doivent être définis sur chaque serveur de stockage en cas de fonctionnement normal.
Administrateur Système	Vérifier si la messagerie fonctionne en local et en externe dans les deux sens (entrant et sortant)	-
Administrateur Système	Vérifier la consommation des ressources mémoires et processeurs	Les seuils de consommation maximaux doivent être définis sur chaque serveur en cas de fonctionnement normal.

### **Procédure de faire les sauvegardes complètes des serveurs virtuels**

Les sauvegardes complètes des systèmes consistent à faire des sauvegardes de tous les serveurs virtuels qui sont en production au début de chaque trimestre et de les copier dans quatre destinations différentes (Partition Backup du SAN Port, Partition Backup du SAN Emmaüs, Serveur NAS, Disque dur externe).

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
OPERATEUR	Se connecter avec vSphere Client ou vSphere Web Client	S'assurer au début de chaque trimestre de l'existence des sauvegardes fiables des Machines Virtuelles (VM) en production aux quatre destinations reconnues.
Administrateur Système	Eteindre les serveurs à sauvegarder	
Administrateur Système	Faire les sauvegardes en utilisant VMware Converter	
Administrateur Système	Si opération de sauvegarde terminée avec succès, Conserver les sauvegardes obtenues, dans quatre destinations différentes (Partition Backup du SAN Port, Partition Backup du SAN Emmaüs, Serveur NAS, Disque dur externe)	
Administrateur Système	Si opération de sauvegarde échoué, analyser le message d'erreur, puis relancer l'opération de sauvegarde en tenant compte de l'erreur précédemment générée.	

### **Procédure de gestion des changements sur les serveurs**

Cette procédure nous permet de bien gérer les changements à effectuer sur nos serveurs Windows et Linux. Cette procédure s'inscrit dans le cadre de la procédure générale de gestion des changements (Cfr Procédure signée le 30 Juillet 2014).

#### *Procédure de gestion des snapshots*

Un snapshot, appelé aussi instantané en Français, est l'état d'un système à un instant donné.

Cette procédure nous permet de faire une gestion efficace des snapshots parce qu'ils prennent de l'espace sur les SAN.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur Système	Prendre un Snapshot conformément à la procédure en cours de gestion des changements	Aucun snapshot ne doit exister sur un serveur pendant plus d'une semaine.
Administrateur Système	Supprimer le snapshot juste après la réussite de l'opération pour laquelle la création de snapshot a été demandée, au plus tard endéans une semaine.	
Administrateur Système	Revenir au snapshot en cas d'échec de l'opération pour laquelle la création de snapshot a été demandée.	

### **Procédure d'entretien des serveurs physiques**

Cette procédure permet de maintenir les serveurs physiques de l'OBR en bon état.

OPERATEUR	ETAPES	REGLE
Administrateur Système	Faire une fois l'année l'entretien interne des serveurs physiques, en commençant par le Data-center secondaire et conformément à la procédure en cours de gestion des changements.	Les serveurs physiques doivent rester dans un état propre ainsi que les salles des datacenters.
Administrateur Système	Faire une fois la semaine l'entretien externe des serveurs physiques.	
Administrateur Système	Faire nettoyer une fois par semaine les salles des datacenters.	

### **Procédure de gestion des comptes utilisateurs**

Cette procédure s'inscrit dans le cadre de la procédure en cours de gestion des comptes utilisateurs.

Néanmoins, les mots de passe des comptes Administrateurs doivent être changés une fois par semestre, puis transmis pour conservation dans une enveloppe fermée au Directeur des Technologies de l'Information.

### **Procédure de création de nouveaux serveurs virtuels**

Cette procédure permet de contrôler le processus de gestion des machines virtuelles sur les baies de stockage (SANs) tout en surveillant l'espace disque restant ainsi que la performance des machines virtuelles déjà existantes.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur Système	Analyser la demande si elle a été faite conformément à la procédure en cours de gestion des changements.	La création d'un nouveau serveur virtuel doit être précédée par une demande de changement.
Administrateur Système	Vérifier s'il y a de l'espace nécessaire au niveau des SAN, et suffisamment de ressources (RAM et CPU) au niveau des serveurs Hosts.	-



Administrateur Système	Vérifier s'il y a des licences disponibles au cas où la nouvelle machine a besoin de Windows comme système d'exploitation.	-
Administrateur Système	Si tout est bon, créer la machine virtuelle selon son rôle (Production, Relève, Backup, ou Test)	- Les machines de production doivent se trouver sur la partition Production des SANs - Les machines de relève, de backup et de test doivent se trouver sur la partition Backup des SANs
Administrateur Système	Allumer la machine virtuelle, puis remettre les détails d'utilisation, à la personne qui est à la source de la demande.	-
Administrateur Système	Rapporter à la hiérarchie la fin de l'opération	-

### **Procédure de gestion des pannes sur les serveurs**

Cette procédure permet de faire un suivi et un enregistrement des pannes connues sur les serveurs.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur Système	Analyser la nature de la panne et tenter de la résoudre.	Les pannes doivent être notifiées par écrit à la hiérarchie et doivent être sauvegardées dans un registre ou dans un fichier Excel.
Administrateur Système	Si la panne perdure pendant plus de 20 minutes, informer par mail la hiérarchie.	
Administrateur Système	Une fois la panne résolue, notifier cela par mail à la hiérarchie.	
Administrateur Système	Enregistrer la panne dans un registre de pannes ou dans une feuille Excel.	

### **Procédure de gestion des licences**

Cette procédure permet de contrôler régulièrement la conformité des licences de l'OBR par rapport aux contrats signés avec ses partenaires, afin d'éviter des pénalités dues à la surutilisation des licences.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur Système	Vérifier la conformité des licences avant création d'un nouveau serveur virtuel ou d'une nouvelle station de travail d'un utilisateur.	La création d'un nouveau serveur virtuel ou d'une nouvelle station de travail d'un utilisateur doit respecter la conformité des licences de l'OBR.
Administrateur Système	Vérifier une fois par trimestre la conformité des licences dans le cadre des rapports trimestriels.	Les licences doivent rester conformes aux clauses des contrats signés par l'OBR et ses partenaires.
Administrateur Système	Rapporter une fois par trimestre l'état de consommation des licences des produits informatiques de l'OBR.	

## Procédures de la Section Administration Base de données

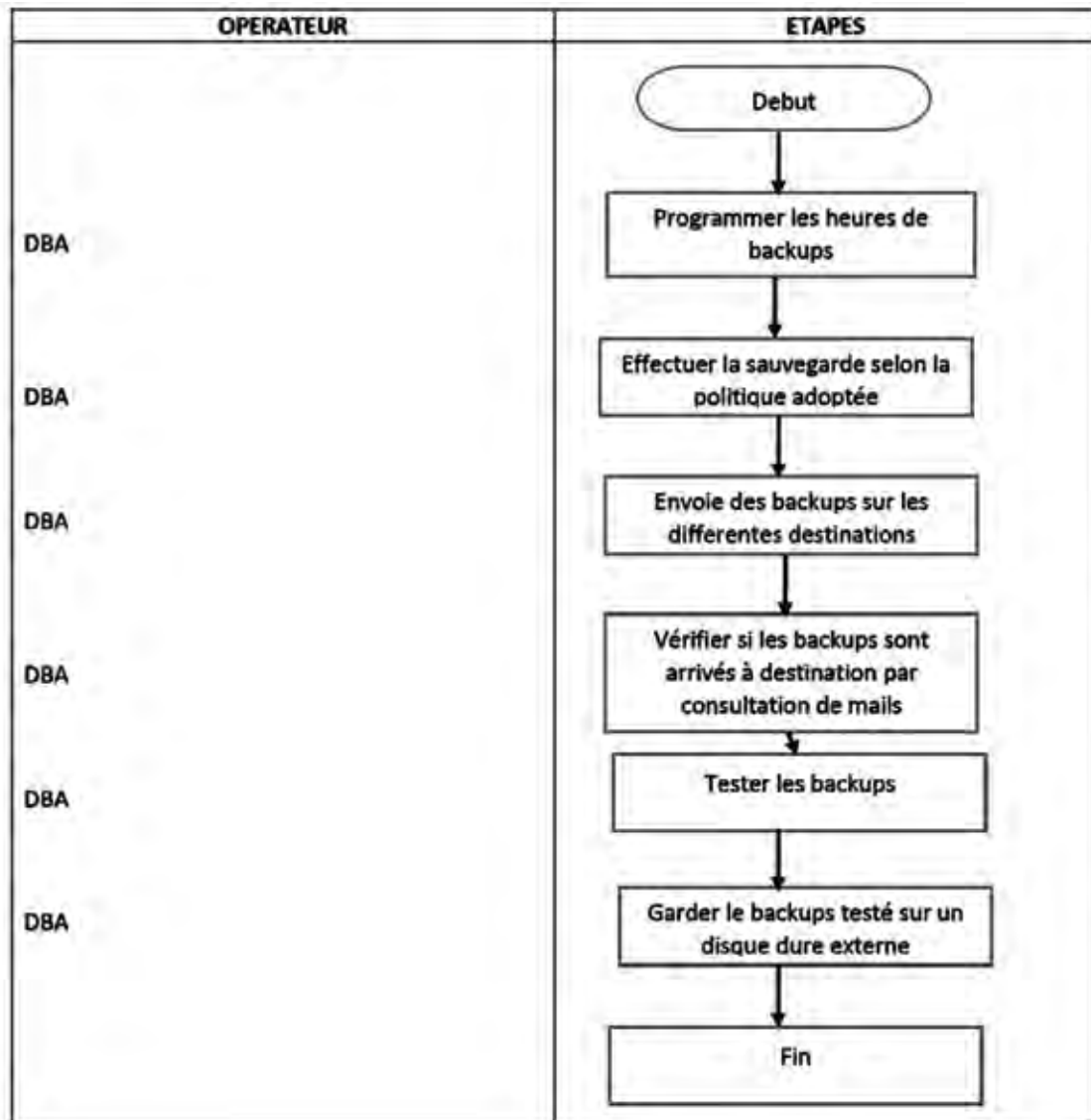
Cette Section a en charge l'installation, la configuration, l'administration, la maintenance et le monitoring de toutes les bases de données de l'OBR.

### Procédure de sauvegarde des bases de données

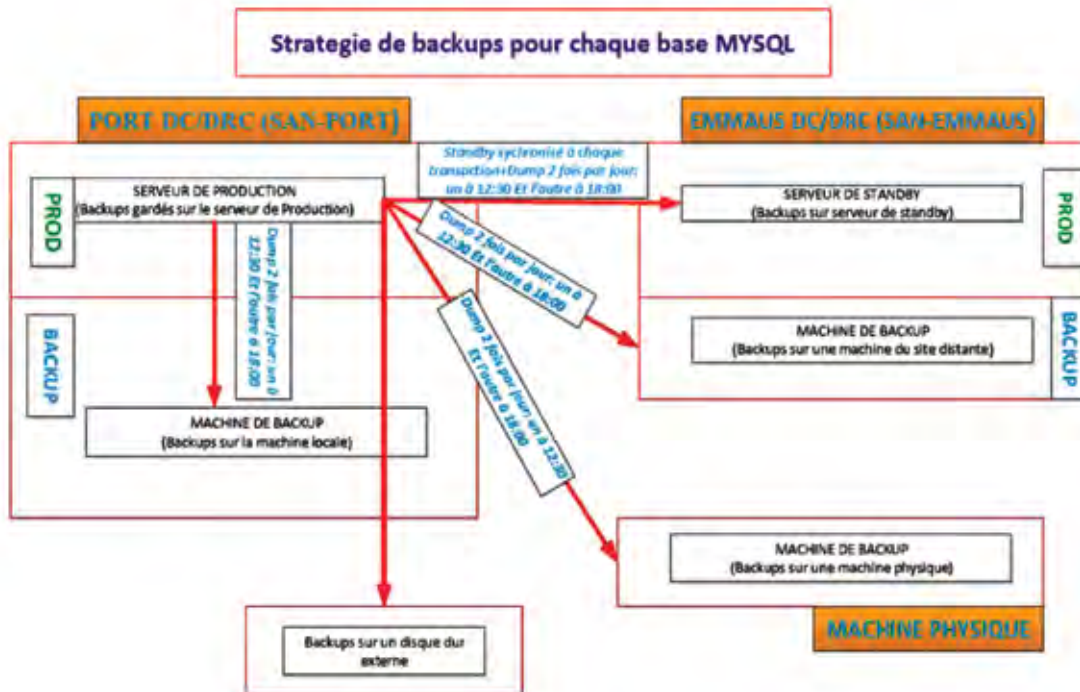
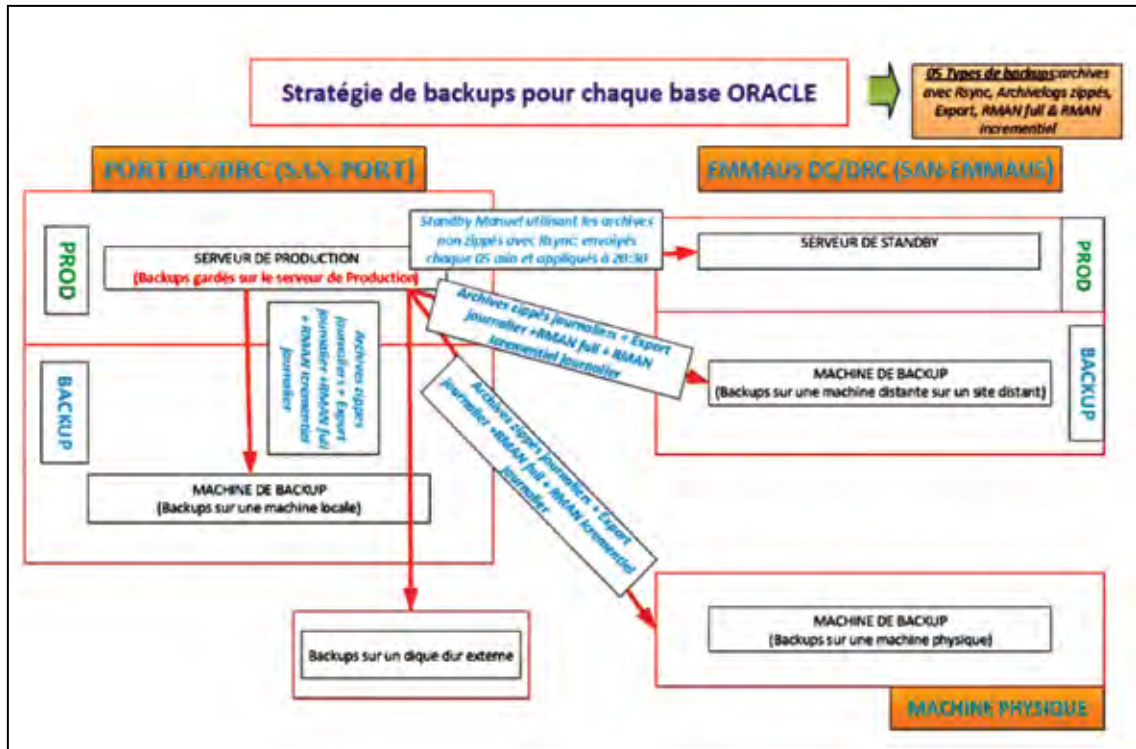
La sauvegarde est l'opération qui consiste à dupliquer et à mettre en sécurité les données contenues dans un système informatique.

Il convient de réaliser des copies de sauvegarde des informations et de les soumettre régulièrement à essai conformément à la politique de sauvegarde convenue.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur des Bases des données	Etablir l'état des lieux des données à sauvegarder	Faire l'inventaire des données de l'entreprise Identifier les informations stratégiques
Administrateur des Bases des données	Choisir le type de sauvegarde	Sauvegarde complète (mysql, export ou rman) Sauvegarde incrémentielle (rman) Sauvegarde journalière des archivlogs zippés Sauvegarde des archives tous les 5 min vers les serveurs de standby oracle Sauvegarde automatisée des données sur les serveurs de standby MySQL
Administrateur des Bases des données	Lancer l'opération de sauvegarde selon la fréquence déjà connue, soit journalièrement et/ ou mensuellement.	Suivant le volume des données Suivant la vitesse d'évolution des données Suivant la quantité d'information que l'on accepte de perdre
Administrateur des Bases des données	Faire le multiplexage des sauvegardes obtenues	Sur la partition BACKUP de la machine de production Sur la partition BACKUP du SAN local Sur une machine distante du SAN sur le site secondaire Sur une machine physique ou un serveur NAS Sur un disque dur externe
Administrateur des Bases des données	Envoi de notification par mail montrant l'état de la prise des sauvegardes	Envoi de mail à tous les concernés.
Administrateur des Bases des données	Vérifier l'exactitude des sauvegardes	Contrôler régulièrement le journal des logs afin de vérifier qu'aucune anomalie n'ait perturbé le bon fonctionnement des sauvegardes.



L'Administrateur de Bases des Données doit en effet faire en sorte que les procédures sur les schémas suivants soient suivies à la lettre :



### Procédure de monitoring journalier des bases de données

Cette procédure permet de suivre au quotidien l'état des bases de données de l'OBR pour anticiper sur certains problèmes pouvant ne pas satisfaire aux requêtes des utilisateurs.

#### Bases de données Oracle

Chaque matin, l'Administrateur de Bases des données doit se connecter sur chaque base Oracle de Production et de Standby des applications de l'OBR pour voir l'état de ces dernières. Les étapes suivantes doivent être suivies :

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur des Bases des données	Se connecter chaque matin sur les serveurs de Production, de standby et de backup	Via Putty
		Via vSphere Client
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque matin si les bases de Production sont bien fonctionnelles	Si l'état est Open
		Voir s'il y a Objet invalides
		Voir s'il y a blocs corrompus
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque matin si les bases de Standby sont fonctionnelles	Voir si Open
		Voir si bien synchronisée avec la base de production
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque matin l'état des controlfiles	Si Paths bien rangé dans les paramètres CONTROL_FILES
		Lancer la commande "SELECT NAME FROM V\$CONTROLFILE» et voir le output
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque matin la taille du fichier de backup	Sur toutes machines de backup
Administrateur des Bases des données	Vérifier et analyser chaque matin le fichier des logs	Anomalie de backup (Rman ou export)
		Anomalie de fonctionnement
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque matin si les backups sont fiables et sont arrivés à différentes destinations	Stocker le backup sur la machine de production
		Stocker le backup sur la machine locale
		Stocker le backup sur une machine distante du site secondaire
		Stocker le backup sur une machine physique ou un serveur NAS
		Stocker le backup sur le disque dur externe
Administrateur des Bases des données	Garder les backups récents et testés	
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque jour l'espace de stockage des données et des backups	Libérer l'espace sur la machine de Production
		Libérer l'espace sur la machine de Standby
		Libérer l'espace sur les machines de backup locales
		Libérer l'espace sur les machines de backup distantes
Administrateur des Bases des données	Vérifier la taille de toutes les bases Production	-

## Bases de données MySQL

Chaque matin, l'Administrateur de Bases des données doit se connecter sur chaque base MySQL de Production et de Standby des applications de l'OBR pour voir l'état de ces dernières. Les étapes suivantes doivent être suivies :

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur des Bases des données	Se connecter chaque matin sur les serveurs de Production, de standby et de backup	Via Putty ou vSphère Client
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque matin si les bases de Production sont bien fonctionnelles	Si l'état est Open
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque matin si les bases de Standby sont fonctionnelles	Voir si l'état est Open Voir si bien synchronisée avec la base de production
Administrateur des Bases des données	Vérifier chaque matin la taille du fichier de backup	Sur toutes machines de backup Anomalie de backup (MySQL)
Administrateur des Bases des données	Vérifier et analyser chaque matin le fichier des logs	Anomalie de fonctionnement (Errors, Warnings)
Administrateur des Bases des données	Vérifier si les backups récents sont fiables et sont conservés aux quatre destinations	Stocker le backup sur une machine de production Stocker le backup sur une machine locale Stocker le backup sur une machine distante du site secondaire Stocker le backup sur une machine physique ou un serveur NAS Stocker le backup sur un disque dur externe
Administrateur des Bases des données	Garder les backups récents et testés	-
Administrateur des Bases des données	Vérifier l'espace de stockage restant	Libérer l'espace sur la machine de Production Libérer l'espace sur la machine de Standby Libérer l'espace sur les machines de backup locales Libérer l'espace sur les machines de backup distantes
Administrateur des Bases des données	Vérifier la taille de toutes les bases Production	-

### Procédure de mise à jour des environnements de relève

L'environnement de relève est un environnement semblable à celui de la production qui est bien géré et mise à jour régulièrement (une fois le mois). Son objectif est de sauver d'une part l'entreprise en cas de crash de l'environnement de production, et d'autre part pouvoir réaliser plus tard la maintenance sans interrompre les activités de l'OBR.

OPERATEUR	ETAPES	REGLE
Administrateur Système	Prendre un snapshot conformément à la procédure en cours de gestion des changements.	-Chaque environnement de relève pour les bases de données Oracle doit être mis à jour une fois par mois (au début de chaque mois).  -Pour les bases de données MySQL, l'environnement de relève doit être mis à jour de façon instantanée à intervalle de 5 minutes.
Administrateur Système	Allumer le serveur de relève.	-
Administrateur des Bases des données	Supprimer les anciens schémas	-
Administrateur des Bases des données	Importer les nouvelles données	-
Administrateur des Bases des données	Vérifier que les données sont à jour (semblables aux données de l'environnement de production)	La vérification doit être faite sur tous les types de bases de données de l'OBR (MySQL, Oracle, etc)
Administrateur des systèmes	Eteindre le serveur de relève	-

### Procédure de gestion des pannes

L'objectif de cette procédure est de restaurer aussi vite que possible le fonctionnement normal des bases de données et minimiser l'impact négatif sur les applications métiers et s'assurer ainsi que les meilleurs niveaux de qualité de service et de disponibilité sont maintenus.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Utilisateur / Administrateur des Bases des données	Signaler la panne	Par mail, téléphone ou verbalement
Administrateur des Bases des données	Mener l'identification ou la détection de la panne	Confirmation de la panne
Administrateur des Bases des données	Faire l'enregistrement de la panne	Remplir le fichier des pannes
Administrateur des Bases des données	Notifier par écrit la panne	Après confirmation de la panne, envoyer le mail de notification de la panne aux chefs hiérarchiques ainsi qu'à ceux qui sont affectés par la panne
Administrateur des Bases des données	Faire la classification et priorisation de la panne	Par ordre de priorité pour une meilleure utilisation des ressources et du temps disponible
Administrateur des Bases des données	Mener l'enquête et le diagnostic de la panne	Faire le diagnostic révélant les symptômes complet de la panne
		Faire des recherches (même sur internet) pour mieux comprendre la panne
Chefs hiérarchiques	Faire le pilotage, suivi et Communication	Piloter la progression de la résolution
		Tenir au courant et à jour ceux qui sont affectés par la panne
Administrateur des Bases des données	Résoudre la panne et Rétablir le service	Trouver la solution et appliquer la correction
Administrateur des Bases des données	Rapporter la fin de la panne	Envoyer le mail de notification de la fin de la panne aux chefs hiérarchiques ainsi qu'à ceux qui sont affectés par la panne



### Procédure de création d'une nouvelle base de données

Cette procédure vise à contrôler le processus de création d'une nouvelle base de données sur les serveurs de stockage de l'OBR tout en vérifiant au préalable la conformité des licences de la nouvelle machine ainsi que la performance des serveurs existants qui sera induite par l'ajout de la nouvelle base de données.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur des bases de données	Analyser la demande si elle a été faite conformément à la procédure en cours de gestion des changements	
Administrateur Système	Vérifier l'espace disponible sur les SANs et vérifier la disponibilité des ressources (mémoire et processeur) des serveurs Hosts.	-
Administrateur Système / Administrateur des bases de données	Vérifier la disponibilité des licences requises, conformément aux contrats signés par l'OBR et ses partenaires.	Les licences doivent rester conformes aux contrats signés par l'OBR et ses partenaires.
Administrateur Système	Si tout est bon, passer à la préparation d'un serveur système Linux ou Windows selon son rôle (Production, Relève, Backup, ou Test)	-
Administrateur des bases de données	Faire l'installation du logiciel de gestion de base de données (SGBDR)	-
Administrateur des bases de données	Créer la nouvelle base de données	La base de données doit être est à l'état OPEN.
Administrateur des bases de données	Rapporter à la hiérarchie la fin de l'opération	-

### Procédure de restauration d'une base de données

La procédure de restauration détermine le responsable des restaurations et leurs modalités d'exécution pour atteindre les objectifs de l'entreprise en termes de disponibilité de la base de données et de limitation des pertes de données. La documentation de la procédure de restauration et la conservation d'une copie de la documentation sont obligatoires.

OPERATEUR	ETAPE	REGLE
DBA	Identifier la base de données à restaurer	-
Administrateur des bases de données	Identifier les fichiers de restauration	Fichier dump pour import sur la base oracle ou MySQL Fichier RMAN FULL pour oracle Point de reprise Fichier de journalisation pour Oracle ou SQL server
Chef hiérarchique	Choisir les scenarios de restauration	Restauration complète ; Restauration ponctuelle. Mode de récupération simple
Administrateur des bases de données	Déterminer le support à partir duquel la restauration sera effectuée	Le disque dur (interne, externe) ; Le CD-ROM ou DVD-ROM ; La restauration à partir du site secondaire.

Administrateur des bases de données	Copier les fichiers cibles sur le support de restauration	Vérifier la taille totale de support de restauration Décompresser le fichier sur le support de restauration.
Administrateur des bases de données	Se connecter sur la base cible	
Administrateur des bases de données	Créer un fichier log pour la restauration	-
Administrateur des bases de données	Restaurer la base de données cible	-
Administrateur des bases de données	Visualiser le fichier log de restauration	-
Administrateur des bases de données	Vérifier la fiabilité et l'état de la base de données restaurée	-
Administrateur des bases de données	Conserver le support de restauration sur les différents sites distants	-
Administrateur des bases de données	Rapporter par écrit la fin de l'opération de restauration.	Notifier par E-Mail Notifier par un document écrit

### **Procédure de création des nouveaux utilisateurs sur les bases de données**

La gestion des comptes utilisateur et des groupes représente une partie essentielle de l'administration d'une base de données au sein d'une entreprise. Cette procédure s'inscrit dans le cadre de la procédure en cours de gestion des comptes utilisateurs

OPERATEUR	ETAPES	REGLE
Administrateur des bases de données	Analyse la demande si elle a été faite conformément à la procédure en cours de gestion des comptes utilisateurs.	-
Administrateur des bases de données	Identifier la base de données cible	-
Administrateur des bases de données	Définir les profils des différents utilisateurs	-
Administrateur des bases de données	Créer les rôles correspondants aux différents profils	-
Administrateur des bases de données	Attribuer les droits aux différents rôles	-
Administrateur des bases de données	Appliquer les règles de choix et le dimensionnement des mots de passe, conformément à la procédure en cours de gestion des comptes utilisateurs.	Les contraintes de mots de passe sont celles définies dans la procédure en cours de gestion des comptes utilisateurs.
Administrateur des bases de données	Mettre en place des moyens techniques permettant de faire respecter les règles relatives aux mots de passe	Le blocage des comptes tous les 3 mois tant que le mot de passe n'a pas été changé ; Renouveler les mots de passe avec une fréquence raisonnable
Administrateur des bases de données	Créer l'utilisateur sur la base de données cible	

Administrateur des bases de données	Assigner le profil à l'utilisateur créé	Eviter de mettre le mot de passe dans le tiroir d'un bureau (verrouillé ou non) Eviter de mettre le mot de passe sous un placard Eviter de mettre le mot de passe dans un portefeuille
Administrateur des bases de données	Consigner le travail dans le registre de création des utilisateurs	-
Administrateur des bases de données	Rapporter par mail la fin du travail.	-
Administrateur des bases de données	Transmettre les mots de passe des comptes Administrateurs dans une enveloppe fermée au Directeur des Technologies de l'Information.	-Les mots de passe des comptes Administrateurs doivent être conservés dans une enveloppe bien fermée au Directeur des Technologies de l'Information. -Changer ces mots de passe une fois par semestre.

### **Procédure de la Section Administration Réseaux**

Cette Section a en charge l'installation, la configuration, l'administration, la maintenance et le monitoring des réseaux informatiques de l'OBR (LAN, WAN, VoIP et Internet).

#### *Procédure Maintenance préventive des équipements réseaux*

La maintenance informatique préventive permet d'assurer un contrôle de chaque équipement réseau, afin de prévoir toute dégradation, éviter une panne inattendue et assurer le bon fonctionnement du matériel et des applications réseau.

OPERATEURS	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Contrôler l'état du câblage	-Vérifier le branchement physique des câbles
Administrateur Réseau	Nettoyer complètement à l'intérieur de chaque équipement réseau	-Dépoussiérer l'intérieur avec le souffleur
Administrateur Réseau	Contrôler avec testeur l'état de chaque équipement réseau	-Vérifier si le montage des équipements est bien fait
Administrateur Réseau	Nettoyer les composants de chaque équipement réseau	Nettoyer les équipements à l'aide des produits mousseux et chamoisettes
Administrateur Réseau	Sauvegarder les configurations de chaque équipement réseau	-Copier les configurations sur quatre destinations (Partition Backup du SAN Port, Partition Backup du SAN Emmaüs, Ordinateur de l'Administrateur Réseau, et un disque dur externe)
Administrateur Réseau	Appliquer la procédure de réalisation de la sauvegarde comme définie par département de l'informatique de l'OBR	-Faire la sauvegarde chaque fois qu'il y a changement
Administrateur Réseau	Rapporter par mail à la hiérarchie la fin du travail	Informé le Chef de Service l'état de fonctionnement après le service

## Procédure de gestion de la sécurité du câblage informatique

Les câbles informatiques doivent être protégés contre toute interception ou dommage.

OPERATEURS	ETAPES	REGLES
Chef de Service/ Administrateur Réseau	Définir clairement les mesures de sécurité du câblage	-
Administrateur Réseau	Protéger le câblage réseau	-Utiliser les gaines pour les câbles qui passent en l'air ou dans les plafonds  -Mettre les goulottes pour les câbles qui passent à l'intérieur du bâtiment
Administrateur Réseau	Utiliser un marquage clairement identifiable sur les câbles	Etiqueter les câbles réseau
Administrateur Réseau	Documenter les raccordements effectués sur le tout réseau de l'OBR	Etiqueter les prises, panneaux de brassage et les câbles de liaison
Administrateur Réseau	Utiliser les câbles actualisés en fibre optique	-Installer la fibre optique pour interconnecter les sites distants
Administrateur Réseau	Utiliser les blindages pour protéger les câbles réseaux	
Administrateur Réseau	Utiliser les goulottes pour protéger et isoler les câbles réseaux	-Mettre les goulottes pour les liaisons à l'intérieur des bâtiments
Administrateur Réseau	Contrôler l'accès aux panneaux de raccordement, au contrôle technique et aux salles de câblages.	Les équipements réseau doivent être dans des salles fermées

## Procédure d'atténuation de la vulnérabilité aux équipements réseaux

Une vulnérabilité est une faiblesse du système équipant le matériel réseau qui peut être utilisée pour causer des dommages. Les faiblesses peuvent apparaître dans n'importe quel élément de l'équipement réseau, à la fois dans le matériel, le système d'exploitation et le logiciel. Le but de cette procédure est de détecter les vulnérabilités.

OPERATEURS	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Donner les droits d'accès limites aux différents utilisateurs	-
Administrateur Réseau	Gérer les patches logiciels	Appliquer régulièrement la mise à jour des patches de sécurité du système réseau des équipements
Administrateur Réseau	Renforcer la sécurité des équipements réseaux	Installer un anti-virus et le tenir à jour ; Mettre en place un système de détection d'intrusion.
Administrateur Réseau	Eviter le partage des fichiers de l'équipement réseaux	
Administrateur Réseau	Désactiver les comptes par défaut sur tout l'équipement réseau	-Changer les comptes par défaut pour sécuriser l'accès au réseau
Administrateur Réseau	Changer les mots de passe par défaut	-

Administrateur Réseau	Sécuriser les mots de passe par des combinaisons bien formées	Conformément à la procédure en cours de gestion des comptes utilisateurs ; Renouveler une fois par semestre les mots de passe des équipements réseaux.
Administrateur Réseau	Transmettre les mots de passe des comptes Administrateurs dans une enveloppe fermée au Directeur des Technologies de l'Information	Les mots de passe des comptes Administrateurs doivent être conservés dans une enveloppe bien fermée au Directeur des Technologies de l'Information.

### **Procédure de sauvegarde des fichiers de configuration des équipements réseaux**

Cette procédure permet de s'assurer que les configurations des équipements réseau plus importants (firewalls, routeurs, switches intelligents, core-switches, etc) sont régulièrement et soigneusement sauvegardées pour permettre le retour à un niveau fonctionnel en cas de changement non réussi, ou la remise rapide en service d'un nouvel équipement du même type en cas de défaillance de l'équipement existant.

OPERATEURS	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Etablir un état de lieux des données, des systèmes et des applications à sauvegarder	Faire l'inventaire des données de l'entreprise ; Identifier les données stratégiques de chaque équipement réseau ;
Administrateur Réseau	Choisir le type de sauvegarde	Sauvegarde complete ;
Administrateur Réseau	Choisir la fréquence de sauvegarde	Une fois par trimestre
Administrateur Réseau	Déterminer le support de sauvegarde	Le disque dur (Interne, externe) ; Le CD-ROM ou DVD-ROM La sauvegarde sur le site distant (site secondaire);
Administrateur Réseau	Réaliser la sauvegarde	
Administrateur Réseau	Vérifier la fiabilité de la sauvegarde	Mettre la configuration sauvegardée sur l'équipement de test
Administrateur Réseau	Mettre la sauvegarde sur les serveurs se trouvant sur les sites distants	-
Administrateur Réseau	Consigner la sauvegarde dans le registre des sauvegardes	-Mettre la date de sauvegarde dans le registre
Administrateur Réseau	Rapporter par mail la fin du travail au Chef hiérarchique.	-

### **Procédure de monitoring des équipements réseaux**

Cette procédure vise à surveiller sans cesse l'état des équipements constituant le cœur du réseau informatique de l'OBR (firewalls, routeurs, core-switches, etc).

OPERATEURS	ETAPES	REGLES
Responsable de sécurité réseaux	Identifier tous les équipements réseaux à superviser	-Faire l'inventaire les équipements réseau
Administrateur Réseau	Identifier toutes les applications réseaux à monitorer	-Répertorier les applications réseau
Administrateur Réseau	Utiliser l'application de supervision spécifique pour monitorer les réseaux	-Utilisation de monitoring anexece netTools
Administrateur Réseau	Utiliser l'interface Web pour monitorer les équipements réseaux	
Administrateur Réseau	Scanner les équipements réseaux et les applications pour détecter les éventuelles attaques	A l'aide de Checkpoint, bloquer les attaques
Administrateur Réseau	Filterer les accès au niveau Web	Filterer les accès avec le Checkpoint
Administrateur Réseau	Vérifier le système de détection d'intrusion en provenance externe	Configurer le checkpoint de façon à détecter les intrusions

### ***L'intégration d'un nouvel équipement réseau dans le réseau OBR***

Cette procédure vise à contrôler l'ajout d'un nouvel équipement réseau au réseau informatique de l'OBR. Cette procédure s'inscrit dans le cadre de la procédure en cours de gestion des changements.

OPERATEURS	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Faire la réquisition de stock de l'équipement réseau	Les services réseau doivent rester disponibles aux utilisateurs après l'ajout du nouvel équipement dans le réseau de l'OBR.
Administrateur Réseau	Configurer le nouvel équipement réseau dans un environnement de test, conformément à la procédure en cours de gestion des changements.	
Administrateur Réseau	Si test réussi, mettre l'équipement dans le rack du Datacenter approprié	
Administrateur Réseau	Brancher et allumer le nouvel équipement réseau	
Administrateur Réseau	Vérifier la disponibilité des services réseau après avoir configuré et ajouté le nouvel équipement réseau dans le réseau de l'OBR.	
Administrateur Réseau	Rapporter par mail la fin du travail à la hiérarchie.	

### ***Le monitoring de l'accessibilité des sites informatiques (LANs)***

Cette procédure vise à surveiller en permanence la connectivité réseau de tous les LANs de l'OBR pour permettre aux utilisateurs de travailler sans aucun problème réseau.

OPERATEURS	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Vérifier manuellement chaque matin et chaque soir la connectivité réseau entre le LAN central et les autres LANs de l'OBR	L'interface WAN du routeur d'agence de chaque LAN doit être accessible par ping.
Administrateur Réseau	Vérifier en permanence la connectivité réseau entre le LAN central et les autres LANs de l'OBR en utilisant un logiciel de monitoring réseau (Par exemple, netloos ou autre).	Tous les LANs doivent rester accessibles par ping ou un écran de monitoring réseau.
Administrateur Réseau	S'il y a LAN non accessible, notifier par mail cela et procéder au dépannage réseau.	

### **Le monitoring de l'état des liaisons SCT avec les partenaires EAC de l'OBR**

Cette procédure vise à surveiller l'état des liaisons SCT (Single Customs Territory) entre l'OBR et les autres Offices de collecte des recettes des 5 pays de l'EAC.

OPERATEURS	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Se connecter chaque matin aux serveurs ASYCUDA de production	Les 8 liaisons SCT entre l'OBR et les autres 4 pays de l'EAC doivent rester UP.
Administrateur Réseau	Vérifier chaque matin la connectivité réseau entre l'OBR et chaque pays de l'EAC (serveurs de production)	
Administrateur Réseau	Se connecter chaque matin aux serveurs ASYCUDA de test	
Administrateur Réseau	Vérifier chaque matin la connectivité réseau entre l'OBR et chaque pays de l'EAC (serveurs de test).	
Administrateur Réseau	Rapporter par mail à la hiérarchie une fois par semaine l'état de connectivité réseau entre l'OBR et les autres 4 pays de l'EAC.	

### **Le monitoring du réseau Internet**

Cette procédure vise à surveiller l'état du réseau Internet et l'état de consommation de la bande passante Internet par les utilisateurs de l'OBR.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Tester la connectivité du serveur DNS public (8.8.8.8)	Les pings avec ce serveur DNS public (8.8.8.8) doivent passer normalement.
Administrateur Réseau	Vérifier si le logiciel Skype est en mode actif.	Skype en mode actif est une preuve qu'il y a Internet sur le réseau de l'OBR.
Administrateur Réseau	Sinon, Faire le test du lien entre les deux Datacenters	La liaison réseau entre les deux Datacenters doit être disponible de façon permanente.
Administrateur Réseau	Tester l'accessibilité réseau du firewall de bordure	Le firewall de bordure doit rester accessible de façon permanente.
Administrateur Réseau	Tester la connectivité réseau du Gateway du provider Internet	Le Gateway du provider Internet doit rester accessible de façon permanente.
Administrateur Réseau	Ouvrir un navigateur pour vérifier s'il y a la connexion Internet	L'Internet doit être permanent sur le réseau de l'OBR.

### **La surveillance de l'état de la liaison réseau entre les deux Datacenter**

Cette procédure vise à surveiller l'état de la liaison réseau entre les deux Datacenters de l'OBR (Datacenter principal et Datacenter secondaire).

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Vérifier chaque matin la connectivité réseau entre les deux Datacenters	Les pings doivent passer normalement entre les deux Datacenters.
Administrateur Réseau	Vérifier l'état des antennes point à point de liaison réseau des deux Datacenters.	Les fréquences des deux antennes point à point de liaison réseau doivent rester en état maximal.



### Le monitoring du réseau VoIP

Cette procédure vise à surveiller chaque matin l'état du réseau de la téléphonie IP de l'OBR.

OPERATEUR	ETAPES	REGLES
Administrateur Réseau	Se connecter chaque matin aux serveurs VoIP (Call Managers)	Les serveurs doivent rester accessibles et synchronisés avec le serveur de domaine (AD)
Administrateur Réseau	Vérifier chaque matin la communication sur le réseau interne	Les IP Phones doivent permettre la communication gratuite sur le réseau VoIP de l'OBR
Administrateur Réseau	Vérifier chaque matin la communication sur les réseaux externes (les réseaux de téléphonie mobile basés au Burundi)	Les IP Phones doivent permettre la communication externe sur les réseaux des compagnies Télécom via l'ONATEL.
Administrateur Réseau	Vérifier chaque matin le fonctionnement du Call Center en appelant au numéro gratuit 500.	Le numéro vert 500 doit rester fonctionnel sur tous les opérateurs de téléphonie basés au Burundi.

### 3.1.2. Procédures du Service Administration des Logiciels Applicatifs

Les procédures du service Administration des Logiciels Applicatifs sont :

#### *Procédures de gestion et suivi des activités*

Etant donné que les tâches accomplies par les cadres de ce service sont complexes, il importe que des procédures de gestion et suivi des activités réalisées par ces derniers soient mises en place et ces dernières se catégorisent comme suit :

- ✓ La mise en place de nouvelles applications ;
- ✓ La gestion de la documentation.
- ✓ L'administration des applications existantes ;
- ✓ La gestion du site web ;
- ✓ La sauvegarde des codes sources ;
- ✓ La gestion des versions des applications ;
- ✓ La gestion des versions des codes sources ;
- ✓ La gestion des serveurs de relève et leur mise à jour ;

#### *Mise en place de nouvelles applications ou logiciels*

Pour que le processus de mise en place d'une nouvelle application soit enclenché, le service demandeur doit remplir un formulaire de demande de changement qui décrit dans les moindres détails les besoins en rapport avec la nouvelle application à développer. Au cas de besoin, un document à part qui décrit clairement les processus métiers à automatiser pourra être annexé à la demande de changement.

Le formulaire sera alors transmis à la Direction des Technologies de l'Information pour analyse et validation. La validation devra tenir en compte des aspects en rapport l'autorisation de déploiement de la nouvelle application sur le serveur de test et de production ainsi que l'autorisation de l'ouverture des sous-réseaux là où les utilisateurs se trouvent pour qu'ils puissent accéder à l'application. Une fois la demande validée, le projet pourra alors continuer avec le recueil des besoins.

La conception d'un logiciel met en œuvre un ensemble d'activités qui à partir d'une demande d'informatisation d'un processus métier (gestion des Ressources Humaines, gestion des

déclarations d'impôts, gestion des vérifications, etc.) permettent la conception, l'écriture et la mise au point d'un logiciel jusqu'à sa livraison au demandeur. La mise en place d'un nouveau logiciel devra passer par les phases suivantes.

### **Phase de définition des besoins et des exigences du service utilisateur**

C'est la première étape du développement d'une application. Au cours de cette étape, le service demandeur indique aux développeurs du département informatique le type de solution qu'ils souhaitent, son utilisation et ce qu'ils en attendent. C'est au cours de cette étape, que l'équipe des utilisateurs en collaboration avec l'équipe des ingénieurs du département informatique discutent pour comprendre de quoi les utilisateurs ont besoin afin de répondre aux questions QUI doit pouvoir faire QUOI et Comment ? C'est au cours de cette phase que se fait le recueil de toutes les informations nécessaires et utiles dans la réalisation du logiciel qui sera développé.

#### **Pour ce faire, les étapes activités suivantes devront être effectuées :**

- ✓ Le service utilisateur devra établir une demande de changement précisant son besoin en matière d'application métier ;
- ✓ L'équipe des utilisateurs devra fournir à l'équipe des ingénieurs tous les documents et informations relatifs au métier à automatiser. Pour ce faire, il devra être organisé autant de séances de travail que nécessaires entre les équipes des utilisateurs et celui des ingénieurs du département IT;
- ✓ A l'issue des séances de travail un document des spécifications fonctionnelles du système qui sera développé devra être produit conjointement ;
- ✓ Le document devra être signé conjointement par l'équipe des utilisateurs et l'équipe des ingénieurs. Ce document constituera le cahier des charges fonctionnelles qui va détailler les objectifs du projet et expliciter comment le cahier des charges fonctionnelles va répondre aux objectifs du projet. Dans ce document on devra trouver les éléments suivants :
  - Une description détaillée des fonctionnalités du logiciel qui sera développé ;
  - La liste des acteurs et la description de leurs rôles ;
  - La liste des Use case et leurs objectifs (Diagramme des cas d'utilisation) ;
- ✓ Après signature le document devra être classé.

### **Phase de conception du système**

Au cours de cette phase, sur base des discussions menées avec l'équipe des utilisateurs, les ingénieurs de la Direction des Technologies de l'Information procèdent à la définition de choix techniques qui consiste à l'élaboration des spécifications de l'architecture générale du logiciel.

#### **Choix de méthodes d'analyse et validation du modèle des données**

- ✓ Durant cette phase, il y aura établissement du modèle des données en utilisant les méthodes d'analyse Merise ou UML.
- ✓ Après l'établissement du modèle des données par le développeur ou l'équipe des développeurs, ce modèle devra être discuté avec le Chef de Service Administration des Logiciels Applicatifs pour validation puis approuvé par le Directeur des Technologies de l'Information.
- ✓ Le document validé devra être signé et classé.

#### **a) Choix des langages de programmation et des technologies connexes**

Pour le choix des langages à utiliser, les développeurs devront utiliser l'une de celles qui suivent :

## 1. PHP

- PHP version 5.4
- Framework : CodeIgniter version 3.1
- Framework JQuery (Javascript+Ajax)
- CSS version 3.0
- Bootstrap version 3.3

## 2. JAVA

- Hibernate version 5.2.4 pour la couche de la base des données
- Spring version 4.3 pour la couche métier
- JSF version 2.0 pour la couche présentation
- Framework Primefaces version 6.0 (combinaison de Hibernate, Spring et JSF)
- Bootstrap version 3.3

En cas d'évolution des versions d'une ces technologies à utiliser, la proposition de changement sera d'abord soumise au Service ayant les changements dans ses attributions pour analyser des impacts et l'évolution devra être validée par le Directeur des Technologies de l'Information.

### ***b) Choix des Systèmes de Gestion de Bases de données***

Les systèmes de gestion de Bases de données qui devront être utilisés sont ceux qui suivent :

- MySQL version 5.5
- Oracle 11g

### ***c) Choix des outils de développement***

Les outils qui devront être utilisés sont ceux qui suivent :

1. Eclipse pour Java
2. NetBeans pour Java & PHP
3. Notepad++

### ***Phase de développement de l'application***

Au cours de cette phase, le ou les développeurs passe(nt) au développement proprement dit de l'application à l'aide des langages de programmation, de systèmes de gestion de bases de données et des API énumérés aux points b, c et d.

Les applications qui seront développées devront être des applications web respectant l'architecture 3-tiers.

Durant développement, le ou les développeurs devront commenter leur code de façon claire et détaillée.

### ***Phase de tests et de validation***

Après le développement de l'application, le développeur ou le groupe de développeurs devra présenter le travail accompli d'abord au niveau de la Direction des Technologies de l'Information pour recueillir les observations au niveau technique et/ou fonctionnel afin de les corriger.

Un document contenant les observations au niveau de la Direction des Technologies de l'Information devra être produit et signé à l'issue de la séance. C'est grâce à ce document que la vérification de l'incorporation des observations de la Direction des Technologies de l'Information pourra être faite.

Après incorporation des observations de l'équipe de la Direction des Technologies de l'Information, le travail devra alors être présenté à l'équipe des futurs utilisateurs pour qu'ils donnent à leur tour leurs avis et observations quant au travail accompli par rapport au cahier des charges pour qu'ils puissent procéder à sa validation. Les avis et observations soulevés par les futurs utilisateurs devront être consignés dans un document qui sera conjointement signé par l'équipe des futurs utilisateurs et celui de l'équipe de développement.

Après la validation de l'application par le service demandeur, l'application pourra alors être déployée sur le serveur de test après avoir suivi les instructions contenues dans le formulaire de demande de changement.

Une petite équipe de futurs utilisateurs de l'application devra alors procéder aux tests des fonctionnalités de l'application pour voir s'ils répondent réellement aux besoins exprimés durant la phase d'analyse des besoins. A l'issue de cette phase, un document contenant les anomalies éventuelles décelées devra être produit et signé conjointement par l'équipe des futurs utilisateurs et celui de l'équipe de développement. C'est sur base de ce document que les corrections pourront être faites avant de passer à la formation des autres utilisateurs.

### ***Phase de formation***

Après la validation et le déploiement sur le serveur de tests, il devra être organisé une séance de formation à l'endroit des futurs utilisateurs de l'application développée. La formation devra se conformer aux exigences suivantes :

- ✓ Les procédures en matière de la conduite des formations à l'OBR devront être respectées. Sur ce, la Direction de la Formation devra être contactée à chaque fois qu'une formation devrait être conduite sur une nouvelle application développée et ces dernières sont celles qui suivent :
  - Pour chaque nouveau produit, le formateur forme tous les utilisateurs nécessaires au lancement du produit
  - Pendant la formation, le formateur identifie les personnes qui peuvent former les autres plus tard
  - La direction des Technologies de l'Information transmet la liste des potentiels formateurs à la DF
  - La DF discute avec la direction d'origine de ces employés pour qu'ils soient incorporés effectivement dans la base de données de la DF
  - Des formateurs
  - En cas de nécessité, la DIT organise conjointement avec la DF une formation poussé pour les futurs formateurs identifiés
  - Les formations ultérieures (En cas de mutation, de nouveaux recrutements,...) seront dès lors assurés par les nouveaux formateurs
  - La DIT se chargera alors de mettre à niveau en cas de changement sur le produit, de rappel en cas de demande,..
- ✓ Les utilisateurs devront présenter des formulaires de demande de création de comptes utilisateurs dûment remplis et signés par leurs chefs hiérarchiques.

### ***Phase de déploiement sur un serveur de production et début d'utilisation de l'application***

Après la formation, l'application devra être déployée sur un serveur de production pour qu'il soit effectivement utilisé. Pour ce faire, pour que l'application puisse être utilisée, les exigences suivantes devront être remplies :

- ✓ La création des futurs utilisateurs est régie par la procédure de gestion des comptes utilisateurs

### **Phase de maintenance et d'administration**

Cette phase maintenance correspond à la période qui suit la mise en production de l'application et pendant laquelle les anomalies et problèmes qui seraient constatées devront être corrigés.

Après la correction des anomalies et problèmes, le développeur ou groupe de développeurs seront amenés à accomplir des tâches quotidiennes d'administration qui seront détaillées dans les paragraphes qui vont suivre.

### **Gestion de la documentation**

Comme tout projet, une application informatique doit obligatoirement avoir un certain nombre de documents qui accompagne le projet et ces derniers sont ceux qui suivent :

- Le document des spécifications fonctionnelles : qui sanctionnera la phase de définitions des besoins
- Le document des spécifications techniques : qui sera produit à l'issue de la phase de conception
- Le manuel utilisateur : qui sera produit avant la mise en production de l'application
- Le document Technique de l'application qui sera fait après la mise en production de l'application.

Il est à noter qu'à chaque changement quelconque sur l'application une mise à jour de la documentation devra automatiquement suivre. Les documents seront classés dans des classeurs prévus à cet effet et conservés par le secrétariat de la Direction des Technologies de l'Information.

Ces documents devront avoir des numéros ainsi que des versions. Pour ce qui est de la numérotation, le Secrétariat de la Direction des Technologies de l'Information s'en chargera.

Tandis que la numérotation des versions suivra les règles suivantes :

- Si un document est en cours de rédaction avant sa validation, il aura comme numéro de version 0.1, 0.2, 0.3, etc. jusqu'à sa validation ;
- Une fois validé, le document aura alors le numéro de version 1.0, 1.1, 1.2, etc. ; en fonction des changements qui auront été effectué.

### **Administration des applications existantes**

L'Administration quotidienne des applications consistera en des tâches suivantes :

- ✓ Modifications correctives en réparation d'incidents :
  - Correction d'anomalies bloquantes ou majeures ;
  - Améliorations mineures (présentation, lisibilité).
- ✓ Modifications évolutives demandées par l'utilisateur en fonction des recommandations des analystes d'affaires :
  - Pour pallier un oubli ou une ambiguïté de spécification des besoins lors de la phase d'analyse des besoins ;
  - Pour s'adapter à de nouveaux besoins.
- ✓ Modifications adaptatives imposées par les contraintes des environnements :
  - Pour améliorer les performances (économie de place, gain de temps) ;
  - Pour s'adapter aux nouveaux environnements techniques et organisationnels.
- ✓ Conception des modèles de rapports selon les demandes exprimées ;
- ✓ Centralisation des données en cas de besoin ;

- ✓ Proposition des améliorations nécessaires en vue de l'optimisation des applications existantes ;
- ✓ Analyse du code source des applications usuelles ;
- ✓ Garantir la pérennité des systèmes développés.

### ***La gestion du site web***

Le webmaster sur demande de la Direction de la Communication et éducation aux contribuables devra s'occuper des tâches suivantes :

- Gestion des menus ;
- Gestion des composants ;
- Gestion des modules ;
- Gestion des catégories ;
- Gestion des plug-ins

Toutefois, en cas de besoin d'accomplir l'une des tâches ci-haut citées, la Direction de la Communication et éducation aux contribuables devra compléter une demande de changement comme le prévoit les procédures prévues en matière et ce qu'après que la tâche pourra être accomplie.

Le webmaster pourra aussi créer si le besoin y est d'autres utilisateurs sur le site web et à cet effet les procédures en matière de gestion des utilisateurs devront être suivies.

Enfin le webmaster, devra effectuer un Back-up partiel du site web à chaque fin de semaine et un full back à chaque fin de mois.

### ***La sauvegarde des codes sources et la gestion des versions des codes sources***

Afin de s'assurer de la disponibilité des codes sources à jour en cas de panne, des sauvegardes des codes devront être effectuées comme suit :

- ✓ Après la phase mise en production de l'application et après s'être assuré que l'application est stable ;
- ✓ A chaque fois avant l'application des changements qui auront été demandées par le service utilisateur de l'application ;
- ✓ Après l'application la mise en production des changements et après une période d'une semaine pour s'assurer de la stabilité de l'application après l'application des changements.

Les codes sources devront sauvegardées sur un serveur de backup prévu à cet effet ainsi que sur un disque dur externe. Les fichiers devront avoir une nomenclature permettant de les distinguer les uns des autres. D'où, le nom des fichiers devra comprendre : le nom de l'application concernée, la date et l'heure de sauvegarde ainsi que la date de demande de changement. Le disque dur externe devra être sauvegarde par le Chef de Service Administration des Logiciels Applicatifs.

Pour la gestion des versions de codes sources, on utilisera un logiciel de gestion centralisée des versions de codes sources comme par exemple le logiciel SVN (Subversion), Perforce, etc.

### ***La gestion des versions des applications***

Le versionning ou la gestion du numéro de version d'une application est le fait d'attribuer un code unique à une version d'une application. Ce code permettra d'identifier les grandes évolutions ou les correctifs d'une application lors de sa durée de vie.

La version, c'est le découpage fonctionnel dans lequel se trouve une application à un instant T. Ainsi par exemple, on peut découper un blog en ligne comme ceci :

*Version 1 : les fonctionnalités développées sont :*

- ✓ Gestion des utilisateurs ;
- ✓ Gestion des articles ;

*Version 2 : les fonctionnalités ajoutées à la version 1 sont :*

- ✓ Gestion des commentaires
- ✓ Réécriture de la gestion des utilisateurs
- ✓ Gestion des thèmes

Le premier release officielle sera donc identifiée par le numéro de version 1.0 (version 1 révision zéro). En cas de correctifs, ce même lot d'évolutions sortira sous le numéro de version 1.1 (version 1 révision 1). Cela indique que les fonctionnalités sont identiques (ni ajout ni suppression de fonctionnalités) mais que des corrections ou améliorations y ont été apportées. Cela continue jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de bugs...

Le second release officiel sortira sous le numéro 2.0 (même si la version 1 est en révision 1.4). Ce processus se poursuit jusqu'à ce que le logiciel ait atteint les fonctionnalités souhaitées. Toute application développée devra ces règles pour la gestion des versions des applications.

### **La gestion des serveurs de relève (standby) et leur mise à jour**

En cas de feu, chaque entreprise détient un plan d'évacuation et ainsi les risques courus par les employés sont diminués. Qu'en est-il cependant des dommages pouvant être causés aux infrastructures informatiques en cas de feu, inondation, vol ou virus informatique ?

Les technologies de l'information jouent un rôle crucial au sein de l'OBR car pas mal des processus d'affaires reposent les technologies de l'information, d'où sans elles l'OBR n'est pas en mesure d'assurer la continuité de ses activités. Cette dépendance est l'une des principales raisons pour laquelle doit assurer la haute disponibilité de leurs infrastructures TI et en mettant en place un environnement de relève.

Pour ce faire, à l'OBR on a mis en place 2 Datacenter, l'un au Port constituant l'environnement de production et un autre Datacenter à l'Emmaüs constituant l'environnement de relève. Pour garantir la haute disponibilité, les tâches suivantes devront être accomplies :

- ✓ Ainsi chaque application développée sera déployée sur un serveur qui sera créé sur le Datacenter du port et un serveur de relève ayant exactement les mêmes caractéristiques et configurations devra être créé sur le Datacenter de l'Emmaüs.
- ✓ Toutes les mises à jour concernant les codes sources, la base de données ainsi que les configurations opérées sur le serveur de production devront être appliquées sur le serveur de relève au maximum une semaine après leur application sur serveur de production après s'être rendu compte de leur stabilité.
- ✓ Pour les applications ayant MySQL comme système de gestion de base de données, le mirroring devra être activé entre la base de données se trouvant sur l'environnement de production et celui se trouvant sur l'environnement de relève et la réplication devra être faite en temps réel. En cas de crash du serveur de production alors que certaines données n'étaient pas encore toutes transmises, les données, la comparaison des logs du serveur de production et celui de relève permettra de savoir les données manquantes.
- ✓ Pour celles ayant ORACLE comme système de gestion de base de données, la réplication devra être faite en temps réel. En cas de crash du serveur de production alors que certaines données n'étaient pas encore toutes transmises, les données, la comparaison des archive logs du serveur de production et celui de relève permettra de savoir les données manquantes.

Pour plus de détails pour la gestion de l'environnement de relève nous nous en remettrons au plan de continuité des affaires de l'OBR.



### 3.1.3. Procédures du Service Contrôle de Systèmes

Les procédures du service Contrôle des Systèmes, Gestion des Changements et Contrôle Qualité sont :

- ✓ La procédure de gestion du matériel Informatique
- ✓ La procédure de création des comptes utilisateurs
- ✓ La procédure de gestion des changements
- ✓ La procédure de la sécurité Informatique

#### *Procédure de Gestion du matériel Informatique*

Ce document constitue les procédures pour la gestion du matériel informatique de travail. Elle couvre la période qui va de l'octroi du matériel informatique jusqu'à sa mise hors service. Elle ne couvre pas l'achat et la mise en stock du matériel informatique.

Ces procédures nous permettront à mieux gérer le matériel du parc informatique de l'OBR en permettant :

- ✓ La tenue d'un inventaire correct
- ✓ L'assurance que la politique de sécurité est correctement appliquée
- ✓ L'optimisation de l'affectation du matériel informatique

#### *La Demande de matériel informatique*

La demande d'un matériel informatique en stock est accompagnée par un formulaire « Bon de réquisition de stock du matériel informatique » mis en place et validé par le Directeur des technologies de l'information. Cette demande doit être validé par le Directeur des Technologies et de l'information ainsi que le Directeur de l'administration et des approvisionnements.

Si le matériel n'est pas en stock, la demande d'achat habituelle est utilisée. Une fois le matériel acheté, il doit être acheminé au stock et en sortira par un bon de réquisition du stock informatique.

Ce bon de réquisition est ensuite envoyé ensuite au service « Assistance des Utilisateurs » de la Direction informatique pour traitement en même temps que le matériel à livrer qui est alors préparé à l'utilisation selon les procédures et politiques en vigueur.

Tout matériel informatique doit être livré aux utilisateurs par le département informatique.

#### *Traitement de la demande de matériel informatique*

Une fois que la demande de réquisition est validée (le matériel demandé est disponible et le besoin exprimé est réel), le matériel informatique est préparé en respectant les politiques, procédures et notes de service en vigueur.

L'Assistant aux Utilisateurs complète le « Formulaire d'acquisition du matériel informatique » mis en place par la Direction des Technologies de l'information qui sera signé par le requérant à la réception du matériel ; et l'inventaire est mis-à-jour avec une entrée contenant entre autres informations le nom et prénom de l'acquéreur, le numéro de série du matériel, la désignation du matériel, la date d'acquisition, le numéro de la demande de matériel,...

N.B : Au cas où le demandeur n'est pas servi, il/elle doit retourner cette réquisition à la Direction des Technologies et de l'information pour prise en compte dans l'inventaire.

#### *Changement de responsabilités*

Le changement de responsabilité sur le matériel intervient dans les cas suivants :

- ✓ Départ ou démission d'un employé de l'OBR
- ✓ Réaffectation d'un employé de l'OBR vers un autre service

- ✓ Déclassement du matériel
- ✓ Vol de matériel

Le changement de responsabilité doit être signifié par un formulaire « Formulaire de changement de responsabilité » mise en place par la Direction des technologies de l'information. Il est envoyé au département des technologies de l'information par l'employé en charge du matériel qui change de responsabilité. Ce formulaire doit en plus être signé par l'assistant aux utilisateurs du département des technologies de l'information qui a prononcé son déclassement lorsque c'est le cas.

Le matériel sujet de changement de responsabilité doit être remis au département des technologies de l'information en même temps que le formulaire de changement de responsabilité sauf en cas de vol ou de réaffectation du personnel.

En cas de réaffectation, la décision de remettre ou pas le matériel est prise de commun accord entre la direction des technologies de l'information et la direction d'origine de l'employé réaffecté. Cette décision est prise après que la fiche de changement de responsabilité ait été reçue par la direction des technologies de l'information.

### ***L'inventaire doit être mis-à-jour en conséquence.***

#### *Procédure de Gestion des Comptes Utilisateurs*

Ce document est écrit dans le but de bien gérer les comptes utilisateurs et leurs accès au système informatique.

Ces procédures nous permettront de gérer de manière efficiente les comptes utilisateurs du système d'information notamment en s'assurant que :

- ✓ Les employés accèdent aux ressources auxquelles ils sont autorisés
- ✓ Ils modifient uniquement les données auxquelles ils ont droit
- ✓ Leurs comptes sont désactivés lorsque leurs titulaires deviennent inactifs pour une longue période

#### ***Gestion des comptes utilisateurs***

##### *La création d'un compte utilisateur*

La création d'un compte utilisateur sur un système donné est introduite par un formulaire « Formulaire de demande de création d'un compte utilisateur » et est validé et signé par le Chef hiérarchique de l'utilisateur.

Le formulaire de demande de changement est adressé au Directeur des Technologies de l'Information qui à son tour l'envoie au service Contrôle des Systèmes, gestion des Changements et Contrôle de qualité de la direction des technologies de l'information pour traitement.

##### *Traitement de la demande de création*

Après traitement, les paramètres d'authentification par défaut sont communiqués à l'utilisateur.

Le mot de passe est une information secrète et il appartient à l'utilisateur de le garder secret. Tous les systèmes informatiques doivent offrir en mécanisme de cryptage du mot de passe pour assurer son caractère secret.

Il n'y a aucune garantie que le mot de passe par défaut soit secret. Il appartient à l'utilisateur de changer directement son mot de passe à la première connexion.

Les mots de passe doivent être complexe comme définit par la note de service 540/92/CSG/02-01/244/E.N/2014 en son point I sous point 2.

Le traitement est effectué selon le type de compte :

- ✓ Si c'est un compte créé sur le domaine ; il est effectué par les Administrateurs Systèmes ;
- ✓ Tandis que si c'est un compte créé sur une application donnée, il est effectué par l'administrateur des Logiciels Applicatifs.

Il est interdit à un utilisateur d'avoir deux comptes distincts dans un même système logiciel.

#### *Modification de compte utilisateur*

Pour mieux gérer et mettre à jour les comptes utilisateurs, le chef hiérarchique est tenu d'informer le service Contrôle des Systèmes et Gestion des Changements de tous les changements ou mouvements qui concernent les employés sous leurs responsabilités notamment en cas de :

- ✓ Changement de fonction ou de service
- ✓ Licenciement ou démission
- ✓ Suspension de contrat
- ✓ Départ pour tout autre motif dépassant trois mois

Une fiche appelée « Formulaire de Modification du compte utilisateur » doit être remplie et transmise au service Chef de Service, Contrôle des Systèmes, Gestion des Changements et Contrôle de qualité pour traitement.

Selon le cas, les actions suivantes peuvent être entreprises sur les comptes utilisateurs :

- ✓ Suspension du compte, en cas de départ pour une longue durée
- ✓ Changement de profil en cas de changement de fonction ou de service

Un compte suspendu est un compte dont l'accès est impossible malgré que l'utilisateur ait fourni un mot de passe valide.

Toutes les autres actions sur les comptes des utilisateurs sont interdites. Il s'agit notamment (entre autre) :

#### *La suppression d'un compte*

- ✓ Le changement du nom d'utilisateur d'un compte

En principe, aucun système ne doit permettre ces actions.

#### *Réinitialisation du mot de passe*

Sur demande expresse de l'utilisateur et uniquement de l'utilisateur, son mot de passe peut être initialisé à une valeur par défaut. Ceci peut survenir notamment en cas d'oubli du mot de passe. Cette demande doit être faite par téléphone ou par présence physique au service informatique concernée qui doit s'assurer que la personne qui demande la réinitialisation est l'utilisateur qu'elle prétend être.

Toute demande de réinitialisation de mot de passe qui ne vient pas de l'utilisateur lui-même doit être validée par le directeur des technologies de l'information et doit être accompagnée d'une fiche appelé « Formulaire de demande de réinitialisation de mot de passe » adressée au directeur susmentionné. Dans ce cas, cette demande doit être motivée par les raisons qui justifient cette demande

La création, la modification du compte utilisateur ainsi que le changement de mot de passe sont effectués sur demande remplie suivant les formulaires spécifiques mis en place par la Direction des technologies de l'information.

#### *Procédure de Gestion des Changements*

Ce document constitue les procédures de gestion des demandes de changements de différents services et départements qui touchent les systèmes informatiques.

### *But de la présente procédure*

De manière générale, ces procédures visent à acquérir ou à accroître le contrôle sur les changements qui surviennent dans le système d'information de l'OBR.

Les objectifs spécifiques sont :

- ✓ Réduire les risques inhérents aux changements
- ✓ Assurer la continuité des affaires en cas de départ du personnel ou de changement de responsabilité.
- ✓ Assurer que les changements qui surviennent dans l'environnement de production sont autorisés et validés
- ✓ Assurer que toutes les mesures d'accompagnement sont prévues d'une part et sont suivies d'autre part

### *Définitions*

Dans cette procédure, les termes suivants seront compris au sens défini ici.

- ✓ Le système d'information sera compris ici comme la partie informatique qui permet le stockage, la manipulation et la circulation de l'information au sein de l'OBR.
- ✓ Changement : un changement est considéré comme toute modification dans le système d'information qu'il soit de nature physique ou logique susceptible d'influencer l'état ou le fonctionnement du système d'information.
- ✓ L'utilisateur est toute personne qui envoie une demande de changement
- ✓ Administrateur des changements : c'est le gestionnaire des changements au service Contrôle des Systèmes, Gestion des Changements et Contrôle de qualité. Par la suite on pourra y faire référence en utilisant le mot « administrateur »

### *Règles Générales*

Les règles dans cette section ci-dessous s'appliquent à tous les changements sans exceptions aucune.

### **Conduite des changements**

#### *La demande de changement*

Un utilisateur demande le changement par le biais d'un formulaire physique ou électronique qui s'appelle : « Formulaire de demande de changement ».

L'utilisateur est réputé être l'auteur de la demande de changement et il lui incombe de veiller à ce que cette demande contienne les renseignements pertinents.

#### *Description du Changements :*

- ✓ Les raisons du changement,
- ✓ Les bénéfices attendus,
- ✓ Le système cible

Le formulaire de demande de changement est adressé au Directeur des Technologies de l'Information.

### **Analyse de la demande**

La demande est analysée par l'administrateur des changements ; l'analyse est faite en différentes étapes :

- ✓ Analyse de la demande
  - Evaluer les changements à apporter
- ✓ Analyse de l'impact sur le Système Informatique
  - Revoir la configuration initiale afin d'étudier les changements à effectuer
  - Cibler les éléments de configuration touchés
- ✓ Analyse des risques
  - Evaluer les risques de la mise en œuvre

Après cette analyse, l'administrateur des changements propose la manière de conduite du changement en collaboration avec le service exécutant.

- ✓ Cette proposition est illustrée par un document qui est envoyé chez le Directeur IT pour approbation.
- ✓ Le Directeur IT analyse le document et donne son approbation

### **Cycle de décision/Accord**

- ✓ Les changements peuvent être acceptés ou rejetés.
- ✓ En cas de rejet : les motifs du rejet sont consignés sur la demande de changement.
- ✓ Les demandes de changement rejetées sont retournées à l'utilisateur avec une note qui explique le pourquoi du rejet.
- ✓ En cas d'acceptation : c-à-dire après approbation du Directeur IT, l'administrateur de changement met en place un planning du déroulement de ces changements en collaboration avec le service exécutant et mobilise les ressources externes nécessaires.

### **Mise en œuvre/Implémentation du changement**

- ✓ L'Administrateur de changement doit s'assurer que toutes les ressources nécessaires sont acquises et dresse un calendrier pour ce changement.
- ✓ L'administrateur de changement doit aussi s'assurer que toutes les mesures d'accompagnement ont été prises
- ✓ Les changements sont appliqués par le service exécutant, en accordant une attention particulière aux règles à suivre.
- ✓ Après les changements, l'administrateur procède au test de validation.
- ✓ Le service ou l'agent qui a appliqué ces changements en informe l'utilisateur.
- ✓ L'utilisateur procède au test pour valider si ces changements correspondent aux besoins demandés
- ✓ Après validation de l'utilisateur, l'administrateur de changement historise les changements et met à jour la documentation
- ✓ Le service exécutant applique les changements dans l'environnement de production.

### **Registre/Outils et Documentation**

- ✓ L'administrateur de changement tient un registre des demandes de changement qui renferme une copie de chaque demande présentée et un registre des changements effectués.
- ✓ Les demandes de changement sont numérotées consécutivement.
- ✓ Lorsqu'un changement est effectué, on met à jour la documentation dans le registre de changement.

### **Historisation des changements**

- ✓ Les demandes doivent être historisées selon le changement effectué.
- ✓ Tout changement effectué doit être historisé c-à-dire mettre à jour les données existantes dans le Registre.

- ✓ Cette documentation servira à suivre les changements que tel ou tel matériel ou configuration a subi et par conséquent assure la traçabilité des changements, depuis la demande jusqu'aux versions composées en passant par les éléments touchés en particuliers.

### **Règles Spécifiques**

En plus des règles générales, il y a des règles spécifiques selon le domaine d'applications de ces changements.

#### **Changements des configurations des équipements réseaux**

Si les changements touchent le côté configuration réseaux, les étapes suivantes doivent être observées au moment de l'exécution des changements validés :

- ✓ Faire le Backup des configurations existantes
- ✓ Etablir un document technique spécifiant les changements effectués, après validation des changements
- ✓ Mettre à jour la documentation de ces nouvelles configurations

#### **Changements sur les applications**

Si les changements concernent les logiciels applicatifs, les étapes suivantes doivent être observées au moment de l'exécution des changements validés :

- ✓ Faire la copie de la production
- ✓ Prendre un snapshot
- ✓ Mise à jour de l'environnement test par rapport à la production
- ✓ Appliquer les changements dans l'environnement Test
- ✓ Etablir un document technique spécifiant les modules touchés ; après validation des changements.
- ✓ Appliquer les changements en Production (en se référant aux règles d'application des changements à l'environnement de production)

#### **Règles de passage des changements de l'environnement test à l'environnement production**

Une séparation est établie entre l'environnement test et l'environnement production. Les mots de passe administrateur système et base de données de l'environnement de production sont gardés respectivement par l'administrateur système et le DBA.

Afin d'appliquer les changements dans sur les applications, l'agent des changements :

- ✓ Demande un utilisateur et un mot de passe sur système de production pour accéder
- ✓ Demande un utilisateur et un mot de passe Base de données pour accéder
- ✓ Applications des changements dans l'environnement de Production
- ✓ Après validation des modifications, les utilisateurs et/ou mot de passe système et Base de données utilisés par l'exécutant doivent être changés ou désactivés

#### **Applications des patches scripts et autres changements aux Base de Données**

Pour apporter des changements aux SGBD et bases de données, il faut :

- ✓ Prendre un snapshot (Si le changement concerne une base de données, une simple sauvegarde de celle-ci peut suffire)
- ✓ Mise à jour de l'environnement test par rapport à la production
- ✓ Appliquer les changements dans l'environnement Test
- ✓ Etablir un document technique spécifiant les changements effectués,
- ✓ Après validation, applications des changements dans l'environnement de Production

## Application des patches et autres changements aux Systèmes d'exploitation

Pour apporter des changements au système d'exploitation, il faut observer les règles ici-bas :

- ✓ Prendre un snapshot
- ✓ Créer un environnement de test
- ✓ Appliquer les modifications à l'environnement de test
- ✓ Etablir un document technique spécifiant les modifications faites ;
- ✓ Après validation, appliquer les changements en Production

N.B : S'il arrive que la fiche décrit ci haut ne suffise pas, il est possible de l'accompagner par des annexes pour de plus amples informations. La première personne qui y ajoute une annexe l'appelle Annexe I du titre de l'annexe.

Exemple : Annexe I : Nouvelle règle de taxation sur le tabac

Les autres personnes qui y ajoutent des annexes les numérotent dans l'ordre chronologique de leurs ajouts. De plus, une référence à l'annexe sera ajoutée dans la fiche à la place correspondante.

Exemple :si la description des modifications à effectuer est trop grande pour la place prévue à cet effet, on pourra décrire tout cela dans un document en annexe et ajouter la phrase «Voir Annexe I dans la case « Description des modifications à effectuer. »

### Procédure de la sécurité Informatique

La sécurité informatique est gérée suivant une politique décidée par le Conseil d'Administration.

## 3.1.4. Procédures du Service Assistance aux Utilisateurs

### Procédure entretien préventif du matériel informatique

L'entretien préventif du matériel informatique vise à vérifier les équipements à intervalles réguliers afin de prévenir tout problème.

Un programme d'entretien trimestriel du matériel informatique est périodiquement réalisé en interne par le personnel d'assistance aux utilisateurs sur les différents sites de l'OBR.

La procédure entretien préventif du matériel informatique se veut un guide à la disposition du technicien d'assistance aux utilisateurs permettant d'harmoniser la méthodologie d'entretien trimestriel des équipements.

### Elaboration d'un programme d'entretien trimestriel du matériel informatique

Au début de chaque trimestre, le chef du service assistance aux utilisateurs élabore un programme d'entretien du matériel informatique avec dates, sites et participants. Ces derniers sont répartis sur différents sites regroupés:

#### 0.1 Sites situés à Bujumbura

Emmaüs	Virago	Port	Aéroport + Palais des Arts + Titres Fonciers + API + SEP +Kobil +Falcon Oil + Immatriculation Véhicules
--------	--------	------	---

#### 0.2. Sites situés en provinces

AXE NORD+ Centre Est	AXE SUD + EST	AXE OUEST
CDA : Kayanza – Kanyaru Haut – Gasenye –Gitega (+ bureau pétrole)	CDA : Rumonge – Mabanda	CDA: Gatumba – Ruhwa
CTI : Muramvya – Kayanza – Ngozi – Kirundo – Gitega	CTI : Rumonge - Makamba – Rutana	CTI : Bubanza - Cibitoke



A chaque descente sur terrain en provinces :

- ✓ Le chef du service assistance aux utilisateurs prend contact avec les responsables des différents sites qui seront visités pour anticiper sur l'assistance ponctuelle attendue site par site en marge des travaux d'entretien en prévision ;
- ✓ Le programme d'entretien du matériel informatique est relayé dans une lettre adressée au Commissaire des Services Généraux pour initier la préparation des ordres de mission ;
- ✓ Un tableau de suivi des travaux effectués et timing sur chaque site visité est rappelé pour mémoire à chaque participant.

Ce document dûment signé par les responsables des différents sites doit être annexé au rapport de mission.

Date	Site visité	Travaux effectués + Timing	Signature du Chef de site ou son représentant

### ***Entretien du matériel informatique***

Afin d'assurer la performance du matériel informatique, ce dernier doit être nettoyé de façon périodique.

#### *Outils d'entretien*

Disposer du matériel nécessaire :

- ✓ Un pinceau plat en soie,
- ✓ Un chiffon humide,
- ✓ Une mousse antistatique
- ✓ Un tournevis cruciforme,
- ✓ Un aspirateur portatif

#### ***Dépoussiérage***

- ✓ Eteindre et débrancher l'équipement avant de commencer l'entretien.
- ✓ Nettoyer l'extérieur du matériel à l'aide d'un pinceau pour retirer la poussière.
- ✓ Utiliser la mousse antistatique ou un chiffon humide pour nettoyer et essuyer délicatement les surfaces sur tous les périphériques : unité centrale, écran, clavier, souris, imprimante...
- ✓ Ouvrir l'équipement et procéder au nettoyage à l'intérieur
- ✓ La poussière s'accumule à l'intérieur de l'habitacle, celle-ci empêche le bon fonctionnement du matériel et du système de refroidissement.
- ✓ Enlever la poussière au pinceau. Passer l'aspirateur pour récupérer toute la poussière.

#### ***Procéder aux vérifications usuelles***

Le staff est appelé à suivre attentivement les instructions relayées dans le document ci-après :

1. Copie du nom de la Machine
2. Installation ou Mise à Niveau de Windows 10
3. Configuration du Domaine obr.gov.bi
4. Activation de Windows 10
5. Installation et activation de MS office 2013

6. Installation et activation de l'antivirus
7. Création du compte de l'Utilisateur sur Outlook
8. Création des raccourcis sur la barre des tâches pour :
  - i. Adobe reader
  - ii. Team viewer
  - iii. VLC
  - iv. Mozilla Firefox
  - v. Google Chrome
9. Ajouter le certificat sur mozilla
10. Changement des paramètres d'alimentation sur les nouveaux laptops
11. Installer/mettre à jour Java
12. SIGTAS-RCMS-ASYCUDA WORLD

*Suivi des recommandations du rapport de mission*

- ✓ Un rapport de mission est relayé à l'intention du Commissaire Général.

Il s'agit de prendre acte des travaux réalisés et d'assurer le suivi des recommandations éventuelles.

#### ***Procédure réparation du matériel informatique***

La réparation des équipements en panne (photocopieurs, imprimantes, ordinateurs, ...) se fait actuellement sur place à l'OBR suite à la mise en place de l'atelier de réparation et maintenance aménagé au site Emmaüs depuis le mois de mai 2014.

#### ***Atelier de réparation***

Tout matériel informatique en panne est dans un premier temps examiné par un technicien d'assistance aux utilisateurs. Ce dernier procède à un diagnostic de la panne et tente une remise en état de l'équipement. Sinon, il réfère l'état du matériel en panne au chef du service assistance aux utilisateurs et procède au transfert de l'équipement dans l'atelier de réparation pour des investigations plus poussées.

#### ***Réception du matériel***

A chaque entrée du matériel en panne dans l'atelier :

- a) L'assistant aux utilisateurs en charge du transfert du matériel en panne dans l'atelier devient le point focal du service demandeur de la réparation ;
- b) Le responsable de l'atelier remplit le registre des équipements en panne (classeur Excel : article / n° série, service affectation/lieu, date entrée, état équipement, assistant, n° réparation)
- c) Il appose une étiquette sur l'équipement en panne (article/n° de série, service d'origine, date entrée, assistant, numéro réparation)
- d) Il remet une copie de l'étiquette à l'assistant aux utilisateurs chargé de rendre compte au service bénéficiaire. L'assistant est tenu d'assurer le suivi de l'état d'avancement de la réparation.
- e) L'assistant aux utilisateurs envoie un email au chef du service assistance aux utilisateurs avec les données de l'étiquette (point d).

#### ***Détection de panne, diagnostic***

Le responsable de l'atelier

- a) Effectue une recherche de panne sur l'équipement en réparation

- b) Analyse la cause de la panne et procède aux tests des composants en fonction de la panne

#### *Réalisation des réparations*

Selon l'état du matériel en panne, la complexité du problème, la disponibilité des pièces de rechange, la procédure de réparation peut prendre plusieurs jours.

#### *Récupération du matériel remis en état*

A chaque sortie du matériel remis en état :

- a) Le responsable de l'atelier informe l'assistant aux utilisateurs en charge du transfert du matériel de la remise en état du matériel ;
- b) L'assistant aux utilisateurs invite le service bénéficiaire à récupérer le matériel réparé.
- c) Le responsable de l'atelier récupère la décharge (étiquette remise à la réception) auprès de l'assistant et remplit la cellule « date de sortie » du registre des équipements en panne (classer excel : article / n° série, service affectation/lieu, date entrée, date de sortie, état équipement, assistant, numéro réparation)
- d) L'assistant aux utilisateurs envoie un email au chef du service assistance aux utilisateurs pour la clôture de l'opération de réparation

#### *Rapport mensuel des réparations*

Le responsable de l'atelier est tenu de relayer le rapport mensuel des équipements remis en état auprès du chef de service assistance aux utilisateurs.

#### *Expertise extérieure*

En cas d'expertise extérieure pour l'une ou l'autre réparation, il convient de suivre à cet effet les dispositions en vigueur pour les demandes d'achat.

#### **Approvisionnement en Carburant Des Groupes Electrogènes**

Il importe de mettre en place une procédure d'approvisionnement en carburant des groupes électrogènes installés sur les différents sites de l'OBR :

Un système de cartes prepaid a été instauré pour la commande de carburant et le retrait de carburant à la pompe ;

Deux sites sont dotés de citernes (Emmaüs, Virago) pour l'approvisionnement en continu (gasoil) des groupes électrogènes

Les groupes installés sur les différents sites de l'intérieur du pays sont approvisionnés en carburant en provinces avec leurs cartes respectives.

Une telle organisation nécessite des orientations claires pour le personnel de maintenance et les utilisateurs sur terrain.

#### *Cartes prepaid pour l'approvisionnement en carburant*

Le fournisseur a préparé - sur demande - des cartes prepaid pour les groupes électrogènes de l'OBR.

exemple de l'existant :

	N° carte		N° carte
Gasoil Buja	1177001723	Essence Gatumba/Palais Arts	1177001728
Gasoil Kobero	1177001724	Essence Mabanda	1177001729
Gasoil Kayanza	1177001726	Essence Rumonge	1177001730
Gasoil Ruhwa	1177001727	Essence Gitega	1177001731

### *Passer une commande de carburant*

Une commande de carburant est initiée par l'équipe de maintenance des équipements électriques après rapport de l'état du stock du mois précédent.

Il s'agit de

- a) Procéder à une demande d'achat conformément aux dispositions en vigueur.
- b) Le service comptabilité procède à un virement au compte du fournisseur en contrat avec OBR
- c) Cas de cartes prepaid, le fournisseur procède à l'ajout des quantités commandées sur les différentes cartes
- d) Cas de citernes aménagées pour l'alimentation continue en gasoil des groupes électrogènes, le fournisseur apprête un camion-citerne pour l'opération de remplissage des citernes sur les sites concernés (Emmaüs & Virago).

### **Retirer du carburant à la pompe / Alimenter les groupes électrogènes**

- a) Retirer le gasoil/essence à la pompe sur présentation de la carte prepaid
- b) Ajouter du carburant aux réservoirs des générateurs

*Compléter le tableau de suivi des consommations en gasoil/essence (classeur Excel)*

Date	Quantité ajoutée	Index horaire	Ravitaillement à la pompe	Responsable

- c) Envoyer un email au chef du service assistance aux utilisateurs

### *Rapports*

A la fin de chaque mois, il est impératif de

- ✓ relever les quantités retirées à la pompe et celles qui ont été ajoutées aux réservoirs des groupes électrogènes
- ✓ relever les heures tournées (index) sur chaque groupe électrogène et en déduire les quantités de carburant consommées sur base de la consommation horaire ;

NB : Groupes non dotés d'index → les utilisateurs sur terrain font le relevé journalier des heures tournées sur chaque groupe électrogène.

- d) apprêter le tableau de bord des dysfonctionnements éventuels de consommation de gasoil/essence pour chaque site doté d'un groupe électrogène.

## 3.2. Procédures de la Direction Formation

---

### Existence d'une politique de formation et de développement

L'OBR considère la formation comme un investissement qui est essentiel pour la réalisation de ses objectifs organisationnels. Il va donc appuyer ses plans de formation en fournissant des ressources financiers et matériels, et en donnant aux employés du temps nécessaire pour suivre une formation approuvée.

Les objectifs de la formation et du perfectionnement sont:

- ✓ d'appuyer tous les employés à développer les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour effectuer leur travail efficacement;
- ✓ de fournir des opportunités de formation aux employés leur permettant d'avancer dans leur carrière;
- ✓ d'avoir plus d'employés capables de jouer actuellement et dans le futur des rôles de gestionnaires.

Cette politique s'applique à tous les employés qui occupent un poste permanent suivant les principes qui suivent :

- ✓ **Egalité des chances.** Tous les employés ont des opportunités équitables et raisonnables leur permettant de participer à des formations .
- ✓ **Besoins en formation.** Le plan de formation est élaboré en fonction des besoins de l'unité organisationnelle (Plan d'Action annuel ,Plan Stratégique etc), des prérequis repris dans la description de poste mais aussi des aspirations d'évolution de l'employé.
- ✓ **Formation axée sur l'emploi.** Les formations seront pertinentes au travail actuel de l'employé ou d'un futur travail au sein de l'organisation pour laquelle les employés suivent un perfectionnement.
- ✓ **Culture d'apprentissage.** Tous les employés sont encouragés à chercher des opportunités d'apprentissage (e-learning, coaching, mentoring, recherche, etc) dans leur travail quotidien et de partager leurs connaissances avec leurs collègues.

En plus, les principes suivants sont retenus :

- ✓ Chaque Direction doit identifier les besoins en formation et en perfectionnement de leurs employés. La Direction des Ressources Humaines doit gérer le processus d'identification des besoins en formation et les transférer à la Direction de la Formation qui doit préparer un projet d'une année sur les plans de formations et de perfectionnements annuels liés au plan d'affaires de l'OBR et basé sur les besoins identifiés. Des méthodes de formations externes et celles en cours d'emploi seront utilisées pour mettre en œuvre ces plans. Toutes les formations organisées doivent être pratiques et rentables.
- ✓ Les formations dispensées aux pays doivent être priorisées aux formations dispensées à l'étranger à condition qu'elle soient conformes aux normes de qualité de formation à l'OBR.
- ✓ Les évaluations annuelles de la performance sont utilisées pour identifier les besoins en formation individuelle. Chaque employé doit avoir ses propres objectifs de perfectionnement convenus à travers le processus de gestion de la performance.
- ✓ Les employés qui ont le potentiel d'occuper des postes de gestion dans le futur recevront des formations pertinentes, de perfectionnement et de l'expérience.
- ✓ Au retour de la formation, les employés sont tenus d'élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation. Cela doit être convenu avec leur supérieur hiérarchique.

- ✓ La formation sera évaluée six mois à un an après son achèvement afin de déterminer son impact sur le comportement et la performance au travail .Cette évaluation sera faite par le Chef hiérarchique de l'employé formé en collaboration avec la Direction de la formation et la Direction des Ressources Humaines.
- ✓ Les copies de certificats,diplômes ou autres titres obtenus dans le cadre d'une formation suivie par tous les employés, doivent être conservés dans le dossier personnel de chaque employé.Une copie de tous les supports de formation doit être transmise à la Direction de la formation.
- ✓ Tous les employés sont tenus de suivre une formation pour laquelle ils ont été sélectionnés.
- ✓ Les employés qui atteignent l'âge de la retraite dans les 12 mois pourront bénéficier seulement d'une formation de reconversion professionnelle.
- ✓ Les employés qui suivent une formation à l'étranger doivent signer un accord stipulant qu'ils devront travailler pour l'OBR pour un minimum de deux ans après leur retour et qu' à défaut ils doivent rembourser la totalité du coût de la formation.

Cette obligation concerne également les employés qui bénéficient d'une formation par la méthode e-learning financée par l'OBR à concurrence d'au moins 5.000 US Dollars.

#### ***Pouvoirs et responsabilités de la Direction de la formation***

- ✓ La Direction des Formations a la responsabilité globale de la mise en œuvre efficace de cette politique.
- ✓ Les Directeurs et les Chefs de Service sont chargés d'identifier les besoins en formation de leur personnel, de sélectionner des individus pour une formation et de s'assurer que les acquis de la formation sont utilisés dans leur emploi et partagés avec leur collègues.
- ✓ Les employés sont responsables de leur propre perfectionnement, de participer efficacement à une formation et d'appliquer les connaissances et les compétences apprises sur le travail.
- ✓ Les Commissaires ont le pouvoir d'approuver la participation de tout employé sélectionné à une formation externe dans le pays.
- ✓ Le Commissaire Général a le pouvoir d'approuver la participation de tout employé sélectionné à une formation à l'étranger .

Cette politique doit être utilisée en conjonction avec le Code du Travail du Burundi, la politique sur la gestion de la performance de l'OBR et la stratégie de formation de l'OBR.

**Procédures de traitement des dossiers reçus au sein de la Direction de la formation**

ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
<u>Etape 1</u> Réception des dossiers	Enregistrement dans le registre de réception du courrier ; Transmission au Directeur pour orientation ;	Dès la réception des dossiers	-Secrétaire	
<u>Etape 2</u> Traitement des dossiers au niveau de la Direction	Deux situations se présentent : Avis de classement ; Avis de traitement au niveau des services ; Classement des dossiers ; Les dossiers sont transmis au chef de service concerné ;	Une journée		
<u>Etape 3</u> Classement des dossiers clôturés au niveau de la Direction Traitement des dossiers au niveau des services	Le chef de service, compte tenu du sujet, transmet le dossier au cadre pour avis ou traitement ;	Une journée		- Directeur -Secrétaire -Secrétaire -Chef de service
<u>Etape 4</u> Traitement des dossiers au niveau des cadres	.Le cadre traite le dossier ; Il transmet le résultat du traitement au chef de service pour observation ; Le Secrétaire transmet le dossier au directeur pour dernière observation ;	Une journée	Chef de service	
<u>Etape 5</u> Transmission du dossier et de la fiche de suivi au directeur pour signature	Transmission du dossier et de la fiche de suivi au directeur pour signature ; Transmission et suivi du dossier par le secrétaire	Une journée Un ou plus d'un jour selon le niveau de complexité du dossier Une journée	-Cadre chargé de traiter le dossier  -Le Secrétaire	



## Procédures des formations internes

TAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
<p><u>Etape 1</u> : Identification des besoins en formation et en perfectionnement</p>	<p>Les besoins en formation et en perfectionnement sont examinés aux niveaux de l'organisation, de la direction et de l'employé. Les responsabilités sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L' EMT (Comité de Direction) est chargé d'identifier les besoins de l'organisation liés à l'introduction d'une nouvelle législation, aux politiques, aux systèmes et à la technologie affectant de nombreuses unités de travail.</li> <li>• L'employé est chargé d'identifier ses besoins en formation et d'en discuter avec le superviseur pour déterminer les priorités de formation.</li> <li>• Les Superviseurs sont chargés d'identifier les besoins individuels au cours de l'initiation au travail (période probatoire) et des évaluations annuelles de la performance et du perfectionnement. Les besoins individuels sont liés à la performance actuelle et au potentiel identifié.</li> <li>• Les Directeurs sont chargés d'identifier les besoins de leurs directions afin d'atteindre les objectifs et les cibles convenus dans le plan d'affaires de l'OBR.</li> </ul> <p>Après consultation avec les superviseurs, les Directeurs soumettent les besoins en formation de leurs unités respectives au Directeur des Ressources Humaines. Les besoins en formation et en perfectionnement sont passés en revue à partir du mois de novembre et de décembre.</p> <p>Ces besoins en formation doivent être présentés sous forme de tableau synthétique qui comprend les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intitulé de la formation</li> <li>• Objectif de la formation</li> <li>• Liste des participants</li> <li>• Résultats attendus</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>Il revient à la Direction des Ressources Humaines de faire une analyse complète des besoins en formation exprimés à tous les niveaux et de transmettre à la Direction de la Formation les besoins qui nécessitent réellement une formation pour être comblés. La Direction des Ressources Humaines tient compte aussi des besoins en formation qui peuvent découler du gap existant entre le niveau de compétence de chaque employé et celui recherché vis-à-vis de sa description de poste.</p>	<p>A chaque fois de besoin</p> <p>Tout le mois de novembre de l'année précédente</p> <p>Novembre et Décembre de l'année précédente</p> <p>Au plus tard le 31 Décembre de l'année précédente</p>	<p>-Comité de Direction</p> <p>- Directeurs</p> <p>- Superviseurs</p> <p>- Employé</p>	<p>Fiche d'évaluation</p>

TAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
<p><u>Etape</u> 2 :Préparation du plan de formation et de perfectionnement</p>	<p>Le plan annuel de formation et de perfectionnement est une partie intégrante du plan d'affaires de l'OBR. Le Directeur des Formations est chargé de préparer le plan annuel de formation et de perfectionnement en utilisant la procédure suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le Directeur des formations analyse les besoins en formation et en perfectionnement de toutes les Directions reçus de la Direction Des Ressources Humaines et identifie les besoins communs et élabore le plan provisoire de formation</li> <li>2. Un plan annuel de formation et de perfectionnement est préparé par la Direction de la Formation en précisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intitulé de la formation</li> <li>• Les résultats attendus</li> <li>• Organismes de formation/perfectionnement</li> <li>• Employés concernés ( public cible)</li> <li>• Date , période et durée</li> <li>• Les coûts estimatifs</li> </ul> </li> <li>3. Les priorités sont déterminées en consultation avec le Commissariat ou la Direction des bénéficiaires des formations compte tenu des ressources budgétaires disponibles.</li> <li>4. Le plan de formation et de perfectionnement est soumis au Comité Directeur de Formation pour approbation.</li> </ol>	<p>Janvier</p> <p>Janvier</p> <p>Février</p>	<p>- Direction de la Formation (Service Programme des formations)</p> <p>- Directeur du bénéficiaire de la formation ou leur Commissaire</p> <p>- Directeur de la formation</p> <p>- Directeur de la Formation</p> <p>- Directeur de la Formation</p> <p>- Comité Directeur de Formation</p>	

TAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
<p>E t a p e 3 : Conception de la formation et du perfectionnement</p>	<p>La conception de la formation et du perfectionnement dépend de la/des méthode(s) choisie(s). Ces dernières vont inclure des méthodes en milieu de travail et en dehors du milieu de travail, ou une combinaison, tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation en cours d'emploi</li> <li>• Le coaching et le mentorat</li> <li>• L'E-Learning</li> <li>• La rotation des tâches et les détachements</li> <li>• Les projets et l'apprentissage par les pairs</li> <li>• Les programmes et les ateliers développés en interne</li> <li>• Les cours externes à l'OBR</li> <li>• Etc</li> </ul> <p>La conception des interventions de formation et du perfectionnement utilise la procédure suivante pour les formateurs externes à l'OBR :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le Directeur des Formations propose au moins 3 prestataires qualifiés pour la formation/le perfectionnement à la Direction de l'Administration et des approvisionnements . Le choix du prestataire doit également répondre au soucis de l'efficience du rapport coût/qualité.</li> <li>2. Le prestataire chargé de la formation/du perfectionnement clarifie le plan de prestation en consultation avec les superviseurs des participants au cas de besoin et avec la Direction de la Formation.</li> </ol> <p>Le prestataire prépare un plan de prestation de formation qui précise notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs</li> <li>• Le contenu (ce qui doit être appris)</li> <li>• Les activités d'apprentissage</li> <li>• Le matériel, les installations et le budget requis</li> <li>• Un calendrier d'exécution</li> <li>• Les résultats attendus</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Le plan de prestation de la formation/perfectionnement est soumis à la Direction de la Formation pour examen et approbation.</li> </ol> <p>Cette procédure n'est pas utilisée pour : (a) les modules pour l'e-learning et les formations dispensées à l'étranger.</p> <p>La Direction des formations identifie aussi les formateurs internes du niveau de l'OBR et constitue une base des données après les avoir évalué s'ils sont qualifiés de dispenser des formations.</p>	<p>Confor- mement aux procédures de passation des marchés Publics</p> <p>Confor- mement aux procédures de passation des marchés Publics au moins 2 semaines avant la tenue de chaque formation</p>	<p>-Directeur de la Formation</p> <p>-Directeur des Ressouces Humaines</p> <p>- Directeur de la Formation</p> <p>- Directeur de l'Administration et des approvision nements</p> <p>-Directeur de la formation</p> <p>-Formateurs</p> <p>-Directeur de la Formation</p>	

TAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
<p><b>Etape 4 :</b> Prestation de la formation et du perfectionnement</p>	<p>La formation et le perfectionnement sont dispensés par des personnes/institutions qui sont qualifiées pour former. Il s'agit entre autre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des supérieurs hiérarchiques et superviseurs</li> <li>• Des employés de l'OBR ayants l'expertise recherchée</li> <li>• Le personnel de la Direction de la Formation qui a été certifié comme formateur</li> <li>• Des consultants externes spécialisés dans la formation</li> <li>• Des formateurs issus des organisations externes</li> </ul> <p>La formation et le perfectionnement sont menés conformément au plan de prestation de formation approuvé. La Direction des Formations fournit des informations aux supérieurs hiérarchiques et aux employés sur les événements planifiés en matière de formation / perfectionnement, et procure l'appui administratif et financier nécessaire avant et pendant la prestation.</p> <p>Les participants à la formation sont identifiés dans le plan annuel de formation et de perfectionnement. Pour les programmes de formation/perfectionnement où le nombre de places disponibles est limité, les supérieurs hiérarchiques sont chargés de sélectionner les employés qui vont participer à la formation. La sélection sera basée sur les critères cumulatifs suivants: (a) la performance, avec une préférence pour les plus performants; (b) la motivation à apprendre; (c) la capacité de transfert de compétences acquises.</p> <p>Pour les cours hors du milieu de travail, le Directeur transmet les employés sélectionnés à son Commissaire pour approbation. Lorsque ces cours doivent être suivis à l'étranger, le Commissaire Général doit approuver la participation.</p> <p>La Direction de la Formation surveille les activités de formation et de perfectionnement afin de s'assurer qu'elles sont prestées à temps et dans les limites budgétaires.</p> <p>Toutes les formations suivies doivent être communiquées à la Direction des Ressources Humaines pour être consignées dans le dossier personnel de l'employé. Un classement en parallèle doit être fait à la Direction de la formation.</p>		<p>- Formateurs internes et externes</p> <p>- Directeur de la Formation</p> <p>- Directeurs</p> <p>- Commissaires</p> <p>- Commissaire Général</p> <p>- Direction de la Formation (Service Administration des formations)</p>	

TAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
Etape 5 : Evaluation de la formation et du perfectionnement	<p>L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure la formation a été réalisée, que les compétences recherchées ont été acquises, et finalement que les objectifs de comportement ont été atteints.</p> <p>A l'issue de la formation, les participants doivent préparer un plan d'action pour mettre en œuvre les compétences acquises et s'en convenir avec leur superviseur. Une copie du plan d'action est envoyée à la Direction de la Formation et à la Direction des Ressources humaines. Le superviseur fait le suivi régulier de la mise en œuvre dudit plan et apporte un appui à l'employé si nécessaire.</p> <p>La formation et le perfectionnement sont évalués en deux étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immédiatement après la formation à l'aide d'un "Questionnaire d'Evaluation à Chaud" pour évaluer les points de vue des participants sur la prestation de la formation. Ce questionnaire est rempli par tous les participants et renvoyé à la Direction des Formations et à la Direction des Ressources Humaines.</li> <li>• Six mois à un an après la formation en vue de déterminer si les compétences et les objectifs de comportement ont été atteints. Cette évaluation à froid est effectuée par le superviseur en collaboration avec la direction de la formation et la Direction des Ressources Humaines . Les rapports d' Evaluation à froid seront transmis à la Direction de la Formation pour permettre l'amélioration du plan de formation de la période suivante. Ils comprendront : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le transfert des acquis en situation de travail</li> <li>- Les bénéfices sur l'organisation</li> </ul> </li> </ul> <p>Pour une formation technique , un pré-test et un post-test de l'apprentissage des participants peuvent être menés le cas échéant, avant et immédiatement après la formation.</p> <p>Les informations provenant des évaluations des formations seront utilisées pour améliorer la conception et la prestation des formations, et pour éliminer tous les obstacles à l'application des formations sur le milieu de travail.</p> <p>Le Directeur de la Formation va préparer un rapport de fin d'année pour le Comité Directeur des Formations sur les programmes de formation et de perfectionnement effectués par rapport au plan de formation annuel.</p>	<p>Juste après chaque formation</p> <p>6 mois à 1 an après la formation</p> <p>Avant et après chaque formation</p> <p>Janvier</p>	<p>-Direction de la Formation (Service Programmes des formations)</p> <p>-Superviseur de l'employé formé</p> <p>-Direction des Ressources Humaines</p> <p>-Direction de la Formation</p> <p>-Formateur</p> <p>-Directeur de la formation</p>	<p>Questionnaire d'évaluation à chaud</p> <p>Questionnaire d'évaluation à Froid</p>

**Procédures de gestion du curriculum douanier de l'EAC mise en œuvre dans le cadre de la convention OBR/ISGE**

ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
<p><b><u>Etape 1</u></b> éligibilité des candidats</p>	<p>Définition des critères d'éligibilité des candidats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir au minimum un diplôme de Licence, Baccalauréat ou autre équivalent ;</li> <li>• Etre employé du Commissariat des Douanes et Accises ou de la Direction de la Formation</li> <li>• Avoir une ancienneté d'au moins une Année à l'OBR</li> </ul>	<p>Avant la réception des dossiers</p> <p>Deux semaines</p> <p>Deux semaines</p> <p>Après le recrutement des formateurs</p>	<p>-Direction de la Formation</p> <p>l'ISGE</p> <p>Le Commissariat des douanes et Accises</p>	
<p><b><u>Etape 2</u></b> Identification des candidats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel à manifestation d'intérêt pour la formation sur le Curriculum douanier de la Communauté Est Africaine</li> <li>• Le Commissariat des douanes et Accises en collaboration avec la direction de la formation identifie les candidats selon les critères d'éligibilité ci-haut cités</li> <li>• Transmission de la liste des candidats retenus à l'ISGE ;</li> <li>• Inscription des candidats retenus à l'ISGE ;</li> </ul>	<p>Le jour de passation de l'examen</p> <p>Au plus 5 jours après la passation des examens</p>	<p>la direction de la formation</p> <p>La Direction de l'OBR</p> <p>-La Commission de suivi du Programme</p>	
<p><b><u>Etape 3</u></b> Administration du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement des formateurs par la commission de suivi du programme OBR/ISGE ;</li> <li>• Lancement officiel de la formation</li> <li>• Disponibilisation du matériel didactique;</li> <li>• Programmation de l'horaire de formation et suivi administratif;</li> <li>• Suivi logistique de la formation par le service administration des formations de la Direction formation ;</li> <li>• Evaluation continue du programme par la Commission de Suivi</li> <li>• L'OBR et l'ISGE déterminent la période de passation des sessions</li> </ul>	<p>Une journée avant le début de chaque formation</p> <p>Durant le cursus de formation</p> <p>Après les cours théoriques</p> <p>1 semaines après la réception des résultats</p>	<p>-La Direction de l'OBR et de l'ISGE</p> <p>-La Direction de la Formation</p>	

ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
<p>Etape 4 Passation des sessions</p> <p><u>Etape 5</u> Administration des stages</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque enseignant prépare l'examen et le dépose au secrétariat de l'ISGE</li> <li>• Correction et dépôt des résultats au secrétariat de l'ISGE</li> <li>• Publication des résultats et programmation de la 2<sup>e</sup> session</li> <li>• Passation de la 2<sup>e</sup> session</li> <li>• Correction et dépôt des résultats au secrétariat de l'ISGE</li> <li>• Publication des résultats de la 2<sup>e</sup> session</li> <li>• Lancement de la période de stage</li> <li>• Affectation des stagiaires dans les différents services du Commissariat des Douanes et Accises</li> <li>• Désignation des encadreurs de stage</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'encadrement sera assuré par les Formateurs ou les Chefs de service qui ont participé dans cette Formation et qui œuvrent dans les services où ces Cadres feront les stages</li> <li>• Production du rapport de stage</li> </ul>	<p>1 semaine après la publication des résultats de la 1<sup>ère</sup> session</p> <p>Au plus 5 jours après la passation des examens</p> <p>1 semaines après la réception des résultats</p> <p>1 semaine après la proclamation de la 2<sup>e</sup> session</p> <p>Après le lancement</p> <p>Après le lancement</p> <p>2 mois</p> <p>1 mois après la fin du stage</p>	<p>-Formateurs, chefs de service qui ont participé dans cette formation et qui oeuvrent dans les services où ces cadres feront stage</p> <p>-OBR</p> <p>-Stagiaire</p>	



### Procédures des formations à l'étranger

ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITE	FORMAT STANDARD
I. FORMATIONS PANIFIÉES DANS LE PLAN DE FORMATION				
Etape 1. Réception de tous les besoins en formation des différents départements par la Direction de la Formation en provenance de la Direction des Ressources Humaines	-La Direction de Ressources Humaines transmet les besoins en formation à la Direction de la Formation après analyse	Au plus tard le 31 Décembre de l'année précédente	-Direction des Ressources Humaines	
Etape 2. Identification des domaines de formation nécessitant des formations à l'étranger parmi les besoins exprimés et analysés par la Direction des Ressources Humaines	-Propositions des formations qui doivent se dérouler à l'étranger ainsi que les groupes cibles par le service programme des formations -Elaboration du budget relatif à ces formations -la Direction de la Formation transmet les propositions en formation et leur budget y relatif proposé à la hiérarchie après son approbation par le Comité Directeur de formation Après son a approbation par le Comité Directeur des Formations Approbation par le Comité Directeur des Formations Approbation par la Direction de l'OBR	Août de l'année précédente Août et Septembre l'année précédente Octobre de l'année précédente Novembre de l'année précédente	-Service Programmes des Formations -Service Administration des Formations -Directeur de la formation -Comité Directeur de Formation -Comité de Direction	
Etape 3 : Critères de sélection des candidats à la formation	La Direction de La Formation définit des critères objectifs : - niveau d'étude (licence pour les candidats à la formation de maîtrise, de spécialisation, d'expertise et d'informatique complexe) - secteur de travail actuel et futur - expérience dans le domaine (au moins deux ans à l'OBR) - âge (quatre ans avant l'âge de la retraite)	Août de l'année précédente	-Service Programme des Formations	

Etape 4 : Diffusion	Diffusion de formation et critères de sélection dans les départements des groupes cibles	Décembre de l'année précédente	-Directeur de la formation	
Etape 5 : Dépôt et analyse des dossiers de candidatures reçues des départements	Les dossiers de candidature seront déposés à la Direction de la Formation pour analyse et sélection. Les dossiers sélectionnés seront envoyés à la Direction de l'OBR pour la prise de décision	Janvier	-Directeur de la formation	
Etape 6 : Envoi et suivi des candidats retenus à l'étranger	Avant le départ, tout candidat signe obligatoirement un accord stipulant qu'il doit travailler pour l'OBR pour un minimum de 3 ans après son retour et qu'à défaut il doit payer la totalité du coût de la formation (NB : Cette obligation concerne seulement les employés qui bénéficient une formation d'expertise, de spécialisation ou maîtrise)		-Directeur de la formation  -Direction des Ressources Humaines	
Etape 7 : Retour des formés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Après la période de formation, tout formé doit immédiatement revenir à l'OBR</li> <li>- Il doit déposer à la Direction de la Formation une copie de tout le matériel de formation reçu ainsi que le rapport de la formation</li> <li>- Tout bénéficiaire d'une formation supérieure à un mois ou de certification devra préparer un cours à dispenser dans un délai ne dépassant pas 3 mois à dater de la date de retour au service</li> <li>- A l'issue de la formation, les participants arrivés au service au plus tard une semaine après doivent préparer un plan d'action pour mettre en œuvre les compétences acquises et s'en convenir avec leurs superviseurs. Une copie du plan d'action est envoyée au plus tard une semaine après à la Direction de la Formation et à la Direction des Ressources Humaines. Le superviseur fait le suivi régulier de la mise en œuvre dudit plan</li> <li>- la Direction de la Formation en collaboration avec le chef hiérarchique du participant organise la restitution au plus tard un mois après le retour au service pour les formations de moins d'un mois</li> </ul>		-Directeur de la formation  -Service Administration des Formations	

2. FORMATIONS NON PANIFIEES DANS LE PLAN DE FORMATION (CELLES FINANCEES PAR NOS PARTENAIRES ET CELLES PROPOSEES PAR LES EMPLOYES APRES LA VALIDATION DU PLAN DE FORMATION)				
Etape1 : Réception de la proposition par le CG	Le Commissaire Général reçoit la proposition et la transmet à la Direction de la Formation pour analyse et avis	Chaque fois qu'une opportunité de formation à l'étranger se présente	-Commissaire Général	
Etape2:Traitement du dossier	La Direction de la Formation analyse et donne son avis au Commissariat Général pour approbation selon les critères prédéfinis et en fonction des besoins en formation	Dans un délai ne dépassant pas deux semaines	-Directeur de la formation	
Etape 3 : Diffusion	Une fois la formation approuvée, on diffuse la formation et critères de sélection dans les départements des groupes cibles (sauf pour la formation proposée par l'employé)	Une semaine après l'analyse	-Directeur de la formation	
Etape 4: Dépôt et analyse des dossiers de candidatures reçues des départements ou du candidat individuel	Les dossiers de candidature seront déposés à la Direction de la formation pour analyse et sélection (inclus les formations proposées par l'employé).  Les dossiers sélectionnés seront envoyés au Comité Directeur de Formation pour ré-analyse (cette procédure concerne uniquement les formations d'expertise, spécialisation ou maîtrise) la décision est prise par le Commissariat Général. Les formations proposées par l'employé ne sont pas passées par le Comité Directeur des formations. Elles sont approuvées par le Commissaire Général après analyse par la Direction de la formation.		-Directeur de la formation  -Le Commissaire Général	
Etape5 : Envoi et suivi des candidats retenus à l'étranger	Avant le départ, tout candidat signe obligatoirement un accord stipulant qu'il doit travailler pour l'OBR pour un minimum de 3 ans après son retour et qu'à défaut il doit rembourser la totalité du coût de la formation (NB : Cette obligation concerne seulement les employés qui bénéficient une formation d'expertise, de spécialisation ou maîtrise)		-Directeur de la formation  -Direction des Ressources Humaines	

<p>Etape6 : Retour des formés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Après la période de formation, tout formé doit immédiatement revenir à l'OBR</li> <li>-Il doit déposer à la Direction de la Formation une copie de tout le matériel de formation reçu ainsi que le rapport de la formation</li> <li>-Tout bénéficiaire d'une formation de plus d'un mois ou de certification ou spécialisation devra préparer un cours à dispenser dans un délai ne dépassant pas trois mois à dater de la date de retour au service</li> <li>-A l'issue de la formation, les participants arrivés au service au plus tard une semaine après doivent préparer un plan d'action pour mettre en œuvre les compétences acquises et s'en convenir avec leurs superviseurs. Une copie du plan d'action est envoyée au plus tard une semaine après à la Direction de la Formation et à la Direction des Ressources Humaines. Le superviseur fait le suivi régulier de la mise en œuvre dudit plan</li> <li>-la Direction de la Formation en collaboration avec le chef hiérarchique du participant organise la restitution au plus tard un mois après le retour au service pour les formations de moins d'un mois</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directeur de la formation</li> <li>-Service Administration des Formations</li> </ul>	
-----------------------------------	--	--	--	--

**Procédures de restitution de la formation**

PROCEDURE DE RESTITUTION DES FORMATIONS				
ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITES	FORMAT STANDARD
Etape 1	Après chaque formation en externe ou à l'étranger ; le participant doit déposer au plus tard deux semaines après son retour au service, le rapport de la mission au secrétariat du Commissariat Général avec une copie à la Direction de la Formation et à celle des Ressources Humaines.	Au plus tard deux semaines après son retour au service	-Participant à la formation	Format rapport de mission
Etape 2	il devra également déposer à la Direction de la Formation une copie de tout le matériel de formation reçu lors de la formation (livre, CD, syllabus, etc).	Au plus tard deux semaines après son retour au service	-Participant à la formation	
Etape 3	tout bénéficiaire d'une formation en Extra entreprise d'une durée supérieur à un mois devra préparer un module de formation à dispenser dans un délai ne dépassant pas 3 mois à dater de la date de retour au service.	Au plus tard trois mois après le retour au service	- Participant à la formation	
Etape 4	le matériel de formation(livre, syllabus, CD,etc) déposé à la Direction de la formation sera classé à la bibliothèque pour consultation par les cadres et agents qui veulent s'auto former	Au plus tard un mois après le retour au service	- Service administration de la formation	
Etape 5	A l'issue de la formation, les participants arrivés au service au plus tard une semaine après, doivent préparer un plan d'action pour mettre en œuvre les compétences acquises et s'en convenir avec leur superviseur. Une copie du plan d'action est envoyée au plus tard une semaine après la formation à la Direction de la Formation et à la Direction des Ressources Humaines. Le superviseur fait le suivi régulier de la mise en œuvre dudit plan et apporte un appui à l'employé si nécessaire La Direction de la formation en collaboration avec le chef hiérarchique du participant , organise la séance de restitution :	Au plus tard une semaine après le retour au service 1 mois après le retour au service 3 mois Après le retour au service	- Chef hiérarchique - Chef de Service Programmes de formation - Directeur de la Formation - Chef hiérarchique - Chef de service Programmes de formation	
Etape 6	au plus tard un mois après le retour au service pour les formations de moins d'un mois au plus tard trois mois après le retour au service pour les formations de plus d'un mois		- Directeur de la Formation	

## Procédures de gestion des formateurs

PROCEDURE DE GESTION DES FORMATEURS			
ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITES
Etape 1	Chaque formateur doit déposer au moins 15 jours ouvrables avant le début de chaque cours qu'il doit dispenser, une copie soft du module sur lequel il doit former, une copie de la présentation power point qu'il va utiliser lors de la formation ainsi que la liste du matériel didactique dont il a besoin pour réaliser efficacement sa mission de formation	15 jours ouvrables avant la date de début de la formation	Formateur -Service Programme des formations
Etape2	La Direction de la Formation analyse le module de formation en collaboration avec les services bénéficiaires de formation	Au moins 10 jours ouvrables avant le début de chaque formation	-Directeur de la Formation -Service bénéficiaire
Etape 3	Le Directeur de la formation donne au Formateur les recommandations émises par la Direction des Formations en collaboration avec les services bénéficiaires au moins cinq jours ouvrables avant le début de la formation	Cinq jours ouvrables avant le début de la formation	-Directeur de la Formation -Services bénéficiaires
Etape4	Deux jours ouvrables avant la formation, le formateur donne au Directeur de la formation le module corrigé-è à dispenser	Deux jours ouvrables avant la formation	-Formateur
Etape 5	Le matériel de formation est mis dans la salle de formation au moins trente minutes avant le début de la formation		-Chef de service administration des formations
Etape 6	Le formateur se présente au lieu de formation trente minutes avant le début de chaque formation dans une tenue décente	Au moins Trente minutes avant le début de chaque formation	
Etape 7	Cinq jours calendrier après la formation, tout formateur externe soumettra au Directeur de la Formation un rapport de formation comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs du cours</li> <li>• La liste des participants à la formation</li> <li>• Le contenu des cours</li> <li>• Les recommandations du formateur</li> <li>• Les résultats du test</li> </ul>	Trente minutes avant le début de chaque formations Cinq jours après le début de chaque formation	-Formateur -Service Administration des formations -Formateur externe

**Procédures de gestion de la bibliothèque**

ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITES	FORMAT STANDARD
Etape 1	Pour une consultation sur place :	A l'entrée de la Bibliothèque	-Le Bibliothécaire et le lecteur	Fiche d'accès à la bibliothèque
	- Le lecteur donne son badge au Bibliothécaire			
	- le lecteur remplit et signe la fiche de lecture		-Le Bibliothécaire et le lecteur	
Etape 2	- le lecteur reçoit le document de la part du bibliothécaire et s'installe dans la salle de lecture	A l'entrée de la Bibliothèque	-Le Bibliothécaire	
Etape 3	- A la sortie, le lecteur remet tous les documents de la bibliothèque et récupère son badge	A la sortie de la Bibliothèque	-Le Bibliothécaire et le lecteur	
Etape 4			-Le Bibliothécaire et le lecteur	
	<b>Pour l'emprunt des documents à emporter:</b>		-Le Bibliothécaire et le lecteur	
Etape 1	- le lecteur donne son badge au bibliothécaire	A la sortie de la Bibliothèque	-Le Bibliothécaire et le lecteur	
Etape 2	-le lecteur remplit et signe la fiche d'emprunt avant de recevoir le document dont il a besoin		-Le Bibliothécaire	
Etape 3	-le lecteur reçoit le document de la part du bibliothécaire et prend avec lui la copie de la fiche d'emprunt et récupère son badge avant de sortir		Direction de la Formation	
Etape 4	-un jour avant la fin de la période d'emprunt, le bibliothécaire rappelle à l'emprunteur de ramener le livre à temps.	A la sortie de la Bibliothèque	-Le Bibliothécaire	
Etape5	-Si le document emprunté n'est pas encore remis cinq jours après la fin de la période d'emprunt, la Direction de la formation émet un avis écrit de demande de remise du livre et donne une copie à son superviseur.	Un jour avant la fin de la période d'emprunt	-Le Bibliothécaire	
			-Direction de la Formation	
		Cinq jours après	-Directeur des Finances	
Etape 6	Après cinq jours à compter à partir de la date de retour du document à la Bibliothèque,le Bibliothécaire adresse un rapport au Directeur de la Formation avec copie à l'employé emprunteur.	Cinq jours après	-Directeur des Ressources Humaines	



ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITES	FORMAT STANDARD
Etape 7	Le Directeur de la Formation sur rapport du Bibliothécaire adresse une demande de remboursement à l'employé via le Commissariat des Services Généraux qui va signer la lettre de demande de remboursement avec copie au Direction des Ressources Humaines, le Directeur de la Formation et le Directeur des Finances.  un lecteur qui détruira un document ou qui le perdra devra le remplacer en déans un mois après l'expiration du délai d'emprunt ou payer à la caisse de l'OBR l'équivalent de son coût d'achat qui sera fixé par la Direction des Finances de l'OBR.	3 jours	-Commissariat des Services Généraux -Le Bibliothécaire	
Etape 8		Un mois après l'expiration du délai de remise du document	-Direction de la Formation -Directeur des Finances -Directeur des Ressources Humaines	

### Procédures de gestion de la salle informatique

ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITES	FORMAT STANDARD
Etape 1	-Réquisition de la fiche de demande et de remise de la salle	Un jour avant l'occupation de la salle	-Chargé de l'Administration des formations	Fiche de demande et de remise de la salle
Etape 2	Autorisation ou refus	La veille de l'occupation de la salle	- Chargé de l'Administration de la formation	Fiche d'inventaire
Etape 3	Présentation de la salle et son contenu	1heure au moins avant l' occupation	-chargé de l'Administration de la formation	Fiche d'inventaire
Etape 4	Remise de la salle	Juste après utilisation	-l'utilisateur ou son représentant et le chargé de l'Administration des formations	

**Procédures d'accès a la salle informatique**

ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITES	FORMAT STANDARD
Occupation de la salle pour autre usage que la formation				
Etape 1	Réquisition ,remplissage et dépôt au service Administration des Formations de la fiche de demande et de remise de la salle	Un jour avant l'occupation de la salle	-Utilisateur ou son représentant -Chargé de l' Administration de la formation	Fiche de demande et de remise de la salle
Etape 2	Autorisation ou refus	1h après la demande	-L'utilisateur et le chargé de l'Administration de la formation	Fiche de demande et de remise de la salle
Etape 3	Remplissage et signature de la fiche d'inventaire du matériel et de l'équipement informatique	1heure au moins avant l'occupation	-L' utilisateurou son représentant	Fiche d'inventaire
Etape 4	Remise de la salle après inventaire du contenu	Juste après utilisation	-Le chargé de l' Administration des formations	Fiche d'inventaire
Occupation de la salle pour les formations internes				
Etape 1	Remplissage et signature de la fiche d'inventaire du matériel et de l'équipement informatique	1heure au moins avant l'occupation	-Chargé de l' Administration de la formation et formateur	Fiche d'inventaire
Etape 2	Remise de la salle après inventaire	Juste après utilisation	-Chargé de l' Administration de la formation et le formateur	Fiche d'inventaire
Occupation de la salle par les participants aux cours e-learning				
Etape 1	Pendant la periode d'ouverture d'un cours ,la salle informatique sera disponibilisée et gérée par le chargé de l' Administration des Formations de 18h à 20h pendant la semaine et de 11h à 13h les week end pour les cadres n'ayant pas d'ordinateur propre ou de connection internet et qui sont inscrits au cours.	Selon le calendrier e-learning	-Chargé de l' Administration de la Formation	

**Procédures de réquisition de la salle de réunion sise à la direction de la formation**

Etape	Actions	Temps	Responsables	Format standard
Etape 1	Réquisition ,remplissage et signature de la fiche de demande et de remise de la salle	Un jour avant l'occupation de la salle	-Le demandeur et chargé de l'Administration de la formation	Fiche de demande et de remise de la salle
Etape 2	Autorisation ou refus	1h après la demande	-Chargé de l'Administration de la formation	Fiche de demande et de remise de la salle
Etape 3	Remplissage et signature de la fiche d'inventaire du matériel et de l'équipement	1 heure au moins avant l'occupation	-Chargé de l'Administration de la formation et le chargé de l'Administration de la Formation	Fiche d'inventaire
Etape 4	Remise de la salle après inventaire	Chaque fois après utilisation	-L'occupant ou son représentant et le chargé de l'Administration	Fiche d'inventaire

# Annexes

## Annexe 1. Fiche de demande et de remise de la salle de formation

ANNEXE 1 : FICHE DE DEMANDE ET DE REMISE DE LA SALLE DE FORMATION	
Nom et Prénom du demandeur : .....	
Commissariat : .....	
Direction : .....	
Service : .....	
Motif de demande : .....	
Période souhaitée :	
Observations :	
1.	.....
2.	.....
3.	.....
4.	.....
5.	.....
Signature du demandeur	Pour accord : Chargé de l'administration (DIRECTION DE LA FORMATION)
Si refus Motif : .....	
Pour remise conforme	
Signature du remettant	Signature du chargé de l'administration (Direction de La Formation)

## Annexe 2. Fiche d'accès a la bibliotheque

Nom et Prénom du lecteur : .....	
Numéro matricule : .....	
Commissariat : .....	
Direction : .....	
Service : .....	
Date de visite : .....	
Heures d'arrivée : .....	
Heure de départ : .....	
Titre du livre consulté : .....	
 Signature du lecteur	 Signature du Chargé de la Bibliothèque

## Annexe 3. Fiche d'emprunt des documents de la bibliothèque

Nom et Prénom du lecteur : .....	
Numéro matricule : .....	
Commissariat : .....	
Direction : .....	
Service : .....	
Titre du livre emprunté : .....	
Date d'emprunt: .....	
Date prévue de remise : .....	
Date effective de remise .....	
Observations :	
1. A	
L'EMPRUNT : .....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
2. A	LA
	REMISE :
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
Signature du lecteur	Signature du Chargé de la Bibliothèque

## Annexe 4 : Fiche d'inventaire du matériel se trouvant dans la salle



Merci d'exprimer votre degré d'accord avec chacune des affirmations à l'aide de

L'échelle suivante :

- 1 : Totalemment en désaccord
- 2 : Partiellement en désaccord
- 3 : Ni en accord, ni en désaccord
- 4 : Partiellement en accord
- 5 : Totalemment en accord

**OBJECTIFS:** Pour évaluer la formation, la méthode d'apprentissage offerte ainsi que l'efficacité des formateurs.

**INSTRUCTIONS:**

- 1. Remplir cette fiche d'évaluation avant de quitter.
- 2. Retourner à la personne ou le lieu désigné par votre formateur

Titre du cours:.....

Période du .....au .....201.....

Encerclez le numéro qui correspond à votre réponse:

Pas d'accord

D'accord

1. La salle de formation était excellente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Le soutien pendant le cours était excellent.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

• La qualité des matériaux de formation était excellente.





### 3.3. Procédures de la Direction des Ressources Humaines

---

#### ► Procédures de recrutement des employés (ées)

Principes :

- ✓ Main-d'œuvre compétente: Guider la mise en place d'un processus de recrutement basé sur le mérite à l'OBR qui permet de recruter les personnes qu'il faut aux postes qu'il faut et au bon moment.
- ✓ Une main-d'œuvre diversifiée: l'emploi à l'OBR est ouvert à tous les Burundais, et vise à refléter la diversité de la nation conformément à la Constitution.
- ✓ Le recrutement des employés est fondé sur le mérite, l'impartialité, l'équité et se fait d'une manière qui protège la confidentialité de toutes les informations relatives au processus de recrutement et aux candidats.
- ✓ Le Mérite fait référence au recrutement des employés qui répondent le mieux aux critères de sélection déterminés pour le poste. Le principe de mérite permet de mettre en place une main d'œuvre professionnellement compétente.
- ✓ L'impartialité se réfère à un processus de recrutement qui est neutre, honnête et qui traite tous les candidats de la même manière.
- ✓ L'équité se réfère aux mécanismes internes de l'OBR visant à avoir un personnel représentatif de la population burundaise
- ✓ La confidentialité se réfère au secret professionnel. Il doit être de rigueur pour toutes les parties prenantes impliquées dans le processus de recrutement.

L'OBR est ouvert à tous les Burundais, et vise à refléter la diversité de la nation conformément à la Constitution. Tous les Burundais ont le droit de postuler pour un poste à l'OBR, à condition qu'ils remplissent les exigences du Code du Travail et du Règlement d'Entreprise.

Conformément au Code du Travail, les ressortissants étrangers peuvent également être recrutés à l'OBR en cas d'absences de burundais ayant des compétences requises pour occuper le poste vacant.

Un processus de recrutement ne peut être entrepris qu'après l'approbation par le Commissaire Général sur avis du Directeur des Ressources Humaines. Cette procédure permet de s'assurer que le poste à pourvoir est vacant, financé et correctement classé avant de lancer le processus de recrutement.

Tous les postes permanents vacants, à l'exception du poste de Chef d'Équipe (de par sa nature qui nécessite une rotation régulière), seront pourvus à travers un processus de compétition basé sur le mérite. Les postes de Directeurs et Commissaires sont pourvus après compétition ouverte au public (candidatures internes et externes). Pour les postes inférieurs au niveau de Directeur, la compétition sera ouverte d'abord à l'interne, puis à l'externe en l'absence des candidats internes ayant les compétences requises.

La présélection des candidats est basée sur des critères de sélection prédéterminés et qui sont liés au poste.

Les membres du panel de sélection doivent garder la confidentialité des informations des candidats, des examens écrits, des documents des interviews et des résultats. Toute violation de l'obligation de confidentialité entraîne des mesures disciplinaires.

Les employés de l'OBR qui participent dans un processus de recrutement et qui n'ont pas été retenus peuvent bénéficier, sur demande, des informations de la part de la DRH dans le but de voir où améliorer et apprendre de cette expérience.

La Direction des Ressources Humaines a la responsabilité de conserver et classer les rapports écrits concernant tous les processus de recrutement, y compris la présélection, les interviews,

les tests, l'évaluation, le classement, les recommandations et justifications.

A chaque fin du processus, la Direction des Ressources Humaines doit fournir un rapport sur le recrutement à la hiérarchie pour contrôler le respect de l'application de la réglementation.

Cette politique s'applique aux postes permanents pourvus à l'OBR par voie de recrutement externe et interne. La politique doit être appliquée conformément à la loi du travail du Burundi.

### ➤ Responsabilités et pouvoirs dans le processus de recrutement

La Direction des Ressources Humaines doit s'assurer que le recrutement et la sélection sont effectués conformément à cette politique et au Code du Travail Burundais.

Les panels de recrutement, sous la supervision du Directeur des Ressources Humaines ont la responsabilité d'examiner les dossiers de demande d'emploi, de participer à l'élaboration des tests, à mener des interviews et à organiser la passation des examens.

Conformément au budget adopté par le Conseil d'Administration pour le recrutement, le Commissaire Général est habilité à procéder au lancement du processus de recrutement pour les postes se trouvant en dessous du niveau de Chef de Service et de procéder à la désignation des candidats retenus.

Le Conseil d'Administration a la responsabilité d'analyser et valider le budget relatif à tous les recrutements des postes permanents. Il a également la responsabilité de veiller à ce que les processus de recrutement respecte la représentativité de la population burundaise conformément à la Constitution burundaise. Seul le Conseil d'Administration est habilité à autoriser le lancement d'un processus de recrutement pour un poste de Chef de Service, Directeur et Commissaire. Le Conseil d'Administration est également l'autorité habilitée à la désignation des candidats retenus pour les postes de Chef de Service, Directeur et Commissaire.

## Schéma du processus de recrutement

Etapes	Directives et Procédures	Temps	Responsabilité	Format Standard
Etape 1: Demande de recrutement	Lorsqu' il y a un poste vacant, le Directeur concerné discute avec son Commissaire sur la nécessité de pourvoir ledit poste. S'ils constatent que le recrutement est justifié, le Commissaire envoie une demande de recrutement au Directeur des RH pour traitement.  Lorsqu'il s'agit d'un poste de Directeur ou Commissaire, le Conseil d'Administration analyse l'opportunité de pourvoir à ce poste. En aucun cas, on ne peut pourvoir un poste sans une description de poste validé <sup>1</sup> .	N/A	Directeur concerné Commissaire concerné Conseil d'Administration	1) Formulaire de demande de recrutement  2) Description de poste
Etape 2: Approbation pour le recrutement	Le Directeur des Ressources Humaines traite la demande (confirme si le poste est approuvé sur l'organigramme et est financé) et envoie au Commissaire des Services Généraux pour approbation. Ce dernier l'envoie à son tour au Commissariat Général pour décision finale.  Lorsqu'il s'agit d'un poste de Directeur ou Commissaire, c'est le Conseil d'Administration qui autorise le recrutement. Le CG transmet la décision du CA au DRH pour qu'il active le processus.	1 semaine à partir de la réception de la demande	Directeur des RH CSG CG	Formulaire de demande de recrutement
Etape 3: Publication du poste vacant	Une fois la demande approuvée, la Direction des Ressources Humaines prépare l'avis de recrutement conformément à la description de poste approuvée. La Direction des Ressources Humaines prend des dispositions nécessaires pour publier l'avis de recrutement. L'avis peut être publié sur le site web de l'OBR, sur les panneaux d'affichage, dans la presse, par des annonces à la radio ou par tout autre moyen jugé approprié pour atteindre l'attention des candidats appropriés.  Chaque avis de recrutement doit avoir un numéro de publication et une date de clôture. Les périodes de dépôt des candidatures doivent respecter un nombre minimum de jours à partir de la date de publication de l'offre d'emploi, comme indiqué ci-dessous:  Le recrutement interne: Minimum 14 jours calendrier.  Le recrutement externe: De 14 à 30 jours calendrier.	1 semaine à partir de l'approbation par le Commissaire Général	Directeur des RH CSG CG	1) Formulaire du CV de l'OBR  2) Format de l'avis de recrutement

	<p>La date de clôture est la date limite pour accepter les dépôts de candidatures. Le numéro de l'avis de recrutement doit être indiqué sur le formulaire standard de candidature de l'OBR qui est soumis par les candidats afin que leur dossier de candidature soit considéré.</p> <p>Le numéro de l'offre d'emploi sert de référence importante pour la Direction des Ressources Humaines à des fins de conservation et de préparation de rapports – y compris pour la gestion des plaintes et des recours. La DRH doit s'assurer que tous les candidats sont tenus informés de toute annulation, report ou informations additionnelles concernant le recrutement.</p> <p>Les avis de recrutement doivent :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indiquer le domaine de la recherche ainsi que la date de clôture.</li> <li>2. Etre publiées dans les délais prescrits dans cette procédure pour être accessible au public en utilisant les canaux mentionnés ci-dessus.</li> <li>3. Indiquer clairement où on peut obtenir et soumettre la demande.</li> <li>4. Enumérer les tâches et qualifications pertinentes. Aucune modification des qualifications ne sera permise après l'émission de l'avis de recrutement.</li> <li>5. Indiquer le titre du poste, le lieu d'affectation du poste à pourvoir.</li> <li>6. Enumérez les éléments constitutifs du dossier.</li> </ol>			
Etape 4: nomination des Panels de Recrutement	<p>Un ou plusieurs Panel(s) de recrutement est(sont) nommé(s) pour examiner les dossiers de demande d'emploi, participer à l'élaboration des tests, mener les interviews et organiser la passation des examens. Le Panel de recrutement doit avoir entre 3 et 5 membres, selon la nature et le niveau du poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les postes de niveau Commissaire et Directeur, le Conseil d'Administration nomme le Panel de recrutement.</li> <li>• Pour les postes niveau Chef de Service et en deçà le Directeur Ressources Humaines propose les membres du Panel de Recrutement qui seront approuvés par le CG.</li> </ul>	Dans les 5 jours après la réception des candidatures pour le panel de présélection	Président du Conseil d'Administration Commissaire Général Commissaires Directeur des Ressources Humaines	Lettre de nomination du Panel de Recrutement

	<p>Dans la plupart des cas, le panel devrait inclure le supérieur hiérarchique du poste à pourvoir, un expert technique dans le domaine pertinent au poste à pourvoir et un représentant de la Direction des RH pour s'assurer que les politiques du processus de sélection sont suivies et qu'une documentation appropriée est produite au cours du processus .</p> <p>Dans la mesure du possible le supérieur hiérarchique du poste devrait toujours être le président du panel de recrutement.</p>			
Etape 5: Réception des dossiers de candidatures	<p>La Direction des Ressources Humaines enregistre la date à laquelle les dossiers de candidatures sont reçus. Le candidat qui soumet son dossier physique doit signer dans le registre. Les candidats qui soumettent une demande en ligne recevront une confirmation par e-mail.</p> <p>Tous les dossiers de candidatures sont conservés en sécurité au sein de la Direction des Ressources Humaines.</p>	Conformément à l'avis de recrutement	Direction des Ressources Humaines	<p>Format de rapport</p> <p>Registre de réception des candidatures</p>
Etape 6: Présélection	<p>La présélection ne peut commencer qu'après la date de clôture des dépôts de candidatures.</p> <p>Tous les dossiers de candidatures sont examinés conformément aux critères de sélection préétablis. Tous les critères doivent être objectifs, raisonnables et défendables en cas de contestation. S'il s'avère nécessaire, la Direction des Ressources Humaines pourra retirer, des formulaires de candidature, le nom et les informations personnelles des candidats et de les remplacer par un numéro d'identification du candidat avant de les soumettre au Panel de recrutement pour la présélection.</p> <p>Un rapport de présélection doit être consigné par écrit et transmis à la Direction des Ressources Humaines. Les candidats qui sont retenus passent à l'étape suivante du processus de recrutement.</p>	Présenter le rapport de présélection dans les 2 semaines à compter de la nomination du panel	Direction des HR Panel de recrutement	<p>Formulaire de présélection</p> <p>Format standard de rapport</p>

<p>Etape 7: Examens écrits</p>	<p>Le test écrit est obligatoire pour tous les postes qui sont à un niveau inférieur à celui de Commissaire. Pour les postes de Commissaire, la Direction de l'OBR devra apprécier la nécessité de faire passer un test écrit.</p> <p>Le test informatique est obligatoire pour tous les postes sauf pour le personnel d'appui (veilleur, planton et chauffeur).</p> <p>La Direction des Ressources Humaines doit décider à l'avance de la pondération à attribuer à l'examen écrit et à l'entrevue, au test informatique ainsi qu'à tout autre type de test qui peut faire partie de l'évaluation du candidat.</p> <p>Le matériel pour évaluer les candidats doit rester strictement confidentiel jusqu'à la date des examens. Tous les candidats doivent passer les tests écrits en même temps et au même endroit.</p> <p>Des dispositions (logistiques) pour que les candidats puissent être testés ou évalués sont prises par la Direction des Ressources Humaines. Après le test écrit les copies d'examen doivent être conservées par la DRH.</p> <p>La correction est faite par la Direction des RH, le panel de Sélection ou un groupe d'examineurs désigné par le CG, et en utilisant la méthode de notation préconçue. Les résultats doivent être consignés par écrit et rester confidentiels. Les noms des candidats retenus pour l'étape suivante seront publiés.</p>	<p>Présenter le rapport du test écrit dans 3 semaines après détermination de la liste des candidats présélectionnés</p>	<p>Direction des HR Membres du panel Commissaire des Services Généraux CGA/CG (Commissaire Général-Adjoint / Commissaire Général)</p>	<p>Format standard de rapport</p>
<p>Etape 8 : Présentation et entrevue</p>	<p>La Direction des Ressources Humaines prépare le calendrier des entrevues en consultation avec les membres du panel de recrutement et prend des dispositions pour que les candidats sélectionnés se présentent à l'entrevue.</p> <p>Le programme de travail, les questions et les réponses pour l'entrevue sont élaborés par la DRH, d'une manière qui permettra d'évaluer les qualifications des candidats en fonction des critères de sélection afin de les classer par ordre de mérite . S'il s'avère nécessaire, DRH peut solliciter le concours du panel de recrutement ou toute autre personne désignée par le Commissaire Général. La préparation de l'entrevue va inclure notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ouverture des séances d'interview faite par le Président du panel ;</li> </ul>	<p>maximum 2 semaines après l'étape précédente</p>	<p>Direction des Ressources Humaines Membres du panel de recrutement</p>	<p>1) Formulaire d'évaluation 2) Format standard de rapport</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes d'évaluation à utiliser (questions, présentation, etc.) ;</li> <li>• Le Partage des CV entre les membres du comité et l'identification des informations qui peuvent nécessiter des éclaircissements ;</li> <li>• Une liste de questions (qui permet d'évaluer si les candidats répondent aux critères de sélection) avec des réponses (pour favoriser l'objectivité) ;</li> <li>• Distribution des questions aux membres du comité</li> <li>• Les fiches de notation ainsi que les instructions y relatives ;</li> <li>• Le calendrier des entretiens.</li> </ul> <p>Avec l'appui du représentant des Ressources Humaines, les membres du panel de recrutement sont responsables de veiller à ce que toutes les questions relatives aux points ci-dessus soient effectuées de manière efficace. Tous les membres du panel de recrutement doivent avoir la même compréhension sur la manière dont le processus d'entretien sera mené et comment les candidats seront évalués.</p> <p>A cet effet, des discussions entre les membres du comité de sélection auront lieu avant le début de l'entretien.</p> <p>Tous les documents relatifs à l'interview doivent être disponibles à l'avance par la DRH. Il s'agit entre autres du calendrier des entretiens, des questions/réponses des entretiens, des fiches de notation, etc.</p> <p>Processus de tenue de l'entretien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Président veille à ce que chaque entretien soit terminé à temps suivant le programme et le calendrier préétabli.</li> <li>• A la fin de chaque entretien, le candidat a le droit de poser des questions qu'il/elle peut avoir sur le poste ou sur l'OBR;</li> <li>• Immédiatement après chaque entretien chaque membre du panel enregistre le score qu'il attribue;</li> <li>• A la fin de chaque entretien, le Président anime une discussion en plénière au cours de laquelle le score individuel est discuté et un consensus est atteint sur le score finale du candidat;</li> <li>• Le Président dresse une liste des candidats classés par ordre de mérite sur laquelle tous les panélistes doivent signer;</li> </ul>			
--	--	--	--	--

	<p>Le président du panel fait un rapport sur le déroulement de tous le processus d'interview co-signé par tous les panélistes et y annexe tous les documents y relatifs. Ledit rapport doit être remis à la Direction des RH.</p> <p>Les dossiers de chaque processus de recrutement seront conservés pendant un minimum de deux ans.</p>			
<p>Etape 9: Désignation du candidat retenu</p>	<p>Le Directeur des Ressources Humaines transmet le rapport au Commissaire des Services Généraux qui lui-même le soumet à la hiérarchie pour décision finale.</p> <p>Les candidats sont désignés par ordre de mérite et en tenant compte des équilibres constitutionnelles.</p> <p>Pour les nominations au poste de Directeurs et Commissaires, le Président du Panel désigné par le Conseil d'Administration soumet les résultats au CA avec copie au CG, le Conseil examine ces résultats et désigne le(s) candidat(s) retenu(s) pour le poste.</p> <p>Pour les désignations au niveau Chef de Service, le Commissaire Général soumet les résultats au Conseil d'Administration de l'OBR qui examine les résultats et désigne le(s) candidat(s) retenu(s) pour le poste.</p> <p>Pour les désignations en dessous du Chef de Service, le DRH soumet les résultats lui transmis par le président du panel au CG qui examine ces résultats et désigne le(s) candidat(s) retenu(s).</p> <p>La Direction des RH transmet la lettre d'Offre au candidat retenu.</p> <p>La signature du contrat de travail par le candidat est conditionnée par le dépôt du dossier administratif complet.</p>	<p>Maximum 3 semaines après la fin de l'étape précédente</p>	<p>Directeur des Ressources Humaines CGA/CG CSG Conseil d'Administration de l'OBR</p>	<p>Format standard de rapport  Lettre d'offre du poste  Format contrat de travail</p>

(Footnotes)

1. On parle de « Description de poste validée » lorsque cette dernière a été validée successivement par les autorités compétentes à savoir le superviseur du poste concernée ayant au moins le grade de directeur et le DRH.



### 3.3.1. Gestion de la performance

#### *Politique*

OBR estime que tous les employés ont la possibilité d'atteindre ou de dépasser les normes de performance de l'OBR; il convient de signaler que la réalisation des objectifs de l'organisation dépend largement de la performance de chaque employé. La gestion de performance est un processus continu où les superviseurs sont censés évaluer régulièrement la performance de leurs employés dans le cadre du processus normal de gestion et doivent procéder à une évaluation annuelle pour faire le bilan de la performance tout le long de l'année.

Les objectifs de cette politique sont les suivants: (a) encourager les employés à déployer le meilleur de leurs capacités (b) promouvoir le perfectionnement des employés afin d'améliorer leurs performances; (c) soutenir le développement de carrière des individus en fonction de leurs aspirations, leurs capacités et leurs opportunités au sein de l'OBR, (d) récompenser les bonnes performances et remédier aux piètres performances. Les récompenses comprennent des avantages financiers et/ou non financiers.

La performance de l'employé à l'OBR est définie en référence au contrat de travail, aux règlements d'entreprise, au Code de Conduite, aux objectifs individuels de travail, aux normes, aux compétences et aux objectifs globaux de l'OBR.

Cette politique s'applique à tous les employés qui occupent des postes permanents.

#### *Principes d'application de la politique*

- ✓ **Objectivité.** Les évaluations des performances seront basées dans la mesure du possible sur des objectifs de travail mesurables établis d'avance, pertinents pour le poste et qui font référence aux normes, compétences et aux objectifs globaux de l'OBR.
- ✓ **Ouverture et Communication.** Un dialogue ouvert dans un esprit d'échange mutuel d'avis et d'informations entre le superviseur et l'employé guide l'établissement des objectifs et l'évaluation des performances.
- ✓ **Equité.** Il faut éviter toute partialité ou favoritisme dans l'évaluation de la performance individuelle et adopter des normes uniformes d'évaluation dans toute l'organisation.
- ✓ **Confidentialité.** L'accès aux dossiers d'évaluation des performances individuelles n'est réservé qu'à l'employé, au superviseur et à la Direction des Ressources humaines.

#### *Gestion de la politique*

La gestion des performances comprend deux éléments: la performance et le développement. Au début de la période d'évaluation, le superviseur et l'employé se mettent d'accord sur les objectifs de travail individuels et les objectifs de développement pertinents. Les objectifs individuels de travail doivent être alignés sur les objectifs du département et de toute l'institution. Ils doivent être pertinents pour la description de poste de l'employé.

Les objectifs de développement doivent être utilisés pour remédier aux insuffisances professionnelles et pour appuyer les employés dans le développement de leur carrière.

L'évaluation annuelle des performances constitue une opportunité pour le superviseur et l'employé d'examiner ensemble le niveau de réalisation des objectifs de travail et d'apprentissage du travail convenu et de planifier pour la période d'évaluation suivante. Le superviseur peut également utiliser l'évaluation pour discuter de l'évolution de carrière du salarié en fonction de son potentiel et ses aspirations, et des opportunités futures dans l'organisation.

Les superviseurs doivent reconnaître et récompenser les bonnes performances, former les employés en vue d'améliorer leurs performances et de remédier aux insuffisances professionnelles de manière rapide et équitable.

Lorsqu'un employé produit une piètre performance, le superviseur doit le mentionner

clairement dans le formulaire d'évaluation et se mettre d'accord avec l'employé sur un plan d'action pour traiter les causes de cette piètre performance. Le plan d'action comprend les actions du superviseur et de l'employé.

Si l'employé démontre de façon continue des performances remarquables, le superviseur doit envisager des possibilités de développement et des affectations spéciales pour qu'il s'engage davantage en vue de soutenir sa motivation et son engagement.

Le superviseur doit produire un rapport d'évaluation de performances à la fin de la période d'évaluation qui résume les réalisations de l'employé, les objectifs de développement ainsi que les actions que chacune des parties ont convenu de réaliser l'année suivante. Le rapport doit refléter les accords conclus entre le superviseur et l'employé au cours de la discussion. Une copie du rapport, dans lequel contient également les besoins en formation est respectivement envoyée à la Direction des Ressources Humaines ainsi qu'à la direction des formations.

### ***Responsabilités dans la gestion de la politique***

La Direction des Ressources Humaines a l'entière responsabilité d'assurer le processus de gestion des performances en conformité avec cette politique et veiller à ce que les superviseurs et les employés soient efficacement formés à son utilisation.

Les superviseurs ont la responsabilité de collaborer avec leurs employés dans l'établissement des objectifs de travail annuels et dans l'évaluation régulière de performances.

Les employés doivent participer à l'établissement des objectifs et des évaluations de performance.

Il faut appliquer cette politique conjointement avec le Code du Travail burundais et les politiques de l'OBR en matière de formation et de développement, de discipline, de promotion, de rémunération et reconnaissance des employés.

### Le processus de la gestion de la performance

Etape	Action	Temps	Responsabilités	Formats standards
Etape 1 : Enclenchement du processus annuel de gestion des performances	<p>Le cycle de gestion de la performance commence au début de l'année fiscale. Au début du mois de novembre le Directeur des RH remet aux superviseurs des formulaires d'évaluation de la performance annuelle et à mi parcours, lesquelles contiennent également le plan de perfectionnement/développement pour l'ensemble de leurs employés, y compris les notes d'orientation pour les séances d'évaluation.</p> <p>Tous les superviseurs devront être familiarisés avec les objectifs de performance de l'organisation ainsi qu'avec les plans d'action pertinents du Département pour assurer la cascade des objectifs</p>	Deux mois avant le début de l'année fiscale	Directeur des RH	Formulaires d'Evaluations de la Performance et du Perfectionnement/developpement.
Etape 2 : Fixation des objectifs	<p>Au cours des mois de novembre et décembre, le superviseur a une rencontre avec chacun de ses employés pour évaluer la performance de l'année précédente et pour discuter et parvenir à un accord sur les objectifs ,les compétences et/ou les normes du travail individuel, ainsi que leurs objectifs de perfectionnement et développement pour l'année.</p> <p>La discussion sur les objectifs de travail devrait couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs, les compétences attendu et/ou les normes pour chacun des principaux secteurs de résultats énoncés dans les termes de référence du poste de l'employé.</li> <li>• La contribution de l'employé aux objectifs de la direction/ Département et plus spéifiquement à ceux de l'organisation.</li> <li>• Comment est ce que les objectifs, les compétences et les normes seront mesurés.</li> <li>• Les ressources, le plan de perfectionnement et de developpement, y compris les directives et les conseils nécessaires pour atteindre les objectifs et les normes.</li> <li>• La fréquence des évaluations de performance et comment ces dernières seront reliées aux évaluations de performance de l'équipe, de la direction ou du département.</li> </ul>	Avant la fin du mois de décembre	Superviseurs Employés	Formulaire d'Evaluation de la Performance et du Perfectionnement.

	<p>La discussion sur les objectifs de perfectionnement devrait couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les methodes pour améliorer la performance au niveau de l'emploi actuel et aborder les domaines de sous-performance.</li> <li>• Les different types de formation pour réaliser les objectifs en d'autres termes,les connaissances, les compétences et l'expérience qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs et les normes de travail.</li> <li>• Des mesures spécifiques à prendre, des dates le cas échéant, et qui sera responsable.</li> <li>• La prise en charge du perfectionnement et du développement professionnel de l'employé</li> </ul> <p>Les objectifs, les compétences et les normes individuels de travail sont respectivement alignés avec le plan stratégique de l'OBR, le plan d'action départemental/de la direction le contrat de travail, le code de conduite, le règlement d'entreprise. Tous les changements proposés encours de route sont discutés entre le superviseur et l'employé et transmis à leur tour au supérieur hiérarchique pour confirmer sur la pertinence de ces changements avant qu'il y'ait commun accord entre ces premiers.</p> <p>Les objectifs convenus sont mentionés dans la partie A du formulaire d'évaluation à mi parcours.</p>			
<p>Etape 3 : Gestion de la performance sur toute l'année</p>	<p>Au début de l'année, le superviseur convient avec l'employé sur la fréquence des évaluations de performance. Ces évaluations peuvent être intégrées à des séances d'études existantes pour l'équipe, la Direction ou le Département. Au minimum, des évaluations officielles devraient être effectuées sur une base trimestrielle.</p> <p>Le superviseur convoque une réunion d'évaluation avec l'employé. La discussion devra porter sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce qui a été réalisé par rapport aux objectifs de travail et aux objectifs de perfectionnement et du développement.</li> <li>• Les faiblesses de la performance et les raisons y relatives.</li> <li>• Le besoin de réviser ou mettre à jour les objectifs en fonction des circonstances modifiées.</li> <li>• Les mesures à prendre par l'employé ou le superviseur afin d'améliorer la performance.</li> </ul>	<p>Tout les 3 mois ou plus souvent</p>	<p>Superviseurs Employés</p>	

	<p>Les nouveaux accords sont inscrits dans le formulaire d'évaluation à mi parcours (partie A), lequel est détenu par l'employé. Une copie contenant les modifications est transmise auprès de la direction des ressources humaines. La même copie servira de référence pour la prochaine évaluation.</p> <p>Le superviseur doit chaque fois informer son supérieur hiérarchique ainsi que la Direction des RH de tout changement aux objectifs annuels de travail ou de perfectionnement.</p>			
<p>Etape 4 : L'évaluation annuelle sur la performance et le perfectionnement</p>	<p>L'évaluation annuelle sur la performance et le perfectionnement a lieu au cours des mois de novembre et de décembre. Cela représente une opportunité pour le superviseur et l'employé d'examiner à quel point les objectifs fixés, le niveau des compétences déterminé et des normes, tous convenus mutuellement et en conformité avec le plan stratégique/départemental/direction etc ainsi que le plan de perfectionnement et du développement ont été atteints, et de pouvoir planifier pour l'année suivante.</p> <p>Le Directeur des RH réémet les formulaires d'évaluation de la performance annuelle et à mi parcours de tous les employés à leurs superviseurs respectifs. Ces derniers contiennent les objectifs de travail et de perfectionnement ainsi que les compétences et les normes convenus pour l'année, qui peuvent avoir été mis à jour au cours de l'année. La Direction des RH procure également des conseils aux Départements et aux superviseurs sur la répartition prévue des évaluations individuelles.</p> <p>Le superviseur demande à chaque employé d'effectuer une auto-évaluation en guise de la préparation de la séance d'évaluation. L'auto-évaluation est encouragée mais pas obligatoire. Le superviseur se convient d'un rendez-vous avec chaque employé pour la séance d'évaluation, ce qui donne aux deux parties au moins cinq jours ouvrables pour se préparer à la discussion. 1-2 heures devraient être prévues pour chaque discussion. La discussion devrait couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réalisations par rapport aux objectifs, les compétences et/ou aux normes de travail ainsi qu'avec le plan de perfectionnement/développement convenus.</li> </ul>	<p>Deux mois avant la fin de l'année fiscale.</p>	<p>Superviseurs Employés Directeur RH Supérieur Hiérarchique des Superviseurs.</p>	<p>Formulaire d'évaluation de la Performance et du Perfectionnement.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les lacunes liées à la réalisation des objectifs, au non atteinte du niveau des competences ou des normes de travail.</li> <li>• Les raisons de ces lacunes, y compris les facteurs dépendant et indépendant de sa volonté.</li> <li>• Des mesures à prendre par le superviseur et l'employé pour résoudre ces problèmes.</li> <li>• Une évaluation globale de la performance en tenant compte de la gestion du risque</li> <li>• Proposition d'objectifs, des compétences et des normes de travail ainsi qu'un plan de perfectionnement/développement pour l'année suivante.</li> </ul> <p>Le plan de perfectionnement comprend les différents types de formation nécessaires pour la réalisation des objectifs pendant que le plan de développement comprend les différents projets à confier à l'employé en fonction de ses aspirations et de ses capacités.</p> <p>Le superviseur remplit la partie C pour ce qui est du plan de perfectionnement et du développement de l'employé conclus entre les deux parties pendant la discussion. (La partie A du formulaire d'évaluation à mi parcours est alors copiée dans la Partie A du formulaire d'évaluation annuelle.)(La partie B sur le plan de perfectionnement et du developpement dans le formulaire d'évaluation à mi parcours est aussi copiée dans la partied C du formulaire d'évaluation annuelle).</p> <p>L'évaluation sur les competence est mentionnée dans la partie B du formulaire d'évaluation annuelle.</p> <p>Les commentaires des deux parties étant tous mentionnés dans le formulaire d'évaluation annuelle,les deux parti est signent le rapport indiquant leur accord. Le superviseur conserve des notes sur les mesures de suivi convenues et s'assure que ces dernières ont lieu.</p> <p>Le superviseur envoie une copie du rapport à son supérieur hiéarchique qui vérifie si l'évaluation annuelle a été effectuée de manière satisfaisante. Le supérieur hiéarchique fait des commentaires à son tour et signe sur le formulaire d'évaluation annuelle/rapport..</p>			
--	--	--	--	--

	Si l'employé n'est pas satisfait avec le processus ou le résultat de l'évaluation annuelle, il peut en parler au supérieur hiérarchique du superviseur. Le grief sera traité conformément à la politique et la procédure relative aux griefs de l'OBR.			
Etape 5 : Gestion des employés sous-performants	<p>Le superviseur peut identifier une sous-performance au cours d'évaluations régulières ou pendant l'évaluation annuelle. Dans de tels cas, des mesures doivent être prises rapidement conformément avec les étapes suivantes:-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le superviseur doit informer l'employé que sa performance est inférieure à la norme.</li> <li>• Le superviseur et l'employé doivent conjointement identifier la cause du problème.</li> <li>• Des mesures prises par l'employé, le superviseur ou les deux parties doivent être en accord.</li> <li>• Les éléments nécessaires tels que l'équipement, les ressources, les encouragements, les conseils ou une formation doivent être fournis.</li> <li>• Le superviseur doit superviser la performance et fournir des commentaires à l'employé, et si nécessaire convenir sur d'autres mesures.</li> </ul> <p>Si la performance ou le comportement de l'employé ne parviennent pas à s'améliorer conformément au plan d'action, le superviseur doit consulter le Directeur des RH afin de déterminer quelles nouvelles mesures doivent être prises.</p>		Superviseurs Employés Directeur RH	
Etape 6 : Conclusion du processus de gestion de la performance	<p>La Direction des RH examine les rapports d'évaluation de la performance afin de vérifier s'ils ont été complètement et correctement remplis. Le Directeur des RH a le droit de contester les écarts importants relatifs à la distribution attendue des notes.</p> <p>La Direction des RH rassemble les besoins communs en formation/perfectionnement et développement à partir des évaluations individuelles de performance et les envoie au Directeur de la Formation. Le Directeur de la Formation prend en considération ces besoins dans l'élaboration des plans annuels de formation de l'OBR.</p>	A la fin de l'année fiscale	Direction des RH Directeur de la Formation	

### **Gestion des employes sous- performants**

Le superviseur peut identifier une sous-performance au cours des évaluations régulières ou pendant l'évaluation annuelle. Dans de tels cas, des mesures doivent être prises rapidement conformément aux étapes suivantes:

- ✓ Le superviseur doit informer l'employé que sa performance est inférieure à la norme.
- ✓ Le superviseur et l'employé doivent conjointement identifier la cause du problème.
- ✓ Des mesures prises par l'employé, le superviseur ou les deux parties doivent être d'accord.
- ✓ Les éléments nécessaires tels que l'équipement, les ressources, les encouragements, les conseils ou une formation doivent être fournis.
- ✓ Le superviseur doit superviser la performance et donner des commentaires à l'employé, et si nécessaire se convenir sur d'autres mesures.

Si la performance ou le comportement de l'employé ne parviennent pas à s'améliorer conformément au plan d'action, le superviseur doit consulter les politiques et procédures en la matière pour déterminer les mesures appropriées à prendre.

### **3.3.2. Procédures de Formation et Renforcement des Capacités**

#### **► La politique**

L'OBR considère la formation comme un investissement qui est essentiel pour la réalisation de ses objectifs organisationnels. Il va donc appuyer ses plans de formation en fournissant des ressources financières et matérielles, et en donnant aux employés du temps libre pour suivre une formation approuvée.

Les objectifs de la formation et du perfectionnement sont de: (a) appuyer tous les employés à développer les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour effectuer leur travail efficacement; (b) fournir des opportunités de formation aux employés leur permettant d'avancer dans leurs carrières ; et (c) avoir plus d'employés capables de jouer actuellement et dans le futur des rôles de gestionnaires.

**Cette politique s'applique à tous les employés qui occupent un poste permanent.**

#### *Principes*

- ✓ Egalité des chances. Tous les employés ont des opportunités équitables et raisonnables leur permettant de participer à des formations.
- ✓ Besoins en formation. Le plan de formation est élaboré en fonction des besoins de l'unité organisationnelle (Plan d'Action annuel et Plan Stratégique, etc), des prérequis repris dans la description de poste mais aussi des aspirations d'évolution de l'employé.
- ✓ Formation axée sur l'emploi. Les formations sont pertinentes au travail actuel de l'employé ou d'un futur travail au sein de l'organisation pour laquelle ils suivent un perfectionnement.
- ✓ Culture d'apprentissage. Tous les employés sont encouragés à chercher des opportunités d'apprentissage (e-learning, coaching, mentoring, recherche, etc) dans leur travail quotidien et de partager leurs connaissances avec leurs collègues.

#### *Gestion de la politique*

Chaque Direction doit identifier les besoins en formation et en perfectionnement de leurs employés. La Direction des Ressources Humaines doit gérer le processus d'identification des besoins en formation et les transférer à la Direction de la Formation qui doit préparer un projet



de 3 ans sur les plans de formations et de perfectionnements annuels liés au plan d'affaires de l'OBR et basés sur les besoins identifiés. Des méthodes de formations externes et celles en cours d'emploi seront utilisées pour mettre en œuvre ces plans. Toutes les formations organisées doivent être pratiques et rentables.

Les formations dispensées aux pays doivent être priorisées aux formations dispensées à l'étranger à condition qu'elle soient conformes aux normes de qualité de formation à l'OBR.

Les évaluations annuelles de la performance sont utilisées pour identifier les besoins en formation individuels. Chaque employé doit avoir ses propres objectifs de perfectionnement convenus à travers le processus de gestion de la performance.

Les employés qui ont le potentiel d'occuper des postes de gestion dans le futur reçoivent des formations pertinentes, de perfectionnement et de l'expérience.

Au retour de la formation, les employés sont tenus d'élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation. Cela doit être convenu avec leur supérieur hiérarchique.

La formation sera évaluée six mois à un an après son achèvement afin de déterminer son impact sur le comportement et la performance au travail.

Les diplômes, certificats et autres titres obtenus dans le cadre d'une formation doivent être conservés dans le dossier personnel de chaque employé. Une copie de tous les supports de formation (syllabus, CD,...) doit être transmise à la Direction de la formation.

Tous les employés sont tenus de suivre une formation pour laquelle ils ont été sélectionnés.

Les employés qui atteignent l'âge de la retraite dans les 12 mois pourront bénéficier seulement d'une formation de reconversion professionnelle.

Les employés qui suivent une formation à l'étranger doivent signer un accord stipulant qu'ils devront travailler pour l'OBR pour un minimum de deux ans après leur retour et qu'à défaut de celà, ils s'engagent à rembourser la totalité des coûts liés à la formation suivie.

Cette obligation concerne également les employés qui bénéficient une formation par la méthode e-learning financée par l'OBR qui couté plus de 5000 Usd.

### ***Pouvoirs et responsabilités dans la gestion de cette politique***

La Direction de la Formation a la responsabilité globale de la mise en œuvre efficace de cette politique.

Les Directeurs et les Chefs de Service sont chargés d'identifier les besoins en formation de leur personnel, de sélectionner des individus pour une formation et de s'assurer que les acquis de la formation sont utilisés dans leur emploi et partagés avec leur collègues.

Les employés sont responsables de leur propre perfectionnement, de participer efficacement à une formation et d'appliquer les connaissances et les compétences apprises sur le travail.

Les Commissaires ont le pouvoir d'approuver la participation de tout employé sélectionné à une formation externe dans le pays.

Le Commissaire Général a le pouvoir d'approuver la participation de tout employé sélectionné à une formation à l'étranger.

Cette politique doit être utilisée en conjonction avec le Code du Travail du Burundi, la politique sur la gestion de la performance et la stratégie de formation de l'OBR.

## Processus de gestion de la formation et du développement

Etape	Action	Temps	Responsabilités	Formats standards
Etape 1 : Identification des besoins en formation et en perfectionnement	<p>Les besoins en formation et en perfectionnement sont examinés aux niveaux de l'organisation, de la direction et de l'employé. Les responsabilités sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité de Direction (EMT) est chargée d'identifier les besoins de l'organisation liés à l'introduction d'une nouvelle législation, aux politiques, aux systèmes et à la technologie affectant de nombreuses unités de travail.</li> <li>• La Direction des Ressources Humaines est chargée de consolider les besoins en formation exprimés au sein des formulaire d'évaluation annuel de la performance et faire une analyse des besoins en formation qui peuvent découler du gap existant entre le niveau de compétence de chaque employé et celui recherché vis-à-vis de la description de poste.</li> <li>• Les Directeurs sont chargés d'identifier les besoins de leurs directions afin d'atteindre les objectifs et les cibles convenus dans le plan d'affaires de l'OBR.</li> <li>• Les Superviseurs sont chargés d'identifier les besoins individuels au cours de l'initiation au travail (période probatoire) et des évaluations annuelles de la performance et du perfectionnement. Les besoins individuels sont liés à la performance actuelle et au potentiel identifié.</li> <li>• L'employé est chargé d'identifier ses besoins en formation et d'en discuter avec le superviseur pour déterminer les priorité de formation.</li> <li>• Après consultation avec les superviseurs, les Directeurs soumettent les besoins en formation de leurs unités respectives au Directeur des Ressources Humaines. Les besoins en formation et en perfectionnement sont passés en revue au cours des mois de novembre et décembre.</li> </ul>		<p>Comité Direction Directeurs Superviseurs Employé</p>	<p>Fiche d'évaluation annuelle des performances</p> <p>Tableau synthétique des besoins en formation</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces besoins en formation doivent être présentés sous forme de tableau synthétique qui comprend les informations suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intitulé de la formation</li> <li>• Objectif de la formation</li> <li>• Liste des participants</li> <li>• Résultats attendus</li> <li>• Etc</li> </ul> </li> </ul> <p>Il revient à la Direction des Ressources Humaines de faire une analyse complète des besoins en formation exprimé à tous les niveaux et de transmettre à la Direction de la Formation les besoins qui nécessitent réellement une formation pour être comblés.</p>			
<p>Etape 2 : Préparation des plans de formation et de perfectionnement</p>	<p>Le plan annuel de formation et de perfectionnement est une partie intégrante du plan d'affaires de l'OBR. Le Directeur de la Formation est chargé de préparer le plan annuel de formation et de perfectionnement en utilisant la procédure suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Directeur de la formation rassemble les besoins en formation et en perfectionnement de toutes les Directions transmis par le DRH et identifie les besoins communs.</li> <li>▪ Les priorités sont déterminées en consultation avec Le « Comité Directeur des Formations » sur la base des ressources budgétaires susceptibles d'être disponibles.</li> <li>▪ Un plan annuel de formation et de perfectionnement est préparé par la Direction de la Formation en précisant :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intitulé de la formation</li> <li>• Objectif de la formation</li> <li>• Contenu (ce qui doit être appris)</li> <li>• Organismes de formation/perfectionnement</li> <li>• Liste des employés concerné (public cible)</li> </ul> </li> </ul>		<p>Directeur de la Formation Equipe</p> <p>Comité Directeur des Formations</p> <p>Comité de Direction (EMT) Conseil d'Administration</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes et lieu</li> <li>• Date et durée</li> <li>• Les coûts estimatifs</li> <li>• Les résultats attendus</li> <li>• etc</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le plan de formation et de perfectionnement est soumis au CDF puis au Comité de Direction (EMT) pour approbation.</li> <li>▪ Le Budget relatif à la formation est approuvé par le Conseil d'Administration de l'OBR.</li> </ul>			
<p>Etape 3 :</p> <p>Conception de la formation et du perfectionnement</p>	<p>La conception de la formation et du perfectionnement dépend de la/des méthode(s) choisie(s). Les méthodes pour chaque formation et perfectionnement sont précisées dans le plan annuel de formation et de perfectionnement. Ces dernières vont inclure des méthodes en milieu de travail et en dehors du milieu de travail, ou une combinaison, tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation en cours d'emploi</li> <li>• Le coaching et le mentorat</li> <li>• L'E-Education (E-Learning)</li> <li>• La rotation des tâches et les détachements</li> <li>• Les projets et l'apprentissage par les pairs</li> <li>• Les programmes et les ateliers développés en interne</li> <li>• Les cours externes à l'OBR</li> <li>• Etc</li> </ul> <p>La conception des interventions de formation et du perfectionnement utilise la procédure suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Directeur de la Formation propose à la Direction de l'Administration et Approvisionnement au moins 3 prestataires qualifiés pour la formation/le perfectionnement. Le choix du prestataire doit également répondre au soucis de l'efficacité du rapport coût/qualité.</li> <li>• Le prestataire chargé de la formation/du perfectionnement clarifie son plan de prestation en consultation avec les superviseurs des participants et avec la Direction de la Formation.</li> </ul>		<p>Directeur de la Formation</p> <p>Comité Directeur de la Formation</p>	

	<p>Le plan de prestation de formation précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs</li> <li>• Le contenu (ce qui doit être appris)</li> <li>• Les activités d'apprentissage</li> <li>• Le matériel, les installations et le budget requis</li> <li>• Un calendrier d'exécution</li> </ul> <p>Cette procédure n'est pas utilisée pour : (a) les modules pour l'e-learning; et (b) les formations dispensées à l'étranger.</p>			
Etape 4 : Prestation de la formation et du perfectionnement	<p>La formation et le perfectionnement sont dispensés par des personnes/institution qui sont qualifiées pour former. Il s'agit entre autre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des supérieurs hiérarchiques et superviseurs</li> <li>• Des employés de l'OBR ayants l'expertise recherchée</li> <li>• Le personnel de la Direction de la Formation qui a été certifié comme formateur</li> <li>• Des consultants externes spécialisés dans la formation</li> <li>• Des formateurs issus des organisations externes</li> </ul> <p>La formation et le perfectionnement sont menés conformément au plan de prestation de formation approuvé. La Direction de la Formation fournit des informations aux supérieurs hiérarchiques et aux employés sur les événements planifiés en matière de formation / perfectionnement, et procure l'appui administratif et financier nécessaire avant et pendant la prestation.</p> <p>Les participants à la formation sont identifiés dans le plan annuel de formation et de perfectionnement. Pour les programmes de formation/perfectionnement où le nombre de places disponibles est limité, les supérieurs hiérarchiques sont chargés de sélectionner les employés qui vont participer à la formation. La sélection sera basée sur les critères cumulatifs suivants: (a) la performance, avec une préférence pour les plus performants; (b) la motivation à apprendre; (c) la capacité de transfert de compétences acquises.</p>			Certificat de formation

	<p>Pour les cours hors du milieu de travail, le supérieur hiérarchique recommande les employés sélectionnés à son Commissaire pour approbation. Lorsque ces cours doivent être suivis à l'étranger, le Commissaire Général doit approuver la participation.</p> <p>La Direction de la Formation surveille les activités de formation et de perfectionnement afin de s'assurer qu'elles sont prestées à temps et dans les limites budgétaires.</p> <p>Toutes les formations suivies doivent être communiquées à la DRH pour être consignées dans le dossier personnel de l'employé. Un classement en parallèle doit être fait à la Direction des la formation.</p>			
<p>Etape 5 : Evaluation de la formation et du perfectionnement</p>	<p>L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure la formation a été réalisée, que les compétences recherchées ont été acquises, et finalement que les objectifs de comportement ont été atteints.</p> <p>A l'issue de la formation, les participants doivent préparer un plan d'action pour mettre en œuvre les compétences acquises et s'en convenir avec leur superviseur. Une copie du plan d'action est envoyée à la Direction de la Formation et à la DRH. Le superviseur fait le suivi régulier de la mise en œuvre dudit plan et apporte un appui à l'employé si nécessaire.</p> <p>La formation et le perfectionnement sont évalués en deux étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immédiatement après la formation à l'aide d'un "Questionnaire d'Evaluation à Chaud" pour évaluer les points de vue des participants sur la prestation de la formation participants. Ce questionnaire est rempli par tous les participants et renvoyé à la Direction des Formations et à la DRH.</li> <li>• Six mois à un an après la formation en vue de déterminer si les compétences et les objectifs de comportement ont été atteints, une autre évaluation est effectuée par le superviseur en collaboration avec la DRH.</li> </ul>		<p>Superviseurs Directeur de la Formation DRH</p>	<p>Questionnaire d'évaluation post-formation (à chaud et à Froid)</p> <p>Rapport d'Evaluation des superviseurs</p>

	<p>Les rapports d'« Evaluation à froid »seront transmis à la Direction de la Formation pour permettre l'amélioration du plan de formation de la période suivante. Ils comprendront :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le transfert des acquis en situation de travail</li><li>• Les bénéfices sur l'organisation</li></ul> <p>Pour une formation technique , un pré-test et un post-test de l'apprentissage des participants peuvent être menés le cas échéant, avant et immédiatement après la formation.</p> <p>Les informations provenant des évaluations des formations seront utilisées pour améliorer la conception et la prestation des formations, et pour éliminer tous les obstacles à l'application des formations sur le milieu de travail.</p> <p>Le Directeur de la Formation va préparer un rapport de fin d'année pour le Comité de Direction sur l'efficacité et la rentabilité des programmes de formation et de perfectionnement de l'OBR.</p>			
--	--	--	--	--

### 3.3.3. Procédures de Transfert

#### *La politique*

Un transfert implique la réaffectation d'un employé à un autre poste de même niveau dans un différent ou même département/direction/service.

L'objectif de cette politique est de cadrer les opérations de transfert afin de maximiser leur efficacité pour l'OBR et pour les employés.

Cette politique s'applique aux transferts des employés occupants des postes permanents.

#### Principes

L'OBR a le droit d'initier des transferts d'employés en fonction des priorités opérationnelles. Tout transfert, à titre permanent ou temporaire, doit être acceptable pour les unités de travail émettrices et réceptrices.

Un employé a le droit de soumettre une demande de transfert auprès de l'autorité compétente. Cette dernière doit examiner la demande en toute objectivité. En cas de doute l'autorité compétente doit consulter la Direction des Ressources Humaines.

Tout processus de transfert doit s'inscrire dans une logique d'objectivité et de transparence vis-à-vis de l'employeur qui les opèrent ; d'équité et de justice vis-à-vis des employés qui en font l'objet. Si l'employé estime avoir été lésé au cours d'un processus de transfert, il est en droit de faire recours motivé auprès du Commissaire Générale ou du Conseil d'Administration le cas échéant.

#### *Gestion de la politique*

Les termes «transfert», «réaffectation», « mutation» peuvent être compris de la même façon sauf que la mutation implique également un changement géographique du lieu de travail.

Un « transfert permanent » n'est possible que vers un poste approuvé et budgétisé.

Un « transfert temporaire » est conçu pour répondre à un besoin à court terme qui est limité dans le temps. La période de transfert doit être spécifiée lorsque le transfert est initié et cette période doit être comprise entre un et trois mois. Lorsque l'employé est temporairement transféré à l'unité réceptrice, il reste attaché à son poste permanent. Dans ce cas, l'employé ne peut pas être remplacé dans l'unité émettrice.

L'OBR peut, dans le cadre de l'organisation de son activité ou dans le cas où les besoins l'exigent, transférer l'employé à tout autre poste de travail correspondant à sa qualification et à son rang.

Le Directeur des Ressources Humaines doit recevoir une copie pour information de toutes les lettres de demande de transfert ainsi que de toutes les correspondances des décisions de transfert.

La Direction des Ressources Humaines doit être consultée lorsqu'il s'agit du traitement d'une demande de transfert liées à des raisons de santé ou d'ordre familiale.

La Direction des Ressources Humaines doit tenir à jour un registre dans lequel sont consignés de manière chronologiques les des demandes de transfert afin que ces dernières puissent être traitées équitablement et au fur et à mesure que des opportunités se présentent.

Un employé ne peut faire l'objet d'un transfert que s'il a travaillé pendant au moins 12 mois consécutifs dans le même poste. Néanmoins, le transfert peut être accepté si le poste vers lequel il est transféré ne nécessite de nouvelles compétences et/ou n'implique pas une mutation, c-à-d un changement géographique de lieu de travail. De même l'exception peut être acceptée s'il s'agit d'un transfert pour des raisons de santé ou d'ordre familiale.

Tout employé peut-être transféré temporairement indépendamment du temps passé au poste, à condition que l'employé ait terminé la période de stage probatoire.



Les transferts ne doivent pas être utilisés à titre de mesure disciplinaire.

L'employé qui fait l'objet d'une mutation, doit bénéficier de son congé de mutation et autres facilités accordées par l'Employeur afin que le changement géographique du lieu de travail se déroule dans les conditions les meilleures.

Un Commissariat peut établir une politique pour une rotation régulière des employés pour des postes spécifiques après consultation avec le DRH. Ladite politique devra se conformer à la présente politique des transferts. Si aucune politique n'est clairement établie et validée par le Commissaire Général, tous les commissariats devront se référer à la présente politique pour gérer les transferts.

Responsabilités et pouvoirs dans la gestion de la politique

La Direction des Ressources Humaines a la responsabilité générale de veiller et de fournir les conseils nécessaires aux gestionnaires pour assurer une bonne mise en œuvre de cette politique.

Le Commissaire Général est habilité à transférer tout employé en dessous du niveau de chef de Service

Le conseil d'Administration est l'autorité habilitée à transférer les employés du niveau de Chef de Service, Directeur et Commissaire.

Les gestionnaires (Commissaires, Directeurs, Chef de Services) sont responsables de proposer et motiver les transferts relatifs aux besoins du service. Ils doivent également examiner avec bienveillance les demandes de transfert des employés et fournir des avis à l'autorité compétente.

Cette politique doit être utilisée en parallèle avec le Code de Travail du Burundi et les politiques de l'OBR sur l'administration des postes, le recrutement, la gestion de la performance et la discipline.

### 3.3.4. Processus de gestion de la politique

Etape	Action	Temps	Responsabilité	Formats Standards
<b>Transfert initié par l'Employeur</b>				
Etape 1: Initiation du processus de transfert	<p>Le processus de transfert est initié par un Directeur ou un Commissaire. L'initiateur du processus de transfert remplit le « Formulaire de transfert » qui doit être validé par le « Commissaire concerné ». Le Formulaire de transfert doit indiquer notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noms de l'employé concerné ;</li> <li>• Noms du superviseur qui initie le transfert ;</li> <li>• Poste actuellement occupé par l'employé ;</li> <li>• Si c'est un transfert permanent ou temporaire ;</li> <li>• Le poste vers lequel on souhaite transférer l'employé ;</li> <li>• Motif du transfert ;</li> <li>• Etc</li> </ul> <p><u>NB</u> : aucun transfert permanent ne peut être effectué vers un poste qui n'existe pas sur la structure et/ou qui n'a pas été budgétisé.</p> <p>Si c'est la DRH qui initie le transfert, cette dernière doit produire une note explicative qu'il transmet au Commissaire Général pour analyse et validation.</p>	n/a	Commissaire Directeur CG DRH	Formulaire de transfert
Etape 2 : Analyse de la demande de transfert	<p>Le « Formulaire de Transfert » est transmis à la DRH sous pli fermé portant la mention « Confidentiel » afin que ce dernier puisse analyser si le transfert souhaité est conforme au Code du travail et à la réglementation interne. Il analyse également entre autre les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les termes du contrat de travail de l'employé concerné ;</li> <li>• Les compétences de l'employé par rapport au poste d'accueil ;</li> <li>• La date de son dernier transfert ;</li> <li>• Les éléments du dossier individuel de l'employé concerné (antécédant disciplinaire, médicaux,...)</li> </ul> <p>Le DRH donne un avis « Favorable » ou « Défavorable » vis-à-vis de la demande de transfert. Dans les deux cas, il doit justifier sa position par la formulation d'un avis technique basé sur l'analyse des textes de lois et règlement ainsi que sur l'analyse du dossier individuel de l'employé.</p> <p>Le « Formulaire de transfert » dûment analysé par la DRH doit être transmis au CG endéans 5 jours ouvrables.</p>	5 jours après la réception du formulaire de transfert	CG DRH	Formulaire de transfert

Etape 3 : Prise de décision et signature de la correspondance	A son tour le CG dispose de 5 jours ouvrable pour analyser le formulaire de transfert et prendre la décision finale. Les formulaires dûment analysés par le CG sont transmis à la DRH. Si la décision est favorable le DRH procède immédiatement à la rédaction de la lettre de transfert et la transmet au CG pour signature. Dans le cas contraire, une copie du formulaire est renvoyé à l'initiateur sous pli fermé portant la mention « Confidentiel ».	Maximum 5 jours après la réception de l'avis	CG DRH	
Etape 4 : Evaluation et Entretien avec l'employé transféré	Dès que la lettre de transfert est signée, il est recommandé au superviseur qui a initié le transfert de s'entretenir avec l'employé concerné pour lui expliquer les raisons qui ont motivé son transfert afin que le transfert ne soit pas perçu comme une action disciplinaire. Cela permet à l'employé de partir en ayant le cœur net et de mieux intégrer son nouveau poste d'accueil.  Avant de regagner le nouveau poste d'attache, le Superviseur et L'employé doivent s'assurer qu'une remise et reprise a été effectué en bonne et due forme.  L'ancien superviseur doit transmettre à la DRH la fiche d'évaluation à mi-parcours de l'employé transféré. Cette evaluation servira de référence pour l'établissement de la note finale à la fin de l'année.	Immédiatement après la signature de la lettre	Superviseur Employé	Fomulaire d'Evaluation
Etape 5 : Congé de mutation	Lorsqu'il s'agit d'une mutation, l'employé bénéficie d'un « congé de mutation » de 4 jours pour déménager et s'installer dans la nouvelle localité. Ce congé prend effet le jour suivant la remise et reprise.  Il bénéficie également d'autres facilités accordés par l'Employeur conformément au Règlement d'Entreprise et/ou autres notes de service y relatives.		Employé Superviseur	Formulaire de congé
Etape 6 : Accueil de l'employé dans le nouveau service	Avant d'enter en fonction, l'employé transféré doit présenter à son nouveau superviseur la copie du document de remise et reprise. Le superviseur de l'unité qui reçoit l'employé doit immédiatement lui remettre la « description de poste » du nouveau poste d'attache.  Le cas échéant, des formations et des séances de coaching doivent être octroyées à l'employé nouvellement affecté afin de lui permettre de devenir opérationnel le plus vite possible.	Dès l'arrivé au sein du nouveau service	Superviseur Employé	Description de poste

**Transfert initié par l'Employé**

Etape 1 : Initiation du processus de transfert	L'employé qui souhaite être transféré adresse au CG une correspondance à cet effet en réservant une copie à ses superviseur et au DRH. Si l'employé souhaite être transféré d'un commissariat vers un autre, la correspondance est adressé au CG avec copie au DRH.	n/a	Employé	
Etape 2 : Analyse de la demande de transfert	Le DRH emet un avis au CG pour prise de décision. Cet avis tient compte notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>•Des consultations avec les différents superviseurs ;</li> <li>•De la motivation de la demande ;</li> <li>•De la disponibilité des postes vacants ;</li> <li>•Des lois et règlements ;</li> <li>•Du dossier individuel de l'employé ;</li> <li>•etc</li> </ul> Une réponse doit être octroyé à l'employé demandeur endéans 30 jours calendiers suivant la réception de la lettre.	30 jours suivant la réception de la lettre	Superviseur DRH CG	/a
Etape 3 : Classement et enregistrement des demandes	La correspondance de demande de transfert doit être conservée dans le dossier administratif de l'employé. Toutes les demandes de transferts sont consignées de manière chronologiques dans un registre tenu à cet effet par le Service des Opérations RH. Le cas échéant, les demandes pourront être satisfaites au fur et à mesure que des opportunités se présenteront.	Immédiatement à la réception de la correspondance	DRH	Registre d'enregistrement des transferts
Etape 4 : Frais de mutation	Tous les frais relatif à la mutation seront supporté par l'employé qui en a fait la demande, sauf si c'est pour des raisons de santé. Néanmoins il droit au congé de mutation.	A la signature de la lettre	DRH Dir Fin Superviseurs	Formulaire de congé

NB : La présente procédure ne concerne pas les transferts des « Chef de Service », « Directeurs » et « Commissaires ». Pour le transfert de ces derniers les autorités compétentes pourront chercher toute information utile auprès du DRH et des gestionnaires concernés et prendre souverainement la décision de transfert conformément à la « Politique de Transfert ».

### 3.3.5. Procédures d'Admission et de Gestion des Stagiaires

#### *Admissibilité au stage*

Sont admissibles à un programme de stage au sein de l'OBR les étudiants finalistes des universités et instituts supérieurs qui sont envoyés par leurs établissements.

#### *Organisation des périodes de stage*

Les périodes de stages sont organisées en 3 trimestres au sein de l'OBR :

- ✓ 1<sup>er</sup> trimestre : du 1er janvier au 31 mars
- ✓ 2<sup>ème</sup> trimestre : du 1er avril au 30 juin
- ✓ 3<sup>ème</sup> trimestre : du 1er juillet au 30 Septembre

NB : l'OBR n'accueille pas de stagiaires pendant la période allant du 1er Octobre au 31 décembre en raison de l'indisponibilité des encadreurs due aux travaux de fin d'année.

Les demandes de stage sont introduites au plus tard :

- ✓ Au plus tard, le 30 Novembre pour les stages devant se dérouler au 1er trimestre
- ✓ Au plus tard, le 28 Février pour les stages devant se dérouler au 2<sup>ème</sup> trimestre
- ✓ Au plus tard, le 31 Mai pour les stages devant se dérouler au cours du 3<sup>ème</sup> trimestre.

L'OBR accepte les stages ne dépassant pas une durée de 3 mois sous réserve que les services chargés d'accueillir les stagiaires soient disponibles à les recevoir.

#### *Procédure d'admission des stagiaires*

- ✓ La procédure d'admission est enclenchée par une lettre de « demande de stage » par les services habilités de l'université ou institut supérieur adressée au Commissaire Général de l'OBR.
- ✓ La lettre de demande doit parvenir à l'OBR endéans les délais prescrits dans le chapitre précédent pour être prise en considération. Toutes les lettres de demandes de stage doivent être accompagnées par les deux derniers bulletins du candidat au stage.
- ✓ La lettre de demande de stage doit indiquer :
  - Le nom du candidat au stage
  - L'intitulé de la formation suivie à l'université/institut
  - La période de stage souhaitée (1er, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> trimestre)
  - La durée souhaitée du stage
  - Le cas échéant, le service ou le domaine dans lequel l'on souhaite faire son stage
- ✓ Tous les dossiers de demande de stage sont acheminés à la Direction des Ressources Humaines au fur et à mesure qu'ils arrivent au secrétariat du bureau du Commissaire Général. Il est ensuite procédé à leur enregistrement dans un registre tenu à cet effet.
- ✓ A la date limite de dépôt des demandes de stages pour le trimestre suivant, la DRH établit un rapport synthétique de toutes les demandes de stage reçus et elle s'adresse aux différentes « Directions » pour s'enquérir des possibilités d'accueil.
- ✓ Si le nombre de demande de stage est inférieur ou égal aux possibilités d'accueil, alors des lettres d'« octroi de stage » sont accordées à tous les candidats ;
- ✓ Si le nombre de demande de stage est supérieur aux possibilités d'accueil, alors la DRH met en place un « Panel de Présélection » qui va analyser toutes les candidatures. Les candidats seront classés en fonction des résultats obtenus pendant les deux dernières années de leur cursus universitaire et la priorité sera donnée aux meilleurs candidats.
- ✓ La liste des candidats retenus est arrêtée par le DRH en fonction d'un des critères précités.
- ✓ La liste des candidats retenus pour la « Période » ainsi que les lettres d'« octroi de stage » sont envoyées au Commissaire Général pour analyse et signature.

- ✓ Les lettres de stages sont envoyées aux candidats retenus au moins 10 jours avant le début du stage. Une copie de cette lettre doit être également envoyée au directeur en charge du service qui va accueillir le stagiaire.
- ✓ Les candidats non retenus doivent également être notifiés par une correspondance pour marquer la fin du processus.

### **Accueil du stagiaire**

- ✓ Le 1er jour du stage, le stagiaire doit se présenter auprès du « Chef de Service des Opérations en Ressources Humaines ».
- ✓ Le « Chef de Service des Opérations en Ressources Humaines » (CSORH) ou son délégué s'entretient avec le stagiaire pour lui faire part des règles et de la conduite à adopter au cours de son stage. Le Stagiaire devra signer au début du stage un acte d'engagement à respecter la vision et la déontologie de l'OBR.
- ✓ Le CSORH ou son délégué remet un badge au stagiaire qu'il doit porter de façon apparente tout au long de son stage.
- ✓ Ensuite le CSORH ou son délégué va procéder à l'introduction et à la présentation du stagiaire successivement au Réceptionniste, aux chargés de la sécurité et à son Maître de stage.
- ✓ Le CSORH doit faire en sorte de s'assurer que le stagiaire est bien installé et que les conditions sont réunies pour débiter son stage.

### **Encadrement du stagiaire**

- ✓ Le directeur en charge du service qui accueille le stagiaire doit désigner par une correspondance un « Maître de stage » dès réception de la lettre d'octroi de stage. Une copie de la lettre de désignation doit être réservée à la DRH pour le suivi.
- ✓ L'Université ou l'Institut doit aussi désigner un « encadreur du stagiaire » qui sera en contact permanent avec le maître de stage.
- ✓ Au début du stage, le maître de stage doit présenter au stagiaire le « programme de stage » qui décrit l'ensemble des activités prévues durant la période de stage et en remettre une copie au CSORH.
- ✓ Durant le stage, le maître de stage procédera à une évaluation périodique qui sera consignée dans une fiche d'évaluation. Une fiche des présences sera également tenue par le maître de stage
- ✓ Le Maître de stage doit faire tout ce qui est en sa possibilité pour faciliter l'acquisition des connaissances et compétences au stagiaire
- ✓ Si le stagiaire dispose de compétences particulières et qui peuvent être utiles à l'institution, le maître de stage peut les mettre à contribution au profit de l'OBR. A cet effet, de petits travaux et/ou de petits projets peuvent être confiés au stagiaire.
- ✓ Le maître de stage devra veiller à la confidentialité des données sur les contribuables ainsi que sur toute donnée jugée confidentielle. Ce principe qui devra figurer dans le document d'engagement signé par le stagiaire.
- ✓ Pour tout manquement disciplinaire documenté, le maître de stage va faire le même jour un procès-verbal de constat de faute qui sera transmis au Commissaire Général, avec copie au Commissaire des Services Généraux, au Directeur en charge du service qui a accueilli le stagiaire, au Directeur des Ressources Humaines et à l'institution qui a sollicité le stage. Après confirmation des faits, le stagiaire sera immédiatement invité par le Commissaire Général à quitter l'OBR.

### **Rapport de stage**

- ✓ A la fin de la période de stage, le stagiaire doit produire, sous l'encadrement du Maître de stage un « Rapport de stage » dans lequel il va notamment relater l'expérience acquise, les travaux réalisés, etc. Le rapport approuvé par l'encadreur sera imprimé et signé

trois exemplaires dont une copie sera transmise au directeur en charge du service qui a accueilli le stagiaire, au Directeur des Ressources Humaines et à l'institution qui a envoyé le stagiaire.

- ✓ Une fiche d'évaluation peut être transmise le cas échéant à l'institution qui a envoyé le stagiaire.
- ✓ A la fin du stage le stagiaire reçoit s'il le souhaite une « Attestation de stage » délivrée par le Directeur des Ressources Humaines.

## 3.4. Procédures de la Direction de l'Administration et des Approvisionnements

---

### 3.4.1. Procédures de passation des marchés de fournitures, de services et de travaux

Les procédures ci-dessous se réfèrent au Code des Marchés Publics

Il existe trois types de marchés :

- ✓ Marchés de fournitures ;
- ✓ Marchés de services ;
- ✓ Marchés de travaux ;

A l'OBR, ces marchés sont passés suivant les procédures ci-après :

#### **Marché dont le montant est inférieur à 5 millions (hors TVA)**

*Passation via les factures Pro-forma/ Montant Inférieur ou égal à 1000 000 FBU*

- ✓ Etablissement d'une demande d'achat par le service utilisateur
- ✓ Approbation de la demande d'achat par le Directeur demandeur
- ✓ Approbation de la demande d'achat par le DAA
- ✓ Approbation de la demande d'achat par le DF
- ✓ Recherche d'au moins trois factures pro-forma sous enveloppe fermée par le cadre chargé des Achats
- ✓ Etablissement d'un projet de bon de commande par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande au chef de service Approvisionnements pour vérification
- ✓ Transmission du bon de commande avec en annexe la facture pro forma au DAA pour approbation et signature
- ✓ Transmission du bon de commande avec en annexe la facture pro forma au DF pour signature
- ✓ Transmission du bon de commande à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission du BC au cadre chargé des achats
- ✓ Transmission du BC au fournisseur par le cadre chargé des achats
- ✓ Réception du produit par le gestionnaire de stock ou le cadre du service demandeur
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au secrétariat du CGMP
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le secrétaire Du CGMP
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement ou Administration par le DAA
- ✓ Transmission de la facture à un cadre chargé des achats par le chef de service approvisionnement
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnement ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité des dépenses par le DF
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP par un cadre de la comptabilité
- ✓ Paiement de la facture



*Passation via les Demandes de cotations montant inférieur a 5 000 000 pour les service et fourniture et 10 000 000 pour les travaux.*

- ✓ Etablissement d'une demande d'achat par le service utilisateur
- ✓ Approbation de la demande d'achat par le Directeur demandeur
- ✓ Approbation de la demande d'achat par le DAA
- ✓ Approbation de la demande d'achat par le DF
- ✓ Approbation de la demande d'achat par le CSG
- ✓ Etablissement d'un projet de demande de cotation adressée à au moins 3 candidats tirés de la base de données des fournisseurs s'il y en a ; S'il n'y en a pas, consulter d'autres fournisseurs potentiels, par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de demande de cotations au Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de demande de cotations au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de demande de cotations au CSG pour signature
- ✓ Transmission des demandes de cotations signées par le secrétariat du CSG au secrétariat de la DAA pour expédition
- ✓ Transmission des demandes de cotations aux fournisseurs ciblés par le cadre de la DAA
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de passation du marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination de la Commission de Passation (CPM) aux membres
- ✓ Nomination des sous-commissions d'ouverture et d'analyse des offres par le Président de la CPM avec copies à la PRMP et au DAA
- ✓ Ouverture des offres
- ✓ Etablissement de la liste signée des représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture
- ✓ Etablissement et signature du PV d'ouverture séance tenante selon le canevas approuvé par la CGMP
- ✓ Transmission d'une copie du PV d'ouverture par le Président de la sous-commission d'ouverture, sous plis confidentiels, au Président de la CPM avec copies à la PRMP et au DAA
- ✓ Organisation d'une séance d'analyse et établissement du PV d'analyse selon le canevas approuvé par la CGMP.
- ✓ Transmission d'une copie du PV d'analyse par le Président de la sous-commission d'analyse, sous plis confidentiels, au Président de la CPM avec copies à la PRMP et au DAA
- ✓ Organisation d'une séance d'attribution par le président de la CPM et établissement du PV d'attribution provisoire.
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture & le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes par la PRMP au DAA pour l'établissement du projet de bon de commande
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes au chef de service Approvisionnements

- ✓ Transmission du PV d'attribution et ses annexes au cadre chargé des Achats pour l'établissement du projet de bon de commande
- ✓ Génération du projet de du Bon de Commande par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de Bon de Commande par le cadre chargé des Achats au Chef de Service Approvisionnements vérification
- ✓ Transmission du Bon de commande par le Chef de Service Approvisionnements au DAA pour signature
- ✓ Transmission du Bon de commande par le secrétariat de la DAA au DF pour signature
- ✓ Transmission du Bon de commande par le secrétariat du DF au CSG pour signature
- ✓ Signature du bon de commande par le CSG
- ✓ Transmission du bon de commande signé au DAA pour expédition au fournisseur par le cadre de la DAA .
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché et un projet de lettre invitant le fournisseur à la séance de réception par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au Chef de Service Approvisionnements pour vérification
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au DAA pour signature
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination à la PRMP par la DAA pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination aux membres concernés
- ✓ Organisation de la séance de réception par le Président de la commission de Réception et établissement du PV de réception dûment signé par les membres de la commission de Réception et un représentant du fournisseur qui a participé à la réception
- ✓ Transmission du PV de Réception à la PRMP sous plis confidentiels par le Président de la commission de Réception
- ✓ Transmission du PV de Réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de Réception au Chef de Service Approvisionnement
- ✓ Transmission du PV de réception au fournisseur par le cadre chargé des achats avec classement d'une copie du PV
- ✓ Transmission d'une copie du PV par le chef de service Approvisionnements au cadre chargé de gestion des stocks pour classement
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP par le gestionnaire de stocks
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le CSG
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnements /ou Administration par le DAA pour vérification pour vérification
- ✓ Transmission pour vérification de la facture à un cadre de service par le chef de service Approvisionnements / ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement / ou Administration par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnement /ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA pour autorisation
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG pour paiement
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité dépenses par le DF
- ✓ Paiement de la facture suivant la procédure y relative
- ✓ Réception du PV de réception dans l'ERP par le gestionnaire de stocks

*Procédure d'urgence du matériel ou service dont le montant est compris entre 1 million et 5 millions*

- ✓ Génération d'une demande d'achat électronique par le service demandeur
- ✓ Approbation d'une demande d'achat électronique par le directeur demandeur
- ✓ Approbation d'une demande d'achat électronique par le DAA
- ✓ Approbation d'une demande d'achat électronique par le DF après avoir vérifié le budget
- ✓ Approbation d'une demande d'achat électronique par le CSG
- ✓ Préparation d'une note de motivation à adresser à la PRMP par le service demandeur il pourra collaborer avec un cadre de la DAA.
- ✓ Transmission de la note de motivation au chef de Service Approvisionnements pour vérification ( Il pourra transmettre ces dossiers au cadre
- ✓ Transmission de la note au DAA par le chef de Service Approvisionnements pour signature
- ✓ Transmission de la note à la PRMP pour approbation
- ✓ Approbation de la note par la PRMP
- ✓ Transmission de la note approuvée par la PRMP au DAA.
- ✓ Transmission de la note approuvée au chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission de la note approuvée au cadre chargé des achats par le chef de Service Approvisionnements
- ✓ Recherche d'au moins trois factures pro-forma déposées sous enveloppes fermées par le cadre chargé des achats en collaboration avec le sce demandeur (selon les seuils)
- ✓ Etablissement d'un tableau de comparaison des prix et un bon de commande par le cadre chargé des achats en collaboration avec un cadre de la direction demandeur.
- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe au chef de Service Approvisionnements pour vérification par le cadre chargé des achats
- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe au DAA pour vérification et signature par le chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe au DF pour signature.
- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe à la PRMP pour approbation finale et signature.
- ✓ Approbation et signature du Bon de commande par le CSG
- ✓ Transmission du bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe au cadre de la DAA pour expédition au fournisseur
- ✓ Expédition du bon de commande au fournisseur par le cadre chargé des achats, (avec classement d'une copie).
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché et un projet de lettre invitant le fournisseur à la séance de réception par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au Chef de Service Approvisionnements pour vérification
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au DAA pour signature
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination aux membres concernés
- ✓ Organisation de la séance de réception par le Président de la commission de Réception et établissement du PV de réception dûment signé par les membres de la commission de Réception et un représentant du fournisseur qui a participé à la réception

- ✓ Transmission du PV de Réception à la PRMP sous plis confidentiels par le Président de la commission de Réception
- ✓ Transmission du PV de Réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de Réception au Chef de Service Approvisionnement
- ✓ Transmission de l'original du PV de réception au fournisseur par le cadre chargé des achats moyennant un accusé de réception avec une copie au chef de Service Approvisionnement pour classement
- ✓ Transmission d'une copie du PV par le Chef de Service Approvisionnements au cadre chargé de gestion des stocks pour classement
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP par le gestionnaire de stocks
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur du CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA pour approbation
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnements /ou Administration par le DAA pour vérification pour vérification
- ✓ Transmission pour vérification de la facture à un cadre de service par le chef de service Approvisionnements / ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement / ou Administration par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnement /ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au CSG pour autorisation
- ✓ Transmission de la facture au DF pour paiement
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité dépenses par le du DF
- ✓ Paiement de la facture suivant la procédure y relative

**Marché dont le montant est supérieur ou égal à 5 millions et inférieur à 15 millions pour les fournitures et services et marché dont le montant est supérieur ou égal à 10 millions et inférieur à 20 millions pour les travaux.**

#### *Appel d'offres Ouvert*

- ✓ Etablissement d'un DAO par le chargé des Achats en collaboration avec le service demandeur
- ✓ Transmission du DAO au chef de service Approvisionnements par le chargé des Achats pour correction
- ✓ Transmission du DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements pour aval ou approbation.
- ✓ Transmission du DAO au CSG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du DAO signé au secrétariat de la DAA pour numérotation, classement de l'original et transmission d'une copie au Service Approvisionnement pour publication
- ✓ Enregistrement des soumissionnaires acheteurs du DAO par le secrétaire du DAA
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la Commission de Passation du Marché par le cadre chargé des Achats.
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au Chef de Service Approvisionnements par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination à la PRMP
- ✓ Transmission de la lettre de nomination de la (CPM) au concernés
- ✓ Nomination des sous-commissions d'ouverture et d'analyse des offres par le Président de la CPM

- ✓ Ouverture des offres par la sous-commission d'ouverture et établissement du PV d'ouverture séance tenante, selon le canevas approuvé par la CGMP
- ✓ Transmission du PV d'ouverture à la personne responsable des marchés et au président de la CPM avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV d'ouverture et des offres au président de la sous-commission d'analyse
- ✓ Organisation de la séance d'analyse par le président de la sous-commission d'analyse et établissement du PV d'analyse
- ✓ Transmission du PV d'analyse à la personne responsable des marchés et au président de la commission de passation des Marchés avec copie au DAA
- ✓ Organisation de la séance d'attribution du marché par le président de la CPM et établissement du PV d'attribution provisoire
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie à la DAA
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes par la PRMP au DAA pour la suite de la procédure
- ✓ Transmission du PV d'attribution et ses annexes au chef de service Approvisionnement pour la suite de la procédure
- ✓ Transmission du PV d'attribution et ses annexes au cadre chargé des Achats pour la suite de la procédure
- ✓ Préparation des projets de lettres d'information des résultats d'analyse des offres
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnement
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnement
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux soumissionnaires
- ✓ Génération du projet de Contrat par le cadre chargé des Achats en collaboration avec le service demandeur.
- ✓ Transmission du projet de contrat au chef de service Approvisionnement
- ✓ Transmission du projet de contrat au DAA pour correction
- ✓ Signature du projet de contrat par l'attributaire
- ✓ Transmission du projet de contrat au CSG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du contrat signé au DAA

*Préparation d'un projet de lettre de notification définitive du marché par le cadre des Achats*

- ✓ Transmission du projet de lettre au chef de service approvisionnement.
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission du contrat au fournisseur (titulaire du marché)
- ✓ Notification à l'OBR par le fournisseur de l'intention de livrer et désignation du représentant du fournisseur à la séance de réception
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au chef de service Approvisionnement
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnement
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination aux membres de la commission de réception
- ✓ Organisation de la séance de réception et élaboration du PV de réception en deux originaux (un pour l'OBR et un pour le fournisseur)

- ✓ Transmission du PV de Réception au CSG avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV original de Réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de Réception au service Approvisionnements pour vérification et classement
- ✓ Transmission du PV de réception au cadre chargé des achats pour classement
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnements/ou Administration par le DAA pour vérification
- ✓ Transmission pour vérification de la facture à un cadre de service par le chef de service Approvisionnements/ou Administration
- ✓ Transmission de la facture vérifiée au chef de service Approvisionnement/ou Administration par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnements/ ou Administration pour autorisation de paiement
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA pour autorisation de paiement
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG pour paiement
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité : débiteur et créateur par le secrétaire du DF
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP par le gestionnaire de stocks

*Procédure d'urgence du matériel ou service dont le montant est compris entre 5 millions et 15 millions pour les fournitures et les marchés dont le montant est supérieur ou égal à 10 millions et inférieur à 20 million pour les travaux*

- ✓ Le service demandeur prépare une note de motivation et la transmet à la PRPM pour approbation
- ✓ La PRMP transmet la note au DAA pour préparer un projet de lettre d'invitation de la réunion de la CGMP et un projet de note qui sera validée et signée par les membres de la CGMP
- ✓ Préparation de la lettre d'invitation par le chef de service approvisionnement,
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour vérification et signature
- ✓ Transmission de la lettre d'invitation signée à tous les membres de la CGMP à la PRMP

NB : La lettre d'invitation et /ou ses annexes peuvent être transmis aux membres de la commission électroniquement

- ✓ Présentation et validation de la note après correction et amendement de la note lors de la réunion de la CGMP
- ✓ Signature de la note par les membres de la CGMP présents à la réunion
- ✓ Génération d'une demande d'achat électronique par le service demandeur
- ✓ Approbation d'une demande d'achat électronique par le Directeur demandeur
- ✓ Approbation d'une demande d'achat électronique par le DAA
- ✓ Approbation d'une demande d'achat électronique par le DF après avoir vérifié le budget
- ✓ Approbation d'une demande d'achat électronique par le CSG
- ✓ Recherche d'au moins trois factures pro-forma sous enveloppes fermées par le cadre chargé des achats en collaboration avec le sce demandeur
- ✓ Etablissement d'un tableau de comparaison des prix et un bon de commande par le cadre chargé des achats
- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe au chef appro pour vérification par le cadre chargé des achats



- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe au DAA pour vérification et signature par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe au DF et à la PRMP pour signature par le secrétariat de la DAA
- ✓ Transmission d'un projet de bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe à la PRMP pour approbation finale et signature par le secrétariat de la DF
- ✓ Approbation et signature du Bon de commande par le CSG
- ✓ Transmission du bon de commande avec le tableau de comparaison des prix en annexe au secrétariat de la DAA pour expédition au fournisseur
- ✓ Expédition du bon de commande au fournisseur par le secrétariat de la DAA
- ✓ Transmission du tableau de comparaison des prix et la copie du BC au cadre chargé des achats pour classement et suivi
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché et un projet de lettre invitant le fournisseur à la séance de réception par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au Chef de Service Approvisionnements pour vérification
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au DAA pour approbation
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination à la PRMP par le secrétariat de la DAA pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination aux membres concernés
- ✓ Organisation de la séance de réception par le Président de la commission de Réception et établissement du PV de réception dûment signé par les membres de la commission de Réception et un représentant du fournisseur qui a participé à la réception
- ✓ Transmission du PV de Réception à la PRMP sous plis confidentiels par le Président de la commission de Réception
- ✓ Transmission du PV de Réception au DAA par le secrétariat de la PRMP
- ✓ Transmission du PV de Réception au Chef de Service Approvisionnement
- ✓ Transmission du PV de réception au secrétariat de la DAA pour transmission au fournisseur moyennant un accusé de réception
- ✓ Transmission de l'original du PV de réception au fournisseur par le secrétariat de la DAA moyennant un accusé de réception avec une copie au chef de Service Approvisionnement pour classement
- ✓ Transmission d'une copie du PV par le Chef de Service Approvisionnements au cadre chargé des achats pour classement et transmission
- ✓ Transmission d'une copie du PV par le Chef de Service Approvisionnements au cadre chargé de gestion des stocks pour classement
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP par le gestionnaire de stocks
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le secrétaire d CSG
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnements /ou Administration par le DAA pour vérification pour vérification
- ✓ Transmission pour vérification de la facture à un cadre de service par le chef de service Approvisionnements / ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement / ou Administration par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnement /ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA pour autorisation

- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG pour paiement
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité dépenses par le secrétaire du DF
- ✓ Paiement de la facture suivant la procédure y relative
- ✓ Réception du PV de réception dans l'ERP par le gestionnaire de stocks

*Appel d'offres Restreints*

- ✓ Etablissement d'un DAO par le chargé des Achats en collaboration avec le service demandeur
- ✓ Transmission du DAO au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au CSG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du DAO signé à la DAA (au service Approvisionnements) pour publication
- ✓ Préparation de l'avis de publication au journal Le Renouveau et à l'ARMP et tout le DAO et la liste des personnes à contacter
- ✓ Transmission du DAO aux fournisseurs ciblés et à d'autres fournisseurs demandeurs et autorisés par la PRMP
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la Commission de Passation du Marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination de la Commission de Passation du Marché (CPM)
- ✓ Nomination des sous-commissions d'ouverture et d'analyse des offres par le Président de la CPM
- ✓ Ouverture des offres
- ✓ Etablissement de la liste signée des représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture des offres
- ✓ Etablissement du PV d'ouverture séance tenante, selon le canevas approuvé par la CGMP
- ✓ Transmission du PV d'ouverture à la personne responsable des marchés et au président de la CPM avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV d'ouverture et des offres au président de la commission d'analyse
- ✓ Organisation de la séance d'analyse par le président de la commission d'analyse et établissement du PV d'analyse
- ✓ Transmission du PV d'analyse à la personne responsable des marchés et au président de la commission de passation des Marchés avec copie au DAA
- ✓ Organisation de la séance d'attribution du marché par le président de la CPM et établissement du PV d'attribution provisoire
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie à la DAA
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes par la PRMP au DAA pour la suite de la procédure
- ✓ Transmission du PV d'attribution et ses annexes au chef de service Approvisionnements pour vérification de la conformité des rapports au Code des marchés publics
- ✓ Transmission du PV d'attribution et ses annexes au cadre chargé des Achats pour la suite de la procédure.



- ✓ Préparation des projets de lettres d'information des résultats d'analyse des offres
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux soumissionnaires
- ✓ Génération du projet de Contrat par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de contrat au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de contrat au DAA pour correction
- ✓ Signature du projet de contrat par l'attributaire
- ✓ Transmission du projet de contrat au CSG par le DAA pour approbation et signature
- ✓ Transmission du contrat signé au DAA par le secrétariat du CSG
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de notification définitive du marché par le cadre des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission du contrat au fournisseur (titulaire du marché)
- ✓ Notification à l'OBR par le fournisseur de l'intention de livrer et désignation du représentant du fournisseur à la séance de réception
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination aux membres de la commission de réception
- ✓ Organisation de la séance de réception et élaboration du PV de réception en deux originaux (un pour l'OBR et un pour le fournisseur)
- ✓ Transmission du PV de Réception au CSG avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV original de Réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de Réception au service Approvisionnements pour vérification et classement
- ✓ Transmission du PV de réception au cadre chargé des achats pour classement
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le secrétaire du CSG
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnements/ou Administration par le DAA pour vérification
- ✓ Transmission pour vérification de la facture à un cadre de service par le chef de service Approvisionnements/ou Administration
- ✓ Transmission de la facture vérifiée au chef de service Approvisionnement/ou Administration par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnements/ ou Administration pour autorisation de paiement
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA pour autorisation de paiement
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG pour paiement
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité : débiteur et créateur par le secrétaire du DF
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP par le gestionnaire de stocks

### *Marchés Gré à Gré*

- ✓ Etablissement d'un DAO par le chargé des Achats en collaboration avec le service demandeur
- ✓ Transmission du DAO au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au CSG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du DAO signé à la DAA (au service Approvisionnements)

NB : Le DAO n'est pas publié il est adressé aux maisons spécialisées dans le domaine

- ✓ Enregistrement des soumissionnaires acheteurs du DAO
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la Commission de Passation du Marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre de nomination à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination de la Commission de Passation du Marché(CPM)
- ✓ Nomination des sous-commissions d'ouverture et d'analyse des offres par le Président de la CPM
- ✓ Ouverture des offres
- ✓ Etablissement de la liste signée des représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture des offres
- ✓ Etablissement du PV d'ouverture séance tenante, selon le canevas approuvé par la CGMP
- ✓ Transmission du PV d'ouverture à la personne responsable des marchés et au président de la CPM avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV d'ouverture et des offres au président de la commission d'analyse
- ✓ Organisation de la séance d'analyse par le président de la commission d'analyse et établissement du PV d'analyse
- ✓ Transmission du PV d'analyse à la personne responsable des marchés et au président de la commission de passation des Marchés avec copie au DAA
- ✓ Organisation de la séance d'attribution du marché par le président de la CPM et établissement du PV d'attribution provisoire
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie à la DAA
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes par la PRMP au DAA pour la suite de la procédure
- ✓ Transmission du PV d'attribution et ses annexes au chef de service Approvisionnements pour vérification de la conformité des rapports au Code des marchés publics
- ✓ Transmission du PV d'attribution et ses annexes au cadre chargé des Achats pour vérification de la conformité des rapports au Code des marchés publics
- ✓ Préparation des projets de lettres d'information des résultats d'analyse des offres
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux soumissionnaires
- ✓ Génération du projet de Contrat par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de contrat au chef de service Approvisionnements

- ✓ Transmission du projet de contrat au DAA pour correction
- ✓ Signature du projet de contrat par l'attributaire
- ✓ Transmission du projet de contrat au CSG par le DAA pour approbation et signature
- ✓ Transmission du contrat signé au DAA par le secrétariat du CSG
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de notification définitive du marché au Chef de Service Approvisionnements par le cadre des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission du contrat au fournisseur (titulaire du marché)
- ✓ Notification à l'OBR par le fournisseur de l'intention de livrer et désignation du représentant du fournisseur à la séance de réception
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination aux membres de la commission de réception
- ✓ Organisation de la séance de réception et élaboration du PV de réception en deux originaux (un pour l'OBR et un pour le fournisseur)
- ✓ Transmission du PV de Réception au CSG avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV original de Réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de Réception au service Approvisionnements pour vérification et classement
- ✓ Transmission du PV de réception au cadre chargé des achats pour classement
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le secrétaire du CSG
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnements/ou Administration par le DAA pour vérification
- ✓ Transmission pour vérification de la facture à un cadre de service par le chef de service Approvisionnements/ou Administration
- ✓ Transmission de la facture vérifiée au chef de service Approvisionnement/ou Administration par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnements/ ou Administration pour autorisation de paiement
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA pour autorisation de paiement
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG pour paiement
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité : débiteur et créateur par le secrétaire du DF
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP par le gestionnaire de stocks.

**Marché dont le montant est supérieur ou égal à 15 millions pour les fourniture et services et les marches dont le montant est supérieur ou égal à 20 millions.**

*1) Appel d'offres Ouvert.*

- ✓ Etablissement d'un DAO par le chargé des Achats en collaboration avec le service demandeur
- ✓ Elaboration d'un projet de lettre pour correction du DAO le transmettant à la DNCMP
- ✓ Transmission du DAO au chef de service Approvisionnements

- ✓ Transmission du DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au CSG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du DAO signé à la DNCMP pour correction
- ✓ Insertion des Corrections de la DNCMP par le service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de DAO à la PRMP pour signature
- ✓ Signature du DAO par la PRMP
- ✓ Retour du DAO à la DNCMP pour numérotation et publication
- ✓ Préparation de l'avis de publication (version Soft) au journal Le Renouveau
- ✓ Transmission de l'avis de publication au journal Le Renouveau pour publication
- ✓ Enregistrement des soumissionnaires acheteurs du DAO
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de passation du marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination de la commission de passation du marché (CPM)
- ✓ Nomination des sous-commissions d'ouverture et d'analyse des offres par le président du CPM
- ✓ Préparation d'un projet de lettre demandant un observateur à l'ouverture des offres par le charge des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au Chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre signée à la DNCMP
- ✓ Organisation de l'Ouverture des offres
- ✓ Etablissement de la liste signée par les représentants des soumissionnaires et un observateur de la DNCMP présents à l'ouverture
- ✓ Etablissement du PV d'ouverture selon le canevas approuvé par la CGMP
- ✓ Transmission du PV d'ouverture à la personne responsable des marchés et au président de la CPM avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV d'ouverture et des offres au président de la commission d'analyse
- ✓ Organisation de la séance d'analyse par le président de la commission d'analyse et établissement du PV d'analyse
- ✓ Transmission du PV d'analyse à la personne responsable des marchés et au président de la commission de passation des Marchés avec copie au DAA
- ✓ Organisation de la séance d'attribution du marché par le président de la CPM et établissement du PV d'attribution provisoire
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie à la DAA
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV original d'attribution provisoire et ses annexes par la PRMP au DAA pour la suite de la procédure
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes au chef de service Approvisionnements pour vérification de la conformité au Code des marchés publics

- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes au cadre chargé des Achats pour vérification de la conformité au Code des marchés publics et préparation du dossier de demande de non objection à l'attribution du marché
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de demande de non objection à l'attribution provisoire du marché transmettant le PV d'attribution provisoire et ses annexes ( Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication au Renouveau) à la DNCMP par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication demande de non objection à l'attribution du marché et les annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au Chef de service Approvisionnements pour vérification
- ✓ Transmission au CSG du projet de lettre de demande de non objection à l'attribution du marché et les annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au DAA pour vérification
- ✓ Transmission de la lettre de demande de non objection à l'attribution du marché, du PV d'attribution provisoire et ses annexes (les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au CSG pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de demande de non objection à l'attribution du marché signée, du PV d'attribution provisoire et ses annexes (les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) à la DNCMP
- ✓ Réception de la lettre de non-objection ou d'objection
  - En cas d'objection :
- ✓ On corrige le PV
- ✓ On relance le marché
  - En cas de non-objection :
- ✓ Préparation des projets de lettres d'information des résultats d'analyse des offres par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux soumissionnaires
- ✓ Génération du projet de Contrat par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de contrat au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de contrat au DAA pour correction
- ✓ Signature du projet de contrat par l'attributaire
- ✓ Transmission du projet de contrat au CSG par le DAA + un projet de lettre le transmettant à la DNCMP
- ✓ Transmission du projet de contrat au CG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG à la DNCMP
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG au MINIFIN pour approbation finale et signature
- ✓ Récupération du contrat signé par le MINIFIN par la DAA (Approvisionnements)
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de notification définitive du marché par le cadre des Achats

- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission du contrat au fournisseur (titulaire du marché)
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché + un projet de lettre de demande d'un observateur de la DCNMP par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux concernés (y compris la copie du fournisseur)
- ✓ Organisation de la réception par le Président de la commission de réception
- ✓ Etablissement et signature du PV de réception par les membres de la commission et le représentant du fournisseur
- ✓ Transmission du PV de réception à la PRMP par le président de la Commission de réception
- ✓ Transmission du PV de réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de réception au chef de service des approvisionnements
- ✓ Transmission du PV de réception au cadre chargé des achats
- ✓ Préparation d'un projet de lettre transmettant le PV de réception à la DNCMP par le cadre chargé des achats
- ✓ Transmission du projet de lettre transmettant le PV de réception à la DNCMP au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet au PRMP
- ✓ Signature de la lettre par la PRMP
- ✓ Transmission du PV de réception à la DNCMP pour approbation et signature par le secrétariat de la PRMP
- ✓ Approbation du PV de réception par la DNCMP
- ✓ Récupération du PV
  - En cas non-approbation :
- ✓ Correction du PV
  - En cas d'approbation:
- ✓ Transmission du PV approuvé au fournisseur (titulaire du marché) + classement d'une copie
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le secrétaire du CSG
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement ou Administration par le DAA
- ✓ Transmission de la facture à un cadre de service par le chef de service approvisionnement
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnement ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité par le secrétaire du DF
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP
- ✓ Paiement de la facture



## 2) *Marchés restreints*

- ✓ Etablissement d'un DAO par le chargé des Achats en collaboration avec le service demandeur
- ✓ Elaboration d'un projet de lettre pour correction du DAO le transmettant à la DNCMP
- ✓ Transmission du DAO au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au CSG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du DAO signé à la DNCMP pour correction
- ✓ Insertion des Corrections de la DNCMP par le chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de DAO à la PRMP pour signature
- ✓ Signature du DAO par la PRMP
- ✓ Retour du DAO à la DNCMP pour numérotation et publication
- ✓ Préparation de l'avis de publication (version Soft) au journal Le Renouveau par le cadre chargé des achats
- ✓ Transmission de l'avis de publication au journal Le Renouveau pour publication
- ✓ Transmission du DAO aux maisons ciblées et à d'autres maisons qui le demandent
- ✓ Enregistrement des soumissionnaires acheteurs du DAO
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de passation du marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination de la commission de passation du marché (CPM)
- ✓ Nomination des sous-commissions d'ouverture et d'analyse des offres par le président du CPM
- ✓ Préparation d'un projet de lettre demandant un observateur à l'ouverture des offres par le charge des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au Chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre signée à la DNCMP
- ✓ Organisation de l'Ouverture des offres
- ✓ Etablissement de la liste signée par les représentants des soumissionnaires et un observateur de la DNCMP présents à l'ouverture
- ✓ Etablissement du PV d'ouverture selon le canevas approuvé par la CGMP
- ✓ Transmission du PV d'ouverture à la personne responsable des marchés et au président de la CPM avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV d'ouverture et des offres au président de la commission d'analyse
- ✓ Organisation de la séance d'analyse par le président de la commission d'analyse et établissement du PV d'analyse
- ✓ Transmission du PV d'analyse à la personne responsable des marchés et au président de la commission de passation des Marchés avec copie au DAA
- ✓ Organisation de la séance d'attribution du marché par le président de la CPM et établissement du PV d'attribution provisoire

- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie à la DAA
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV original d'attribution provisoire et ses annexes par la PRMP au DAA pour la suite de la procédure
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes au chef de service Approvisionnements pour vérification de la conformité au Code des marchés publics
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes au cadre chargé des Achats pour vérification de la conformité au Code des marchés publiques et préparation du dossier de demande de non objection à l'attribution du marché
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de demande de non objection à l'attribution provisoire du marché transmettant le PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication au Renouveau) à la DNCMP par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication demande de non objection à l'attribution du marché et les annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au Chef de service Approvisionnements pour vérification
- ✓ Transmission au CSG du projet de lettre de demande de non objection à l'attribution du marché et les annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au DAA pour vérification
- ✓ Transmission de la lettre de demande de non objection à l'attribution du marché, du PV d'attribution provisoire et ses annexes (les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au CSG pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de demande de non objection à l'attribution du marché signée, du PV d'attribution provisoire et ses annexes (les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) à la DNCMP
- ✓ Réception de la lettre de non-objection ou d'objection
  - En cas d'objection:
- ✓ On corrige le PV
- ✓ On relance le marché
  - En cas de non-objection
- ✓ Préparation des projets de lettres d'information des résultats d'analyse des offres par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux soumissionnaires
- ✓ Génération du projet de Contrat par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de contrat au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de contrat au DAA pour correction
- ✓ Signature du projet de contrat par l'attributaire



- ✓ Transmission du projet de contrat au CSG par le DAA + un projet de lettre le transmettant à la DNCMP
- ✓ Transmission du projet de contrat au CG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG à la DNCMP
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG au MINIFIN pour approbation finale et signature
- ✓ Récupération du contrat signé par le MINIFIN par la DAA (Approvisionnement)
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de notification définitive du marché par le cadre des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnement
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission du contrat au fournisseur (titulaire du marché)
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché + un projet de lettre de demande d'un observateur de la DNCMP par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnement
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnement
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux concernés (y compris la copie du fournisseur)
- ✓ Réception
- ✓ PV de Réception
- ✓ Transmission du PV de réception à la PRMP par le président de la Commission de réception
- ✓ Transmission du PV de réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de réception au chef de service des approvisionnements
- ✓ Transmission du PV de réception au cadre chargé des achats
- ✓ Préparation d'un projet de lettre transmettant le PV de réception à la DNCMP par le cadre chargé des achats
- ✓ Transmission du projet de lettre transmettant le PV de réception à la DNCMP au DAA
- ✓ Transmission du projet au PRMP
- ✓ Signature de la lettre par la PRMP
- ✓ Transmission du PV de réception à la DNCMP pour approbation et signature
- ✓ Approbation du PV de réception par la DNCMP
- ✓ Récupération du PV
  - En cas non-approbation :
- ✓ Correction du PV
  - En cas d'approbation:
- ✓ Transmission du PV approuvé au fournisseur (titulaire du marché) + classement d'une copie
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le secrétaire du CSG
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement ou Administration par le DAA
- ✓ Transmission de la facture à un cadre de service par le chef de service approvisionnement

- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnement ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité par le secrétaire du DF
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP
- ✓ Paiement de la facture

3) *Marchés Gré à Gré*

- ✓ Le service demandeur prépare une note de motivation adressée à la PRMP pour approbation.
- ✓ La PRMP convoque une réunion de la CGMP pour valider la note.
- ✓ La CGMP produit une note de motivation adressée à la DNCMP pour non-objection.
- ✓ La DNCMP émet un avis de non-objection et la transmet à la PRMP
- ✓ Etablissement d'un DAO par le chargé des Achats en collaboration avec le service demandeur (si c'est possible )
- ✓ Elaboration d'un projet de lettre pour correction du DAO le transmettant à la DNCMP
- ✓ Transmission du DAO au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du DAO au CSG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du DAO signé à la DNCMP pour correction
- ✓ Insertion des Corrections de la DNCMP par le Chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de DAO au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de DAO à la PRMP pour signature
- ✓ Signature du DAO par la PRMP
- ✓ Retour du DAO à la DNCMP pour numérotation et publication
- ✓ Transmission du DAO aux soumissionnaires ciblés
- ✓ Enregistrement des soumissionnaires acheteurs du DAO
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de passation du marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de nomination de la commission de passation du marché (CPM)
- ✓ Nomination des sous-commissions d'ouverture et d'analyse des offres par le président du CPM
- ✓ Préparation d'un projet de lettre demandant un observateur à l'ouverture des offres par le chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au Chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission de la lettre signée à la DNCMP
- ✓ Organisation de l'Ouverture des offres
- ✓ Etablissement de la liste signée par les représentants des soumissionnaires et un observateur de la DNCMP présents à l'ouverture
- ✓ Etablissement du PV d'ouverture selon le canevas approuvé par la CGMP

- ✓ Transmission du PV d'ouverture à la personne responsable des marchés et au président de la CPM avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV d'ouverture et des offres au président de la commission d'analyse
- ✓ Organisation de la séance d'analyse par le président de la commission d'analyse et établissement du PV d'analyse
- ✓ Transmission du PV d'analyse à la personne responsable des marchés et au président de la commission de passation des Marchés avec copie au DAA
- ✓ Organisation de la séance d'attribution du marché par le président de la CPM et établissement du PV d'attribution provisoire
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie à la DAA
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse) par le Président de la CPM à la PRMP avec copie au DAA
- ✓ Transmission du PV original d'attribution provisoire et ses annexes par la PRMP au DAA pour la suite de la procédure
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes au chef de service Approvisionnements pour vérification de la conformité au Code des marchés publics
- ✓ Transmission du PV d'attribution provisoire et ses annexes au cadre chargé des Achats pour vérification de la conformité au Code des marchés publiques et préparation du dossier de demande de non objection à l'attribution du marché
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de demande de non objection à l'attribution provisoire du marché transmettant le PV d'attribution provisoire et ses annexes ( Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication au Renouveau) à la DNCMP par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre de copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication demande de non objection à l'attribution du marché et les annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au Chef de service Approvisionnements pour vérification
- ✓ Transmission au CSG du projet de lettre de demande de non objection à l'attribution du marché et les annexes (Liste signée par les représentants des soumissionnaires présents à l'ouverture, les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au DAA pour vérification
- ✓ Transmission de la lettre de demande de non objection à l'attribution du marché, du PV d'attribution provisoire et ses annexes (les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) au CSG pour signature
- ✓ Transmission de la lettre de demande de non objection à l'attribution du marché signée, du PV d'attribution provisoire et ses annexes (les offres, le PV d'ouverture, le PV d'Analyse, copie du registre spécial de dépôts des offres et la preuve de publication) à la DNCMP
- ✓ Réception de la lettre de non-objection ou d'objection
  - En cas d'objection :
- ✓ On corrige le PV
- ✓ On relance le marché
- ✓ En cas de non-objection
- ✓ Préparation des projets de lettres d'information des résultats d'analyse des offres par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnements

- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux soumissionnaires
- ✓ Génération du projet de Contrat par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de contrat au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de contrat au DAA pour correction
- ✓ Signature du projet de contrat par l'attributaire
- ✓ Transmission du projet de contrat au CSG par le DAA + un projet de lettre le transmettant à la DNCMP
- ✓ Transmission du projet de contrat au CG pour approbation et signature
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG à la DNCMP
- ✓ Transmission du projet de contrat signé par le CG au MINIFIN pour approbation finale et signature
- ✓ Récupération du contrat signé par le MINIFIN par la DAA (Approvisionnement)
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de notification définitive du marché par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet de lettre à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission du contrat au fournisseur (titulaire du marché)
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché + un projet de lettre de demande d'un observateur de la DNCMP par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux concernés (y compris la copie du fournisseur)
- ✓ Réception
- ✓ PV de Réception
- ✓ Transmission du PV de réception à la PRMP par le président de la Commission de réception
- ✓ Transmission du PV de réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de réception au chef de service des approvisionnements
- ✓ Transmission du PV de réception au cadre chargé des achats
- ✓ Préparation d'un projet de lettre transmettant le PV de réception à la DNCMP
- ✓ Transmission du projet de lettre transmettant le PV de réception à la DNCMP au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet au PRMP
- ✓ Signature de la lettre par la PRMP
- ✓ Transmission du PV de réception à la DNCMP pour approbation et signature
- ✓ Approbation du PV de réception par la DNCMP
- ✓ Récupération du PV
  - En cas non-approbation :
- ✓ Correction du PV
  - En cas d'approbation:
- ✓ Transmission du PV approuvé au fournisseur (titulaire du marché) + classement d'une copie

- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le secrétaire du CSG
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement ou Administration par le DAA
- ✓ Transmission de la facture à un cadre de service par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnement ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité par le secrétaire du DF
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP
- ✓ Paiement de la facture suivant la procédure y relative
- ✓ Réception du PV de réception dans l'ERP par le gestionnaire de stocks
- ✓ Préparation d'un projet de lettre de nomination de la commission de réception du marché + un projet de lettre de demande d'un observateur de la DCNMP par le cadre chargé des Achats
- ✓ Transmission des projets de lettres au chef de service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres au DAA par le Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission des projets de lettres à la PRMP pour signature
- ✓ Transmission des lettres aux concernés (y compris la copie du fournisseur)
- ✓ Organisation de la réception par le Président de la commission de réception
- ✓ Etablissement et signature du PV de réception par les membres de la commission et le représentant du fournisseur
- ✓ Transmission du PV de réception à la PRMP par le président de la Commission de réception
- ✓ Transmission du PV de réception au DAA
- ✓ Transmission du PV de réception au chef de service des approvisionnements
- ✓ Transmission du PV de réception au cadre chargé des achats
- ✓ Préparation d'un projet de lettre transmettant le PV de réception à la DNCMP par le cadre chargé des achats
- ✓ Transmission du projet de lettre au DAA par Chef de Service Approvisionnements
- ✓ Transmission du projet au PRMP
- ✓ Signature de la lettre par la PRMP
- ✓ Transmission du PV de réception à la DNCMP pour approbation et signature par le secrétariat de la PRMP
- ✓ Approbation du PV de réception par la DNCMP
- ✓ Récupération du PV
  - En cas non-approbation :
- ✓ Correction du PV
  - En cas d'approbation :
- ✓ Transmission du PV approuvé au fournisseur (titulaire du marché) + classement d'une copie
- ✓ Présentation de la facture par le fournisseur au secrétariat du CSG
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le secrétaire du CSG
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement ou Administration par le DAA

- ✓ Transmission de la facture à un cadre de service par le chef de service approvisionnement
- ✓ Transmission de la facture au chef de service Approvisionnement par le cadre de service
- ✓ Transmission de la facture au DAA par le chef de service Approvisionnement ou Administration
- ✓ Transmission de la facture au CSG par le DAA
- ✓ Transmission de la facture au DF par le CSG
- ✓ Transmission de la facture au Service Comptabilité par le secrétaire du DF
- ✓ Réception de la facture dans l'ERP
- ✓ Paiement de la facture

NB : Pour les marchés de travaux nécessitant une visite, dans le DAO, on devant mentionner le jour de la visite guidée pour les candidats soumissionnaires intéressés.

Pour les marchés à commande, la réception sera organisée chaque fois que le fournisseur aura informé la PRMP qu'il est prêt à livrer les fournitures se trouvant sur le bon de commande qu'il a reçu et ; après la réception, le fournisseur sera payé suivant la procédure normale pour le lot livré, ce si est aussi valable pour les marchés de clientèles.

Les achats des DAOs et les dépôts des offres sont enregistrés dans le registre spécial de dépôt des offres par un cadre du service approvisionnements.

## Procédures d'achats des billets d'avion

ETAPE	ACTION	TEMPS	RESPONSABILITES	FORMAT STANDARD
Etape1	Saisi de la demande d'achat par le service bénéficiaire	Des que l'ordre de mission est disponible.	Directeur demandeur	ERP
Etape 2	Dépôt au service approvisionnement de l'Ordre de mission	Au moins trois jours avant le départ en mission	Chef du protocole ou la personne devant effectuer la mission	Ordre de mission
Etape 3	Envoi d'un e-mail à l'agence de voyages AIR BURUNDI travaillant avec l'OBR pour demander le meilleur offre de prix au trajet le plus direct. Dès la réception de l'ordre de mission Réception des offres de prix pour l'itinéraire le plus direct Au plus tard quatre heures après la requête Transmission du dossier au chef de service approvisionnement Après l'envoi des données relatives au prix et à l'itinéraire par AIR BURUNDI		Chargé des achats	Message électronique copie Email et tableau de comparaison des prix.
Etape 4	Transmission du dossier au DAA	Après l'envoi des données relatives au prix et à l'itinéraire par AIR BURUNDI	Le chef de service appro.	copie Email adressé à l'agence de voyages -copie email réponse de l'agence de voyage -tableau comparatif des prix(variantes possibles)
Etape 5	Etablissement du projet de bon de commande (BC) pour le billet le moins disant et au plan de vol le plus direct.	Le jour de l'approbation du demande d'achat	Chargé des achats	BC manuel ou électronique
Etape 6	Transmission du BC au DF pour signature après vérification du budget	Le jour de la signature du BC par le DAA	Cadre chargé des achats	Preuve de transmission (dans un registre)
Etape 7	Transmission du projet de BC à la PRMP pour approbation et signature	Le jour de la signature du BC par le DF	Cadre chargé des achats	Preuve de transmission (dans un registre)
Etape 8	Transmission BC signé au secrétariat de la DAA pour expédition avec copie au cadre chargé des achats pour classement	Le jour de la signature du BC par la PRMP	Cadre chargé des achats	Preuve de transmission (dans un registre)
Etape 9	Expédition du BC	Le jour de la réception du BC	Cadre chargé des achats	Preuve de transmission (dans un registre)
Etape 10	Réception des billets électronique par le chargé des achats	Le jour de l'émission du BC	Chargé des achats	Billet d'avion électronique
Etape 11	Envoi du billet d'avion au cadre voyageur physiquement ou électroniquement.	Le jour de réception du billet	Chargé des achats	Accusé de réception ou Message électronique



Etape 12	Reception de la facture par le secretaire de la PRMP	-	Cadre chargé des achats	Accusé de reception
Etape 13	Transmission de la facture au DAA	Le meme jours	Cadre chargé des achats	Accusé de reception
Etape 14	Transmission de la facture au chef de service appro	Le meme jours	Cadre chargé des achats	Accusé de reception
Etape 15	Transmission de la facture au cadre chargé des achats.	Le meme jours	Chef de service appro	Accusé de reception
Etape 16	Verification puis transmission au Chef de service appro	Le meme jours	Cadre chargé des achats	Accusé de reception
Etape 17	Transmission au DAA pour approbation	Le meme jours	Chef de service appro	Accusé de reception
Etape 18	Transmission a la PRMP pour approbation et signature	Le meme jours	Cadre chargé des achats	Accusé de reception
Etape 19	Transmission au DF pour approbation	Le meme jours	Cadre chargé des achats	Accusé de reception
Etape 20	Service comptabilité	Le meme jours	Cadre chargé des achats	Accusé de reception

### 3.4.2. Procédures de Gestion des Stocks

Il s'agit pour chaque responsable de s'assurer que :

- ✓ Tous les mouvements de stocks sont saisis et enregistrés sur des documents standards prénumérotés lors des réceptions, des transferts, et des sorties des stocks ;
- ✓ Tous les stocks enregistrés existent et appartiennent à l'OBR et sont protégés contre les vols, la détérioration ;
- ✓ Tous les stocks enregistrés sont régulièrement inventoriés et correctement évalués.
- ✓ La procédure de gestion des stocks décrite ci-après concerne les stocks suivants :
  - les matières et fournitures de bureau,
  - les matières et fournitures d'hygiène
  - les produits d'entretien
  - le matériel et petit outillage
  - les équipements informatiques et fournitures informatiques
  - le mobilier
  - le carburant le cas échéant
  - Tout autre bien faisant objet d'achat ou de don

#### *Règles et principes essentiels*

- ✓ Les stocks importants sont gérés selon les règles de l'inventaire permanent,
- ✓ Les stocks sont affectés d'une nomenclature et d'une codification selon les règles qui régissent le Plan Comptable National,
- ✓ Le principe d'une fiche par article est de règle,
- ✓ Les mouvements sont justifiés par des documents pré numérotés et pré imprimés,
- ✓ Le rangement physique dans les rayons est fait par catégorie. Une inscription claire à chaque rayon est nécessaire.
- ✓ La valorisation des sorties de stocks est faite selon le principe du Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP) et les sorties suivent le principe du premier entré et premier sorti (FIFO),
- ✓ Un inventaire physique annuel, au moins, est effectué par une commission d'inventaire et un inventaire mensuel est effectué pour les stocks jugés importants. Un rapprochement



entre l'inventaire et le stock théorique renseigné sur la fiche est fait par le cadre d'appui en charge de stocks et le magasinier, puis par le Chef de service approvisionnement ;

- ✓ Les chefs de service, les cadres d'appui déposent un spécimen de signature aux magasins dont ils utilisent les réceptions des fournitures.

### ***Gestion des Fournitures et équipements informatiques***

Toute réception est soumise à une commission de réception et fait l'objet d'un Bon de Réception(BR)

Le Bon de Réception (BR) correspond aux quantités réceptionnées par article, par commande et par bordereau d'expédition accompagnant la livraison. Il cumule les réceptions de la journée par commande et par article au cas où il y aurait plusieurs expéditions dans la journée.

Le B.R est le seul document autorisé pour les renseignements des réceptions. Il est établi et signé par la commission de réception.

Le B.R cumule les informations détaillées sur les bordereaux d'expédition. Chaque bordereau doit indiquer le nombre de colis intacts, le nombre de colis en coulage et leurs poids par unité de mesure respectifs, ainsi que le nombre éventuel de colis refusés (avariés).

Le bordereau d'expédition est signé par le cadre d'appui en charge du stock réceptionnaire et le transporteur pour matérialiser sa décharge. Une copie est remise au fournisseur/ transporteur.

### ***Commission de réception des achats ponctuels***

Elle est composée de:

1. Cadre d'appui chargé des stocks
2. Chef du service approvisionnement
3. Cadre de service utilisateur.

Pour le cas des fournitures livrés dans le cadre d'un marché de plus du seuil autorisé, la réception est effectuée par une commission ad hoc désignée et doit comprendre un membre parmi les membres de la Cellule de Passation des Marchés (CPM) de l'OBR.

### ***Enregistrement***

La gestion des stocks en inventaire permanent nécessite l'affectation d'un cadre d'appui chargé des stocks. Sur base de la copie du BR (Bon Réception) signé par la Commission de Réception et du BE (Bordereau d'Expédition), le cadre d'appui fait un pré comptabilisation, c'est-à-dire :

- ✓ Reçoit la copie du Bon de réception signé par la commission et le bordereau de l'expédition du fournisseur ;
- ✓ Classer les deux copies des bordereaux dans le classeur « fournisseur » en attendant la facture de ce dernier ;
- ✓ Complète les fiches de stocks ;
- ✓ Supervise le rangement des articles dans le magasin suivant les instructions en la matière :
  - rangement par fournisseur, si c'est possible ;
  - rangement par date de réception ;
  - rangement par la nature des articles ;
  - Etc...

***A l'arrivée de la facture, le cadre d'appui :***

- ✓ Le secrétariat du CSG la transmet à la Directeur de l'Administration et des Approvisionnements pour vérification ;

- ✓ La vérification se fait par comparaison avec le bordereau d'expédition, le bon de réception et le bon de commande;
- ✓ Le cadre d'appui qui vérifie porte les imputations appropriées sur la facture si c'est possible;
- ✓ Après vérification par le cadre d'appui, la facture est renvoyée au CSG qui donne l'ordre au Directeur des Finances pour paiement par le DAA après avoir marqué le Bon à Payer;
- ✓ La facture est payée au plus dans moins de 15 jours calendrier.

#### ***Le stockage des fournitures et des équipements informatiques***

- ✓ Les équipements informatique et les fournitures sont mis en stock;
- ✓ Un cadre du service informatique est sollicité pour faciliter la gestion de l'emplacement ;
- ✓ Les autres règles de stockages sont de stricte application.

#### ***Règle générale***

Les services ne sont pas autorisés de recevoir et faire les stocks.

#### ***Distribution des fournitures***

##### ***Principe de base***

- ✓ Toute distribution de fourniture est faite sur base d'une réquisition ;
- ✓ Chaque Commissariat / Direction/ Service/ établit un bon de réquisition de fournitures qui précisant :
  - la nature des fournitures et/ou matériels demandé ;
  - la quantité demandée
  - l'imputation (destination par utilisateur si celle-ci est connue)
  - Le responsable de ce service transmet la demande au cadre d'appui chargé des stocks.

Le cadre d'appui chargé de la gestion des stocks :

- vérifie que le bon de réquisition est bien signé,
- vérifie la disponibilité des articles en stocks,
- vise la demande ;
- la transmet au magasinier pour exécution.

Le magasinier:

- Vérifie que le bon de réquisition est régulier;
- Etablit un bon de sortie valorisé en quatre exemplaires;
- Fait signer le bon de sortie par le représentant du service demandeur et le signe avec lui;
- Procède à la livraison des fournitures ;
- Classe l'exemplaire du bon de réquisition interne ;
- Garde la copie du bon de sortie dans le classeur de bons de sortie ;
- Remet un exemplaire du bon sortie au demandeur pour le classement ;
- Transmet un exemplaire du bon de sortie et un exemplaire du bon de réquisition interne à la comptabilité.
- Met les fiches des stocks à jour.

En cas de livraison partielle, le bon de sortie est établi pour la quantité livrée et le service approvisionnement est avertie pour demander le lancement de la procédure d'achat pour les quantités manquantes par le cadre d'appui chargé des achats.

Le cadre d'appui chargé des stocks :

- Met à jour sa fiche stock ;
- Classe les fiches de stock dans un classeur prévu à cet effet ;
- Saisit les mouvements des stocks dans le programme ERP
- Donne rapports mensuel et trimestriel sur l'état des stocks ;

**Inventaire, Valorisation des stocks :**

*Principe de base:*

- Les stocks importants sont gérés selon les règles de l'inventaire permanent ;
- les autres stocks sont gérés selon les règles de l'inventaire intermittent ;
- Les stocks sont affectés d'une nomenclature et d'une codification selon les règles qui régissent le Plan Comptable National ;
- Le principe d'une fiche par type de produit / fournitures est la règle ;
- La valorisation des stocks est du ressort du cadre d'appui chargé des stocks et de son chef de service. Une commission ad hoc peut être constituée s'il y a lieu.

*La valorisation concerne :*

- Les entrées en stock achetées et reçues en don
- Les sorties de stock achetées et reçues en don

1° La valorisation des entrées

- L'enregistrement des réceptions se fait au prix d'acquisition.
- Le prix d'acquisition s'entend comme étant le prix d'achat augmenté des frais d'acquisition.
- A chaque entrée en stock des produits/ fournitures, le prix moyen pondéré se calcule selon la formule suivante :  
Le prix moyen pondéré: 
$$PMP = \frac{(\text{Prix de la quantité initiale} + \text{Prix de la quantité réceptionnée})}{\text{Total quantité initiale} + \text{Total quantité entrée}}$$
- Le prix moyen obtenu est indiqué sur la fiche de compte.
- La valorisation des produits et fournitures reçus en dons est faite aux prix du marché des produits et fournitures identiques achetés.

2° La valorisation des sorties

- la valorisation des sorties de stock est faite au prix moyen pondéré ;
- le prix moyen calculé est comparé chaque fois avant la fin du mois au prix moyen pondéré figurant sur la fiche stock tenu au magasin de stocks par le tenancier des fiches.
- La valorisation des sorties de stock de produits reçus en dons suit la même procédure que ceux achetés.
- Pour les dons où la valeur est difficile à obtenir, le prix d'un produit similaire peut servir de référence.

*Déclassement des biens*

- Une fois par an, les cadres d'appui chargés des stocks, de l'administration des immeubles, de la gestion automobile font l'inventaire et dressent la liste des produits, fournitures et du charroi à déclasser à l'attention de leurs chefs de services respectifs ;
- Sur base de ces listes, les chefs de services établissent une réquisition des biens à déclasser qu'ils adressent au Directeur de l'Administration et des Approvisionnements ;
- Le Directeur de l'Administration et des Approvisionnements approuve et signe la réquisition;

- Les Chefs des services transmettent les réquisitions au magasinier/ au service de la comptabilité pour établissement de bon de sortie;
- Le magasinier ou le comptable signe le bon de sortie et le transmet aux chefs de services respectifs pour une deuxième signature;
- Le magasinier/cadre d'appui respectifs sortent les produits, véhicules ou matériel à déclasser et les remet aux chefs des services respectifs qui signent le bon de sortie pour réception (décharge) ;
- Les chefs de services reçoivent le lot des produits, des fournitures informatiques véhicules/ motos à déclasser et une copie de bon sortie ;
- Les Chefs des services reçoivent ces derniers dans un endroit bien fermé et bien protégé et réservé à cet effet;
- Les chefs des services remettent les originaux des bons de sortie au tenancier des fiches de stocks et une copie à la comptabilité;
- La comptabilité enregistre la sortie de ces produits/fournitures/véhicules/motos à déclasser.
- Sur base de l'original du bon de sortie reçu du chef de service, le tenancier de la fiche de stock complète la fiche de stock sous la rubrique « sortie » ;
- Le déclassement ou la vente des biens sont régis par la législation nationale en vigueur ou par les directives du Commissaire Général.

## **Inventaire Annuel des stocks**

### **1. Principes généraux**

- A la fin de chaque exercice comptable, un inventaire physique est organisé ;
- L'objectif de l'inventaire physique annuel est de déterminer avec précision en conformité aux instructions définies par le Commissariat des Services Généraux en termes quantitatifs, en qualité et en valeur les différents stocks existants à l'OBR.
- L'importance de l'inventaire annuel nécessite une organisation minutieuse et précise.

### **2. Organisation**

L'Organisation comporte quatre(4) phases :

1. Une phase préparatoire
2. Le comptage effectif
3. La valorisation
4. Etablissement des documents d'inventaire

#### *1° Phase préparatoire*

Elle consiste à:

- ✓ Sensibiliser par des réunions d'information sur l'importance de l'opération d'inventaire tous les chefs de département/service, magasinier et comptable;
- ✓ Discuter dans les moindres détails de toutes les modalités relatives à la réalisation de la prise d'inventaire;
- ✓ Mettre en place des dispositions pour assurer un rangement adéquat dans chaque zone de comptage
- ✓ Donner des instructions claires sur la composition des équipes de comptage et leur affectation. Celle-ci tient compte de la compétence de chacun et du principe d'indépendance .Chaque équipe comprend dans la mesure du possible une personne chargée de la gestion des stocks (magasinier par ex.) et d'une personne exerçant une fonction indépendante de celle du magasin (comptable, Auditeur, caissier, administratif), un superviseur désigné
- ✓ Donner des instructions claires pour l'identification des biens à inventorier au moyen des étiquettes

- ✓ Fixer la période d'inventaire (date de début et de fin de période)
- ✓ donner des instructions claires pour identifier des produits endommagés et obsolètes ;

#### 2° *Le comptage effectif*

On procède comme suit :

- ✓ Préparer les feuilles d'inventaire ;
- ✓ Procéder au comptage effectif de manière progressive (par ex. du nord au sud, de l'Est à l'Ouest) pour chaque équipe ;
- ✓ Prévoir un minimum de 2 équipes ;
- ✓ Procéder au rapprochement/ comparaison des résultats de comptage rassemblés par les deux équipes et s'assurer qu'ils aboutissent au même résultat ;
- ✓ Prévoir un troisième comptage en cas d'écart inexpliqué ;
- ✓ S'assurer qu'il n'y a pas de réception ni de sortie de biens pendant que le temps que dure le comptage.
- ✓ Toute réception entrée après le 31 Décembre doit être isolée afin d'éviter de l'inclure dans les comptages.
- ✓ Aucune sortie ne doit pas se faire avant le recensement physique complet dans la catégorie de bien concerné.
- ✓ Prévoir des sous stocks qui serviront des approvisionnements éventuels lors du comptage.

#### 3° *La valorisation*

##### *Le Comptage*

Pour être fiable, il est nécessaire de constituer une équipe de valorisation composé de :

- Un employé des achats ;
- Un magasinier responsable de la catégorie des biens ;
- Un comptable ;
- Un agent de l'audit interne (qui est le responsable du groupe de comptage).

Une note explicative de la méthode utilisée pour la valorisation devra être adressée par le Directeur des Finance à la Direction de l'Administration et des Approvisionnements avec des copies aux services, aux cadres d'appui respectifs et à la Direction ayant l'audit interne dans ses attributions.

#### 4° *Document de clôture d'inventaire*

Les documents d'inventaire annuel déjà relevés sont :

- La feuille d'inventaire signé par chaque équipe ;
- L'état récapitulatif des stocks signés par les équipes ayant fait l'inventaire

### **3. Procédures d'inventaire physique des stocks**

Afin de rendre les inventaires fiables, les dispositions suivantes doivent être mises en place :

1. Arrêter tout transfert de stocks entre les magasins et les services. En cas de mouvement indispensable, prévoir des documents internes de transferts et vérifier la matérialité de ce transfert au magasin ou au service de réception ;
2. Diviser les magasins en section et ranger correctement les stocks. Les produits doivent être clairement identifiés ;
3. A l'intérieur des zones de comptage, les produits ou les articles désuets, défectueux doivent être rangés à part et nettement identifiables ;
4. L'accès au magasin de stockage est limité à la stricte nécessité de service ;

5. Pour chaque article ou catégorie d'article, l'unité de mesure à utiliser doit être clairement définie et doit correspondre à la plus petite quantité identifiable ;
6. Les produits détenus par le service pour le compte des tiers doivent être isolés ;
7. Il est constitué de (X) équipes de comptages. Des équipes sont composées de personnes capables d'identifier les articles. La supervision est assurée par le service des approvisionnements. En tout état de cause, le personnel de comptage de l'OBR affecté aux équipes de comptage doit être indépendant vis-à-vis du suivi journalier des stocks ;
8. A chaque équipe est affecté des zones de comptage. Le Commissariat des Services Généraux indique la période durant laquelle se déroulera l'inventaire ;
9. La prise d'inventaire se déroulera du.....au .....et de .....à .....
10. Lorsque les instruments de mesure doivent être utilisés (balances, compteurs), procéder à leur étalonnage avant le début d'inventaire. Pour les produits nécessitant un contrôle de qualité, procéder à ce contrôle par prélèvement d'un échantillon.
11. Avant la prise d'inventaire, les responsables de l'inventaire procèdent à une visite des lieux de comptage pour s'assurer :
  - Que les stocks sont bien rangés ;
  - Qu'ils sont identifiables et faciles d'accès ;
  - Que toutes les instructions relatives à la présentation et organisation des opérations ont été respectées et mise en œuvre.
12. Les résultats des comptages sont enregistrés à l'encre indélébile sur les feuilles de comptage pré-numérotées, élaborées à cet effet. La partie de la feuille non utilisée doit être neutralisée afin d'éviter des rajouts ultérieurs. Les feuilles de comptages non utilisées ou annulées doivent être conservées et remises aux responsables de l'inventaire (Audit interne) ;
13. Chaque feuille de comptage remplie doit être obligatoirement signée par l'équipe de comptage ;
14. Pour des produits non détaillés, l'équipe de comptage doit vérifier la quantité et la qualité du contenu des emballages avant le comptage. Après le comptage par les équipes, il faut réemballer les produits.
15. La partie « observation » de la feuille de comptage permet à l'équipe de comptage de noter le caractère usagé, désuet et ancien des articles, les articles à rotation lente et le stade d'avancement pour les produits en cours ;
16. A la fin de comptage d'un lot, l'équipe de comptage doit porter sur chaque lot compté un marquage indiquant que le comptage a été effectué.
17. A la fin de l'inventaire, un agent désigné au sein de l'équipe de comptage, rapprochera les quantités théoriques avec les comptages. En cas d'écarts importants, les recherches seront effectuées par les responsables du suivi journalier des stocks ;
18. Les magasiniers doivent transmettre au service comptable les informations relatives :
  - Aux dernières réceptions ;
  - Aux derniers transferts inter-magasin et interservices

### 3.4.3. Procédures de Gestion des Immobilisations

#### ► De l'administration des immobilisations

##### *Acquisition des terrains*

A chaque début de l'année, le Service de l'Administration doit élaborer un plan d'état d'avancements des procédures d'acquisition des terrains. Ce plan est élaboré sous forme de tableau et comprenant d'un côté tous les terrains à acquérir et de l'autre côtés les étapes déjà franchies ou non pour chaque terrain, suivant le tableau en annexe.

##### *Etapes en franchir pour acquérir un terrain situé dans le périmètre urbain.*

- ✓ L'OBR adresse une correspondance au Ministre ayant les finances à ses attributions lui demandant d'intercéder auprès du Ministre ayant l'urbanisme dans ses attributions pour solliciter le terrain au profit de l'OBR.
- ✓ Le Ministre ayant l'urbanisme fait suite à la demande tout en instruisant les services de l'urbanisme pour disponibiliser le terrain demandé.
- ✓ L'urbanisme invite à son tour le service demandeur à payer les frais de viabilisation tenant compte de la superficie accordée.
- ✓ Après le paiement des frais de viabilisation, le Ministre ayant l'urbanisme dans ses attributions procède à l'attribution du terrain au demandeur.
- ✓ l'étape suivante est l'obtention du contrat de location auprès de la direction du titre foncier moyennant le paiement d'un montant sur base de la superficie attribuée.

##### *Etapes en franchir pour acquérir un terrain situé en dehors du périmètre urbain*

Les étapes à suivre sont les suivantes :

- ✓ Définition du projet et localisation du terrain approprié par la Direction de l'OBR
- ✓ Faire des contacts sur terrains avec l'Administration locale pour s'informer sur la disponibilité probable du terrain ciblé par un cadre d'appui chargé de l'Administration des Immeubles et Equipements qui fait un rapport à la Direction ;
- ✓ Délimitation provisoire du terrain en présence des autorités de l'Administration locale et des propriétaires des terrains avoisinants un cadre d'appui chargé de l'Administration des Immeubles et Equipements qui fait un rapport à la Direction ;
- ✓ Préparation d'une lettre de demande de vacance des terrains est adressée à l'Administrateur de la contrée par le demandeur pour un terrain vierge ou celui abritant les services de l'Etat, tout en réservant la copie au Ministre ayant l'aménagement des territoires dans ses attributions par un cadre d'appui chargé de l'Administration des Immeubles et Equipements ;
- ✓ L'Administrateur atteste la vacance de terrain par une lettre adressée au demandeur avec copie au Ministre ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions
- ✓ Préparation d'une lettre de demande d'octroi du terrain est adressée par le demandeur au Ministre ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions avec en annexe une copie de l'avis de vacance de terrain par un cadre d'appui chargé de l'Administration des Immeubles et Equipements ;
- ✓ Le Ministère ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions transfère le dossier à la Commission Foncière Nationale qui est chargée de constater la disponibilité réelle du terrain de l'Etat après avoir effectuée une descente sur terrain
- ✓ La Commission Foncière Nationale transmet le rapport au Ministre ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions
- ✓ Le Ministre ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions adresse une lettre au Service ou Institution demandeur lui mettant en contact avec la Direction ayant



l'aménagement du territoire dans ses attributions pour faire l'arpentage et les services du Cadastre National pour le bornage à partir du PV d'arpentage ;

- ✓ Les services de l'aménagement du territoire et les services du Cadastre National, accompagnés d'un cadre d'appui de l'Administration des immeubles et équipements effectuent des descentes respectivement pour faire l'arpentage et pour le bornage et transmettent les rapports ;
- ✓ La Direction du Cadastre Nationale envoie le PV de bornage au Ministère ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions ;
  - Le Ministre ayant l'aménagement des territoires dans ses attributions adresse une correspondance au Directeur ayant les Titres Fonciers dans ses attributions pour confirmer l'attribution provisoire du terrain à l'Etat ;
  - Le Directeur ayant les Titres Fonciers dans ses attributions adresse au Ministre ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions une lettre de confirmation d'attribution provisoire du terrain au nom de l'Etat ;
  - Le Ministre ayant l'aménagement du territoire dans ses attributions prend la décision portant la concession (permis d'exploitation suivant le projet présenté par le demandeur) d'un terrain au demandeur ;
  - Le concessionnaire adresse une correspondance au Ministère ayant les infrastructures dans ses attributions pour que l'Etat lui cède le terrain
  - Le Ministère ayant les infrastructures dans ses attributions par sa décision portant la concession cède le terrain au concessionnaire qui en devient propriétaire.

#### ***De la recherche des documents administratifs pour autorisation de construire***

Après avoir l'attribution du terrain, il faut chercher les documents exigés ci-dessous pour avoir le permis de construire :

- ✓ Paiement des frais de viabilisation ;
- ✓ Présenter le bordereau de paiement des frais de viabilisation au service de l'urbanisme pour pouvoir retirer la lettre d'attribution du terrain ;
- ✓ Présenter le bordereau de paiement des frais de viabilisation et la lettre d'attribution aux services des titres fonciers pour avoir le contrat de location ;
- ✓ Elaboration des plans, des devis, des plans de fosse septique et calculs structuraux pour la construction en étage par le Cadre d'appui chargé de l'Administration des Immeubles et Equipements ou un expert dans le domaine des constructions si nécessaires ;
- ✓ Elaboration d'une lettre de demande de réalisation d'une étude géotechnique adressée au laboratoire nationale ou autre laboratoire agréé suivant l'expérience par le cadre d'appui chargé de l'Administration des Immeubles et Equipement

#### ***Documents exigés pour avoir le permis de construire***

- Lettre d'attribution
- Contrat de location
- Des preuves de paiement des frais de viabilisation de la parcelle ou d'un titre foncier
- Les plans et devis
- Calculs structuraux (pour la construction en étage)
- Etude géotechnique (pour la construction en étage)
- Plan de fosse septique

Tous ces documents énumérés ci-dessus sont présentés au guichet unique pour avoir le permis de construire.



### **Les autres documents exigés pour avoir le titre de propriété :**

- ✓ Après avoir atteint le niveau du laiton pour la construction simple et un niveau de la première dalle pour les construction en étage, le service demandeur adresse une lettre au service des titres fonciers pour l'obtention de l'attestation de mise en valeur ,obtenue après une évaluation par les services habilités du niveau de construction atteint;
- ✓ Après avoir eu l'attestation de mise en valeur, le service demandeur adresse le dossier(la lettre de demande, l'attestation de mise en valeur, permis de construire, ....) de demande du titre de propriété aux services des titres fonciers ;
- ✓ Demande de l'autorisation des différents raccordements (en eau et électricité au REGIDESO, égouts publics au SETEMU)

### **Conservation des documents d'acquisition des terrains, d'autorisation de bâtir et d'autres documents d'avant l'occupation de l'immeuble.**

Tous les documents retraçant les différentes étapes franchies pour avoir un terrain, partant de la lettre d'expression de besoin jusqu' à l'attribution de celui-ci ainsi que ceux retraçant les différentes étapes franchies pour obtenir l'autorisation des raccordements partant de l'attestation de mise en valeur en passant par le titre de propriété doivent être bien classés et bien conservés dans un coffre-fort au niveau du Service Administration pour mieux retracer l'historique de chaque terrain et de chaque construction.

### **Rassemblement des informations utiles et nécessaires**

Il s'agit ici de se concentrer sur l'état des immobilisations à tout moment. Les renseignements qu'on rassemble à cette étape portent sur l'état matériel, quantitatif et qualitatif des immobilisations. Il faut disposer des informations exactes et à jour pour établir le plan de leur réparation, leur réhabilitation et leur remplacement. Ces informations sont obtenues au moyen d'une inspection détaillée faites sur terrain et d'un examen des dossiers de gestion des immobilisations. Ce travail devient donc obligatoire pour le Service de l'Administration.

### **Approbation du plan de gestion des immobilisations**

Le but de cette étape est d'obtenir l'approbation du plan de la situation générale des immobilisations de l'OBR et le plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement des immobilisations. A cette étape, le cadre d'appui chargé de l'Administration des Immeubles et équipement prépare un tableau de la situation générale des immobilisations, une fiche pour chaque immobilisation et un rapport ou une note à transmettre au DAA qui résume ce qui a été retenu à la première étape et propose des conclusions et suggestions nécessaires pour la réhabilitation, la réparation ou le remplacement de l'immobilisation.

### **Le plan de la situation générale des immobilisations de l'OBR et les fiches d'immobilisations y relative.**

#### **A. Le plan de la situation générale des immobilisations**

C'est un tableau récapitulatif qui montre les différentes caractéristiques et les différents accessoires de chaque immobilisation permettant de connaître d'une façon résumée sa capacité, son propriétaire et ses atouts en vue de faire le choix pour telle ou telle autre utilisation.

- ✓ Pour les immeubles et les terrains, le tableau comprendra plusieurs colonnes dans lesquelles les éléments suivants sont mentionnés sous forme de pointage (voir le tableau en annexe à la présente) :
  - Désignation
  - Propriétaire
  - Année d'acquisition ou d'occupation

- Superficie bâtie, parking et cour intérieure
  - Date d'occupation
  - Standing
  - Etat de l'immobilisation
  - Statut (loué, acquis, appartenant à l'Etat,.....)
  - Montant du loyer par mois
  - Son affectation (Bureau, logement, hangar de stockage ou d'archivage, .....
  - Type de personnel y affecté (policiers, vérificateurs enquêteurs,.....)
  - Dispositifs de sécurité sur l'immobilisation : Assurance contre incendie, présence des extincteurs et des alarmes, ....
  - Présence ou pas des sources d'énergie électrique principale (REGIDESO) et des sources d'énergie de secours (groupe électrogène, plaques solaire, .....
- ✓ Pour le mobilier, le matériel et l'équipement, le tableau comprendra plusieurs colonnes (voir le tableau d'inventaire en annexe à la présente)

### *B. Les fiches d'immobilisations*

Toute catégorie d'immobilisation de l'OBR devra être munie d'une fiche d'immobilisation. Les informations à inscrire sur la fiche d'immobilisation sont :

- La nature de l'immobilisation ;
- La désignation ;
- La quantité ;
- La famille ;
- L'affectation ;
- La date d'acquisition ;
- Le fournisseur ;
- La date de mise en service ;
- Le taux d'amortissement ;
- La localisation et code;
- La valeur au moment de l'acquisition ;
- La source de financement ;
- Etat actualisé de l'immobilisation ;
- D'autres informations complémentaires (les accessoires, les équipements & matériel liés à cette immobilisations pour en assurer la viabilité comme l'électricité, les groupes électrogènes, les plaques solaires, l'eau, équipements de lutte anti-incendie....)

Chaque immobilisation est obligatoirement identifiée par un numéro de codification unique qui doit être inscrit sur l'immobilisation.

### ***Le plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement des immobilisations et la fiche y relative.***

#### **A. Pour les cas pouvant être traité par les cadres du Service Administration**

A cette étape, on exploite les informations recueillies à la première étape pour préparer la réhabilitation, la réparation ou le remplacement de l'immobilisation. On doit également analyser différentes possibilités pour l'avenir afin de déterminer les moyens financiers à débloquer chaque année pour le renouvellement des immobilisations ou leur remplacement : C'est le rôle du Chef de Service de l'Administration.

Pour établir le plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement des immobilisations les cadres d'appui chargés de l'administration des immeubles et équipements, doivent passer par les différentes tâches des gestionnaires des immobilisations qui sont entre autres :

- ✓ Faire des descentes sur terrain pour constater l'état réel de chaque immobilisation ;
- ✓ Etablir (si la fiche n'existe pas) ou actualiser la fiche pour chaque immobilisation en précisant les travaux de réhabilitations, d'aménagements qui vont s'y faire ou préciser s'il faut remplacer complètement l'immobilisation ;
- ✓ Signer la fiche et la transmettre avec le bon de réquisition ou le bon de demande d'achat pour contrôle et approbation par le Chef de Service de l'Administration;
- ✓ Si le modèle de la fiche est nouveau, vérifier que la fiche d'immobilisation est correctement établi par le DAA, le DF, le CSG, ... qui en feront la validation ;
- ✓ Chercher les prix pour les matériaux de construction inventoriés sur chaque fiche ;
- ✓ Faire un devis quantitatif et estimatif pour chaque travail se trouvant sur la fiche d'immobilisation ;
- ✓ Elaborer un tableau récapitulatif, devis à l'appui de toutes réhabilitations, d'aménagements et de remplacements des immobilisations comprenant tous les sites de l'OBR qui constitue le projet du plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement des immobilisations ;
- ✓ Echanger avec le Chef de Service Administration sur le contenu du projet du plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement des immobilisations et validation du projet par le Chef de Service Administration ;
- ✓ Transmettre, pour validation, le projet du plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement des immobilisations au DAA ;
- ✓ Transmettre, pour validation, le projet du plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement des immobilisations au CSG ;
- ✓ Transmettre, pour validation et autorisation d'exécution, le projet du plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement des immobilisations à la Direction de l'OBR ;
- ✓ Les réunions d'échanges sur le plan et le calendrier d'exécution des travaux validés et leur incorporation dans les objectifs smart de chacun ;
- ✓ Mettre à jour le fichier de gestion des immobilisations, en mentionnant sur chaque fiche des travaux validés et ceux qui sont refusés.

Le modèle de fiche de réhabilitation, de la réparation ou du remplacement de l'immobilisation comprendra plusieurs colonnes contenant les éléments suivants :

- La nature de l'immobilisation ;
- La désignation ;
- La quantité ;
- La famille ;
- L'affectation ;
- La date d'acquisition ;
- La localisation et code;
- La valeur d'acquisition ;
- Etat actualisé de l'immobilisation ;
- Les réhabilitations à faire sur l'immobilisation ;
- Les aménagements à faire sur l'immobilisation ;
- Remplacement éventuels de l'immobilisation ;
- Justification de la réhabilitation, aménagement et remplacements proposés

## **B. Pour le cas qui nécessite l'appui d'un expert extérieur**

L'étude est menée conjointement par des Ingénieurs Cadres d'Appui du Service Administration, les consultants inspecteurs ou spécialistes des immobilisations qui peuvent être recrutés s'il y a lieu pour établir un rapport contenant les observations et recommandations.

- ✓ Le consultant aura pour tâches de : Des conseils sur les programmes d'entretien préventif et d'autres mesures pouvant prolonger la durée de vie utile des éléments ;
- ✓ Des recommandations sur l'étude et essai supplémentaires à envisager ;
- ✓ L'ordre de priorité sur divers remplacement à effectuer, notamment de ce qui serait nécessaire d'ici aux trois à cinq prochaines années.
- ✓ Elaborer une liste de toutes les installations, les composants et les équipements accessoires de l'immobilisation et en faire une analyse ;
- ✓ Faire des observations sur les problèmes liés à la sécurité de l'immobilisation, à son intégrité structurale, à sa façon et à sa conformité avec les codes et les normes appropriés ;
- ✓ Donner les avis sur la cause de chaque problème et proposer des stratégies ou des solutions à l'égard de chaque problèmes ;
- ✓ Donner des estimations de la durée de vie utile normale et de la durée de vie restante ;
- ✓ Dans le rapport de l'étude des points importants et utiles à la gestion des immobilisations qui doit être soumis aux gestionnaires des immobilisations:
  - Il donne des conseils sur les programmes d'entretien préventif et d'autres mesures pouvant prolonger la durée de vie utile des éléments ;
  - Il donne les recommandations sur l'étude et essai supplémentaires à envisager ;
  - Il donne l'ordre de priorité sur divers remplacement à effectuer, notamment de ceux qui seraient nécessaires d'ici trois à cinq prochaines années.

Cette évaluation sera particulièrement utile pour préparer un plan de remplacement des immobilisations.

### **De l'expression des besoins des immobilisations**

*Principes :*

- les dépenses d'investissement en immobilisations sont au préalable inscrites au budget de l'OBR ;
- les départements demandeur expriment le besoin ;
- Descente sur terrain des cadres d'appui du Service Administration pour l'évaluation réelle des besoins ;
- la compilation des besoins réels des différents départements en mobilier, matériels et équipements gérés au niveau Service Administration par les cadres d'appui ;
- Transmission de l'état des besoins réels compilés au DAA pour l'approbation et suite à donner.

*De l'inventaire des immobilisations*

L'inventaire des immobilisations est une liste complète des installations, des composantes, des appareils et équipements. Il doit mettre en évidence ceux qui nécessitent des réparations majeures ou qui devront être remplacés dans l'avenir suite à l'usure ou à la fin de sa durée de vie. L'inventaire est effectué dans la dernière quinzaine du mois de décembre de chaque année. L'inventaire porte sur tous les biens meubles, immeubles, et équipements appartenant à l'OBR :

- Mobiliers ;
- Bâtiments ;

- Terrains ;
- Equipements ;
- Matériel etc. ...

Les méthodes à appliquer comprennent le mesurage, comptage physique, devis quantitatif et estimatif ou autre méthode jugée nécessaire.

L'inventaire physique devra être effectué dans les bureaux ou dans tout autre lieu où se trouve un bien de l'OBR par une commission désignée à cet effet.

Tous les biens mobiliers sont comptés et enregistrés dans un registre spécial. Les rapports d'inventaire sont adressés au Commissariat Général au plus tard le 31 mars de chaque année.

Le tableau comprend plusieurs colonnes dans lesquelles les éléments suivants sont mentionnés (voir le tableau en annexe à la présente) :

- Le numéro d'ordre dans la liste d'immobilisation;
- Le site et bureau d'affectation de l'immobilisation ;
- Code de l'immobilisation ;
- Désignation de l'immobilisation ;
- Spécifications simplifiées de l'immobilisation
- La quantité pour chaque immobilisation ;
- Affectation (Commissariat, Direction, Service ou utilisateur le cas échéant) de l'immobilisation ;
- L'Etat de l'immobilisation ;
- L'année d'acquisition ;
- La valeur.

### ***De la codification des immobilisations***

Chaque immobilisation est identifiée dans le fichier par un numéro d'immatriculation unique (codification). Le numéro de codification et le nom de l'OBR sont inscrits sur l'immobilisation de façon indélébile (toute altération de ce numéro laissera une marque visible sur l'immobilisation). Ce marquage sera fait sous les meubles pour ne pas les dénaturer. Il pourra être très visible pour les autres biens.

A cette fin, un projet de codification doit être élaboré par le Service Administration et transmis pour validation à la DAA, au CSG, et si nécessaire aux autres instances hiérarchiques.

### ***Marquage des immobilisations***

Après acquisition, toute immobilisation doit être immédiatement marquée. Le code attribué à l'immobilisation est directement inscrit sur celle-ci par tout moyen ineffaçable sans dommage pour le bien (encre indélébile, plaques inscrutables, marquage à poinçon sur feu ou sur vitres, etc.).

### ***Du suivi des immobilisations***

Ce travail incombe aux cadres d'appui chargés de l'Administration des immeubles et équipements sous la supervision du Chef de Service Administration et comprend les axes suivants :

- ✓ Le plan de la situation générale des immobilisations de l'OBR, le plan de réhabilitation, d'aménagement et de remplacement et les fiches d'immobilisations doivent être actualisés chaque année et chaque fois de besoin sur demande des Autorités. ;
- ✓ Chaque immobilisation doit porter le nom de l'OBR et un numéro de codification ;
- ✓ Chaque immobilisation doit avoir un fichier propre à elle qu'on peut consulter à tout moment ;

- ✓ Un inventaire physique des immobilisations est effectué à la fin de chaque année.
- ✓ Des visites régulières doivent être effectuées sur terrain pour constater l'état réel de l'immobilisation ;

A cette fin, le Chef de service Administration et les Cadres d'Appui chargés de l'Administration des Immeubles et Equipement doivent faire le tour de tous les sites de l'intérieur du pays au moins une fois au premier trimestre et une fois au mois au troisième trimestre, juste avant la préparation du budget ;

- ✓ Les registres sur l'entretien préventif doivent être tenus et actualisés ;
- ✓ Le chef de Service Administration doit veiller à l'entretien régulier et au renouvellement d'assurances.

### **De la sortie des immobilisations**

Les immobilisations peuvent sortir du patrimoine immobilier de l'OBR du fait d'une cession, d'une destruction, d'un vol, d'une réparation, d'une mission, d'une prestation, d'une vente, d'un prêt ou autres. A chaque sortie, le fichier et le registre d'immobilisations doivent être remis à jour en tenant compte des mouvements intervenus par le chef de service de l'Administration.

### **Sortie définitive des immobilisations**

- ✓ En cas de vente, la réglementation en vigueur devra être respectée et un procès-verbal de vente doit être établi ;
- ✓ En cas de vol un procès-verbal doit être établi soit par l'utilisateur, soit par le chef de service de l'Administration ou par la police ;
- ✓ En cas de cession, la décision doit être prise par le Commissaire Général, sur rapport émanant de la Direction de l'Administration et des Approvisionnement et après avoir en informer au conseil d'administration de l'OBR et un accord de ce dernier ;
- ✓ Sorties provisoires des immobilisations
- ✓ Toute sortie provisoire d'immobilisation doit être matérialisée par une fiche de sortie provisoire dûment datée et visée par les parties concernées (Directeur du Service utilisateur et Directeur de l'Administration et des approvisionnements ;
- ✓ Si la sortie est d'une longue durée, le fichier des immobilisations devra être modifié.
- ✓ Le prêt d'immobilisation ne peut être effectué que dans les cas exceptionnels et nécessite l'accord du CSG ou du DAA, matérialisé par un memo comportant la date de sortie, de retour et le fait que le dommage causé à l'immobilisation sera à la charge du bénéficiaire qui assumera les frais de réparation, de remise en état ou de remplacement.

### **Amortissement des immobilisations**

Une des caractéristiques applicables aux immobilisations est que la durée d'utilisation est supérieure à une année. De plus, une mobilisation peut subir des dépréciations, des réhabilitations ou des réaménagements qui font que sa valeur actualisée change. Toutes ces données devront être transmises au Service de comptabilité par le Chef de Service Administration. Le Service tiendra compte lors du calcul d'amortissement et de la dépréciation de l'immobilisation. L'amortissement va répartir la charge sur plusieurs exercices tenant compte de la perte normale et attendue d'une immobilisation. Toutefois, l'amortissement ne devrait pas être confondu avec la dépréciation des immobilisations.

- ✓ Pourquoi amortir une immobilisation ?
- ✓ Pour ne pas impacter sur les états financiers d'un ou de plusieurs exercices ;
- ✓ Pour que le bilan reflète une image pertinente de l'actif de l'OBR.
- ✓ La date de début de l'amortissement

En référence aux méthodes de calcul d'amortissement qui sont la méthode linéaire ou dégressive, la méthode par composants, qui implique d'amortir distinctement les divers actifs qui composent le bien sera utilisée.

Le tableau suivant montre la durée de vie de certaines immobilisations et le taux à appliquer lors du calcul des amortissements :

DESIGNATION DE L'IMMOBILISATION	DUREE DE VIE	TAUX D'AMORTISSEMENT
Constructions	40-100 ans	
Aménagement intérieur des immeubles	10 ans	10%
Peintures	3-5 ans	33 à 20 %
Papiers peints	3-5 ans	33 à 20 %
Revêtements des sols	5 ans	20 %
Mobilier	10 ans	10%
Photocopieuse	5 ans	20 %
Ordinateur	3 ans	33%
Logiciels	1 an	100%
Véhicules	4-5 ans	20%

### ***L'assurance des immobilisations***

Le principe applicable est que l'assurance des immobilisations va être calculée sur base des immobilisations amorties c'est-à-dire suivant la valeur résiduelle après l'amortissement de l'année ou des années antérieures. L'assurance est obligatoire.

Néanmoins, le marché pour l'assurance des immobilisations devra suivre le code des marchés publics en vigueur au Burundi.

### **DE LA CONSERVATION DES DOCUMENTS DES IMMEUBLES**

Plusieurs documents importants contiennent des informations utiles sur un immeuble (bâtiment). Les documents suivants sont très nécessaires et leur classement est obligatoire, et se fait au Service Administration. Ces documents sont:

- ✓ Dessins et Devis de constructions
- ✓ Dessin et Devis de rénovation (réhabilitation)
- ✓ Remplacements antérieurs
- ✓ Registre d'entretien préventif des composants et installations du bâtiment
- ✓ Rapports d'étude
- ✓ Les PV de réception des constructions ou réhabilitations
- ✓ Rapport d'inspection antérieure

#### ***Dessins et devis de constructions***

Le dossier de projet comprend des outils importants (les plans et les devis) pour la planification du fonds de réserve. Il servira à bien préparer la répartition des services et surtout à bien planifier et exécuter l'entretien, les réhabilitations et les aménagements dans l'avenir. Il aide les techniciens à se familiariser avec l'immeuble, les techniques et matériaux de constructions qui ont été utilisés....

Tout dessin d'exécution et devis de constructions doit être remis au service de l'administration après l'achèvement de la construction.

#### ***Dessins et devis de rénovation***

Le type d'informations qu'on y trouve sera semblable à ce qu'on trouve dans le dossier du projet. Toutefois, il contiendra des dessins et devis portant uniquement sur les parties de l'immeuble qui ont été modifiées.



### **Replacements antérieurs**

Les cadres du Service Administration, le DAA et les consultants devront avoir l'accès sur les plans et les informations sur les remplacements effectués antérieurement.

### **Registre d'entretien préventif des composants et installations du bâtiment**

Les registres sur l'entretien préventif aideront les consultants techniques à prédire l'entretien futur nécessaire et à estimer la durée de vie utile restante des éléments à remplacer. Ce registre doit être à jours et est obligatoirement conservé au Service de l'Administration.

### **Rapport d'inspection antérieure**

L'information provenant des occupants de l'immeuble peut faire ressortir des domaines particuliers de préoccupations et documenter l'apparition des problèmes.

Les études techniques antérieures réduisent le besoin de calculer de nouveau les quantités et peuvent donner des pistes utiles pour l'étude sur l'état actuel des lieux. Elles doivent être disponibles au service de l'Administration et actualisées.

### **3.4.4. Gestion des contrats**

Le contrat est une convention, un accord de volontés ayant pour but d'engendrer une obligation d'une ou de plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose. Le contrat est ainsi source d'obligations entre les personnes, sujets de droit.

La mise en place d'un contrat à l'OBR doit s'inspirer et respecter les procédures des marchés prévus par le code des marchés publics en vigueur au Burundi.

#### **Du suivi des contrats**

Au niveau du Service Administration, le suivi des contrats se fait suivant cinq axes :

- ✓ Elaboration d'un tableau ou fichier de suivi des clauses importantes des contrats
- ✓ Elaboration d'une fiche de suivi de chaque contrat
- ✓ Analyse, vérifications et actualisation mensuelle des données du tableau ou du fichier de suivi des clauses importantes des contrats.
- ✓ Elaborer et faire valider des notes et des projets de lettres pour le renouvellement, la prolongation, le préavis, la résiliation.....
- ✓ Classement des contrats et des fiches y relatives

Elaboration d'un tableau ou fichier de suivi des clauses importantes des contrats en cours d'exécution à l'OBR

Le tableau ou le fichier de suivi des clauses importantes des contrats rassemble d'une manière synthétique toutes les données des clauses importantes de chaque contrat et permet une consultation rapide de ces données.

Ce tableau comprend beaucoup de colonnes qui renferment des indications sur les éléments suivants:

- ✓ Le numéro d'ordre dans le tableau pour chaque contrat
- ✓ La désignation et les éléments caractéristiques principaux du contrat en abrégé :
  - Nom ou désignation du contrat en abrégé
  - Type de contrat (bail, travaux, service, fourniture,...)
  - Numéro du contrat
  - Date de signature du contrat
- ✓ Les signataires du contrat ou raisons de non signature :



- du côté de l'OBR ou
- du côté de tiers contacts
- ✓ Les dates et durées marquantes du contrat
  - Date de prise d'effet
  - Durée du contrat
  - Durée de préavis
  - Date d'expiration
- ✓ Le montant à payer par mois pour les prestations en francs burundais ou en dollar
- ✓ Une colonne pour les observations et les clauses qui méritent une attention particulières ou présentant des problèmes et des propositions de voies de solution fournies par le Cadre d'Appui chargé des Immeubles.
- ✓ Une colonne pour l'analyse, avis et considérations du Chef de Service Administration ou du Directeur de l'Administration et des Approvisionnements sur ces contrats présentant des clauses qui méritent une attention particulière au moment du contrôle.

#### ***Elaboration d'une fiche de suivi de chaque contrat***

La fiche de suivi de chaque contrat devra comprendre tous les éléments inventoriés ci-dessus dans le tableau de suivi des clauses importantes des contrats, la dénomination du marché, la charge pour l'année suivante (N+1), en plus d'une description historique et de son évolution au cours du temps, depuis sa négociation, sa signature jusqu'au jour de contrôle ou de sa résiliation.

#### ***Analyse, vérifications et actualisation des données du tableau ou du fichier de suivi des clauses importantes des contrats.***

Dans le cadre d'un bon suivi des contrats de bail, des prestations de service es ou de fournitures liant l'OBR et les différents fournisseurs, des vérifications mensuelles obligatoires et chaque fois que de besoin vont être effectués par le Cadre d'Appui chargé de l'Administration des Immeubles et Equipements désigné par le Chef de Service Administration. Il parcourt chaque ligne du tableau de suivi des clauses importantes des contrats et les fiches des différents contrats afin de relever les clauses des contrats qui méritent une attention particulière et/ou un renouvellement afin d'en faire une note à l'autorité et actualiser les données du tableau en se basant sur les changements opérés.

#### ***Elaborer et faire valider des notes et des projets de lettres pour le renouvellement, la prolongation, le préavis, le rappel au suivi des clauses ou la résiliation du contrat***

Chaque fois qu'il y a des contrats qui méritent des renouvellements, des prolongation, des résiliations ou une quelconque attention particulière, le Cadre d'Appui chargé de la gestion des contrats élabore une note y relative en spécifiant les problèmes observées et les propositions concrètes des voies de sortie y relatives.

Cette note est transmise au Chef de Service Administration pour des retouches éventuelles avant qu'elle arrive DAA pour analyse, donner des orientations au cas où les propositions ne rencontrent pas son approbation et valider la note.

Dans le cas, de renouvellement du contrat, une note de motivation contenant l'appréciation positive des prestations antérieures et un projet de renouvellement ou d'avenant au contrat sont élaborés par le Cadre d'Appui chargé de la gestion des contrats, puis transmis au Chef de Service Administration signature de la note et au DAA pour validation du projet de renouvellement ou d'avenant au contrat avant de le transmettre au CG via le CSG pour sa signature.

Toutes les mesures proposées dans ces projets de note ou de lettre doivent s'inspirer des clauses du contrat dont une copie sera obligatoirement annexée à chaque projet.

Si le contrat touche à sa fin normalement ou par manquement d'exécution correcte d'une ou de plusieurs clauses de celui-ci, la procédure de résiliation du contrat suit est la même que celle décrite ci-dessus. Ici aussi, toutes les mesures proposées dans ces projets de notes ou de lettre de résiliation du contrat doivent s'inspirer des clauses du contrat dont une copie sera obligatoirement annexée à chaque projet. Dans ce cas-ci, la clause relative à la période de préavis, celle liée au règlement des litiges et celle qui spécifient les cadres de résiliation du contrat doivent être particulièrement exploitées à fond avant toute proposition.

### **Classement des contrats et des fiches y relatives**

- ✓ Avant le classement, chaque contrat sera numéroté avec le son numéro d'ordre dans le tableau de suivi des clauses importantes des contrats. De même, chaque fiche de suivi du contrat sera numérotée avec le numéro d'ordre du contrat dans le tableau de suivi des clauses importantes des contrats.
- ✓ Le classement des contrats et de leurs fiches respectives est obligatoire et se fera dans des classeurs séparés, tout en respectant dans chaque classeur la numérotation d'ordre utilisé dans le tableau de suivi des clauses importantes des contrats. Ceci permettra de bien localiser le contrat ou la fiche dans le classement et éviter des pertes de temps lors de la recherche de l'un contrat ciblé ou de sa fiche de suivi.

### **3.4.5. Gestion des factures relatives aux immobilisations**

Les factures une fois transmises doivent être réceptionnées et enregistrées par le secrétaire du CSG puis renvoyées à la Direction de l'Administration et des Approvisionnements pour traitement et vérification.

La DAA transmet les factures dans les services concernés pour le traitement après enregistrement à ce niveau aussi.

Au niveau du Service, le Chef de Service transmet la facture à un Cadre d'Appui, suivant sa spécialité pour traitement et vérification

Le traitement se fait en analysant minutieusement si la facture est justifiée, si elle est en original et si toutes les pièces exigées selon le cas et qui soutiennent la facture ( une copie de contrat, un bordereau d'expédition, un PV ou bon de réception, un bon de entretien ou de réparation et un bon de commande qui doit être en original) sont au complets et conformes;

La vérification arithmétiquement, par sommation horizontalement et verticalement dans un tableau Excel, après avoir surtout vérifié le calcul de la TVA doit être inséparable du traitement de la facture. De plus, cette vérification doit aussi se référer aux paiements antérieurs afin d'écartier à temps d'éventuelles facturations doubles, surtout en cas d'arriérés.

Le cadre d'appui qui vérifie porte les imputations de conformité appropriées sur la facture et y appose sa signature avant sa transmission au Chef de Service Administration pour retouches éventuelles.

Après vérification par le cadre d'appui et retouches, la facture est transmise le Chef de Service Administration au DAA pour attester que la facture est bon à payer, puis au CSG pour approbation du paiement avant de donner l'ordre au Directeur des Finances pour paiement. La facture vérifiée sera payée dans à peu près 15 jours calendriers.

Le cadre d'appui qui était chargé de la vérification de cette facture fait son enregistrement de dans un registre des factures et dans un fichier soft comprenant les éléments suivants:

- Société émettrice
- N° de facture
- Date de facturation
- Date de vérification
- Montant facturé

- Période facturée s'il s'agit d'une facturation périodique
- Observations

## **DE L'ENTRETIEN DES EQUIPEMENTS**

L'entretien des équipements tels que les climatiseurs, les générateurs, les ventilateurs, les détecteurs de fumée, extincteurs, etc... doit être confié à une maison spécialisée dans les travaux de maintenance après concours et signature de contrat de maintenance pour un délai d'exécution à préciser lors de la signature du contrat ; toutefois, ce concours doit s'inspirer et faire respecter le contenu du Code des Marchés Publics en vigueur.

Une fiche d'entretien et de réparation pour chaque équipement doit être tenue. Les fiches pour les générateurs et les climatiseurs seront tenues par les agents du Service Assistance aux Utilisateurs, les autres seront tenues par les Cadres d'Appui chargés des immeubles et Equipement.

### **3.4.6. De la sécurité et de l'hygiène.**

#### **A. Sécurité**

##### **A.1. Sécurité anti-incendie**

*Les précautions à prendre pour se prévenir d'une éventuelle Incendie*

Les causes principales d'incendie étant des câbles électriques défectueux, le tabac, les feux de cuisson, le court-circuit et bien d'autres, des mesures adéquates doivent être prises pour sauvegarder les immeubles contre l'incendie dont:

- ✓ Bannir la consommation du tabac sur les lieux de travail
- ✓ Inspecter les appareils ménagers utilisés dans les différentes cafétérias installées dans les immeubles de bureaux
- ✓ Inspection périodique des cordons, des fiches, des prises électriques et les coffrets divisionnaires (une fois par mois et un rapport ad hoc dressé ;
- ✓ Remplacer immédiatement les cordons usés, fendus ou endommagés ;
- ✓ Jetez les appareils dont les cordons surchauffent ;
- ✓ S'assurer que les prises électriques situées dans les pièces humides soient munies de disjoncteurs différentiels.
- ✓ Chaque immeuble doit être muni des avertisseurs des fumées car ces derniers sauvent des vies. De préférence, chaque pièce de l'immeuble doit avoir l'avertisseur de fumée sauf dans les pièces humides ;
- ✓ Chaque immeuble doit être muni des extincteurs
- ✓ Planifier l'évacuation, un plan d'évacuation est exigé ;
- ✓ Une alarme et la voie d'évacuation doivent être disponible ;
- ✓ Le plan d'évacuation de chaque immeuble doit indiquer les sorties, les fenêtres, et les balcons ainsi que l'emplacement des alarmes incendie dans les corridors et des échelles de secours à utiliser pour sortir de l'immeuble est affiché.

Ces contrôles et ses indications doivent être faits régulièrement faits par les Cadre d'Appuis chargés des Immeubles et Equipements, chacun suivant son site ou sa région d'intervention, sous la supervision du Chef de Service Administration.

## **Que faire en cas d'incendie ou toute autre situation compromettant la sécurité**

Des mesures et des comportements positifs à adopter en cas de la déclaration d'incendie ou autre situation compromettant la sécurité doivent être connus et appliqués:

### **a) La bonne réaction:**

- ✓ Garder d'abord son sang-froid et ne pas faire des réactions désordonnées.
- ✓ Avant l'arrivée des secouristes, le personnel formé en lutte contre incendie dont celui du Service Administration en particulier doit agir afin d'évacuer les occupants de l'immeuble
- ✓ Vérifier que tout le personnel se trouve dans la zone de rassemblement
- ✓ Appeler les pompiers dans les 2 minutes et fait gagner un temps précieux
- ✓ Répondre calmement à leurs questions permet de localiser l'incendie plus rapidement
- ✓ Au bureau ou à la maison, un réflexe positif de plus face à un incendie c'est un risque en moins

Ce que doit indiquer la consigne de sécurité incendie :

La consigne de sécurité incendie que le Service Administration doit vulgariser devra indiquer :

1. Où se trouve le matériel d'extinction et de secours sur différents niveaux de l'immeuble ou à ses abords (Indicateur de sortie vers les escaliers d'EXIT extérieur et les extincteurs)
2. Les personnes chargées de mettre ce matériel en action (Personnel du Service Administration)
3. Pour chaque niveau et aile, les personnes chargées de diriger l'évacuation des travailleurs et éventuellement du public;
4. Les mesures spécifiques liées, le cas échéant, à la présence de handicapés (cri vocal d'annonce)
5. Les moyens d'alerte (bruit vocal et les alarmes)
6. Les personnes chargées d'aviser les sapeurs-pompiers dès le début d'un incendie (tout personnel formé en lutte contre incendie)
7. L'adresse et le numéro d'appel téléphonique du service de secours de premier appel, en caractères apparents :
  - 113 pour la Police de la Protection Civile
  - 115 pour la Police Anti Terrorisme ;
  - 119 pour la Police de Lutte Antidrogue ;
  - 114 pour la Police de Protection des Mœurs ;
  - 112 pour la police de l'Intervention rapide (police de la Marie de Bujumbura) ;
  - 118 pour la police de la Sécurité Routière ;
  - 111 pour la Police Judiciaire ;
8. Le devoir, pour toute personne formée en lutte contre incendie ou non et plus particulièrement ceux du Service Administration apercevant un début d'incendie, de déclencher l'alarme et de mettre en œuvre les moyens de premier secours, sans attendre l'arrivée des sapeurs-pompiers.
9. Le devoir, pour toute personne formée en secourisme et plus particulièrement ceux du Service Administration de faire les premiers soins à des personnes sinistrées en cas de d'incendie ou tout autre incident avant de l'acheminer à l'hôpital ou avant l'arrivée des spécialistes secouristes.

## **A.2. Sécurité contre les chutes**

Les précautions prendre et les vérifications à faire pour la prévention des chutes sont:

- ✓ Toutes les fenêtres situées au-delà de deux mètres du sol sont munies des dispositifs de sécurité ;
- ✓ Rien n'est laissé trainer sur le plancher et les liquides déversés sont nettoyés immédiatement ;
- ✓ Les surfaces des planchers endommagés (carreau de vinyle courbé etc.) sont réparées;
- ✓ Les cages d'escaliers et les entrées doivent être bien éclairées ;
- ✓ Les obstacles pouvant faire trébucher, tels que les fissures dans les trottoirs, les carreaux de planchers endommagés ne sont pas permis.

Ces contrôles doivent être faits régulièrement au cours des contrôles matinaux de tous les jours par les Cadres d'Appui chargés des Immeubles et Equipements, chacun suivant son site ou sa région d'intervention, sous la supervision du Chef de Service Administration.

## **A.3. Sécurité des sites et des bureaux**

- ✓ Les sites et les bureaux devront être gardés conjointement par des sociétés de gardiennage et des policiers ;
- ✓ Des appareils électroniques de surveillance sont à installer par des sociétés spécialisées à la matière;
- ✓ L'entretien de ces installations est à confier aux maisons de maintenance sous le contrôle des Cadres d'Appui du service Administration, chacun suivant son site ou sa région d'intervention, qui se feront aider par les Informaticiens en cas de nécessité ;
- ✓ Un système de fermeture électronique permettra d'éviter l'introduction des gens étrangers dans les bureaux pendant les heures de repos, les jours fériés, les weekends et la nuit sont exigés ;
- ✓ Les registres d'inscription pour les travailleurs qui s'introduisent dans les bureaux pendant les jours fériés et les weekends et la nuit doivent être disponibles et sont obligatoires
- ✓ Les registres de remise et reprise pour les agents de gardiennage, les agents de cleaning et les agents de l'OBR sont à disponibiliser sur tous les sites de l'OBR. Les registres comprennent des éléments suivant :
  - Situation sécuritaire du site (cas de vol, .....)
  - Etat de la propreté du site
  - Index d'eau
  - Index d'électricité
  - Etat de l'immeuble (serrure, cylindre, éclairage, groupe électrogène, réservoir d'eau, etc...)

## **B. Hygiène**

L'entretien et le nettoyage des locaux, des installations et des équipements sont garantis par l'employeur. L'entretien et le nettoyage peuvent garantir la pérennité des ouvrages et équipements. L'hygiène au travail repose également sur le comportement individuel des travailleurs et des dispositions que l'employeur doit prendre pour le bien-être de ses employés au service. De ce fait, les mesures suivantes sont à prendre:

- a) Des aménagements qui concourent à la propreté et la réduction des bruits
- ✓ Des sociétés spécialisées seront appelées pour assurer la maintenance des équipements entre autres les générateurs, les climatiseurs etc. ;
  - ✓ Recrutement des maisons spécialisées dans les travaux de nettoyage des lieux de travail et des parkings;

- ✓ La maintenance et l'entretien du matériel informatique est à la charge de la Direction de la Technologie Informatique.
  - ✓ Réduire le bruit au niveau le plus bas possible afin de ne pas perturber la santé des travailleurs. Le bruit dans les immeubles doit être minimisé en intégrant les matériaux isolant dans les postes suivants :
    1. Fenêtres et vitrages : contre le bruit extérieur, en provenance de la rue, du jardin ou autres ;
    2. Portes : contre le bruit provenant des pièces intérieures ;
    3. Murs et cloisons : même chose que précédent ;
    4. Planchers intermédiaires : contre le bruit, d'impacts et de chocs, intérieur, d'un étage à un autre.
  - ✓ L'installation des climatiseurs dans les salles de travail et une large ouverture des fenêtres et des portes servant à atténuer la chaleur à l'intérieur des bureaux sont exigibles ;
  - ✓ La chaleur peut exposer à un risque d'hyperthermie, tandis que le froid peut entraîner dans des cas extrêmes une hypothermie. A cet effet, l'employeur doit veiller à leur stabilité ;
  - ✓ La mise en place de dispositions de protection de ses salariés contre les intempéries sont de rigueur;
- b) Des aérations, du bon rangement et du matériel simple et des équipements qui concourent à l'amélioration de la propreté

Les locaux doivent être ventilés ou aérés régulièrement pour maintenir une ambiance saine et limiter les risques liés aux poussières car la protection de la qualité de l'air vise à préserver la santé du personnel et son environnement ;

- ✓ Les appareils de climatisation doivent être vérifiés et réglés régulièrement, pour éviter le risque d'infections respiratoires.
- ✓ Minimiser sensiblement la source d'infection par la mécanisation de certains travaux, la réorganisation du travail et des locaux, la ventilation, la dératisation et la désinfection ;
- ✓ Ne pas laisser traîner le matériel, utiliser les poubelles;
- ✓ Garder un local de pause propre ;
- ✓ Laisser des sanitaires propres ;
- ✓ La mise à la disposition du personnel (qui travaillent là où les conditions l'exigent) des équipements de protection individuelle tels que les gants, les vêtements de protection, les lunettes, les masques de protection respiratoire, etc. sont obligatoires ;

L'hygiène individuelle des salariés concourt à l'hygiène globale au travail. Des règles simples doivent être adoptées par les salariés:

- Se laver les mains avant de quitter son poste de travail;
- Ne pas laisser des restes ou des emballages de nourriture sur les lieux de travail ;
- Protéger toute plaie par un pansement ;
- En cas d'infection respiratoire, respecter les règles élémentaires de prévention (mettre sa main devant la bouche en cas de tous, utiliser des mouchoirs en papier...);
- Changer fréquemment de vêtements de travail et ne pas porter des vêtements imprégnés de poussières ou de produits chimiques;
- Faire nettoyer régulièrement les vêtements de travail;
- Utiliser les équipements de protection mis à sa disposition (gants, vêtements ...);
- Maintenir les locaux de travail propres;
- Ne pas laisser traîner le matériel, les produits, les chiffons imprégnés... et éliminer les déchets selon les procédures établies;
- Dégager la papeterie inutile sur la table de travail.

### **C) De la lutte contre les moisissures**

Comment procéder :

- ✓ Chercher, trouver et réparer rapidement les fuites d'eau ;
- ✓ Etancheiser les salles humides ;
- ✓ Mesurer le taux d'humidité de l'air, si on a un hygromètre et ajuster les ouvertures en fonction de ce taux d'humidité;
- ✓ Réduire la quantité des articles entreposés ou conservés en vrac, en particulier ceux que vous ne vous servez pas plus ;
- ✓ Gardez le bâtiment propre en passant l'aspirateur régulièrement ;
- ✓ Adoptez les aptitudes qui contribuent à réduire la production d'humidité ;
- ✓ N'apporte rien dans le bâtiment qui soit moisi ou qui a été entreposé dans un endroit contaminé par la moisissure ;
- ✓ Vérifier régulièrement l'état du toit et revêtement de finition extérieur pour déceler tout endroit pouvant permettre l'eau de s'infiltrer ;
- ✓ Assurez-vous que les gouttières et descentes sont bien raccordées, qu'elles sont efficaces et qu'elles sont exemptes des débris ;
- ✓ Ajoutez des rallonges des descentes pluviales pour éloigner l'eau du bâtiment ;
- ✓ Régler rapidement tout problème de fuite ou d'humidité que vous découvrez.

### **3.4.7. Procédures de Gestion Automobile**

#### **Gestion du charroi**

Principe de base : La gestion du charroi et des chauffeurs est du ressort de la Direction ayant l'Administration dans ses attributions. Les véhicules sont affectés dans les commissariats et Directions et c'est sont ces derniers qui en administrent au quotidien.

- ✓ Tout véhicule de l'OBR doit être utilisé dans le cadre de ses activités. Le chauffeur doit s'assurer régulièrement du bon entretien et de l'outillage du véhicule et faire rapport au Cadre d'Appui Chargé de l'Administration Automobile ;
- ✓ Le Chauffeur tient un carnet de bord du véhicule et ce document fait partie des documents susceptibles d'être audités ;
- ✓ Le Chauffeur est tenu de s'assurer que ce carnet est régulièrement complété et signé par les personnes habilitées ;
- ✓ Le véhicule service de ne peut sortir qu'après l'inscription de la sortie dans le registre des sorties des véhicules détenu au niveau de chaque poste de contrôle des véhicules ;
- ✓ Chaque chauffeur doit prendre connaissance de ses charges (job description qui fait partie intégrante du présent chapitre et dont une copie est annexée à la présente).
- ✓ Le changement du chauffeur pour un véhicule doit intervenir avec document de remise et reprise, qui reprend l'état du véhicule, la présence des documents, de l'outillage, du pneu de réserve.
- ✓ Il est strictement interdit de surcharger le véhicule et de quitter la zone d'affectation sans autorisation écrite du premier responsable dans ce service ;
- ✓ Pour les véhicules de fonction, sauf instruction contraire, le responsable est autorisé à garder son véhicule pendant et après les heures de services y compris les jours de congé et les jours fériés ;
- ✓ Tout véhicule a un quota mensuel de carburant fixé par la Direction.

La gestion du véhicule par le Services de l'Administration comprend:

- ✓ Envoie en réparation ;
- ✓ Le suivi des réparations dans les garages ;



- ✓ Le suivi de l'entretien des véhicules ;
- ✓ Le dispatching des courses quotidiennes ;
- ✓ L'approvisionnement en carburant ;
- ✓ L'affectation des véhicules
- ✓ Le contrôle au régulier du carnet de bord, de l'outillage, des documents,...
- ✓ Des interventions ponctuelles en cas d'accidents ou de pannes ;
- ✓ Déclarations des accidents auprès du courtier d'assurance et de l'assureur,
- ✓ Le suivi quotidien des véhicules accidentés ;
- ✓ Le suivi du parking.
- ✓ Le chauffeur est le premier responsable de l'entretien du véhicule et de la sécurité des passagers. Il doit l'entretenir suivant les normes requises ;
- ✓ A chaque envoi de véhicule en réparation, une fiche de demande de réparation doit être élaborée par un Cadre d'Appui chargé de l'Administration Automobile sur demande du chauffeur ou de l'autorité qui conduit ce véhicule. Le véhicule ne peut pas entrer au garage sans cette fiche signée. Pour des petites réparations ou des entretiens, la fiche sera signée par le Cadre d'Appui chargé de l'Administration Automobile et le Directeur ou le Commissaire du Service Demandeur. Pour des réparations importantes, la fiche comportera, en plus des deux premières signatures, celles du DAA, du DF et du CSG
- ✓ Avant le départ en mission, le véhicule doit être contrôlé afin d'assurer que tous les documents et outillage sont au complet et son état acceptable pour le bon déroulement de la mission ; c'est le rôle du chauffeur
- ✓ Interdiction de transporter une personne étrangère à l'OBR sauf autorisation du premier responsable du lieu d'affectation ou du Directeur ayant l'administration dans ses attributions.

Les rapports, les fiches et les tableaux d'exploitation qui doivent être produits à ce niveau par les Cadres d'Appui chargés de l'Administration Automobile sont :

- ✓ Un tableau de la situation générale du charroi à actualiser chaque semestre et en déduire un rapport sur les véhicules à déclasser, ceux qui nécessitent des réparations de grande envergure comme les révisions de moteurs, remplacement de moteurs ou des boîtes de vitesses et en déduire l'expression des besoins en véhicules neufs.
- ✓ Une fiche des entretiens et des réparations de chaque véhicule.
- ✓ Une fiche des consommations en carburant de chaque véhicule.
- ✓ Un tableau condensé et commenté des entretiens et des réparations de tous les véhicules par mois, par trimestre, par semestre et par an.
- ✓ Un tableau condensé et commenté des entretiens et des réparations de tous les véhicules par mois, par trimestre, par semestre et par an
- ✓ Un tableau condensé et commenté des consommations en carburant de tous les véhicules par mois, par trimestre, par semestre et par an.
- ✓ Un tableau condensé et commenté des sinistres de tous les véhicules sinistrés par trimestre, par semestre et par an.
- ✓ Un tableau condensé et commenté sur l'état, les documents et outillage de tous les véhicules par trimestre, par semestre et par an déduire les achats y relatifs
- ✓ Un tableau comparatif commenté du carburant consommé et celui de la commande par trimestre, par semestre et par an
- ✓ Un modèle de fiche de demande de réparation d'envergure
- ✓ Un modèle de fiche de demande d'entretien ou petites réparations.
- ✓ Un modèle de fiche de remise et reprise d'un véhicule
- ✓ Un modèle de fiche de contrôle de l'état, les documents et outillage d'un véhicule



La gestion au quotidien des véhicules et des chauffeurs par les services d'affectation concernent les axes suivants:

- ✓ la programmation du transport, affecté dans ce service, au quotidien ;
- ✓ la surveillance des sorties et du comportement des chauffeurs ;
- ✓ le signalement des anomalies et toute autre demande relative à la gestion du charroi
- ✓ les rapports sur le comportement du chauffeur affecté

#### **B. GESTION DU CARBURANT**

##### **✓ le cas des courses quotidiennes :**

- des systèmes de quotas sont exigés. le Cadre d'Appui Chargé de l'Administration Automobile en présence du conducteur est responsable de la supervision de ce quota, tandis qu'à l'intérieur c'est les chefs responsables régionaux ou toute autre personne désignée par le Commissaire des Services Généraux avec les chauffeurs qui sont gestionnaires au quotidien. Le chauffeur devra compléter le carnet de bord en remplissant la quantité du carburant pris et l'index kilométrique et la date d'approvisionnement du carburant.
- Le chauffeur reste redevable des dégâts causés au véhicule, de la sécurité et l'itinéraire du déplacement
- Des quotas mensuels sont aussi accordés pour certaines catégories des véhicules, il s'agit notamment des véhicules des Commissaires et des Directeurs
- Le dépassement du quota doit être autorisé par le DAA ou le Commissaire ayant la gestion automobile dans ses attributions.

##### **✓ Le cas des départs en mission :**

Le personnel qui part en mission soumet une demande au CSG avec une copie à la DAA. Le CSG valide la mission et l'ordre de mission est signé par le CG.

Pour le carburant, on fait le plein de ce véhicule en précisant dans le carnet que c'est une mission à l'intérieur ou à l'extérieur du pays.

Si la mission dure longtemps de telle manière que le carburant puisse s'épuiser, le chef de mission demandera l'autorisation au Directeur ou le CSG ayant l'Administration dans ses attributions ou son délégué de s'approvisionner dans des stations se trouvant à l'intérieur du pays par l'intermédiaire du gestionnaire de carburant de la localité la plus proche de l'endroit où se trouve le demandeur.

Pour les personnes détenteur de la carte magnétique d'approvisionnement en carburant, elles font eux même le plein et le remboursement se fait à leur retour s'il y a lieu.

ANNEXES : DIFFERENTS FICHES, BORDERAUX ET TABLEAUX

FICHE DE SORTIE PROVISoire D'IMMOBILISATION						
REFERENCE	DESIGNATION	Q	PU	DATE DE SORTIE	DATE DE RETOUR	OBSERVATIONS

N.B : Le dommage causé à l'immobilisation est à la charge du bénéficiaire qui assume les frais de réparation, remise en état ou remplacement.

FICHE INDIVIDUELLE D'IMMOBILISATION	
N° de Fiche : .....	
Date : .....	
CODE	
DESIGNATION	
COMPTE COLLECTIF	
DATE D'ACQUISITION	
SOURCE DE FINANCEMENT	
IDENTIFICATION DU FOURNISSEUR	
MONTANT	
TAUX D'AMORTISSEMENT	
DATE DE MISE EN OEUVRE	
EMPLACEMENT	
AFFECTATION	
SIGNATURE	

GESTIONNAIRE DES IMMOBILISATIONS					
FICHE D'INVENTAIRE DES IMMOBILISATIONS					
N° de Fiche : .....					
Date : .....					
Nom et Prénom du chef d'équipe : .....					
N° d'ordre	Code	Désignation	Montant	Etat <sup>§</sup>	Observa
§ : N : Neuf ; B : Bon Etat ; D : Défectueux ; H : Hors Service ; R : A réparer					
SIGNATURE					
Equipe de l'inventaire :					

FICHE DE BON DE RECEPTION

DATE : .....

BON DE DE RECEPTION/ BON DE COMMANDE N° : .....

N°	DESIGNATION	Q	PU	PT	OBSERVATION

SIGNATURES

Représentant du Service Bénéficiaire:

Représentant du Service Administration/Approvisionnement :

Le Fournisseur :

Le tableau d'exploitation des clauses importantes des contrats en cours d'exécution à l'OBR.

N°	Designation et éléments caractéristiques principaux du contrat en abrégé				Signataires du contrat ou Raisons de non signature.		Dates et durées marquantes du contrat				Montant/ mois en Fbu / USD	Observations, clauses qui méritent une attention particulière au moment de l'analyse et les perspectives d'avenir y relatives	
	Nom ou Désignation du contrat en abrégé	Type de contrat	N° du contrat	Date de signature du contrat	Du côté OBR	Du côté Tiers contacts	Date de prise d'effet	Durée du contrat	Durée de préavis	Date Expiration		Exposé des problèmes et proposition des voies de solutions e du le CA chargé des contrats.	Analyse, avis et considérations du CSA d ou du DAA.

Tableau synthèse des Bureaux, Hangars et logements Occupés par l'OBR

N°	Immeuble ou site	Propriétaire	Année d'Acquisition	Date occupation	Standing Et Etat	Acquis, loué, ETAT ou Privé	Loyer par mois	Utilisation (Bureau, Logement, Hangar.....)	Agents affectés	Dispositif de sécurité			Energie de secours	
										Assurance	Extincteur	Alarmer	Groupes électro	Plaques

Tableau de l'état d'avancement des procédures d'acquisition des documents pour les terrains de l'intérieur du Pays

N°	site	Délimitation en présence des autorités administratives locales	Lettre de demande de vacance du terrain	Confirmation de vacance de terrain par l'Administrateur	Lettre adressée au MEEATU	Dossier en cours d'étude par la commission Foncière	Proposition de la commission Foncière	Dossier en cours à la Dir Aménagement	PV d'arpentage	Dossier en cours Cadastre	PV de bornage	Dossier Titre Foncier	Confirmation du Titre Foncier	Attribution provisoire	Transfert au demandeur par MTTE

Tableau d'inventaire des immobilisations

N°	Site et Bureau	Code	Désignation	Spécification/Description	Quantité	Affectation	Etat	Année d'acquisition	Valeur actualisée

## DESCRIPTION DU POSTE

Titre du Poste: **Chauffeur**Département/Direction/Service: **Services Généraux/Administration et Approvisionnement/Administration**Titre du poste du superviseur: **Cadre d'appui chargé de l'Administration Automobile,**Numero du poste du superviseur: **03-04-01-02**Nombre de personnes au poste: **57**Lieu d'affectation: **sur tout le territoire du Burundi**Nombre de personnes supervisées directement: **0**      Nombre de personnes supervisées indirectement: **0**

## 1. Objectif du Poste:

Assurer le transport des employés ainsi que les biens de l'OBR. Contrôler à tout moment l'état du véhicule conduit, de ses documents et de son outillage et conduire en respectant le Code de la route, des règlements et consignes en vigueur.

## 2. Tâches / Responsabilités

- a) Vérifier tous les matins, avant la conduite, les documents, l'outillage et l'état du véhicule et signaler tout défaut ou panne à temps ;
- b) Assurer la propreté permanente du véhicule et s'assurer qu'aucune personne ne l'utilise comme lieu de repos ;
- c) Remplir le carnet de bord avant le départ et à l'arrivée pour les courses à faire. Les courses faites ainsi que le kilométrage enregistré doivent être clairement visible afin d'assurer l'usage rationnel du carburant et du maintien du véhicule en bon état.
- d) Assurer le Déplacement des employés de l'OBR ainsi que les biens de l'OBR selon les instructions du superviseur ;
- e) Respecter le planning des courses ainsi que la feuille de route lui confiées par le superviseur ;

- f) S'assurer qu'aucune manipulation pouvant fausser les informations sur les fiches ou sur le véhicule ne soit fait (kilométrage) ;
- g) Conduire avec délicatesse et dans le respect du code de la route et des instructions réglementant la circulation des véhicules de l'OBR ;
- h) Respecter le personnel de l'OBR à bord du véhicule en ne se concentrant que sur la conduite; en cas de commentaire adopter un langage soigné et poli ;
- i) Ne jamais mettre à bord du véhicule les personnes étrangères à l'OBR, c'est-à-dire qui ne travaille pas pour l'OBR, sans une autorisation préalable d'une autorité habilitée à le faire. Il en est de même pour les Chargements
- j) Signaler à temps et suivre régulièrement les besoins nécessaires d'approvisionnement en carburant, d'entretien périodique, de réparation, etc. ;
- k) Signaler et suivre l'entretien du véhicule à temps (changement d'huile de moteur, de la boîte de vitesse, des filtres, pression pneumatique etc.) et cela d'une manière régulière selon les dates ou les kilométrages indiqués ou les besoins ;
- l) Fournir des informations claires et précises au superviseur sur l'état du véhicule et les causes probables de la panne constatée ou vécue, puis conduire le véhicule au garage après avoir eu l'autorisation du superviseur ;
- m) Faire le suivi, dans les limites des instructions du superviseur, auprès du garagiste sur l'état d'avancement de la réparation du véhicule et le récupérer ;
- n) Garer les véhicules dans les enceintes des bureaux de l'office pendant les heures de repos, après le service, les jours fériés et les weekends ;
- o) Veiller à la confidentialité des informations obtenues lors de l'exercice de ses fonctions ;
- p) Donner des informations régulières sur base des fiches/carnets de bord bien remplis, des signalements des anomalies vérifiées, après des réparations faites et pièces de rechanges remplacées etc. ;
- q) Effectuer toute autre tâche lui attribuée par le superviseur ;

**3. Résultats Attendus :**

1. Le déplacement des employés et des biens de l'OBR est assuré selon les normes et règlements en place ;
2. Le véhicule est bien entretenu et demeure en bon état;
3. Les véhicules sont conduits et circulent dans le respect des réglementations en vigueur ;
4. Des informations périodiques et signalements réguliers sont faits et transmis au superviseur pour prise de décisions.

**4. Qualifications et Compétences**

- Au moins un diplôme d'A3 en mécanique auto, électromécanique, humanités générales ou l'équivalent;
- Etre obligatoirement détenteur d'un permis de conduire mérité et valide;
- Avoir suivi une formation du code de la route et passé son permis provisoire;
- Au moins 3 ans d'expérience comme chauffeur dans une organisation publique, privée, régionale ou internationale opérant avec des normes et standards précis pour ce métier;
- Ponctuel, respectueux, poli, propre avec un langage très soigné;
- Conscient de la valeur humaine transportée, du charroi de l'OBR ainsi que des biens et marchandises à transporter ;
- Prêt à apprendre pour servir d'avantages selon l'évolution des besoins dans la gestion du charroi ;
- Intègre, doté d'esprit d'équipe et de collaboration;
- Efficace, dynamique, pratique, et être en bonne santé ;

**5. Approbation du Superviseur : La description de l'emploi décrit exactement le poste.**

Nom/Prénom	Titre du poste du superviseur	Signature	Date

**6. Approbation des Ressources Humaines: La description de l'emploi se conforme aux bonnes pratiques des ressources humaines.**

Nom/Prénom	Titre du poste	Signature	Date

**7. Employé: J'ai lu la description du poste et j'accepte que son contenu oriente l'évaluation de ma performance au travail.**

Nom/Prénom	Signature	Date

Le Commissariat couvre deux directions à savoir :

- ✓ Direction des enquêtes sur taxes et douanes ;
- ✓ Direction des renseignements et de la gestion des risques ;

## 4.1. Procédures de la Direction des Enquêtes sur Taxes et Douanes

La Direction des Enquêtes sur les Taxes Internes et Douanes (DETI&D) est une des trois directions sous la supervision du Commissariat des Enquêtes, Renseignements et Gestion du Risque est subdivisée en deux services : le Service des Enquêtes sur les Douanes et Accises (SEDA) et le Service des Enquêtes sur les Taxes Internes et Recettes Non Fiscales (SETIRNF).

Le cahier des charges de la Direction des Enquêtes sur les Taxes Internes et Douanes est de réaliser des enquêtes fiscales et douanières en cas de suspicion de la fraude.

### *La phase de réception et d'enregistrement du dossier*

Les dossiers d'enquête à traiter proviennent en principe du Commissaire des Enquêtes, Renseignements et Gestion du Risque (CER&GR). Ces dossiers, sous des formes variées (Correspondances, rapports, dénonciations, etc.), transitent par le Secrétariat de la Direction.

Après réception des dossiers, le secrétaire accomplit successivement les actes suivants :

- ✓ Il les enregistre dans le registre de courriers arrivant,
- ✓ Il mentionne le numéro de réception,
- ✓ Il mentionne la date de la lettre, la date de réception, le nom de l'expéditeur et l'objet de la correspondance.

Après enregistrement, il range les dossiers dans le signataire du Directeur et le lui transmet.

Le Directeur consulte les dossiers lui transmis dans le signataire. Il les lit et les oriente au sein des services compétents pour traitement en y mentionnant (sur le post-it ou sur la correspondance) ; soit des orientations spécifiques à tenir en compte dans le traitement du dossier, soit les délais maximum de traitement ou toute autre annotation. Le Directeur doit parapher en bas des annotations faites tout en mentionnant la date.

Le Directeur remet alors au secrétaire le signataire contenant les dossiers à traiter. Le secrétaire les enregistre alors dans le registre des courriers internes en y mentionnant :

- ✓ La date de réception,
- ✓ Le numéro d'ordre du dossier,
- ✓ L'expéditeur,
- ✓ L'objet ou le résumé,
- ✓ Le service de traitement indiqué par le Directeur.

Le secrétaire transmet alors les dossiers aux chefs de service désignés pour traitement. Les chefs de service signent pour réception dans le registre du courrier interne.

### *La phase de distribution du dossier à traiter*

Après réception des dossiers, les chefs de service les lisent et les orientent aux vérificateurs des enquêtes pour traitement, en y mentionnant (sur le post-it ou sur la correspondance) ; soit des orientations spécifiques à tenir en compte dans le traitement du dossier, soit les délais

maximum de traitement ou toute autre annotation. Les chefs de service doivent parapher en bas des annotations faites tout en mentionnant la date.

Selon la complexité du dossier, ils désignent un vérificateur ou une équipe de vérificateurs des enquêtes pour le traitement du dossier. La phase de traitement et de clôture du dossier

Après traitement et clôture du dossier, le vérificateur ou l'équipe des vérificateurs des enquêtes transmet le résultat du travail au chef de service pour des observations ou des orientations éventuelles. Si le chef de service est satisfait des résultats du travail accompli, il transmet le dossier au Directeur qui à son tour peut approuver le travail accompli ou donner des observations et ainsi de suite, jusqu'à ce que le travail soit validé, signé et transmis aux destinataires.

### **Les interdictions**

Le respect du circuit de traitement des dossiers est de rigueur. Il est interdit :

- ✓ Au DETI&D d'ouvrir d'initiative un dossier sans que cela lui soit recommandé par le CER&GR,
- ✓ Aux chefs de service d'ouvrir d'initiative un dossier sans que cela lui soit recommandé par le DETI&D,
- ✓ Aux vérificateurs d'ouvrir d'initiative un dossier sans que cela lui soit recommandé par les chefs de service.

Lorsqu'à travers l'étude d'un dossier, il y a la découverte de nouveaux indices de fraude fiscale ou douanière susceptibles de justifier l'ouverture d'un autre dossier, l'échelon de traitement (les vérificateurs, les chefs de service ou le Directeur) fait rapport à l'échelon supérieur avec proposition d'ouvrir un nouveau dossier d'enquête fiscale ou douanière. La proposition doit alors remonter jusqu'au CER&GR qui va prendre la décision d'ouvrir ou non un autre dossier d'enquête fiscale ou douanière.

### **4.1.1. La procédure à suivre dans la conduite d'une enquête sur la fraude fiscale.**

#### **1° Définition de la fraude fiscale.**

La loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales en son article 130, alinéa 1 définit la fraude fiscale comme étant le fait, pour une personne, de se soustraire frauduleusement à l'établissement ou au paiement partiel ou total de l'impôt visés à l'article 1, soit en omettant volontairement de faire sa déclaration, soit en dissimulant volontairement une part des sommes sujettes à l'impôt, soit en organisant son insolvabilité, soit en agissant de toute autre manière frauduleuse.

N.B : La fraude fiscale ne doit pas être confondue avec l'évasion fiscale qui consiste à diminuer ses impôts ou à ne pas payer en profitant de certaines lacunes de la loi fiscale.

#### **2° Les éléments constitutifs de la fraude fiscale.**

Pour qu'il y ait fraude fiscale, il faut la réunion des trois éléments constitutifs à savoir :

- ✓ L'élément matériel : l'élément matériel peut être constitué par les faits suivants :
  - Le fait d'omettre de déclarer,
  - Le fait de dissimuler les sommes sujettes à l'impôt,
  - Le fait d'organiser son insolvabilité,
  - Tout autre acte tendant à se soustraire au paiement correct de l'impôt dû.



- ✓ L'élément légal : C'est l'article 130 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales
  - L'élément intentionnel : il faut que la soustraction à l'établissement ou au paiement de l'impôt soit intentionnelle, c'est-à-dire que l'auteur de l'infraction ait été animé par une volonté de fraude.

### **3° Les sanctions pour fraude fiscale.**

En plus du redressement des impôts légalement dus, celui qui se rend coupable de la fraude fiscale encourt une amende administrative de 100% de l'impôt éludé, et cela conformément à l'article 130, alinéa 2 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales.

Pour certaines législations fiscales étrangères, en plus des sanctions fiscales (les amendes) la fraude fiscale peut être pénalement poursuivie lorsqu'elle est érigée en infraction. Dans pareille situation, l'Administration Fiscale peut engager des poursuites pénales après avis de la commission des infractions fiscales. En plus des sanctions fiscales, le contrevenant pourra encourir après condamnation des peines de servitude pénale.

Cela n'est pas le cas au Burundi où la fraude fiscale n'a pas été érigée en infraction et où conformément à l'article 131, toute personne qui commet une fraude est passible des sanctions administratives (et non pénales).

### **La procédure légale à suivre pour les enquêtes sur la fraude fiscale**

La fraude fiscale n'ayant pas été érigée en infraction par la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales, la procédure à suivre est celle qui est décrite par cette même loi pour ce qui concerne le contrôle fiscal. A la différence avec le Commissariat des Taxes Internes, les contrôles fiscaux pour fraude fiscale sont entamés si et seulement s'il y a des indices de fraude fiscale transmis à la DETI&D :

- ✓ Soit par la DR&GR via le CER&GR,
- ✓ Soit par le CTI&RNF via le CER&GR,
- ✓ Soit par la DIR&SP via le CER&GR.

Pour les dossiers sous enquête fiscale en provenance de la DR&GR ou de la DIR&SP, lorsque la DETI&D constate que le même dossier est sous vérification au sein du CTI&RNF, elle se dessaisit et transmet le dossier au service vérificateur du CTI&RNF.

#### **Les étapes :**

Lorsque le dossier d'enquête fiscale parvient à l'équipe des vérificateurs-enquêteurs, les séquences de traitement se succèdent comme indiqué ci-dessous :

#### **✓ L'étude du dossier au bureau**

Cette étape est constituée par trois phases principales :

- La lecture du dossier initial : les vérificateurs font une lecture minutieuse des documents constituant le dossier pour le comprendre afin d'anticiper sur les éléments à chercher au cours de l'enquête ;
- La documentation du dossier à l'interne : les vérificateurs cherchent au sein des services de l'Administration Fiscale, certains documents qui vont les guider ou les éclairer dans la conduite de l'enquête fiscale. A titre d'exemple il peut s'agir d'une déclaration d'impôt d'un contribuable donné ou d'une Déclaration de Mise en consommation, etc. La demande peut être verbale ou écrite. Pour ce dernier cas, elle est préparée par l'équipe des enquêteurs et transmise à la hiérarchie pour observations puis signée par le DETI&D ;
- La documentation du dossier à l'externe : si les enquêteurs estiment qu'ils ont besoin d'une information quelconque auprès des tierces personnes ou des services administratifs, ils préparent une lettre de demande d'informations à leur transmettre



dans le respect des dispositions des articles 44-48 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales. La correspondance est préparée par l'équipe des enquêteurs et transmise à la hiérarchie pour observations puis signée par le DETI&D.

Observation : Lorsqu'à l'issue de l'étude du dossier au bureau, on constate que les éléments de la fraude fiscale concernent un exercice déjà vérifié, une correspondance doit être adressée au Commissaire Général pour donner l'autorisation d'un nouveau contrôle. Cette demande est justifiée légalement par l'article 40 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales.

- ✓ **Le lancement d'un avis de vérification pour enquête fiscale** : Après l'étude au bureau, un avis de vérification pour enquête fiscale est envoyé au contribuable. Cet avis doit être rédigé, quant à son fond et à sa forme, dans le respect des articles 33 et 35 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales. La correspondance est préparée par l'équipe des enquêteurs et transmise à la hiérarchie pour observations puis signée par le DETI&D. Lorsqu'il s'agit d'un contrôle inopiné, les vérificateurs se munissent d'un ordre de mission dans le respect de l'article 37 de la même loi. L'avis de vérification est toujours accompagné de la charte des droits et obligations du contribuable vérifié, conformément à l'article 33, alinéa 3 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales.
- ✓ **La fouille et perquisition** : Lorsque l'équipe des enquêteurs souhaite avoir accès au domicile d'un contribuable, le Commissaire Général doit préalablement solliciter auprès du Procureur de la République un mandat de perquisition conformément à l'article 38 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales.
- ✓ **L'enquête sur le lieu du travail** :
  - La prise de contact : l'équipe des enquêteurs prennent contact avec le dirigeant de l'entreprise et du comptable ou son conseiller fiscal. Ce premier contact leur permet de prendre connaissance du mode de fonctionnement de l'entreprise, des documents comptables tenus et de tout autre élément qui peut aider l'équipe dans l'enquête.
  - L'analyse des documents comptables : l'équipe analyse les documents comptables mis à leur disposition et relève, s'il y a lieu, des irrégularités susceptibles d'entraîner des redressements fiscaux.
  - Le débat contradictoire : L'équipe des enquêteurs, au cours d'une séance organisée chez le contribuable, porte à la connaissance du contribuable enquêté, avec preuves à l'appui, des irrégularités fiscales constatées ainsi que des conséquences d'ordre fiscal y relatives. Le contribuable formule ses justificatifs sur le caractère fondé ou non fondé des irrégularités lui reprochées, avec éventuellement preuves à l'appui. Le débat contradictoire est sanctionné par un procès-verbal marquant la fin des enquêtes. Celui-ci indique le déroulement de l'enquête, les années enquêtées, les documents fournis et non fournis et les irrégularités constatées. Il mentionne également les observations du contribuable indiquant les points de consensus et de désaccord sur les irrégularités lui reprochées. Ce Procès-verbal est signé conjointement par le contribuable enquêté, les membres de l'équipe des enquêteurs, le conseiller fiscal et/ou le comptable dans le respect de l'article 32 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales.
- ✓ **Rédaction du rapport provisoire** : sur base des résultats des enquêtes, l'équipe rédige un rapport détaillé mentionnant soit que le contribuable est en ordre, soit qu'il y a eu fraude ou d'autres irrégularités qui ont eu comme impact le paiement d'un impôt minoré avec des propositions de redressement et des pénalités à appliquer selon le cas. Le rapport est préparé et signé par l'équipe des enquêteurs et transmis à la hiérarchie pour observations puis approuvé par le chef de service et le DETI&D. Lorsque le rapport ne mentionne aucune irrégularité, une correspondance est transmise au contribuable lui signifiant que l'enquête fiscale a conclu qu'il est en ordre : c'est la clôture du dossier sans suppléments.

- ✓ **L'avis rectificatif** : Lorsque le rapport provisoire fait constater qu'il y a eu une fraude fiscale ou une irrégularité quelconque (erreur de calcul, déclaration inexacte, abus de droit, etc.), et qui a abouti à une minoration des impôts payés, un avis rectificatif suffisamment motivé est envoyé sous forme de lettre au contribuable, conformément aux articles 49-52 de la Loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales. L'avis indique les éléments de la fraude constatée ou des erreurs et fait des redressements d'impôt, avec des amendes prévues par la loi. L'avis est signé par les enquêteurs, le Chef de service, approuvé par le DETI&D avec le sous-Couvert du CER&GR.
- ✓ **La clôture du dossier d'enquête fiscale** : Conformément à l'article 53 de la loi n°1/18 du 6 Septembre 2013 relative aux procédures fiscales, après réception des observations du contribuable par rapport à l'avis rectificatif, l'équipe des vérificateurs les analyse et tire ses conclusions sur leur bien-fondé ou pas. Un rapport définitif est alors produit, signé par les vérificateurs et le chef de service, approuvé par le DETI&D avec le sous-couvert du CER&GR. Une lettre de clôture reprenant les conclusions du rapport définitif est alors envoyée au contribuable. Si la clôture aboutit à des redressements d'impôts, une Note d'Imposition y est annexée et elle est signée par le DETI&D. La Note d'Imposition est alors envoyée au CTI&RNF pour enrôlement et recouvrement des impôts et taxes établis. Dans le cas contraire, une lettre de clôture du dossier sans suppléments lui est envoyée. Lorsque le rapport fait ressortir un trop perçu de la part du contribuable, le rapport d'enquêtes est transmis au CTIRNF pour des régularisations éventuelles.
- ✓ **La mise en exécution des décisions rendues par les instances d'appel en matière fiscale.** Lorsqu'un contribuable exerce un recours contre une Note d'Imposition pour un dossier d'enquête fiscal instruit par la DETI&D et qu'une décision est rendu, il revient à la DETI&D de la mettre en exécution. Dans ce cas, sur base de la décision, la DETI&D adresse une nouvelle lettre de clôture à laquelle est annexée une nouvelle Note d'Imposition y relative. La Note d'Imposition n'est pas nécessaire lorsque le contribuable a eu gain de cause sur tous les points contestés.

#### 4.1.2. La procédure à suivre dans la conduite d'une enquête sur la fraude douanière.

La DETI&D, via le SED&A ouvre une enquête douanière lorsque des éléments de suspicion d'une fraude douanière (contrôle à posteriori) lui sont transmis. Le dossier, qui transite obligatoirement par le CER&GR, provient en général :

- ✓ Soit du Commissariat des Douanes et Accises,
- ✓ Soit de la Direction des Renseignements et Gestion du Risque,
- ✓ Soit de la Direction de l'Intervention Rapide et Service de Police,
- ✓ Soit d'une quelconque institution publique qui renseigne une fraude douanière.

##### **Définition de la fraude douanière**

La Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine, dans sa première partie consacrée aux dispositions préliminaires, ne définit pas la fraude douanière de manière directe, mais définit plutôt les marchandises de fraude.

Les marchandises de fraude sont définies dans ces termes : « les marchandises de fraude comprennent les marchandises taxables pour lesquelles tous les droits n'ont pas été payées, et toutes autres marchandises, taxables ou pas, qui sont importées, exportées, transférées ou qui, d'une manière ou d'une autre, ont été traitées en violation des dispositions des législations douanières ».

A partir de cette définition, « la fraude douanière peut être définie comme étant toute action ou omission, faite intentionnellement (de mauvaise foi) en violation de la législation douanière ».

La fraude douanière est une tromperie sur la nature, l'origine, la qualité, la valeur ou les quantités des marchandises. La fraude douanière se manifeste à travers des manœuvres subtiles dont le but est de contourner la réglementation douanière en vigueur.

La contrebande, qui consiste pour les importateurs ou exportateurs, de contourner les formalités douanières dans le but d'éviter le paiement des droits et taxes, constitue également une fraude douanière.

#### *Liens entre fraude douanière et infraction douanière.*

Contrairement à la fraude fiscale, la fraude douanière a été érigée en infraction douanière par la législation douanière. C'est ainsi que la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine, dans sa partie XVII, énumère les infractions douanières et les pénalités y relatives (servitude pénale et amendes). Le tableau des infractions douanières se trouve à l'Annexe

#### *Les éléments constitutifs de l'infraction douanière.*

Pour qu'il y ait infraction, trois éléments doivent être constitués à savoir :

- ✓ **L'élément légal** : c'est la référence légale de l'infraction douanière qui doit également prévoir la sanction prévue pour l'infraction douanière, ce que traduit l'adage juridique latin : « nullum crimen nulla poena sine lege » ;
- ✓ **L'élément matériel** : c'est un acte ou une omission contraire à la législation douanière ;
- ✓ **L'élément intentionnel ou moral** : l'élément moral consiste en la volonté ou l'intention d'une personne de poser un acte ou de s'abstenir de poser un acte en ayant la conscience que cela est contraire à la loi ; c'est l'intention coupable ou « l'animus nocendi ».

N.B : A la différence du droit commun, le droit douanier n'implique pas nécessairement l'existence de l'élément moral.

#### *Le pouvoir de la DETI&D de transiger sur les infractions douanières.*

En matière d'infractions douanières, le CER&GR, et à travers lui la DETI&D agit sous le mandat du Commissaire Général. Ainsi la DETI&D agit en lieu et place du Commissaire Général, dans les limites que celui-ci a déterminées, notamment à travers le cahier des charges de la DETI&D. C'est pour cette raison qu'en vertu de la section 219 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine, la DETI&D peut transiger sur l'infraction commise, en infligeant au contrevenant une amende qui ne va pas au-delà de la marge déterminée par la disposition réprimant l'infraction concernée. La DETI&D ne peut exercer ce pouvoir de transaction que si et seulement si le contrevenant accepte l'infraction et qu'il accepte de payer l'amende transigée.

Conformément à la section 219, d et e, la transaction a pour conséquence l'abandon des poursuites pénales relatives à l'infraction et la décision est définitive et sans appel et peut être mise en exécution de la même manière qu'une décision coulée en force de choses jugées.

#### **Quid lorsque le contrevenant refuse de reconnaître l'infraction douanière mise à sa charge ?**

Lorsque la DETI&D met à charge d'une personne une infraction douanière qu'elle conteste pourtant, elle indique à la personne concernée les voies de recours qu'elle a le droit d'exercer, dans le respect de la section 229 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté de l'Afrique de l'Est.

Le recours est alors exercé auprès du Commissaire Général qui prend une décision. Toute décision prise sur le recours est renvoyée au CER&GR/DETI&D pour exécution.

#### **Quels sont les infractions douanières à renvoyer devant les tribunaux répressifs ?**

En principe, toutes les infractions douanières peuvent être transigées par le CER&GR/DETI&D à l'exception des cas les plus graves qui sont envoyés au Commissaire Général pour

que celui-ci déclenche les poursuites pénales devant le parquet compétent

Les cas d'infractions douanières qui sont envoyés au Commissaire Général pour qu'il déclenche l'exercice des poursuites doivent remplir l'une des conditions suivantes :

- ✓ l'infraction est d'une très grande gravité de par les circonstances qui l'entourent,
- ✓ le contrevenant est un récidiviste,
- ✓ le cas mérite une publicité judiciaire pour être plus dissuasif pour les cas similaires.

#### ***L'étendue des pouvoirs des vérificateurs enquêteurs des douanes.***

Les vérificateurs enquêteurs des douanes, recherchent les éléments constitutifs des infractions douanières à charge des contrevenants. Ils agissent donc, dans ce domaine, comme des Officiers de Police Judiciaire à Compétence Restreinte (en matière d'infraction douanière). Cela ressort de l'article 147 de la Loi n°1/08 du 17 mars 2005 portant Code de l'Organisation et de la compétence Judiciaire ainsi libellé :

« Le Ministre de la Justice peut nommer, au sein des administrations publiques, des officiers de police judiciaire à compétence restreinte sur proposition du Ministre dont ils relèvent administrativement. Ils rendent compte régulièrement au Ministère Public de leur activité strictement judiciaire.

#### ***L'acte de nomination détermine leur compétence matérielle et territoriale ».***

Etant des OPJ à compétence restreinte, les vérificateurs enquêteurs des douanes exercent les pouvoirs qui leur sont dévolues, conformément au Code de procédure pénale en vigueur au Burundi et à l'ordonnance de nomination. Cette habilitation légale découle de la section 220,3 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté de l'Afrique de l'Est. Les pouvoirs qu'ils exercent sont donc tirés des articles 1 à 46 de la Loi n°1/10 du 3 Avril 2013 portant Révision du Code de Procédure Pénale. Conformément à l'article 7, « les fonctionnaires et agents des administrations et services publics auxquels les lois spéciales attribuent certains pouvoirs de police judiciaire exercent ces pouvoirs dans les conditions et les limites fixées par ces lois ». Autrement dit les enquêteurs vérificateurs des douanes exercent notamment les pouvoirs suivants :

- pouvoir de procéder à l'audition (à travers un procès-verbal d'interrogatoire) de toute personne susceptible de donner des renseignements sur l'infraction douanière ou sur ses auteurs ;
- pouvoir de saisir les marchandises objet de la fraude douanière ;
- pouvoir de requérir l'expertise de toute personne dont le concours sert dans l'établissement des éléments de la preuve de l'infraction douanière (laboratoires, ingénieurs automobilistes, etc.) ;
- pouvoir de fouiller des personnes susceptibles de détenir des objets constituant les indices de la fraude douanière ;
- Pouvoir de fouiller les véhicules ou tout autre moyen de transport ;
- Etc.

Les pouvoirs qu'exercent les enquêteurs des douanes de la DETI&D sont les mêmes que ceux qu'exercent les agents autorisés des douanes affectés à la lutte contre la contrebande et la fraude douanière (DIRSP, Unité mobile), et qui sont définis de la section 149-159 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine. Néanmoins, les enquêteurs des douanes de la DETI&D, de par leurs cahiers de charge d'enquêter sur les infractions douanières après contrôle, n'exercent en réalité qu'une partie de ces pouvoirs.

#### ***La prescription des infractions douanières.***

Les délais de prescription de la poursuite des infractions douanières sont fixés à cinq ans à partir de la date de la commission de l'infraction. Ce délai est fixé par la section 222 de la Loi

sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine.

Ainsi, lorsque les enquêteurs trouvent que l'infraction douanière sur laquelle ils enquêtent est prescrite, ils font un rapport conséquent et mettent fin aux poursuites.

*Les étapes :*

Lorsque le dossier d'enquête douanière parvient à l'équipe des enquêteurs des douanes, les séquences de traitement se succèdent comme indiqué ci-dessous :

*- L'étude du dossier au bureau*

Cette étape est constituée par trois phases principales :

- La lecture du dossier initial : les enquêteurs des douanes font une lecture minutieuse des documents constituant le dossier pour le comprendre afin d'anticiper sur les éléments à chercher au cours de l'enquête ;
- La documentation du dossier à l'interne : les enquêteurs cherchent au sein des services de l'Administration Fiscale, certains documents qui vont les guider ou les éclairer dans la conduite de l'enquête douanière. La demande peut être verbale ou écrite. Pour ce dernier cas, elle est préparée par l'équipe des enquêteurs et transmise à la hiérarchie pour observations puis signée par le DETI&D. L'entrée dans le système informatique ASYCUDA WORLD pour y trouver des éléments pouvant éclairer les enquêteurs se situe également à cette phase (retrouver et vérifier la régularité des DMC, vérifier le paiement des droits et taxes pour une déclaration douanière donnée, etc.)
- La documentation du dossier à l'externe : si les enquêteurs estiment qu'ils ont besoin d'une information quelconque auprès des tierces personnes ou des services administratifs, ils préparent une lettre de demande d'informations à leur transmettre. La correspondance est préparée par l'équipe des enquêteurs et transmise à la hiérarchie pour observations puis signée par le DETI&D.

*- La recherche des éléments de preuve des infractions douanières.*

En qualité d'officiers de police judiciaire à compétence restreinte (exclusivement en matière d'infractions douanières), les enquêteurs posent tous les actes qu'ils tirent des pouvoirs qui leur sont conférées par les articles 1 à 46 de la Loi n°1/10 du 3 Avril 2013 portant Révision du Code de Procédure Pénale et la section 149-159 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine. L'exercice d'un de ces pouvoirs doit être motivé et justifié par la recherche des éléments de preuve de l'infraction douanière sous enquête, sinon il constituerait un abus de droit.

*- La rédaction du rapport d'enquête.*

Sur base des éléments d'enquête rassemblés au cours de la phase précédente (voir ci-haut), l'équipe rédige un rapport détaillé mentionnant soit que la personne enquêtée est en ordre, soit qu'elle est auteur d'une infraction douanière.

Lorsque le rapport conclut qu'il y a eu infraction douanière, il doit faire ressortir obligatoirement les éléments suivants :

- Exposé sommaire des faits,
- La qualification des faits (l'infraction retenue),
- La prévention légale,
- Le calcul des droits et taxes éludés,
- La proposition de l'amende transactionnelle à appliquer, avec une motivation conséquente compte tenu des circonstances particulières de l'infraction (gravité, récidive, etc.),
- Le montant total à faire payer au contrevenant,
- Des observations si cela est nécessaire.

Le rapport est préparé et signé par l'enquêteur ou l'équipe des enquêteurs et transmis à la hiérarchie pour observations puis approuvé par le chef de service et le DETI&D. Lorsque le rapport ne mentionne aucune irrégularité, une correspondance est transmise au contribuable lui signifiant que l'enquête douanière a conclu qu'il n'y a pas d'infraction douanière.

*- Rédaction du Procès-Verbal d'Infraction avec proposition de transaction par des amendes.*

Le procès-verbal d'infraction reprend certains des éléments du rapport d'enquête, notamment les faits, leur qualification, la disposition légale violée, les droits éludés s'il y a lieu et la proposition de la transaction par amende qui conditionne l'abandon des poursuites pénales. Le montant de l'amende transactionnelle doit être compris entre le minimum et le maximum légal. Le procès-verbal doit laisser la place au contrevenant où il doit signer et mentionner clairement :

- Soit qu'il reconnait l'infraction douanière et accepte de payer l'amende transactionnelle proposée sous réserve de l'abandon des poursuites,
- Soit qu'il ne reconnait pas l'infraction et qu'il fait appel de la décision auprès du Commissaire Général.

Le procès-verbal est signé par le ou les enquêteurs, le chef de service. Le DETI&D et le CER&GR le signent également tout en y mentionnant leurs observations.

*- La notification du contenu du Procès-Verbal d'Infraction au contrevenant.*

C'est une correspondance qui communique au contrevenant le contenu du Procès-verbal d'Infraction. Si le contrevenant a reconnu l'infraction et qu'il a accepté la transaction et le paiement de l'amende et des droits et taxes dus s'il y a lieu, la notification l'invite à payer au Trésor Public le montant dû. Si le contrevenant n'a pas reconnu l'infraction douanière mise à sa charge, la notification lui fait savoir que l'infraction est établie à sa charge malgré qu'il ne la reconnaisse pas, tout en l'informant des voies de recours qui lui sont ouvertes, dans le respect des délais de la section 229 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine.

*- Le recouvrement des droits et taxes dû ainsi que les amendes.*

La DETI&D/SEDA est autorisé à procéder au recouvrement des droits et taxes dus dans les deux cas :

- Le contrevenant a reconnu l'infraction douanière mise à sa charge et a accepté de payer les droits et taxes ainsi que les amendes,
- Le contrevenant, après avoir été notifié (avec preuves de réception du courrier), n'a pas exercé un recours auprès du Commissaire des douanes dans le délai de 30 jours prescrit par la section 229, 1 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine.

Dans les deux hypothèses, la dette envers le trésor public est devenue exigible et le recouvrement par contrainte peut se faire conformément à la section 130 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine sur le recouvrement des droits par contrainte.

Le recouvrement suivra alors les étapes suivantes :

- Lorsque la dette devient exigible, la DETI&D attend que le contrevenant paye volontairement sa dette envers le trésor public dans les trente jours suivants la date de l'exigibilité,
- Pendant cette première période de 30 jours, les enquêteurs des douanes peuvent adresser des appels téléphoniques au contrevenant pour lui rappeler ses obligations envers le trésor,
- Si le délai de 30 jours s'est écoulé sans que le contrevenant ne régularise sa situation, la DETI&D lui adresse une correspondance de mise en demeure qui doit lui parvenir au plus tard le quinzième jour compté à partir du premier jour suivant l'expiration de la première période de 30 jours,
- La mise en demeure rappelle au contrevenant sa dette envers le trésor et l'invite à



régulariser sa situation endéans 15 jours comptés à partir de la date de réception de la lettre de mise en demeure, faute de quoi, il sera procédé au recouvrement des droits et taxes dus et des amendes par contrainte, conformément à la section 130 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine sur le recouvrement par contrainte,

- A partir de l'expiration du délai précisé dans la mise en demeure (15 jours), le recouvrement par contrainte peut être mis en œuvre,
- Le recouvrement par contrainte se fera par la saisie des biens du contrevenant et le mandat de saisie doit être délivré par le Commissaire Général,
- Si les biens saisis sont gardés pendant 14 jours sans que le contrevenant ait régularisé sa dette, ils seront transmis à la commission de la vente des biens saisis pour la vente et le recouvrement des droits et taxes dus ainsi que les amendes.

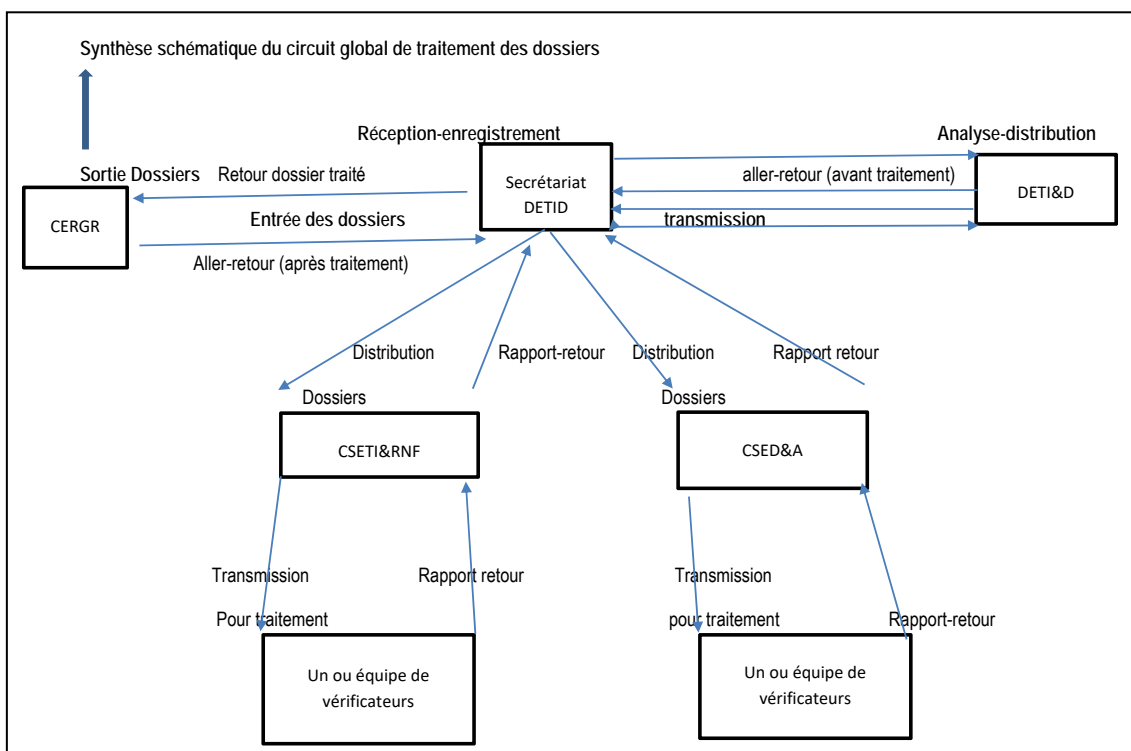
*- Paiement de la dette par échelonnement.*

Lorsque le contrevenant en fait la demande, il peut bénéficier d'un paiement échelonné par tranches de sa dette envers le trésor public. Le paiement échelonné ne peut pas aller au-delà de douze mois. La correspondance est adressée au CERGR qui peut demander l'avis au DETI&D.

Si la demande du contrevenant est analysée favorablement, une correspondance va lui être adressée, qui l'invitera en même temps à entrer en contact avec la DETI&D pour la négociation et la conclusion d'une convention de paiement échelonné par tranches. La convention sera signée par le CER&GR et le contrevenant, tandis que le suivi de son exécution sera assuré par le DETI&D/SEDA. La convention devra préciser qu'en cas de non-respect des obligations du contrevenant contenues dans le contrat, il sera procédé au recouvrement par contrainte.

*- Le respect strict des dispositions de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africain.*

L'application et l'interprétation du présent manuel des procédures doivent se faire dans le respect des dispositions de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine.



**Tableau indicatif des infractions douanières.**

N°	Infraction	Numéro Section	Servitude pénale	Amende	Observations
1.	Corruption des Agents de douane	9,1	Max 3 ans	-----	
2.	Violation du secret professionnel	9, 2	Max 3 ans	2500 USD	Une ou les deux à la fois
3.	Corrompre les agents de douane	9,3	Max 3 ans	-----	
4.	Violation de la zone De la douane	15	-----	M a x 1000usd	Marchandises Passibles de la confiscation
5.	Enlèvement et destruction des marchandises entreposées	61	2ans au max	25% de la valeur	
6	Complicité	193	Max 5 ans		
7	destruction méchante d'un navire, Aéronef ou véhicule	194, 1,a)	Max 20 ans		
8	Coups et blessures volontaires Graves sur un agent des douanes	194, 1, b)	Max 20 ans		
9	Infraction douanière avec arme à feu	194,2	Max 10 ans		
10	Infraction douanière avec déguisement	194,3	Max 3 ans		
11	Enlèvement ou altération des scellés douaniers	195	Max 3 ans	Max 2500 USD	
12	Incitation à la commission d'une infraction	196	Max 1 an		
13	Entrave aux enquêtes douanières	197	Max 2 ans	Max 2500 USD	Une ou les deux à la fois
14	Usurpation des fonctions publiques	198	Max 3 ans		
15	contrebande	199		7000 USD ou 10000 USD	Marchandises susceptibles de confiscation
16	Fraude des marchandises	200	Max 5 ans	50% de la valeur	Une ou les deux à la fois
17	Importation et exportation des marchandises cachées	202	Max 5 ans	50% de la valeur	
18	Faux et usage de faux	203	Max 3 ans	10000 USD	
19	Refus d'obtempérer	204			Pas de peine prévue
20	Bris des scellés	205		Max 2500 USD	
21	Cel des marchandises de fraude	206		Max 2500 USD	Marchandises susceptibles de confiscation
22	Complices et co - auteurs	208			Même peine que l'auteur
23	Toute infraction sans spécification de peine	209		Max 5000 USD	

N.B. : La liste des infractions n'est pas exhaustive. Seules les infractions courantes et occasionnant des pertes de recettes pour fraude fiscale ont été inventoriées.



## 4.2. Procédures de la Direction des Renseignements et Gestion des Risques

---

La gestion basée sur les risques permet à l'OBR, particulièrement ses services chargés des contrôles fiscaux et enquêtes, d'identifier et de neutraliser l'incidence négative du risque sur la réalisation de ses objectifs de maximisation des recettes.

Par la gestion de risque, l'Office:

- garantit aux contribuables une égalité de traitement;
- concentre ses efforts sur les contrôles à plus haut rendement notamment les contribuables contrevenants (s'atteler aux vraies risques);
- tire le meilleur parti des ressources humaines, financières et techniques disponibles (une bonne utilisation des ressources);
- accroît le niveau de respect volontaire de la législation par les contribuables;

### **Mission**

Collecter les renseignements sur les violations douanières et fiscales et conseiller la Direction sur les actions à entreprendre à l'égard des produits, des domaines, des contribuables et importateurs présentant des risques afin de prévenir toute perte des recettes.

### **Rôle**

Élargir l'assiette fiscale en établissant un système de collecte de renseignement et de profilage du risque qui aide à identifier et détecter les contribuables/importateurs présentant des signes indicatifs et actes affirmatifs de la fraude.

### **Responsabilités**

La direction a pour responsabilités de prendre des mesures proactives consistant à:

1. Conseiller l'administration si une enquête à grande échelle nécessite d'être initiée sur les violations présumées pour lesquelles les renseignements sont disponibles.
2. Collecter les renseignements sur la fraude de façon efficace, identifier les zones à haut risque et renseigner les services compétents pour mener des actions appropriées.
3. Améliorer le recrutement d'informateurs et le système de récompense aux dénonciateurs
4. Agrandir et organiser le réseau de renseignement interne et externe sur la fraude douanière et fiscale ;
5. Renforcement du système référence et saisine des cas de fraude au sein et en dehors de l'OBR.
6. Préparer des rapports de renseignement périodiques.

### **Le travail de renseignement par rapport à celui d'enquête**

La ligne de démarcation majeure entre la Direction des Renseignement et Gestion du Risque et celle des Enquêtes est que la première opère de façon clandestine. Le contribuable ne peut être directement contacté en rapport d'une affaire sous enquête. La recherche d'information se fait de manière indirecte, clandestine et secrète. Alors que la dernière peut entrer en contact direct avec le contribuable ou une tierce partie détentrice d'une information pertinente afin de déterminer les responsabilités liées aux violations suspectées. Contrairement à l'enquête, l'intelligence n'a pas pour objectif de prouver l'infraction. Il se limite à présenter les faits avec intention d'informer.

### **Rôle d'un agent de renseignement**

- (a) Un agent de renseignement a la première responsabilité de collecter des informations pertinentes contribuant à la maximisation des recettes c'est-à-dire contribuant à prévenir toute perte des recettes publiques
- (b) Les responsabilités des agents de renseignement comprennent:
- Identifier, perfectionner et gérer les sources d'information;
  - Recueillir, analyser et évaluer l'information;
  - Contribuer à l'identification du risque;
  - Planifier et exécuter des travaux en fonction des priorités fixées par la direction et le chef de service;
  - Avoir une idée claire des besoins particuliers des clients et la nature de renseignement nécessaire. C'est-à-dire, selon le sujet de l'information, par exemple une description erronée, l'évaluation de la TVA, etc., ceci est probablement très différent;
  - Communiquer avec les collègues des autres services afin d'établir leurs besoins spécifiques;
  - Diffuser l'information à la personne compétente à temps pour prendre une action efficace;
  - Constamment réévaluer l'efficacité de l'information en obtenant le feedback, concentrer les efforts en conséquence.
- (c) Les agents de renseignement seront exigés de connaître:
- les objectifs de l'administration fiscale;
  - les limites géographiques de leur zone de responsabilités;
  - la façon de communiquer avec ceux qui sont à l'intérieur et à l'extérieur de la zone de responsabilités;
  - Les procédures, les responsabilités des différents services;
  - Comment recevoir, développer et rapporter l'information d'une manière claire;
  - Le système judiciaire du pays et un niveau élevé dans l'appréciation des indices;
  - Les systèmes informations (internes et externes) d'où peuvent être obtenu des informations;
  - L'observation et la photographie;
  - Utilisation de la communication et de l'équipement technique (radios et ordinateurs personnels).
- (d) Un agent de renseignement ne se contentera pas d'attendre des informations à venir, mais cherchera activement des informations sur base du plan d'action de collecte de renseignement. Le cas échéant, dans ses responsabilités, il sera consigné qu'il peut entretenir des contacts par exemple parmi les importateurs, les pays des compagnies aériennes, les transporteurs, les informateurs, etc.
- (e) Les projets spécifiques seront entrepris tels que l'étude approfondie d'un secteur déterminé afin d'analyser le respect des obligations par un groupe déterminé des opérateurs œuvrant dans ce secteur. L'exemple serait dans le domaine des douanes, l'examen d'un produit ou du régime douanier spécifique.

#### **4.2.1. Renseignements douaniers et fiscaux**

##### *La Dénonciation de la fraude.*

La loi des Finances portant fixation du budget général de la République du Burundi et celle relative aux procédures fiscales prévoient des dispositions en rapport avec la prime est accordée à toute personne qui révèle une fraude fiscale ou une fraude douanière. Cette prime est fixée

à 10% des montants perçus par les services d'administration fiscale suite à cette révélation. Cette prime est payée dans un délai ne dépassant pas un mois à partir de l'encaissement.

Cette prime est payée dans un délai ne dépassant pas un mois à partir de l'encaissement. Dans la pratique, ce délai n'est pas observé suite au manque des modalités d'application qui accompagnent cette loi.

Outre ces dispositions contenues dans la législation nationale, l'article 242 de la convention de gestion des Douanes (Customs Management Act) de la Communauté Est Africaine prévoit des dispositions sur la récompense à décerner à la source qui a dénoncé les violations en matière douanière sur les transactions intracommunautaires.

De manière générale, l'OBR étant une administration en charge d'administration fiscale et douanière au Burundi, il gère par les mêmes moyens la collecte d'informations et rémunération des dénonciateurs ayant fourni des informations menant à démasquer ou à la détection des actes frauduleux tendant à la soustraction d'une personne redevable (et complices éventuelles) au paiement de l'impôt.

A ce titre, ce manuel contient des conseils à tout le personnel de l'OBR impliqué dans le processus de réception, collecte, suivi, gestion et dissémination de l'information confidentielle relative à la fraude fiscale et douanière. Il est principalement destiné aux agents du Commissariat des Enquêtes. Mais d'une manière générale, les agents qui reçoivent des informations confidentielles doivent, de manière spontanée à travers leurs contacts personnels, en aviser le Commissaire General ou le Commissaire des Enquêtes.

L'intéressement, la gestion et le suivi des informateurs requiert des précautions des agents qualifiés avec un plus haut niveau de discrétion, d'intégrité et d'objectivité dans le but de protéger à la fois les agents et les informateurs. Seuls des agents expérimentés et formés doivent faire un tel travail, dans un environnement de confidentialité et bénéficier, chaque fois que nécessaire, de l'appui du Commissariat Général.

Il existe un compte de récompense aux dénonciateurs de la fraude fiscale et douanière ouvert à la Banque de la République du Burundi géré par l'OBR. Les signataires à ce compte sont au Nombre de deux (02):Le Commissaire Général et le Commissaire des Enquêtes.

Les informateurs constituent «les yeux et les oreilles» de l'OBR et peuvent aider à démasquer les irrégularités qui ne pourraient être facilement identifiés ou qui pourraient l'être à un coût élevé (en termes de temps et d'efforts à consentir).

### ***La collecte des renseignements***

Les dispositions du présent manuel des procédures sont applicables aux impôts suivants :

1. L'impôt sur les revenus des personnes physiques (IRPP) ;
2. L'impôt sur les revenus des sociétés (IRS) ;
3. L'impôt professionnel sur les rémunérations (IPR) ou retenues sur les revenus d'emploi ;
4. L'impôt mobilier (IM) et toutes sortes de retenus ;
5. La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ou la Taxe sur les Transactions;
6. L'Impôt sur les véhicules, bateaux et embarcations ;
7. Les Droits des Douanes;
8. Les Taxes de Consommation ou Droits d'Accise sur les produits localement fabriqués ou importés;
9. Les Recettes non fiscales perçues par l'OBR.

### ***Le caractère réglementaire de ces procédures.***

Les responsables de l'OBR à tous les échelons doivent veiller à ce que tout agent de l'Office qui traite ou qui est impliqué dans les activités de recherche d'informations soit au courant du contenu de ce manuel. Les procédures contenues dans ce manuel sont obligatoires et leur non-respect peut entraîner des sanctions disciplinaires prévues par le code de conduite et le règlement général de l'entreprise de l'OBR.

## **Des Définitions**

**L'Information** est définie comme toute donnée, traitée ou non, qui peut être utilisée dans la production des renseignements. L'information peut être obtenue des espaces ouvertes : image, données, journaux, site web, un article de presse, les statistiques commerciales, les données et les rapports Internet, les dénonciations, les alertes, les rapports des institutions publiques, le contenu de la conversation provenant de écoutes téléphoniques, rapport de l'agent des douanes, les rapports financiers, l'information d'expédition, etc.

**Le Renseignement** est défini comme un produit dérivé de la recherche, traitement et diffusion de l'information pertinente, qui sert l'utilisateur lors de la prise de décision. Il est issu de l'information traitée ou analysée. Il fournit aux services des douanes et Taxes internes une connaissance des événements susceptibles de se produire ayant un impact sur la réalisation de ses objectifs. Dans le contexte de l'OBR le renseignement c'est une 'connaissance des activités des fraudeurs' en ce qui concerne la soustraction au paiement des droits, impôts et taxes. C'est une fonction proactive qui vise à informer et soutenir les efforts des autres départements de l'Office.

**Enquêter** c'est faire une investigation à propos de quelque chose pour découvrir la vérité et établir les faits. En tant que processus réactif, l'enquête débute seulement quand il y a des informations disponibles, un soupçon crédible et raisonnable qu'une activité illégale est survenue. Dans cette optique, l'objectif principal d'une enquête est la vérification des faits, la collecte des preuves, la détermination des responsabilités, la préparation d'un rapport sur les infractions constatées, la formulation des conclusions et des recommandations sur les mesures et actions à entreprendre.

**La fraude** douanière ou fiscale est un fait de se soustraire ou tenter de se soustraire à l'établissement ou au paiement partiel ou total des droits, impôts ou taxes. Elle survient quand le redevable a volontairement omis de faire sa déclaration, soit qu'il ait volontairement dissimulé une part des sommes sujettes à l'impôt, droits ou taxes, soit qu'il ait organisé son insolvabilité. Elle suppose une intention délibérée et l'existence des éléments matériels. Pour ce qui est particulièrement de Douanes, les marchandises de fraude comprennent les marchandises taxables pour lesquelles tous les droits dus n'ont pas été payés, et toutes autres marchandises, taxables ou pas, qui sont importées, exportées, transférées ou qui, d'une manière ou d'une autre, ont été traitées en violation des dispositions des législations douanières.

Les notes contenues dans ce manuel sont focalisées essentiellement au renseignement fiscal. C'est-à-dire toute information utile pour déterminer les droits, impôts et taxes correctes dus par les redevables ou pour anticiper ou prévenir toute activité de fraude douanière et fiscale. Par extension, le renseignement douanier ou fiscal désigne l'ensemble des activités d'orientation, recherche, analyse, diffusion de renseignement visant à aider l'Office Burundais des Recettes dans la lutte contre la fraude.

### **Qui ont besoin de renseignements et pour quels motifs?**

Les différents départements de l'Office ont besoin de renseignement pour prendre des décisions réfléchies:

1. Le Commissariat des Douanes et Accises
2. Le Commissariat des Taxes Internes et Recettes Non Fiscales
3. La Direction des Enquêtes;
4. La Direction de l'Audit Interne (Service des Affaires internes)

Ces services ont besoin de renseignements parce qu'il n'est plus possible d'effectuer des contrôles systématiques de tous les contribuables/importateurs. Il y a nécessité d'être sélectif au regard de la quantité de trafic/charge de travail augmente, des ressources limitées, de l'exigence de plus en plus croissante de faciliter le commerce et causer un minimum de perturbation, d'instaurer un meilleur système de sélection basées sur l'intelligence ou les critères de risque est nécessaire.

Les différents départements opérationnels de l'OBR ont besoin de renseignement pour les principaux motifs suivants :

1. Aider à identifier les Coupables, et Où, Quand, et Comment ils commettent des infractions
2. Aider à identifier, enquêter et de prévenir la fraude et l'évasion
3. Aider à décider où et comment déployer ou affecter les ressources disponibles (rares)
4. Pour leur assurer que les systèmes et politiques en place sont efficaces

À travers le renseignement reçu, l'utilisateur/décideur doit être à mesure de déterminer:

1. Comment et pourquoi la situation se présente telle qu'elle apparaît?
2. Qu'est-ce qui se passe? Obtenir l'image et la situation entière, y compris des détails particuliers sur les risques potentiels ou les dommages subis;
3. Comment se présente la situation du contribuable/importateur par rapport aux autres opérant dans le même secteur d'activité que lui ?
4. Où est-ce la situation sous examen s'est-elle produite?
5. Comment s'est-elle passée?
6. Pourquoi cela s'est-il passé ainsi? Quelles seraient les causes?
7. Quelle est l'information nouvelle en notre possession que les autres services de l'OBR qui ont traité précédemment le dossier n'ont pas eue ?
8. Qui est impliqué? Faire un portrait du contribuable/importateur et se forger une image du sujet au regard des obligations douanières ou fiscales de façon générale.
9. Au cas où il s'agit d'une information qui annonce l'imminence de la survenance d'un acte illégal (la commission d'une fraude), chercher à savoir quand est-ce que l'acte est-il susceptible d'être commis.
10. Les réponses aux questions ci-dessus peuvent être établies par remue-ménages, des exercices de cartographie pour comprendre la situation, les documents de recherche ou la consultation d'experts dans les domaines concernés. Grâce au processus de modélisation conceptuelle, un analyste va alors essayer de développer des hypothèses de travail et dresser les lignes directrices.
11. Lorsque le niveau de sécurité et de maîtrise de l'information sur l'environnement est certain, plus la possibilité ou la certitude est offerte au décideur de prendre les bonnes décisions. Le but de renseignement est d'accroître la sécurité, d'assurer et informer la direction de l'OBR des menaces et risques qui peuvent entraver la collecte des recettes.

### **Types de renseignement**

Les renseignements peuvent être ou non sollicités. Ils peuvent également être ciblés (se rapporter à des infractions spécifiques de la loi), sectoriels (tendances sur un secteur ou un produit ayant des répercussions considérables sur rendement fiscal ou qui insinuent un type de fraude ou perte de recettes), opérationnels ou stratégiques (pouvant avoir des répercussions sur l'efficacité ou le rendement de l'organisation) suivant sa valeur et sa pertinence..

Dans leurs différentes responsabilités, les agents de l'OBR gèrent et traitent ces différents types d'informations qui les guident lors de la prise des décisions et des actions.

- 1) Il doit y avoir des responsabilités, devoirs et rôles clairement définies et délimités pour les agents enquêteurs, ceux de renseignement et les analystes de risque. Lorsqu'il y a une liaison efficace, il ne devrait y avoir aucune confusion sur les responsabilités qui leur reviennent surtout quant à l'action à prendre.
- 2) Tous les agents de l'OBR ont le devoir de recueillir et de transmettre toutes les informations qu'ils reçoivent, qui suggère une transgression de toute loi douanière ou fiscale. Afin d'atteindre cet objectif, l'OBR a besoin d'établir un réseau de renseignement qui traite et évalue l'information de manière efficace et qui la diffuse auprès des agents bienséants pour action appropriée. Pour assurer pleinement ce rôle, il requiert:

- La nomination d'agents et équipes de renseignement spécialisé;
  - La mise en place d'un système efficace de recherche, traitement de l'information.
- 3) En plus de recevoir des informations, l'agent de renseignement ou l'analyste de risque a une fonction dans la recherche active de l'information. Afin d'être efficace dans ce rôle, l'agent doit:
- Maîtriser la législation douanière et fiscale, et les responsabilités de différents services;
  - Connaître la nature des contrôles requis et des procédures employés pour faire respecter ces lois;
  - avoir une idée claire des risques existants c'est-à-dire les façons dont les contrôles peuvent être contournés, et les faiblesses dans les systèmes de contrôles et dans la législation.

L'agent sera alors à mesure de diriger ses efforts à établir l'état des systèmes existants et des contacts pour obtenir le renseignement qui indiquera où se situent les plus grands risques, et où l'effort opérationnel devrait être dirigé pour lutter contre la fraude et trouver les irrégularités.

### ***Des Sources du renseignement***

Les renseignements sont classés suivant leurs sources. Il y a ceux qui sont de sources ouvertes et d'autres qui sont qualifiés protégés ou secrets. Cependant beaucoup d'informations essentielles au processus de renseignement peuvent être trouvées dans l'espace public c'est-à-dire d'informations disponibles publiquement : journaux, rapports administratifs publics, documents universitaires, bilans économiques publics, pages des sites web, etc.

À ce niveau la difficulté majeure est de pouvoir identifier les sources pertinentes et fiables dans cette masse considérable d'informations accessibles publiquement. L'obtention de l'information elle-même est comparativement plus facile puisqu'elle est, par définition, accessible publiquement.

En réalité, les sources ouvertes permettent de commencer à évaluer un événement inopiné. Elles sont par ailleurs riches en potentialité de fournir d'orientations de recherche. L'abondance de la documentation disponible nécessite cependant la définition de secteurs de vigilance correspondant à l'expression des besoins établis par la planification ou à la volonté intuitive des analystes. Ces derniers jouent donc un rôle important dans la chaîne du renseignement, qui dépend largement de la qualité de leur formation.

Initiant une bonne partie des alertes, les agents de renseignement établissent aussi le fondement du renseignement opérationnel, qui pourra d'autant mieux se développer que le renseignement aura été mieux charpenté et actualisé à partir de sources ouvertes.

Il existe une multitude de sources d'information disponibles qui peuvent être exploitées par les agents de renseignement et analyste de risque de l'OBR en particulier. Il est important d'assurer la liaison constante avec certaines des organisations nationales et internationales pour organiser des contacts réguliers et établir des systèmes de collecte de l'information fréquemment recherchée. Partant, les sources seront différentes selon la localisation et le type de travail, ainsi une distinction sera faite entre :

- Les sources internes : services de l'OBR
- Les sources officielles
- Les sources commerciales
- Les informateurs
- La coopération régionale et internationale entre les services des douanes, impôts et des agents de liaison.



**a. Les services de l'OBR :**

- Informations des services douaniers : importations, exportations, transits, exonérations, etc.
- Informations obtenues des services de lutte contre la fraude: intervention rapide, renseignement, gestion de risque, etc.
- Les fichiers et rapport des déclarations fiscales et annexes de tous les types d'impôt : la Taxe sur la valeur ajoutée, l'Impôt sur le Revenu (bénéfices physiques ou sociétés), la Taxe de Consommation, l'Impôt Professionnel sur les rémunérations, etc.
- Les fichiers des contrôles fiscaux des services du Commissariat des Taxes Internes
- Les fichiers des enquêtes fiscales et douanières
- Le fichier Immatriculation des véhicules
- Les Contrôles fiscaux, contrôles à posteriori Douanes, Etc.

**b. Les sources officielles comprennent:**

- Les services des statistiques nationales;
- Les services de ports, aéroports : réservations, manifestes ou liste des passagers;
- Les services d'immigrations et émigration ;
- Les services de sécurité sociale;
- Les régies de distribution d'eau et de l'électricité;
- Les services de cadastre ou titre foncier;
- Les services de distribution d'eau, électricité et gaz : abonnements, consommations, etc.
- Etc.

**c. Les sources commerciales comprennent:**

- Les compagnies maritimes et aériennes : agences de voyage, etc.
- Les opérateurs portuaires et aéroportuaires: agences maritimes et d'aviation civile, etc.
- Les organisations professionnelles officielles et les ordres des professionnels.
- Les bureaux de poste et de courrier international;
- Les compagnies de téléphonie : téléphonie mobile et fixe, internet, abonnement au câble de télévision, etc.
- Les compagnies de transport (régionaux et internationaux : bateaux, Bus, Camions, etc.)
- Les sociétés financières non-bancaires: assurances, marché boursier, etc.
- Les sociétés financières bancaires;
- Les chambres de commerce : chambres fédérales, les associations par secteur, etc.
- Les journaux et magazines;
- L'internet: les moteurs de recherche, sites web, etc.
- Les hôtels: bulletins d'information d'hôtes

**d. Les informateurs**

Les informateurs sont des gens qui sont prêts à fournir des informations sur d'autres personnes, entreprises ou organisations qui commettent ou envisagent de commettre des infractions. Les informateurs peuvent être extrêmement précieux en fournissant des informations directes sur différentes violations dont ils sont témoins ou dans lesquelles ils participent.

**e. La coopération internationale dans le cadre des conventions fiscales/échanges d'informations.**

L'information provenant de sources internationales est toujours susceptible d'être exacte, et elle devrait toujours être exploitée à profit. De même, les demandes de renseignements reçues devraient être adressées à l'agent compétent pour une action et une réponse rapide. Les demandes devraient être reçues, enregistrées et des réponses provisoires rendues s'il y est envisagé que les réponses peuvent nécessiter un temps plus long.

**f. Autres :**

- Les recoupements auprès des fournisseurs et clients des grandes entreprises,
- Les annuaires téléphoniques, les annuaires d'affaires;
- Les listes d'électeurs;
- Les registres de naissance ;
- Les rapports de la poste : location des boites postales;
- Les rapports d'hôtel ;

L'agent de renseignement devra chercher et exploiter à profit les renseignements collectés afin d'aboutir à des résultats satisfaisants. La démarche à suivre est d'établir un bon partenariat avec le fournisseur de l'information, d'organiser le mode d'accès à l'information, d'adopter une planification systématique de la collecte, de la centralisation et de l'analyse, de rester toujours objectif, de fournir un renseignement qui est d'actualité c'est-à-dire utilisable, de fournir une information aussi fouillée et complète que possible. La fiche de renseignement doit expliquer ce qui s'est passé ou peut se produire. Ainsi les agents de renseignements tout comme les analystes de risque doivent éviter de se forger des idées préconçues ou de fournir des renseignements biaisés.

Soulignons que beaucoup des sources énumérées au-dessus sont très sensibles et confidentielles et ne devraient être entreprises que si c'est absolument nécessaire. Il peut y avoir des lois restreignant l'accès à certaines informations. Dans ce cas, savoir ce qu'elles prévoient.

**Sources orales et écrites**

Le travail de la recherche de l'information fait appel à différentes sources pour obtenir une information ou la vérifier. On distingue généralement les sources orales et les sources écrites:

- Les sources orales sont les propos tenus par les témoins d'un événement, les spécialistes d'un sujet ou les personnalités concernées par l'information.
- Les sources écrites sont constituées de textes originaux (manuscrits, correspondance, compte rendus, etc.), de documents officiels et d'ouvrages (autobiographies, mémoires de recherche, exposés scientifiques, etc.), dits de référence, qui permettent de valider l'authenticité de l'information. Ces textes, appelés 'sources bibliographiques'. Dans ce cas, il est important de citer ses sources dans le rapport de renseignement.

**Catégories de sources.**

Selon sa nature, une source d'information peut appartenir à trois catégories:

- Source primaire, qui peut être un document de première main. Facture, contrat, bordereau d'expédition, bordereau de versement, etc.;
- Source secondaire, par exemple des travaux de synthèse fondés sur des sources primaires, registre d'achats, journal de vente, livre de caisse, historique bancaire, etc.;
- Source tertiaire: une sélection et une compilation de sources primaires et secondaires. Des dénonciations, les articles des journaux, site web, etc.

L'agent de renseignement doit à chaque instant du rapport, déterminer si la source de l'information et mentionner s'il est suffisamment détaillée ou non, complète ou incomplète, souligner les forces et les faiblesses associées aux renseignements fournis.

**De la qualification des sources.**

Dans les services de renseignement, les sources d'informations seront généralement qualifiées de:

- Sources fiables
- Sources généralement fiables
- Sources pas toujours fiables
- Sources non évaluées



On associe souvent la pertinence de la source (source sûre, source fiable, source incertaine, source douteuse) à sa visibilité (source à fort impact, source influente, source à faible influence immédiate, source sans influence immédiate).

La notion de cotation réelle ou perçue peut être distinguée. Une source peut en effet paraître fiable aux personnes non avisés alors qu'en fait une analyse plus poussée de l'émetteur de l'information permet de mettre en doute sa pertinence. C'est pourquoi, il est important de toujours cerner tous les contours de l'information afin de se prononcer sur son niveau de fiabilité et crédibilité.

### **Du processus de Renseignement Douanier et Fiscal**

La recherche de l'information vise à obtenir des informations à partir desquelles des preuves sur fraude pourront être produites tout en assurant (1) la protection de la source et celle des agents de l'OBR afin d'éviter toute sorte de nuisance, (2) que les renseignements fournis reflètent les éléments de crédibilité et permettent de récupérer les droits, impôts et taxes éludées et enfin (3) pour veiller à ce que toute transaction avec la source reste tout à la fois confidentielle et vérifiable.

Les services de Renseignement ont la responsabilité d'identifier et d'obtenir le maximum d'information et de les traiter avec discrétion. Tout agent de l'OBR et tiers qui a possession de l'information en rapport avec la fraude a l'obligation de la communiquer au Bureau de Dénonciation au sein de la Direction de Renseignements et Gestion du Risque.

L'agent de renseignement qui traite l'information doit suivre les procédures qui décrivent les activités à faire par les intervenants dans le processus de collecte et analyse de renseignement.

Responsable	Séquence de l'activité
Identification de la source et réception de l'information	
Responsable	<p>Afin de répondre aux besoins en information stratégique ou ponctuel il est important d'identifier tout d'abord l'information qui aura un impact direct sur le rendement de l'OBR pour collecter efficacement les droits, impôts et taxes et/ou contrecarrer la fraude et la corruption.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'importance de l'information dépend de l'importance ou de la matérialité des faits suggérant la fraude, du montant de recettes récupérables et de la certitude à pouvoir recouvrer cet impôt une fois le dossier instruit.</li> <li>• La personne qui renseigne les faits afférents à la fraude fiscale et douanière peut remplir un formulaire Modèle prévu à cet effet. Il peut aussi être assisté par l'agent de dénonciation au cas où lui-même ne pourrait pas le faire.</li> <li>• Le formulaire de dénonciation de la Fraude Fiscale et Douanière est disponible et peut être téléchargé à partir du site web de l'OBR suivant : <a href="http://www.obr.bi">www.obr.bi</a>. Il est aussi possible de fournir l'information en complétant directement l'espace de dénonciation disponible sur le site web de l'OBR sans utiliser le support papier. Cette information est revue et analysée par le personnel compétent et de façon confidentielle.</li> <li>• Ensuite le compléter et le déposer en personne (informateur ou agent de l'OBR) dans le Bureau Chargé de la Dénonciation situé à l'Immeuble Emmaüs, Kigobe à Bujumbura-Burundi</li> </ul>
Directeur	
Chef de Service	
Agent de Renseignement	
Intrant	
Dénonciation de la source	
Délai d'exécution/Périodicité	
5 Hjrs	
Livrable/Document à produire	
La fiche de contact avec la source complétée. (Annexe .....)	

Responsable	Séquence de l'activité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si cela n'est pas possible, l'agent de l'OBR pourra enregistrer lui-même la dénonciation compléter tous les champs disponibles sur la fiche de renseignements. Dans ce cas l'écouter, cadrer la conversation et compléter la fiche de renseignement qui retrace le portrait complet de l'affaire en ce qui concerne le respect des obligations douanières et fiscales par la personne dénoncée.</li> <li>• Pour sauvegarder les intérêts de la source, il est essentiel que les détails sur la fiche indique la date et l'heure exacte où l'information a été fournie et inclure plus de détails précis que possible.</li> <li>• Entre autres pièces et preuves à fournir en appui à la dénonciation, il sera exigé chaque fois que possible les données financières, les numéros des comptes bancaires et leur emplacement, les actifs, les livres et registres, documents ou analyses pertinents à la dénonciation, et/ou tous les autres faits relatifs à la dénonciation. Si des documents ou des preuves à l'appui sont à la connaissance de la source mais ne sont pas en sa possession ou sous son contrôle, la source devrait décrire le contenu de ces documents, donner des indications plus ou moins précises de leur localisation afin d'identifier leur emplacement au meilleur de sa connaissance ou sa capacité pour permettre une perquisition et saisie éventuelle par l'Office.</li> <li>• La source doit fournir l'explication de la façon dont l'information qui constitue le fondement de la créance est venue à son attention, y compris la date à laquelle cette information a été obtenue (ou pris connaissance), et une description complète de la relation existant entre la source et la personne qui fait l'objet de la dénonciation (par exemple membre de famille, une connaissance, client, fournisseur, employé, comptable, avocat, notaire, concurrent, etc.) pour permettre à l'administration de pouvoir mener des recherches plus poussées.</li> <li>• Si la source dénonce plusieurs personnes qui sont co-auteurs ou complices d'une même violation, il devra décrire sa relation avec chacune de ces personnes. Pour chaque personne, compléter la fiche individuelle d'information et noter la relation entre elles au cas où elles seraient accusées des mêmes faits et démontrer leurs rapports.</li> <li>• Les éléments dénoncés doivent générer un impôt, droits ou taxes minimum de deux (2) Million de BIF par cas dénoncé. Toute dénonciation se rapportant à des faits de fraude fiscale qui résulteraient à une somme inférieure à 2 Million de BIF est non rémunérée.</li> <li>• La fiche à compléter a trois parties: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partie A: Fiche de contact avec le dénonciateur : Cordonnées de la source et celles de la personne dénoncée. La partie A de cette fiche ne doit jamais quitter le Bureau de Dénonciation de la fraude au sein du service de Renseignement.</li> </ul> </li> </ul>

Responsable	Séquence de l'activité
	<p>- Partie B: Détails de la dénonciation. Tout dossier initié suite à la dénonciation doit obligatoirement contenir la partie B de cette fiche. Savoir le département dans lequel le dossier a été orienté permet de faire un suivi aisé.</p> <p>- Partie C: Paiement de la prime à la source. Cette partie de la fiche doit rester dans le dossier géré par le service de dénonciation et le Bureau du Directeur des Finances en charge de la comptabilité des Recettes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette fiche est uniquement utilisée pour dénoncer les actes affirmatifs de fraude douanière et fiscale. Les agents de l'OBR ont l'obligation de fournir ces renseignements lorsqu'il s'agit de déférer des dossiers de fraude fiscaux.</li> <li>• Les renseignements fournis aident l'Office à identifier les personnes (physiques ou morales) qui se soustraient au paiement des droits, impôts et taxes. Au bout de l'entretien l'agent doit être à mesure d'établir s'il existe des indications sérieuses qui démontrent que les faits ont été commis délibérément. Il doit en outre être à mesure de déterminer si les éléments dénoncés suggèrent en réalité la dissimulation des droits, impôts et taxes. L'enregistrement de l'information devrait permettre à l'OBR de collecter l'impôt juste.</li> <li>• Sensibiliser tous les agents de l'OBR que renseigner à l'Office est obligatoire et mais un acte volontaire et un devoir civique pour les non agents.</li> <li>• Dans la mesure du possible, obtenir de la source les indices additionnels qui renforcent les allégations.</li> <li>• L'agent dénonciateur doit certifier la sincérité et l'authenticité de l'information et reconnaître qu'elle pourrait être préjudiciable si l'information fournie s'avère fautive par une déclaration signée sous peine d'être considérés comme non-fondés. Cette déclaration est libérée comme suit: « Je déclare, sous peine d'être poursuivi, qu'au meilleur de ma connaissance j'ai examiné cette information et documents y relatifs et confirme que cette dénonciation est véridique, exacte et complète ».</li> <li>• Tous les informateurs doivent être reçus, traités avec respect, de manière contrôlée et surveillée tout en tenant compte de leurs forces et faiblesses en essayant toujours d'atténuer toute sorte d'intentions malveillantes.</li> <li>• Le crédit ou l'importance de l'information reçue doit être évaluée avec minutie pour vérifier sa véracité, la crédibilité de la source ainsi que la possibilité de la survenance des faits révélés.</li> <li>• Chaque fois, l'agent qui reçoit cette information a la responsabilité d'effectuer une évaluation préliminaire conformément aux instructions sur le formulaire. L'information devra faire ensuite l'objet d'une évaluation minutieuse quant à sa source, sa crédibilité, sa priorisation afin de planifier une enquête complète qui devra être faite par la suite par le Service des Enquêtes.</li> </ul>

Responsable	Séquence de l'activité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Après l'entretien, faire une mise à jour au responsable qui doit décider sur la suite à réserver à l'information fournie.</li> <li>Toute information reçue doit être consignée par écrit. Le chef de service doit régulièrement doit s'assurer qu'à tout moment tous les affaires qu'il gère sont bien maîtrisées.</li> </ul>
<b>II. Initier ou entamer des recherches de renseignements liés aux questions spécifiques référées au service. (Identification des sources d'information et l'acquisition d'information)</b>	
Responsables	Initier le travail de recherche de renseignement à partir de la:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Commissaire des Taxes Internes et</li> <li>Commissaire des Douanes et Accises</li> <li>Commissaire des Enquêtes</li> <li>Directeur de Renseignement</li> <li>Chef de Service du Service de Renseignement</li> <li>Agent de renseignement</li> </ul>	a. Réception de la demande de renseignement lié à une violation douanière ou fiscale issue des Commissariats des Taxes Internes ou celui des Douanes et Accises ou Prise de conscience d'un phénomène de la fraude nécessitant une recherche et étude. Il s'agit d'une question précise qui motive la recherche. C'est à propos de Quel sujet ?
Intrant	b Évaluer la demande, l'instruction reçue ou la nécessité.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins exprimés sous forme de sollicitation partant des problèmes existants ou situation donnée</li> <li>Prise de conscience exprimée dans le programme en cours d'exécution au sein du Service de Renseignement</li> <li>Une instruction de l'autorité de l'OBR pour élucider une question particulière affectant la maximisation des recettes</li> </ul>	c. Déterminer l'objectif de recherche (ce que l'on cherche à savoir). - Définir les axes de recherche. - Déterminer et identifier la(les) source(s) pertinentes possibles à partir desquelles l'information peut être obtenue-sources documentaires, humaines ou techniques. - Designer la personne responsable de la recherche - Décidez comment (méthodologie et mode d'accès) l'information peut être obtenue.
Délai d'exécution/ Périodicité	- Déterminer et décider quelles sont les ressources dont on aura besoin (frais de mission, transport, agents, frais de renseignement, etc.)
15 Hjrs	
Livrable	- Élaborer un plan de recherche précis contenant : points à traiter, sources à utiliser, destinataire, délais, etc.
Un Plan de Renseignement élaboré-Plan de Travail	
<b>III. Recevoir et évaluer la pertinence de l'information devant aider dans l'identification de la personne ayant commis l'infraction.</b>	
Responsable	1. Rechercher, obtenir et assembler les informations en rapport avec les allégations, les actes affirmatifs ou les indications affirmatives de la fraude. La fiche utilisée est celle en annexe..... Elle est utilisée uniquement pour déférer les actes affirmatifs de fraude fiscale.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Commissaire des Enquêtes</li> <li>Directeur de Renseignements</li> <li>Chef de Service du Service de Renseignement</li> <li>Agent de renseignement</li> </ul>	2. Noter l'information sur la fiche de renseignement (fiche de contact) en s'assurant toujours que les éléments de la dénonciation fournissent des réponses à la question : Qui a fait Quoi, Quand, Ou, Comment et Pourquoi ?
	3. Évaluer et valider la pertinence de l'information reçue à partir de la fiabilité de la source et vraisemblance de l'information: <ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer le contenu et la qualité de de l'information ?</li> <li>Déterminer à partir de quelle autre source l'information peut-elle être vérifiée?</li> <li>Déterminer quel service de l'OBR est-il affecté par la révélation ou la fraude dénoncée?</li> <li>Établir s'il existe autre service de l'État concerné par l'information, par exemple la Police Nationale?</li> </ul>

Responsable	Séquence de l'activité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'information fait-elle allusion à une affaire importante ? Oui ou Non.</li> <li>• Est-ce que la fraude dénoncée est une affaire de petite envergure ou elle est complexe (avec des ramifications)?</li> <li>• Est-ce que l'information est-elle mono ou multi facettes? Concerne-t-elle un contribuable/importateur/produit/ ou alors elle concerne plusieurs aspects?</li> <li>• Est-ce que l'information fournie, exige-t-elle une action immédiate? (si la réponse à ce stade est 'oui' l'intervention doit être immédiate. Dans le cas contraire compléter l'information par des recherches complémentaires.</li> </ul>
Intrant	
Un rapport de situation Une problématique posée Une instruction de la hiérarchie qui demande de chercher les renseignements sur un phénomène déterminé.	Les réponses à toutes ces questions doivent être notées et apparaître sur la fiche de renseignement.
Délai d'exécution/ Périodicité	4. Procéder à l'évaluation de l'information fournie en attachant aux éléments de la dénonciation les scores et ainsi déterminer si la dénonciation présente des risques réels pour nécessiter une action de l'administration
15 Hjrs	
Livrable	
Rapport de renseignement contenant une feuille d'évaluation globale de la qualité de l'affaire	<p><b>Quelle est la fiabilité de la source? La Fiabilité peut être évaluée au moyen des scores allant de 4 à 1. Quatre [4] étant un score de fiabilité maximale alors que un [1], celui de fiabilité minimale.</b></p> <p>Score 4: La source ne présente aucun doute quant à son authenticité, sa sincérité et sa fiabilité. L'information est fournie par une personne qui maîtrise bien la source ou alors c'est une personne s'est prouvée digne de confiance dans toutes les révélations fournis antérieurement.</p> <p>Score 3: La source d'information s'est avérée fiable dans la majorité des cas.</p> <p>Score 2: La source d'information, s'est révélée non fiable dans la majorité des cas.</p> <p>Score 3. L'information est connue de la source, mais n'est pas connue du bureau de renseignement</p> <p>Score 2. L'information n'est pas connue personnellement par la source, mais elle a été corroborée avec d'autres informations en possession des services de renseignement de l'OBR.</p> <p>Score 1. L'information n'est pas personnellement connue de la source et elle ne peut être confirmée par aucune source.</p> <p><b>Quelle est la crédibilité de l'information ? L'information est-elle correcte et crédible? La crédibilité est aussi évaluée au moyen des scores allant de 4 à 1. Quatre [4] étant un score de crédibilité maximale alors que un [1], celui de crédibilité minimale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Score 4. L'information est confirmée vraie sans aucun doute (c.-à-d., elle a été validée).</li> <li>- Score 3. L'information est connue de la source, mais n'est pas connue du bureau de renseignement</li> <li>- Score 2. L'information n'est pas connue personnellement par la source, mais elle a été corroborée avec d'autres informations en possession des services de renseignement de l'OBR.</li> <li>- Score 1. L'information n'est pas personnellement connue de la source et elle ne peut être confirmée par aucune source.</li> </ul>

Responsable	Séquence de l'activité
	<p>5. À partir de l'évaluation ci-dessus, alors il est fait association des scores de fiabilité et de crédibilité ci-dessus pour se prononcer sur la qualité de l'information. Les scores sont insérés dans la fiche en et une sommation est faite pour faire une évaluation globale de la qualité de l'affaire.</p> <p>6. L'indicateur globale obtenu permet de déterminer que la source est fiable et que l'information est crédible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le score obtenu se situe entre 9 et 16, l'affaire est classée dans la catégorie Verte-affaire retenue</li> <li>• Le score qui se situe entre 4 et 8, l'affaire est classée dans la catégorie Orange-affaire retenue et information complétée.</li> <li>• Le score qui se situe entre 1 et 3, l'affaire est classé dans la catégorie Rouge-affaire rejetée et si possible complétée.</li> </ul> <p>7. Une décision sur la suite à réserver est prise-recherche des informations complémentaires :</p> <p>Informateur Surveillance Entretien Etc.</p> <p>8. Le cas échéant, rechercher les informations complémentaires en rapport avec l'affaire auprès des différentes sources appropriées</p> <p>9. Rédiger le rapport de renseignement assorti des recommandations et le soumettre au Directeur</p> <p>10. Préparer le Bulletin d'Alerte de renseignement à envoyer au service compétent. Le Modèle du Bulletin d'Alerte est en</p> <p>Note :</p> <p>Pour les sujets particulièrement sensibles à diffusion restreinte, il faut limiter le nombre de d'agents impliqués dans la collecte. Être particulièrement vigilant dans la collecte d'information auprès de sources humaines externes. Sensibilisation permanente sur les informations qui ne doivent en aucun cas être divulguées même pour obtenir une information en retour – scinder la recherche d'informations en plusieurs sujets et diversifier les contacts. Préparer son entretien en ayant bien pesé à l'avance la pertinence des questions à poser ...)</p>
Écoute, enregistrement et le stockage de l'information.	
<p>Responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commissaire des Enquêtes</li> <li>- Directeur de Renseignements</li> <li>- Chef de Service du Service de Renseignement</li> <li>- Agent de renseignement</li> </ul>	<p>1. Vu le nombre de risques liés à la recherche de l'information et de travailler directement avec les informateurs, tant pour l'agent de l'OBR que pour la source lui-même, les agents de renseignement de l'Office devraient protéger activement et dans toute certitude les sources d'information vitales pour parvenir à mettre à nu la fraude dénoncée. Ils devront toujours respecter et cultiver ces valeurs pour espérer en retour que s'ils adhèrent à ces procédures et les exigences légales de base, ils seront soutenus par la hiérarchie.</p> <p>2. Lors de la première rencontre avec la source, il est nécessaire que l'agent de renseignement observe les consignes suivantes :</p>

Responsable	Séquence de l'activité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque la source désire donner l'information à l'OBR, chaque fois que possible, celui-ci doit être orienté au Bureau de Dénonciation de la Direction des Enquêtes le plus vite possible.</li> </ul>
Intrant	
Délai d'exécution/Périodicité	
Livvable	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'information révélée par la source doit être gardée confidentiellement et n'être dévoilée qu'aux personnes compétentes.</li> <li>• Les informateurs doivent être nommés uniquement au moyen des codes pour protéger leurs identités, sauf s'ils ne sont pas inquiétés.</li> <li>• Les agents qui entretiennent les informateurs doivent faire attention à leurs relations formelles avec ceux-ci. La source doit être traitée comme telle. Il est nécessaire de se limiter uniquement aux relations professionnelles.</li> <li>• Chaque fois que l'agent veut s'entretenir avec l'informateur, il doit tenir informé le chef hiérarchique de la réunion planifiée, y compris le lieu de la rencontre ainsi que l'objet des échanges. Si possible prendre les dispositions nécessaires et s'accompagner d'un autre membre de l'équipe pour assister à la réunion. Ceci protège l'agent contre d'éventuelles allégations non fondées et renforce la sécurité de l'agent.</li> <li>• L'agent doit s'assurer qu'il connaît beaucoup sur la source avant et lors de la rencontre. Il doit se présenter toujours dans des rencontres pareilles.</li> <li>• Fixer la date et l'heure de la rencontre. L'agent doit choisir l'emplacement sécurisant. Il doit s'asseoir à l'abri des yeux et les oreilles.</li> <li>• L'agent doit se préparer et s'attendre au fait que la source ne puisse pas couvrir le paiement de ses consommations (boissons et repas). Utiliser les frais de renseignement. Retourner les pièces comptables lorsque cela est possible.</li> <li>• Prendre du temps pour expliquer à la source la procédure de l'OBR en matière de récompense aux informateurs.</li> <li>• Souligner à la source que tout ce qui a été déclaré durant l'entretien est confidentiel. Que son anonymat sera garanti à tout moment.</li> <li>• Ne faire recours à la source uniquement que quand sa sécurité n'est pas en danger. En cas de nécessité on se conviendra sur les pseudonymes à utiliser lors des communications.</li> <li>• Écouter attentivement ce que la source a à dire. Lui laisser parler.</li> <li>• Avoir toujours un stylo et du papier ou block notes disponibles et prendre des notes si nécessaire. Les cas échéant tout autre outil d'enregistrement sonore ou visuel. S'il utilise les numéros verts, prendre note de ce qu'il dit sur le formulaire. S'il dénonce au moyen du site web de l'OBR, imprimer la fiche du système.</li> <li>• Posez des questions. Donner des tâches à la source (informateur, dénonciateur, etc.). Ne laissez jamais la source avoir contrôle de la rencontre ou sur vous.</li> </ul>



Responsable	Séquence de l'activité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer des rendez-vous pour des rencontres ultérieures. Si possible, obtenir ses détails ou coordonnées personnelles / numéro de téléphone - mais ne forcez rien, surtout s'il s'agit d'une première rencontre.</li> <li>• Ne jamais donner à la source votre téléphone de la maison, votre domicile ou d'autres détails personnels.</li> <li>• Ne jamais faire des promesses à la source que vous ne saurez pas honorer. Ne soyez pas plus engagé avec la source ou accepter ses offres: argent, cadeaux ou ses invitations.</li> <li>• Les entretiens avec la source doivent rester dans les limites du légal.</li> <li>• Ne jamais divulguer à la source des renseignements sur les activités confidentielles de l'Office. C'est à lui de vous donner les informations et non le contraire.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Si lors de l'enregistrement de l'information, la fiche ne parvient pas à contenir toute l'information nécessaire, des feuilles folios supplémentaires devront être ajoutées dans le dossier à présenter chaque fois et le plus tôt à la hiérarchie ensemble avec les documents qui renseignent sur l'information fournie dans un dossier spécial (fichier), conservé dans un endroit sécurisé dans le Bureau de Dénonciation.</li> <li>4. Dans les circonstances où l'information n'est pas complète, il peut être fait la recommandation de la compléter dans une période ne dépassant pas six mois. Au-delà de cette période, l'information est réputée incomplète et la dénonciation est automatiquement disqualifiée.</li> <li>5. Après l'entretien, faire une mise à jour au responsable qui doit décider sur la suite à réserver à l'information fournie.</li> <li>6. Tous les entretiens avec les informateurs doivent être bien documentés, suivis et vérifiés dans un dossier tenu confidentiel à cet effet;</li> <li>7. Constituer une base de données et un système de stockage et de récupération des renseignements sur un ordinateur à accès limité. Bien noter l'information reçue dans le système.</li> <li>8. Définir les données à noter et conserver. Noter la date, les noms, adresses géographiques, nature d'affaires, véhicules, personnes liées, la nature de dénonciation, etc. de sorte qu'il soit possible de les croiser entre eux.</li> <li>9. L'information doit être enregistrée dans un format standard conformément aux champs à renseigner sur la fiche de renseignement.</li> <li>10. Définir un système de numérotation pour les renseignements reçus. La date de réception de l'information sera également enregistrée.</li> <li>11. Le système informatique peut être de type autonome ou de type connecté à un réseau sécurisé de l'OBR par ex. sur le Site web de l'OBR.</li> </ol>



Responsable	Séquence de l'activité
	<p>12. L'information doit être sécurisée. L'accès à l'information doit être limité aux agents responsables.</p> <p>13. L'information doit être stockée de manière à permettre d'être accessible en cas de besoin (base de données, archives, etc.)</p> <p>14. Le système doit être géré de façon positive par une mise à jour régulière en y ajoutant de nouvelles informations.</p>
Du caractère confidentiel des informations reçues, de la préservation des documents source et constitution du répertoire d'informateur	
Responsable	<p>1. Toutes les informations reçues en rapport avec la fraude (les violations des lois fiscales et douanières) doivent être considérées comme confidentielles.</p> <p>2. L'agent en charge de la gestion des informateurs au sein de l'OBR pourrait aussi se convenir avec la source d'un pseudonyme afin d'éviter l'utilisation du vrai nom, en particulier lors de conversations téléphoniques, écrits et documents administratifs ce qui pourrait entraîner des conséquences fâcheuses sur sa sécurité.</p> <p>3. L'enregistrement de l'information doit se faire dans la stricte confidentialité. Aucune personne non autorisée ne sera informée de l'identité de la source.</p> <p>4. Le Service de dénonciation a l'obligation de protéger l'identité du demandeur, dans toute la mesure permise par la loi.</p> <p>5. Tous les documents émanant des informateurs et d'autres documents sources, manuels ou générés par ordinateur, doivent être bien préservés et gardés. Aucun de ces documents ne doit être détruit sans l'autorisation préalable écrite des responsables habilités de l'Office.</p> <p>6. Le service doit adopter un système de renseignement permettant d'identifier les suspects. Par exemple un agent à l'Aéroport de Bujumbura peut remarquer un importateur suspect. Il doit être mis dans la possibilité de communiquer cette information en signalant par exemple que l'importateur est suspecté d'avoir utilisé une classification erronée et que les marchandises doivent être arrêtés et fouillés. Ou il pourrait signaler que l'agent qui donne l'information devrait être contacté afin qu'une opération soit montée.</p> <p>7. Quel que soit le système adopté, il est important que toute personne qui l'utilise, les agents doivent comprendre qu'ils ont besoin d'être clairs sur leurs responsabilités.</p> <p>8. Le système de renseignement adopté devra être sécurisé. Seuls les agents agréés seraient autorisés d'y accéder. Bien que tous les agents qui ont besoin d'accès devraient être permis. La sécurité inclura la sécurité physique des bâtiments et des dossiers, des mots de passe aux systèmes informatiques et des systèmes sécurisés pour transmettre et recevoir des informations.</p> <p>9. La sécurité est nécessaire afin qu'une enquête ne soit pas compromise, l'information confidentielle n'atteint pas les personnes non autorisées et les sources restent anonymes.</p>
Directeur de Renseignements	
Chef de Service du Service de Renseignement	
Agent de renseignement	
Intrant	
Fiche de Contact	
Délai d'exécution/Périodicité	
Quotidien	
Livrable	
Un répertoire d'informateurs et dénonciations à jour.	

Responsable	Séquence de l'activité
	<p>10. Le système de renseignement devra être mis-à-jour avec les résultats des mesures prises, par exemple, une cargaison suspecte a été interceptée et fouillée. Aucune irrégularité n'a été trouvée, mais de précieuses informations ont été trouvées dans les documents qui pourraient conduire à une saisie postale.</p> <p>11. Il est prévu un répertoire d'informateurs tenu au Service de Dénonciation dans le Service de Renseignement. Si, après le premier entretien, le responsable trouve que l'information est pertinente, il décide alors de l'enregistrement de l'information. Dans ce cas, il enregistrera l'identité complète de la source et d'autres détails personnels sur le formulaire</p> <p>12. À chaque dénonciation il est alloué un numéro de référence unique (NRU). C'est ce même numéro qui sera consigné sur la fiche de référence dans les services qui devront l'exploiter.</p> <p>13. Un exemple suivant peut être utilisé. KAKULE GASUGU deviendra CE08/2014 - YAYA KAPWA.</p>
Analyse et développement de l'information.	
Responsable	<p>1. Mis à part les dénonciations reçus des informateurs, le plus souvent, le service de renseignement initie des recherches et études sectorielles pour apprendre des questions qui entravent la collecte des recettes ou le bon fonctionnement de l'OBR. Ces questions peuvent concerner la fraude interne et externe.</p> <p>2. En ce qui concerne la fraude interne (acte de mauvaise foi commis par un agent de l'organisation pour un profit personnel : vol, escroquerie, abus de confiance, conflits d'intérêts, corruption, faux et usage de faux, abus du bien public, etc.) ces genres des cas sont référées aux services des Affaires Internes de la Direction de l'Audit Interne.</p> <p>3. Tandis que pour la fraude externe (la fraude douanière ou fiscale) les renseignements collectés sont envoyés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service de Gestion des risques pour analyse plus poussée et considération dans la mise à jour des circuits</li> <li>• Service d'Affaires Interne, pour enquêtes et poursuites disciplinaires</li> <li>• Services d'enquêtes sur les violations douanières ou fiscales.</li> <li>• Service de Contrôle a Posteriori au sein des Douanes</li> <li>• Services de Contrôles au DGC, DMC, DPMC au sein du CTI</li> </ul> <p>4. Généralement une étude du secteur commercial ou du produit impliqué peut aider l'agent à traiter les informations spécifiques, observer les tendances, relever les faiblesses et orienter les recherches.</p> <p>5. Le bureau chargé des renseignements enregistre, analyse rigoureuse des informations recueillies et évalue de la pertinence et de la valeur probante des éléments de preuve reçues ou trouvés, examine et évalue les plaintes ou dénonciations, qui peuvent porter sur des faits illicites ou sur des actes contraires aux lois et textes réglementaires en vue de déterminer si elles relèvent de la compétence du Commissariat des Enquêtes.</p>
Directeur de Renseignements	
Chef de Service du Service de Renseignement	
Agent de renseignement	
Intrant	
Délai d'exécution/Périodicité	
Livrable	

Responsable	Séquence de l'activité
	<p>6. Le bureau chargé de collecte des renseignements veille à ce que l'information qu'il reçoit ne soit divulguée qu'aux personnes habilitées.</p> <p>7. Partant de l'indicateur global de la qualité de l'affaire obtenu à la procédure ..... ci-dessus, procéder à l'analyse plus poussée quant aux démarches à entreprendre pour tirer le maximum de profit à l'information en main.</p> <p>8. Déterminer si l'information en main suffise pour en tirer des renseignements utiles.</p> <p>9. Procéder au vetting de l'information en examinant s'il existe des informations précédentes en rapport de l'affaire à l'étude.</p> <p>10. Établir si l'information fournie est associée à une enquête en cours</p> <p>11. Recouper, corroborer et évaluer les informations brutes (leur pertinence), avec d'autres éléments déjà connus. Au besoin, visiter sans se faire remarquer les lieux ciblés en opérant une surveillance et inspection des lieux ou situations en vue de bien identifier la personne ou l'activité qui suggère une soustraction au paiement des droits, des impôts et des taxes.</p> <p>12. Fonder l'analyse sur des informations validées.</p> <p>13. Examiner si l'information est sensible et qu'elle nécessite une action urgente</p> <p>14. Vérifiez s'il existe déjà une information préalable sur la même personne ou la même entité</p> <p>15. Vérifier, corroborer, analyser, comparer, tester, etc. et déterminer s'il s'agit d'une fraude ? Quel serait le manque à gagner ? Quelle action/mesure nécessite d'être prise ?</p> <p>16. Améliorer ou compléter l'information. C'est-à-dire développer l'information 'brute' en information utile (transformer ces informations en renseignements utiles et exploitables). Analyser les éléments des déclarations douanières et fiscales recueillies, étudier les tendances et dégager les conclusions possibles et formuler des recommandations.</p> <p>17. Quelles sont les informations les agents de contrôle ont besoins pour être plus efficaces?</p> <p>18. Comment est-ce que les contrôles peuvent être rendus plus efficaces par l'utilisation du renseignement stratégique et opérationnel?</p> <p>19. Une fois qu'il est conclu qu'une enquête plus poussée sur base des indices crédibles des violations, alors une investigation peut être recommandée afin d'ouvrir un dossier d'enquête.</p> <p>20. Rédiger le rapport de renseignement qui doit reprendre les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intitule de l'affaire</li> <li>▪ La date à laquelle l'affaire a commencé</li> <li>▪ L'objectif de la recherche ou</li> </ul>

Responsable	Séquence de l'activité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les Hypothèses de travail de départ</li> <li>▪ Les risques possibles associés à la révélation</li> <li>▪ Comment il est survenu</li> <li>▪ Quels seraient les conséquences possibles</li> <li>▪ Comment prévenir la perte éventuelle associée à l'irrégularité dénoncée.</li> <li>▪ Les recherches et analyses menées</li> <li>▪ Les éléments recueillis</li> <li>▪ Les commentaires et observations de l'agent de renseignement</li> <li>▪ Les conclusions</li> <li>▪ Les recommandations</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>
<p>VII. Le signalement anonyme (Whistleblowing) : appel téléphonique, courriel, lettre ou page du site web de l'OBR</p>	
	<p>Le dispositif d'alerte est restreint au service de renseignement, affaire internes ou audit interne.</p> <p>Sont eux qui réceptionnent les dénonciations anonymes qui sont sources d'informations utiles pour démasquer les fraudeurs.</p> <p>Il existe un numéro :..... où le public peut appeler gratuitement avec messagerie vocale ! important !</p> <p>Ce numéro est ouvert 24 h/24h. Trois agents du Service de Renseignement assurent la relève du numéro. Le public peut aussi écrire au site web de l'OBR sur la page.....ou à l'email suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il est encouragé aux usagers des services de l'OBR ou au Public en général pour dénoncer les actes de corruption ou encore les manquements à l'éthique et à la gouvernance.</li> <li>▪ Ces adresses doivent être présentées aux médias le plus fréquemment possible.</li> </ul> <p>Lors des entretiens au téléphone des consignes suivantes sont données:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une écoute active</li> <li>▪ Bonnes orientations et cadrer l'entretien téléphonique</li> <li>▪ Prévoir un carnet pour noter l'objet de la conversation. Ce carnet est bien tenu et bien gardé.</li> <li>▪ S'assurer qu'au but de l'entretien des réponses à la Question principale suivante doivent être trouvés : Qui a fait Quoi, Quand, Comment et Pourquoi ?</li> </ul> <p>La mise en place d'une ligne téléphonique de signalement anonyme permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ réduire le montant des fraudes</li> <li>▪ réduire la durée de détection des fraudes.</li> <li>▪ Améliorer la perception du public quant aux chances que les comportements frauduleux soient décelés</li> </ul> <p>Les alertes reçus (soit par le centre d'appel ou l'agent de dénonciation) doivent être recueillis et traités rapidement et correctement</p> <p>Dès que les preuves sont réunies, il faut les préserver et informer aussi rapidement que possible l'autorité concernée.</p> <p>Après chaque alerte, l'agent de dénonciation doit réagir le plus rapidement possible dans un délai n'excédant pas 48 heures pour résoudre ou communiquer le problème.</p>

Responsable	Séquence de l'activité
VIII. La diffusion de renseignements.	
	<p>Une fois que l'information a été collectée, analysée et des conclusions tirées, l'agent de renseignement doit présenter le rapport au superviseur et échanger sur la suite à réserver au travail. L'aboutissement final est de pouvoir définir Quelles informations devront être diffusées, Pourquoi, à Qui, Quand et Comment?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qui va utiliser l'information? Identifiez le client 'client' ou l'utilisateur du renseignement au cas où vous ne l'avez pas encore déterminé.</li> <li>▪ Préparer un rapport détaillant la demande reçue (s'il y a eu), vos découvertes, vos conclusions et vos recommandations</li> <li>▪ Rédiger le rapport de renseignement à adresser à la personne ou au Département ou qui peut faire le meilleur usage de celui-ci.</li> <li>▪ La diffusion des renseignements au client sous la forme de synthèses quotidiennes (Bulletin d'alerte ou Fiche de Renseignement) qui sont fournis avec plus ou moins la précision et la justesse. Éviter d'être alarmiste.</li> <li>▪ Il est important de stocker les renseignements de telle sorte qu'il soit facilement récupérable à un stade ultérieur.</li> <li>▪ Les renseignements peuvent être diffusés de plusieurs façons, par exemple, immédiatement par téléphone ou fax, par des fiche des renseignements, par des 'alertes' spéciales, etc.</li> <li>▪ Déterminer chaque fois les bénéficiaires de renseignements dans les départements opérationnels concernés.</li> <li>▪ Un renseignement est diffusé en réponse à des demandes spécifiques à des stades de l'importation ou de l'exportation.</li> </ul>
1. Traitement, communication et échanges avec les utilisateurs à mi-parcours pour améliorer le résultat.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est important que les services partenaires au sein de l'OBR surveillent continuellement l'efficacité des renseignements fournis ou reçus. L'efficacité de renseignements peut être mesurée par les méthodes suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'augmentation dans la collecte des recettes;</li> <li>▪ L'appréhension accrue des agents impliqués dans la fraude;</li> <li>▪ Le nombre d'infractions constatées;</li> <li>▪ L'augmentation de la quantité de marchandises saisies;</li> <li>▪ L'Amélioration de la qualité des contrôles;</li> <li>▪ L'identification de nouveaux contrôles efficaces.</li> </ul> </li> <li>- Mener des consultations étroites entre le Service de Renseignement et les unités opérationnelles (Enquêtes, Taxes Internes, Douanes, Audit Interne, etc.) afin d'obtenir une information en retour mais aussi pour mesurer ou d'évaluer l'efficacité des résultats du renseignements fournis.</li> <li>- Réviser périodiquement les sources d'information et des objectifs de la veille afin de déterminer si les objectifs ont été atteints afin d'explorer l'opportunité d'amélioration.</li> </ul>

Responsable	Séquence de l'activité
2. Les services bénéficiaires de renseignement exploitent à profit les renseignements, identifient les contrevenants et déterminent les bases imposables, les droits, les impôts et taxes éludés.	
	<p>Une bonne information est essentielle pour le travail d'enquête, par conséquent, il s'ensuit qu'un réseau de renseignement efficace est nécessaire pour toute administration douanière et fiscale en vue de faire face aux différentes violations des lois fiscales notamment l'appréhension des suspects et la récupération des recettes en souffrance.</p> <p>Noter que généralement, la collecte et l'analyse ont lieu continuellement et parallèlement. Le renseignement 'fini' est généralement utilisé tel quel, sans déclencher de nouveau cycle.</p> <p>Soulignons que ces étapes sont préalables à l'Enquête proprement dite et sont effectuées par les services de renseignements.</p>
Modalités de rétribution des dénonciateurs relatives à la dénonciation de la fraude	
Responsable	<p>1. L'OBR rétribue toute personne qui a (à):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dénoncent et fournissent des informations spécifiques et crédibles à l'Office en rapport avec la fraude fiscale et douanière commise par une personne (physique ou morale) récalcitrante et ayant entraîné des pertes des recettes;</li> <li>▪ arrêté ou aura contribué à l'arrestation de toute personne qui viole les dispositions légales ou la convention de la CAE;</li> <li>▪ saisi des biens ou qui avec son aide les biens ont été saisis et dont la vente a contribué à la récupération des recettes au Trésor Public;</li> <li>▪ fourni l'information qui a conduit à la récupération des recettes au Trésor Public ;</li> <li>▪ l'aide duquel une infraction est correctement identifiée</li> </ul> <p>2. L'agent de renseignement doit, à cet effet, utiliser à bon escient les informations pour qu'elles mènent à l'appréhension de la fraude et la récupération les impôts éludés, taxes et droits suite.</p> <p>3. Les récompenses attribuées suite à la dénonciation sont fonctions du montant des impôts, taxes et droits éludés ou fraude appréhendée à la suite de toute action administrative ou judiciaire résultant de l'information fournie suite à la soustraction d'un redevable au paiement des impôts et taxes administrés par l'OBR. Cette prime ou récompense est égale à 10 pour cent des suppléments d'impôts, droits, les pénalités et les autres sommes établies.</p> <p>4. Dépendamment de la présentation de la demande de récompense (déclaration de créance modèle, le bureau de dénonciation, à sa seule discrétion, offre la possibilité d'initier toute recherche ou interrogations au demandeur de la récompense pour discuter de la demande afin de s'assurer du profit tiré ou à tirer des renseignements communiqués.</p> <p>5. Seul le Bureau de dénonciation, peut demander de la collaboration supplémentaire au requérant ou à tout représentant légal d'une société.</p>
Intrant	
Fiche de contact avec la source Loi No.01/18 du 6 septembre 2013 relative aux Procédures fiscales Loi de gestion douanière de la CAE La convention de gestion des Douanes de la Communauté Est Africaine (Partie XVIII) Demande de recompense	
Délai d'exécution/Périodicité	
Trente (30) jours après la prise en charge de la dette	
Livrable	
Le cheque de la prime Les droits, impôts et taxes éludés sont établis par l'administration à la suite de la dénonciation	

Responsable	Séquence de l'activité
Modalités de paiement de la prime de dénonciation.	
Responsable	Toute personne qui souhaite être rémunérée à la suite d'une dénonciation introduite, doit introduire une demande (déclaration de créance) adressée au Bureau des dénonciations et lui délivrer un accusé de réception.
Intrant	1. Les récompenses payées sont déboursées sur base des sommes de suppléments d'impôts encaissés en raison des informations fournies.
Délai d'exécution/Périodicité	2. Cependant, si la source renonce à toute récompense par rapport à une partie ou toute la récompense, l'Office ne pourra pas engager des démarches de paiement.
Livable	3. Au cas où la source qui réclame la récompense est décédé alors que l'information a été concluante, la demande de récompense peut être déposée par son héritier.
	4. Au cas où la dénonciation porte sur l'impôt sur le revenu afférent aux exercices non-prescrits et que les irrégularités soulevées (redressements opérés) sont épongées par des crédits d'impôts et/ou les pertes subies par la personne récalcitrante durant les années antérieures; c'est-à-dire qu'aucun supplément des recettes n'est dégagé alors que les faits dénoncés sont réels, la détermination de la prime sera fixée suivant l'impôt qui aurait été payé sur base des rectifications opérées sans tenir compte des événements qui ont entraînés le crédit d'impôts.
	5. Au cas où, la dénonciation porte sur la TVA, et que les impôts qui auraient été payés suite à cette dénonciation sont épongés par les crédits de la TVA à rembourser, la détermination de la prime sera fixée suivant l'impôt qui aurait été payé sur base des rectifications opérées sans tenir compte des événements qui ont entraînés le crédit de la TVA.
	6. Des précautions suffisantes, en ce qui concerne le respect des procédures fiscales et la qualité des rectifications ou avis de taxation d'office notifiées au contribuable, doivent être prises pour éviter que les impôts établis suite à la dénonciation ne soient par la suite dégrévés à cause de certains manquements relatifs au respect des procédures alors que l'information fournie était complète et crédible.
	7. Le service taxateur ou le bureau de dénonciation devra chaque fois notifier au Commissaire des Enquêtes qu'il a été fait recours aux beaux-offices de la source pour l'identification, la détection de l'infraction, les rectifications opérées ou impositions d'office établies.
	8. Le Bureau de dénonciation prendra la décision finale de savoir si une partie ou la totalité de la prime sera versée pour les dossiers sous examen et sur base des renseignements fournis volontairement par la source.
	9. Les services taxateurs doivent à leurs tours, déterminer que les renseignements fournis par le dénonciateur ont contribué réellement à l'appréhension des impôts éludés et à leur recouvrement.

Responsable	Séquence de l'activité
	<p>10. L'agent de renseignement en collaboration avec le service taxateur (qui a instruit le dossier) devra mentionner avec exactitude les conclusions du dossier et mentionner les références des impositions établies, déterminer la base de la prime et la prime à payer. Par la suite, ils devront compléter la fiche à transmettre au Commissaire des Enquêtes pour autorisation, le montant à déboursier pour que ce dernier prépare l'ordre de paiement suivant les informations fournies par le dénonciateur. Parmi les détails nécessaires, il figure les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Numéro de référence unique (NRU) ;</li> <li>✓ Description des faits qui ont contribué au paiement de la prime ;</li> <li>✓ Numéro de Référence des Procès-verbaux d'infraction, Avis de Mis en Recouvrement ou tout autre acte exécutoire établi par l'Office ;</li> <li>✓ Numéro Compte Bancaire ;</li> <li>✓ Impôts ou Droits établis ; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principal ;</li> <li>▪ Majorations ;</li> <li>▪ Pénalités;</li> <li>▪ Intérêts ;</li> <li>▪ Total.</li> </ul> </li> <li>✓ Vérifier la Base de la Prime,</li> <li>✓ Déterminer le montant de la Prime (en fonction de la loi) ;</li> <li>✓ Marquer une éventuelle avance reçue ;</li> <li>✓ Calculer le Solde de la Prime à payer (BIF) ;</li> </ul> <p>11. L'administration peut recevoir d'informations de dénonciation relatives à la fraude fiscale ou douanière alors que cette première était déjà saisie des faits ou que le cas de fraude se trouve déjà sous enquête. En ce moment, la dénonciation n'aura aucun effet et ne serait généralement pas considérée comme entraînant la détermination et le recouvrement des impôts et droits éludés et à ce titre ne serait donc pas admissible au paiement d'une prime.</p> <p>12. Dans ce cas le Bureau de dénonciation devra notifier à la source la non pertinence et non considération de la dénonciation. C'est pourquoi la centralisation des dénonciations dans un seul service de l'Office est très nécessaire.</p> <p>13. Il est obligatoire qu'un agent chargé de la gestion de la dénonciation à l'OBR accompagne la source chaque fois qu'un paiement d'une récompense (prime) est fait.</p> <p>14. Avant de procéder à tout paiement, il est essentiel que le caissier se rassure que les instructions du Commissaire des Enquêtes sont consignées sur l'autorisation de paiement.</p>
	<p>15. Une quittance (accusé de réception) signée par la source doit être obtenue. La réception doit également être signée par un deuxième agent à titre de témoin officiel (agent du bureau de dénonciation ou de préférence l'agent qui a traité directement avec la source).</p> <p>16. La quittance (accusé de réception) dûment remplie doit être jointe au rapport d'entretien à soumettre à la hiérarchie et à classer par la suite dans une armoire toujours gardée fermée.</p>



Responsable	Séquence de l'activité
	<p>17. Il existe un compte de récompense des dénonciations à la fraude fiscale et douanière ouvert à la Banque de la République du Burundi.</p> <p>18. Le moyen de paiement (chèque) sera signé conjointement par le Commissaire des Enquêtes et le Directeur Financier. À défaut de l'un, le Commissaire des enquêtes devra contresigner.</p> <p>19. Lorsqu'il s'agira des poursuites des cas de violations qui ont nécessité l'appui des informateurs au Parquet ou dans les tribunaux, le principe général est de protéger l'identité de la source durant la procédure judiciaire.</p> <p>20. Au cas où le dénonciateur n'est pas satisfait de la prime lui décerné alors que l'information était à son sens crédible, la source peut interjeter appel auprès du Commissaire Général de l'OBR.</p>
Conditions de recevabilité des demandes de récompense non recevables	
Responsable	<p>1. Pour bénéficier de la récompense, la source doit fournir à l'Office les informations crédibles et complètes, pas des simples 'suppositions' ou de la spéculation.</p> <p>2. La dénonciation doit porter uniquement sur des faits relatifs aux impôts, droits et taxes collectés par l'OBR et qui ne sont pas frappés de forclusion (prescription).</p> <p>3. Les demandes de récompense introduites par des personnes suivantes ne sont pas retribuable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les demandes de récompense introduites par une personne qui est un employé à l'OBR et qui agit dans le cadre de ses fonctions en tant qu'employé ou un fonctionnaire de l'État dont les responsabilités sont celles relatives au maintien de l'ordre, à la sécurité ou à la prévention de toute sorte de violations ;</li> <li>✓ Les demandes présentées par une personne qui est tenue par la loi ou un règlement à divulguer l'information, ou par une personne qui n'est pas autorisée par la loi ou la réglementation de la divulgation ;</li> <li>✓ Les demandes présentées par une personne qui a obtenu ou fourni des renseignements tout en agissant à titre officiel en tant que membre d'un organisme de l'État ou d'une commission qui a accès aux documents tels que les déclarations d'avoirs, douanières, fiscales ou des CVs ;</li> <li>✓ Les demandes présentées par une personne qui avait accès à des renseignements sur les contribuables découlant d'un contrat qu'il avait avec l'État et qui constitue la base de la réclamation (gestionnaire, avocat, etc.);</li> <li>✓ Les demandes de récompense résultant des informations qui se sont avérées initialement non fondées ou n'étaient pas suffisamment précis ;</li> <li>✓ Les demandes présentées de façon anonyme ou sous un pseudonyme ;</li> </ul>
Intrant	
Délai d'exécution/Périodicité	
Livable	

Responsable	Séquence de l'activité
Revendication liées à la détermination de la prime.	
Responsable	<p>1. Il peut passer un délai plus ou moins long (voire plusieurs années) entre le moment de déposition d'une information complète jusqu'au moment de collecte ou paiement des droits et impôts sans que la prime soit payée. Dans ce cas, l'OBR est incapable de prendre tout engagement à l'égard du demandeur au sujet de la prime à payer ou de la durée que prendra la détermination exacte des impôts payables surtout quand les impositions établies font l'objet d'un contentieux administratif ou juridictionnel. En conséquence, le paiement des récompenses ne sera pas effectué jusqu'à ce qu'il y ait une décision définitive sur les impositions arrêtées (le montant principal des impôts, les majorations, pénalités et intérêts) ou dégrèvements éventuels.</p> <p>2. Toutefois, l'Office peut prendre la décision d'avancer une partie de la prime à la source en attendant la conclusion finale du cas. Pour le faire, cette demande doit être faite par écrit.</p> <p>3. Lorsque le dénonciateur introduit un recours en contestation de la prime lui décernée suite aux impositions établies qui auraient été mal appréhendées par les services de l'OBR, et de ce fait, affecter négativement la prime à payer, le Bureau de Dénonciation doit faire le nécessaire pour examiner si tous les détails fournis par la source ont été pris en compte dans la formulation des conclusions du dossier.</p> <p>4. Dans le cas où le litige est engagé, et que le dossier n'est pas encore clôturé, les services taxateurs devront être saisis pour revoir les informations fournies.</p> <p>5. Au cas où le dossier est en contentieux, le service juridique de l'OBR devra être saisi pour réexaminer la décision prise sur le cas renseigné en vue de relever et corriger tout manquement. En ce moment, le paiement de la prime sera retardé jusqu'à la conclusion finale du dossier.</p>
Intrant	
Délai d'exécution/Périodicité	
Livrable	
Procédures d'utilisation des frais de renseignements liés à la recherche d'information	
Responsable	<p>1. Afin de simplifier et accélérer la recherche des renseignements en rapport avec les différentes violations des lois administrées par l'Office Burundais des Recettes (OBR), il existe une ligne budgétaire dénommée 'Frais des Renseignements' qui est gérée suivant les présentes procédures d'utilisation et décaissement.</p> <p>2. Cette ligne budgétaire est créditée à hauteur d'une somme à consommer suivant les besoins opérationnels liés aux activités de recherche des renseignements nécessaires à l'identification et répression de la fraude.</p> <p>3. L'utilisation de ces frais doit contribuer à la maîtrise et découverte accrue des cas des violations douanières et fiscales et à l'aboutissement des recherches, des enquêtes et de façon générale au rendement de travail satisfaisant.</p> <p>4. La demande des fonds est faite par le Commissariat des Enquêtes auprès de la Direction des Finances.</p>
Intrant	
Délai d'exécution/Périodicité	
Livrable	

Responsable	Séquence de l'activité
	<p>5. Afin d'éviter des multiples demandes répétitives pour des petites sommes qui passent par un processus long pouvant faire trainer et paralyser la recherche des renseignements relatifs aux questions urgentes; il est tenue une petite caisse des fonds demandés qui est gérée dans le Bureau du Commissaire des Enquêtes, Renseignements et Gestion de Risque(CERGR).</p> <p>6. Dès l'ouverture de la petite caisse au niveau du Commissariat, le Commissaire des Enquêtes doit désigner par écrit la personne qui sera chargée de la gestion de cette caisse. La Direction des Finances doit être informée de cette désignation.</p> <p>7. Pour tout besoin de paiement des frais liés à la recherche, le processus d'approvisionnement de la caisse suivant doit être suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Commissariat fait une demande écrite à la Direction des Finances. Lorsque la demande est introduite par le Commissaire.</li> <li>▪ Les frais de renseignement sont décaissés par la Direction des Finances sur présentation des demandes des fonds présentées mensuellement/hebdomadairement par le CERGR. Les fonds retirés, gérés par l'assistante du Commissaire ne peuvent dépasser un (1) million de FBu par mois/semaine.</li> </ul> <p>8. Il est institué deux sortes de formulaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le formulaire de 'Demande des fonds et Dépenses de Petite Caisse' tenue au niveau du Commissariat. Il est utilisé par les cadres du commissariat pour demander les fonds à la petite caisse dans le cadre de recherche des renseignements. En plus de ce formulaire, il est tenu un registre de caisse.</li> <li>▪ Le formulaire de demande de fonds complété doit être utilisé pour enregistrer les dépenses dans le registre tenu à cet effet par l'assistante du Commissaire.</li> <li>▪ Le formulaire de 'Renflouement de la petite caisse' dont se sert la personne qui gère la petite caisse pour demander et obtenir les fonds à la Direction des Finances. Ce formulaire est remis à l'agent(e) responsable de la caisse centrale relevant de la Direction des Finances afin d'obtenir le réapprovisionnement de la Petite Caisse tenue au niveau du Commissariat.</li> <li>▪ Le formulaire 'Renflouement de la Petite Caisse' doit être complété en y indiquant la somme demandée et doit correspondre au montant total des dépenses engagées dans le cadre de recherche de renseignement.</li> </ul> <p>9. Les mentions nécessaires que la demande des fonds doit préciser la date, le nom de la personne bénéficiaire, son service, le montant demandé, le montant accordé, le rang et nom de l'approbateur, l'objet de l'utilisation, la référence de la ligne budgétaire, etc.</p>
	<p>10. L'agent responsable de la caisse centrale a responsabilités de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assure qu'une écriture est enregistrée conformément aux procédures en vigueur;</li> <li>▪ S'assure que le total d'argent demandé correspond au total du montant déboursé;</li> </ul>

Responsable	Séquence de l'activité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remet les sommes d'argent tel qu'indiqué sur le formulaire 'Renflouement de la Petite Caisse';</li> <li>▪ S'assure que le demandeur signe le formulaire 'Renflouement de la Petite Caisse' et vérifie les mentions suivantes (1) La validité des pièces jointes et des signatures autorisées, (2) Le respect du processus de la transaction à payer, (3) La disponibilité des fonds sur la ligne budgétaire; (4) Le Contrôle arithmétique, vérification physiques des copies des demandes des fonds et imputation.</li> </ul> <p>11. Signe le formulaire 'Renflouement de la Petite Caisse'.</p> <p>12. Prépare l'écriture pour déboursier les fonds.</p> <p>13. Soumet l'écriture au Directeur des Finances pour approbation.</p> <p>14. Le Directeur des finances signe conjointement avec l'un des agents habilités à signer sur les titres de paiement.</p> <p>15. Les demandes de fonds doivent être conservées dans le coffre-fort avec les pièces afférentes.</p> <p>16. Une fois les titres de paiement sont remis au bénéficiaire, les pièces comptables doivent être classées par ordre chronologique suivant les numéros qui leurs sont attribués.</p> <p>17. Les responsabilités de l'agent responsable de la petite caisse tenue au sein du Commissariat des Enquêtes sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les gestionnaires, enquêteurs, agents de surveillance et les agents de renseignement chaque fois qu'ils éprouvent le besoin d'obtenir les frais devant leur permettre de rechercher les renseignements ; introduisent les demandes des fonds auprès caissier secondaire. Chaque demande interne formulée par l'agent ou le gestionnaire ne peut dépasser 100,000 BIF pour une opération particulière.</li> <li>▪ Les frais de renseignement pour lesquels les fonds peuvent être déboursés sont ceux qui concernent les appels téléphoniques, les déplacements urgents et exceptionnels, rafraichissement nécessaires lors de l'accueil et écoute de la source ou lors de la surveillance issue d'une alerte.</li> <li>▪ Lorsque la demande est approuvée par le Directeur du ressort du demandeur et le Commissaire des Enquêtes, alors le décaissement peut être opéré par le caissier secondaire.</li> <li>▪ Le Commissaire des Enquêtes ou toute autre personne désignée par ce dernier, doit de temps à autre effectuer des contrôles afin de s'assurer de la bonne gestion des fonds déposés. Chaque opération de contrôle doit être mentionnée dans le registre tenu à cet effet appuyée des commentaires.</li> </ul>
	<p>18. La gestion de la 'petite caisse' tenue au sein du Commissariat obéit ainsi aux règles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gestion des fonds de la caisse ne doit pas être confiée à celui ou celle qui est chargé du contrôle des dépenses.</li> <li>▪ Les fonds ainsi que toutes les pièces justifiant les dépenses doivent être remis et placés dans un coffre spécial. L'accès au coffre doit être strictement limité à la personne qui gère les fonds.</li> </ul>

Responsable	Séquence de l'activité
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La petite caisse disponible et gérée au Commissariat des Enquêtes est renflouée mensuellement ou hebdomadairement et le contrôle de la clôture des comptes de la caisse doit être journalier.</li> <li>▪ Le registre de la petite caisse doit être numéroté et daté. L'argent disponible dans la Petite Caisse doit être compté et le montant doit être inscrit dans le registre prévu à cet effet. La somme des montants déboursés ainsi que l'argent disponible doit correspondre au montant total inscrit dans le registre.</li> <li>▪ Le montant maximum des fonds qui peuvent être gérés dans la petite caisse tenue au niveau du Commissariat est limité à 1 000 000 FBu.</li> <li>▪ Lorsque la dépense aura été consommée et là que possible, les pièces justificatives originales (factures, reçus, rubans de caisse, etc.) disponibles, elles doivent être soumises pour qu'un remboursement soit opéré.</li> <li>▪ Il est permis de faire une avance de fonds pour une demande de fonds autorisée ou pièce justificative approuvée là où le remboursement se doit.</li> <li>▪ Les avances doivent être réglées immédiatement sans dépasser 4 heures à partir de l'heure de la demande.</li> <li>▪ La demande de fonds doit être dûment approuvée, par écrit et par l'autorité désignée (ou son représentant désigné) responsable d'autoriser les dépenses du budget concerné et indiquer clairement la ligne budgétaire à débiter;</li> <li>▪ L'approbateur doit s'assurer que la demande des fonds ou les pièces justificatives originales comportent suffisamment de détails pour justifier la conformité de la dépense aux règlements et procédures d'engagement des frais de renseignement.</li> </ul> <p>19. Les dépenses admissibles et couvertes par les présentes procédures et pouvant être décaissées sont notamment les frais de déplacements locaux, les frais de communication ainsi que les frais relatifs aux boissons et repas consommés dans le cadre des frais de réception, des rencontres et repas d'affaire.</p> <p>20. Ces frais de renseignement ne peuvent couvrir toutes les dépenses engagées pour les cas identifiés dans le cadre de l'exercice normal des activités de routine par les agents. Ils ne rentrent pas dans le champ d'application des présentes procédures. Ces cas sont notamment ceux identifiés à la suite d'une simple observation, analyse des données et évaluation de risque ou suite aux activités de surveillance de routine.</p> <p>21. Les gestionnaires doivent user de leur diligence et s'assurer que ces rencontres sont soldées par des résultats satisfaisants et limiter les abus éventuels.</p>
	<p>22. Les montants à décaisser dans la petite caisse est plafonné à 100,000 par demande de fonds. Tout montant qui excède ce niveau est régi par d'autres procédures.</p> <p>23. La ligne budgétaire de frais de renseignement diffère du fonds de servant au paiement des primes de dénonciation aux informateurs qui est régi par des procédures particulières.</p>

Responsable	Séquence de l'activité
	<p>24. Les frais de renseignement peuvent servir à avancer la source uniquement lorsque les dénonciations et les renseignements fournis ont permis d'aboutir à un résultat, tel que la saisie ou toute autre infraction permettant l'entrée des recettes fiscales et (ou) douanière, mais dont les procédures de recouvrement n'ont pas encore été clôturées pour déterminer la prime payable. Dans ce cas, la source doit manifester le besoin réel par une demande écrite. Dans d'autres cas, il sera toujours recommandé à la source d'attendre le paiement de la prime de 10% de la valeur qu'aura encaissée l'OBR.</p> <p>25. Pour la source qui désire obtenir une avance sur la prime en guise de rémunération de la dénonciation, le débours reçu sera déductible sur la prime de 10% du montant des impôts, droits et taxes établis sur base de la dénonciation que l'OBR espère encaisser grâce au renseignement fourni par la source. Dans ce cas, les frais déboursés constitueront une avance sur la prime. Cette avance ne peut dépasser 10% de la prime totale payable.</p> <p>26. Lorsque le recouvrement des impôts, droits et taxes sera effectif, l'avance faite à la source sera retenue et virée dans la caisse des frais de renseignement.</p> <p>27. La présente procédure peut être sujette à des vérifications internes et/ou externes.</p>

La recherche d'information présente beaucoup d'enjeux. L'une des étapes préliminaire indispensable, c'est en effet la définition des objectifs stratégiques à court, moyen et long terme qui permet à l'OBR de définir précisément ses besoins en information et de s'engager dans le processus de collecte.

La qualité et de la fiabilité des informations collectées dépendra la valeur ajoutée apportée au processus de traitement et de décision de l'Office en permettant en outre d'éviter les risques de la surinformation ou de la désinformation. La collecte de l'information doit être appréhendée comme un processus structuré, systématique mais également évolutif capable de prendre en compte l'émergence de nouveaux besoins c'est-à-dire en conformité avec les priorités de l'Office.

Le recueil d'informations doit impliquer les employés et le public qui devront être sensibilisés aux enjeux stratégiques de l'OBR et les soucis de maximisation des recettes. L'efficacité du système passe par le partage des informations. Cependant, en interne comme à l'extérieur, tous les cadres de l'OBR devront veiller à conserver le caractère confidentiel de certaines de ses recherches.

## Annexes

### Fiche de Dénonciation

Fiche d'Enregistrement de la Dénonciation	
Numéro de Référence Unique(NRU): ...20...	
CONFIDENTIEL	
FICHE DE CONTACT AVEC LE DENONCIATEUR	
Date : .....	
I. Coordonnées de la source	
Nom et Prénom :	Fonctions exercées :
Etat civil :	Relation avec la personne dénoncée :
N° Carte d'identité :	Langues parlées :
Domicile de la source :	Nom de l'époux (se) :
- Commune :	Fonctions :
- Quartier :	
- Avenue :	
- No. :	
Téléphone(s) Fixe :	
Téléphone Mobile :	
E-mail :	
Travaillez-vous à l'OBR ou dans une autre institution qui veille au respect des lois	
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non, travail dans une autre institution publique <input type="checkbox"/> Non, informateur	
II. Coordonnées de la personne dénoncée (personne physique ou morale que vous suspectez et voudrez dénoncer. Essayer de fournir le plus d'informations que possible).	
Nom et Prénom :	Autres détails pertinents :
Raison Sociale (s'il s'agit d'une société) :	
Adresse de l'entreprise dénoncée :	
Adresse :	
- Commune :	
- Quartier :	
- Avenue :	
- No. :	
Téléphone de la personne responsable de l'entreprise s'il s'agit d'une personne morale :	
NIF : .....Catégorie du Contribuable (Mentionner la catégorie dans laquelle relève le contribuable) :	
<input type="checkbox"/> Grand <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Petit <input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Informel	
Noms et fonctions des personnes présentes lors de la déposition ou dénonciation :	
1.	
2.	
Numéros d'immatriculation et Marque des véhicules utilisés par la personne dénoncée :	
1.	
2.	
S'agit-il du premier cas dénoncé ? Si Non, fournir les références des cas antérieurs :	
Détails du paiement de la récompense antérieure (au cas où il y aurait eu collaboration antérieure):	
1. Date :	
2. Montant :	
3. N° Réf                      PV* ou                      le                      N°                      de                      l'AMR :	
Noms des Collaborateurs ou des Complices (Fournir les noms et prénoms des complices ou personnes liées au suspect)	
Coordonnées complémentaires:	
Nom, Date et Signature de la source	Nom et Signature de l'Agent de l'OBR qui reçoit l'information



Département habilité à traiter le dossier ?	Pour Enquête ou Vérification du cas ; <input type="checkbox"/> Département : <input type="checkbox"/> Service :
<b>Objet de la Dénonciation ( Abus constaté dans le domaine suivant)</b>	
a. Fausse Exonération <input type="checkbox"/> b. Déductions indues <input type="checkbox"/> c. Morçèlement des affaires <input type="checkbox"/> d. Falsification des Factures <input type="checkbox"/> e. Absence de Facturation <input type="checkbox"/> f. Défaut de retenir l'impôt <input type="checkbox"/> g. Mauvaise Classification <input type="checkbox"/> h. Sous-Évaluation <input type="checkbox"/> i. Sous-déclaration des quantités <input type="checkbox"/> j. Violation des Règles d'Origine <input type="checkbox"/> k. Diversion du transit Cargo <input type="checkbox"/> l. Défaut de déclaration et paiement <input type="checkbox"/> m. Minoration des revenus/chiffre d'affaires <input type="checkbox"/> n. Faux et usage de faux <input type="checkbox"/> l. <span style="float: right;">Autres</span> <input type="checkbox"/> : .....	
<b>Rapport sur les violations éventuelles de la fraude douanière ou fiscale (Remplissez les champs ci-dessous aussi précisément que possible. Cela permettra à l'OBR de prioriser aussi efficacement que possible, et d'envoyer le cas au département le mieux indiqué pour suivi) :</b>	
<b>Type d'impôt, Droits et Taxes en rapport avec les violations fiscales dénoncées (Décrivez-nous la nature de violations fiscales que vous dénoncez)</b>	
<input type="checkbox"/> Impôts sur les revenus <input type="checkbox"/> Revenus d'emplois <input type="checkbox"/> TVA/VAT <input type="checkbox"/> Droits et taxes à l'importation <input type="checkbox"/> Taxe de consommation <input type="checkbox"/> Corruption <input type="checkbox"/> Autres	
<b>Exercices concernés par la dénonciation ou la date de survenance (Mentionner les années ou mois concernés par les violations dont vous dénoncez ou la date à laquelle la violation dénoncée est survenue)</b>	
<b>Description de la violation? (Décrire exactement que possible la violation dont vous souhaitez voir l'OBR réprimer)</b>	
Description des violations dénoncées. Si vous avez besoin d'une grande espace pour renseigner davantage, vous pouvez attacher à cette fiche une autre feuille. Rassurez-vous que vous répondez à Qui a fait Quoi-Quand-Où et Comment ?	
<b>Comment est-ce que la source a pris connaissance des faits dénoncés ?</b>	
<input type="checkbox"/> Lors de la vérification ou de l'enquête <input type="checkbox"/> Je l'ai lu <input type="checkbox"/> Je l'ai vu <input type="checkbox"/> Au cours des interventions douanières <input type="checkbox"/> Je dispose d'une preuve <input type="checkbox"/> Un rapport officiel externe <input type="checkbox"/> J'ai pris part à la commission des faits <input type="checkbox"/> Travail dans l'entreprise <input type="checkbox"/> Lors de la revue des déclarations <input type="checkbox"/> Autres	
<b>Existe-t-il des indices (pièces, documents ou marchandises) pour prouver la violation dénoncée.</b>	
Oui: <input type="checkbox"/> Non: <input type="checkbox"/> - Fournir les références et les annexer si possible	
<b>Informations sur les comptes bancaires et noms des banques de la personne dénoncée:</b>	
<b>Manque à gagner estimé en termes de FBu (Essayer d'estimer le montant de manque à gagner ou les implications financières/ Les pertes subies)</b>	
<input type="checkbox"/> <1,000,000 <input type="checkbox"/> 1000,001 – 5,000,000 <input type="checkbox"/> 5,000,000 – 20,000,000 <input type="checkbox"/> 20,000,000 - 50,000,000 <input type="checkbox"/> >50,000,000 <input type="checkbox"/> Aucune idée	



**Le secteur d'activité du récalcitrant**

Hôtellerie et Tourisme - Hôtels, Restaurant, Bar, Loisirs et Jeu de hasard

Transport et Garage

Financier: Bancaire et Non-Bancaire

Industries ou Transformation

Bâtiment et Construction

Commerce Général

Télécommunication et TIC

Autres

**Le Centre Fiscal (Cocher la région dans laquelle la violation est survenue et souligner la province)**

Ville de Bujumbura (Préciser la Commune):

Nord - Ngozi, Kayanza, Muyinga et Kirundo

Sud - Bururi, Makamba, Rutana

Ouest - Cibitoke, Bubanza et Bujumbura Rural

Centre Est - Gitega, Karuzi, Muramvya, Cankuzo, Mwaro

**Nom et Signature :**

« Je déclare, qu'au meilleur de ma connaissance j'ai examiné cette information et documents y joints et confirme que cette dénonciation est véridique, exacte et complète »

<sup>5</sup> Tout dossier initié suite à la dénonciation doit obligatoirement contenir la partie B de cette fiche. Savoir le département dans lequel le dossier a été orienté permet de faire un suivi aisé.

<sup>6</sup> Renseigner à FOBR c'est volontaire. C'est un devoir civique. Les renseignements fournis aident l'Office à identifier ceux-là qui violent les lois fiscales et de collecter l'impôt juste.

<sup>7</sup> Le texte ne doit se limiter à l'essentiel et veiller à ce que les réponses à la question Qui a fait Quoi? Quand? Où et Comment soit retrouvées dans les éléments à recueillir.

ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE L'INFORMATION (Évaluation de la Source de l'information par l'agent)						
		Évaluation de la source d'information (Sa Fiabilité)				Somme
		Très fiable (4 points)	Généralment fiable (3 points)	Peut-être fiable (2 points)	Sa Fiabilité ne peut être jugée (1 point)	
Évaluation de l'information (Sa Crédibilité)	Très certain / Sans aucun doute (Information très précise) (4 points)	4x4	4x3	4x2	4x1	9
	La source connaît personnellement les faits, mais elle n'est pas connue de nos services (3 points)	3x4	3x3	3x2	3x1	
	La Source ne maîtrise pas parfaitement les faits mais l'information peut être vérifiée avec d'autres informations détenues par nos services (2 points)	2x4	2x3	2x2	2x1	
	L'Exactitude de l'information ne peut pas être jugée ni être vérifiée. (1 point)	1x4	1x3	1x2	1x1	
<b>Évaluation générale<sup>a</sup></b>						<b>9</b>
<b>Recommandation Générale</b>						

<sup>a</sup> Le système de notation de la crédibilité de la source et fiabilité de l'information :

- Le score qui se situe entre 9 et 16 est dans la catégorie **Verte**
- Le score qui se situe entre 4 et 8 est dans la catégorie **Orange**
- Le score qui se situe entre 1 et 3 est dans la catégorie **Rouge**

BULLETIN D'ALERTE
Pour Enquête ou Vérification du cas : <input type="checkbox"/> Département : <input type="checkbox"/> Service :
Nom et Prénom de l'Entreprise sous étude:  Raison Sociale (s'il s'agit d'une société) :  NIF :  B.P. de l'entreprise dénoncée:  Adresse géographique : <input type="checkbox"/> Commune : <input type="checkbox"/> Quartier : <input type="checkbox"/> Avenue : <input type="checkbox"/> No. :  Téléphone de la personne responsable de l'entreprise:  Autres détails pertinentes :
<b>Domaine de l'information:</b> 1. Douane <input type="checkbox"/> 2. Taxes Internes <input type="checkbox"/>
<b>Infraction:</b> ..... ..... .....
<b>Référence des documents remis en appui à l'information reçue</b> ..... ..... .....
<b>Description des recherches faites et résultats de l'analyse</b> ..... ..... .....
<b>Description des violations douanières et fiscales constatées<sup>19</sup> notamment les faits, les circonstances de la fraude et le mode opératoire (Brève description).</b> ..... ..... .....
<b>Autres Renseignements</b> <input type="checkbox"/> Les documents/marchandises peuvent être trouvés chez la personne ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Les années concernées par cette révélation : <input type="checkbox"/> Les types de droits, impôts et taxes concernés par cette révélation : <input type="checkbox"/> Le(s) montant des droits, impôts et taxes en souffrance (manque à gagner approximatif) : <input type="checkbox"/> Les références des pièces ou documents annexés pour prouver la révélation : <input type="checkbox"/> Les banques de la personne dénoncée :
<b>Évaluation Préliminaire de la Qualité d'information reçue.</b> Brefs commentaires sur la fiabilité de la source d'information et crédibilité de l'information partant de l'évaluation faite lors de la réception de la dénonciation. ..... ..... .....
<b>Recommandations au service destinataire :</b> 1. <input type="checkbox"/> Exécution immédiate 2. <input type="checkbox"/> Recherche des renseignements complémentaires 3. <input type="checkbox"/> Attendre la programmation de l'année suivante

<sup>19</sup> Cocher l'une ou plusieurs infractions dénoncées.

<sup>20</sup> Si vous avez besoin d'une grande espace pour renseigner davantage, vous pouvez attacher à ce formulaire une autre feuille. Rassurez-vous que vous répondrez aux questions suivantes: Qui a fait? Quand? Où? Comment à l'aide de Qui (le cas échéant)?

Description des violations douanières et fiscales constatées<sup>10</sup> notamment les faits, les circonstances de la fraude et le mode opératoire (Brève description):

.....  
.....  
.....  
.....

**Autres Renseignements**

- Les documents/marchandises peuvent être trouvés chez la personne ? Oui  Non
- Les années concernées par cette révélation :
- Les types de droits, impôts et taxes concernés par cette révélation :
- Le(s) montant des droits, impôts et taxes en souffrance (manque à gagner approximatif) :
- Les références des pièces ou documents annexés pour prouver la révélation :
- Les banques de la personne dénoncée:

**Évaluation Préliminaire de la Qualité d'Information reçue.**

Brefs commentaires sur la fiabilité de la source d'information et crédibilité de l'information partant de l'évaluation faite lors de la réception de la dénonciation.

.....  
.....  
.....  
.....

**Recommandations au service destinataire :**

1.  Exécution immédiate
2.  Recherche des renseignements complémentaires
3.  Attendre la programmation de l'année suivante

<sup>10</sup> Si vous avez besoin d'un grand espace pour renseigner davantage, vous pouvez attacher à ce formulaire une autre feuille. Remarquez que vous répondez aux questions suivantes: Qui a fait? Quoi? Quand? Où? Comment? Faute de? Qui de pas échangé?

**RETOUR SUR RENSEIGNEMENT FOURNIS****FICHE RETOUR SUR RENSEIGNEMENT FOURNIS**

Cette fiche reprend les détails essentiels de toutes les mesures de suivi et résultats issus du contrôle effectué suite aux renseignements fournis	
Département :	Service taxateur:
Exercices fiscaux vérifiés: 1. 2. 3. 4.	Types d'Impôts ou Droits vérifiés : 1. 2. 3. 4.
Nom et signature de l'agent vérificateur: 1. 2. 3.	Nom et Signature du Superviseur (Directeur) :
Les impôts et Droits établis (séparément- par exercice, type d'impôt ou droits, principal, pénalités et intérêts) :	
Détails des faits ou irrégularités constatées	
Observations en rapport avec la dénonciation :	
Nom et Signature de l'agent Vérificateur/Enquêteur:	Date :
Nom et Signature du Directeur dont relève le service taxateur :	Date :
Nom et Signature du Directeur des renseignements Fiscaux et Douaniers:	Date :

<b>Annexe 1 : Déclaration de créance introduite par la source</b>
<p><b>DECLARATION DE CREANCE</b></p> <p>L'Office Burundais des Recettes (OBR) doit à ..... la somme de ..... (en Lettres et Chiffres).</p> <p>Cette somme est due à titre de prime d'encouragement pour les prestations sur le dossier Ref.....</p> <p>Le montant est à transférer sur mon compte bancaire ouvert à la ..... sous le numéro : .....</p> <p>Fait à ..... le .....</p> <p>La Fiche de Contacte <b>Reference</b> ....</p>

**AUTORISATION DE PAIEMENT DE LA PRIME**

AUTORISATION DE PAYER LA PRIME DE DENONCIATION <sup>11</sup>		
Description des faits qui ont contribué au paiement de la prime :		
Numéro de Référence des Procès-verbaux d'infraction, Avis de Mis en Recouvrement ou tout autre acte exécutoire :		
Référence de la déclaration de créance (demande de la prime par le dénonciateur) :		
Numéro(s) Compte(s) Bancaire(s) :		
Les Impôts ou Droits établis suite à la dénonciation:		
1. Montant Principal : 2. Majorations : 3. Pénalités : 4. Intérêts : 5. Total (1+2+3+4) :		
a. Le montant servant de base de détermination de la Prime :  b. Montant de la Prime 10% (a x 10%) :  c. Avance reçue :  d. Solde de la Prime à payer en BIF (b - c) :		
Comptable des Recettes Douanes et Accises	Nom et Signature	Date : .....
Directeur Financier	Nom et Signature	Date : .....
Informateur :	Nom et Signature	Date : .....

<sup>11</sup> Cette fiche doit rester dans le dossier joint par le service de dénonciation et le Bureau du Directeur des Travaux en charge de la comptabilité des Recettes.



*Demande de Fonds*

**Demande de Fonds No ..../20...**

Commissariat: .....

Direction:.....

Service :.....

Date:...../...../20....

Paiement sur caisse :

Agent OBR  Agent externe

Noms du Bénéficiaire: .....

Objet de la demande	Montant demandé	Montant accordé

**Signatures de sous-couvert:**

Le Directeur .....

Date ...../...../..... Signature :

**Pour approbation**

Le Commissaire des Enquêtes, Renseignement et Gestion de Risque

Date ...../...../..... Signature :

**Pour paiement :**

Le caissier secondaire

Date ...../...../..... Signature :

Approvisionnement de la Caisse

**Approvisionnement de la Caisse N° .../20...**

Commissariat: .....

Date: ...../...../20.....

Paielement sur caisse :

Objet de la demande	Montant demandé	Montant accordé
<b>Total</b>		

**Pour la demande de fonds :**

Le Commissaire des Enquêtes, Renseignement et Gestion de Risque(ou son représentant)

Date ...../...../..... Signature :

**Pour décaissement :**

Le Directeur Financier(ou son représentant)

Date ...../...../..... Signature :

**Pour réception et gestion:**

Le caissier CERGR

Date ...../...../..... Signature :



Fichier d'enregistrement des informations reçues

Nature de l'information demandée	Source à consulter	Référence du dénonciateur/ source	Date d'enregistrement	Responsable de l'affaire/Dossier traité par	Personne (s) concernée (s) par l'affaire	État d'avancement (sous instruction ou en veille)	Date de finalisation

Fichier d'enregistrement des informations reçues

**RAPPORT D'ACTIVITE HEBDOMADAIRE DE LA SEMAINE ECOULEE**  
 DU ...../..... AU ...../...../20  
 SERVICE .....

No. Référence	Intitulé de l'affaire ou Code de l'Affaire	Date de début de l'instruction	Observations (Décrire l'état de l'avancement de l'affaire)

1. Ce formulaire doit être rempli et remis au Directeur
2. Tous les cas d'enquêtes ouverts (sous instruction ou en veille) doivent être repris sur la fiche.
3. Les commentaires seront faits sur les cas qui ont connu un avancement
4. Ces fichiers peuvent être utilisés pour produire des statistiques sur les dénonciations et projets de recherches. Ils peuvent également être utilisés pour analyser d'où proviennent les mesures prises dans l'établissement des infractions et ainsi contribuer à indiquer où les prochains efforts devront être orientés.



# LES PROCEDURES DU COMMISSARIAT DES DOUANES ET ACCISES

Dans ses activités opérationnelles, le Commissariat des Douanes et Accises est organisé en quatre Directions à savoir :

- 1) La Direction des Opérations Douanières
- 2) La Direction des Services Douaniers et E-Business
- 3) La Direction des Programmes et Suivi
- 4) La Direction de la Lutte contre la fraude et la contrebande

## 5.1. Procédures Opérationnelles de la Direction des Services Douaniers et E-business

Il s'agit des procédures opérationnelles de 4 services de la Direction des Services Douaniers et E-Business. Ces services sont présentés successivement de la manière suivante :

- A. Le Service Contrôle de Qualité
- B. Le Service Commerce et E-Business
- C. Le Service Equipes Mobiles
- D. Le Service Analyse du Risque et Contrôle Post Dédouanement

### 5.1.1. Procédures du Service Contrôle de qualité

#### ► Objectifs du Service Contrôle de Qualité

Les objectifs principaux du Service Contrôles de Qualité sont alignés aux trois Objectifs Stratégiques de l'OBR ci-après :

- A. Maximisation de la collecte des recettes fiscales ;
- B. Renforcement du civisme fiscal ;
- C. Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers.

#### ► Missions du Service Contrôles de Qualité

##### 1) Mission Fiscale

Les contrôles après dédouanement permettent de recouvrer des droits dont le Trésor Public a été privé par suite de fausses déclarations d'espèce (pour bénéficier de droits de douane plus intéressants), de valeur (pour diminuer la valeur qui constitue l'assiette des droits de douane et autres taxes) , d'origine (pour obtenir l'application des réductions tarifaires) ou l'octroi de régimes douaniers préférentiels accordés par la loi burundaise ou l'Union Douanière de l'EAC) alors que l'opérateur n'y a pas droit.

##### 2) Mission Economique

Le service Contrôle de Qualité contribue au respect des règles de pleine concurrence et des pratiques commerciales loyales pour la défense des entreprises nationales et la protection de l'espace économique communautaire de l'EAC. Il propose des solutions aux problèmes qui se posent au niveau des procédures de dédouanement, pour les simplifier, les accélérer, les sécuriser ou mettre en œuvre de nouvelles facilités.

### **3) Mission de protection**

Les différentes activités de contrôle exercées par les unités en charge du contrôle après le dédouanement et la main levée du fret permettent de s'assurer du respect et de l'application stricte des législations et réglementations connexes applicables aux marchandises objet du trafic international en matière de protection (du Consommateur ; du patrimoine culturel et de l'environnement).

#### ***Dispositions de référence***

Le Service Contrôle de Qualité dispose du pouvoir d'exercer des contrôles après le dédouanement et la mainlevée des marchandises déclarées. Ce pouvoir s'appuie essentiellement sur le droit de communication conféré aux agents des douanes, sur toute documentation relative aux opérations douanières pendant toute la durée de la prescription qui est de cinq ans :

- ✓ Articles 149-159 EAC CMA (East African Community Customs Management Act)
- ✓ Articles 234-236 EAC CMA Articles 197-198 EAC CMR (East African Community Customs Management Regulations)
- ✓ Articles 195-231 EAC CMA
- ✓ Articles : 215 EAC CMR

## Processus opérationnel du service contrôles de qualité

N°	Etapes de la procédure de contrôle	Activités/Directives	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
1	Opérations préliminaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan d'action de contrôle annuel est établi conformément aux spécifications de notre cahier des charges et du plan stratégique de l'OBR. Le plan de contrôle guide l'action du Service Contrôles de Qualité en ciblant les secteurs et opérations à risque, en collaboration technique avec le Service chargé de la Gestion et de l'Analyse du Risque et du Post Dédouanement.</li> <li>• Identifier les cibles à contrôler à partir des inexactitudes relevées sur les déclarations en matière de classement tarifaire, de la valeur en douanes, d'application des règles d'origine préférentielle, des dossiers d'exonération de droits et taxes, des rapports du contentieux, etc.</li> <li>• Identification des personnes, entités, secteurs ou des marchandises à soumettre aux contrôles et à l'analyse approfondie.</li> </ul> <p>L'amélioration de la définition des critères de sélection, de ciblage et d'orientation des contrôles pour accroître leur efficacité, est fondée sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antécédents de l'opérateur ou du déclarant ;</li> <li>✓ Nature des marchandises ou du secteur d'activité ;</li> <li>✓ Le volume des importations ou exportations ;</li> <li>✓ La valeur en douane des marchandises déclarées ;</li> <li>✓ Le niveau de taxation des marchandises déclarées ;</li> <li>✓ L'origine des marchandises déclarées;</li> </ul>	<p>Contrôleurs des douanes            Chef d'équipe            Chef de Service            Chef de service Analyse du Risque et Post Dédouanement</p> <p>- Contrôleurs des Douanes            - Chef d'Equipe            - Chef de Service            Chef de Service</p>	<p>Trimestriellement</p> <p>Immédiatement après réception de l'information</p> <p>N/A</p> <p>Immédiatement après la confection du Projet de lettre et de la liste des déclarations ciblées</p>	<p>Plan d'action de contrôle ;            Cahier des charges ;            Plan stratégique de lutte contre la fraude            Ordinateurs ;            Téléphones            Véhicules de service</p> <p>- Ordinateurs connectés au Réseau ASYCUDA WORLD            - Téléphones            - Véhicule de service            - Outils de base du contrôle douanier (TEC de l'EAC ; CMA ; CMAR ; RO EAC et COMESA etc.)</p>

N°	Etapas de la procédure de contrôle	Activités/Directives	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le renseignement collecté sur les manœuvres frauduleuses touchant la législation et la réglementation douanière et commerciale en vigueur etc.</li> <li>• Le recoupement et regroupement des dossiers ciblés à travers le Système ASYCUDA WORLD et confection de la liste générale des déclarations ciblées à soumettre aux contrôles détaillés ;</li> <li>• Préparation, signature et transmission de la lettre de demande des dossiers clôturés ciblés aux services concernés de la Direction des Opérations Douanières</li> <li>• En cas de descente sur terrain, les contrôleurs doivent exercer sous couvert d'un Ordre de Mission signé par le Commissaire Général ou une autre autorité compétente de la Direction de l'OBR.</li> </ul>			
2	Contrôle et réexamen approfondi des dossiers ciblés et réceptionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception des dossiers demandés et décharge du responsable ou de l'agent en charge des archives dans le registre prévu à cet effet ;</li> <li>• Les dossiers reçus sont identifiés et répartis suivant la disponibilité des contrôleurs ;</li> <li>• Chaque contrôleur procède à l'examen préalable des dossiers clôturés reçus en faisant une analyse de recevabilité sur base des énonciations des déclarations et de leurs documents d'accompagnement tel que prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur en la matière ;</li> <li>• Chaque contrôleur passe ensuite à l'analyse détaillée et au contrôle de conformité des éléments de chaque déclaration examinée, qui est essentiellement basé sur la vérification de : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la valeur en douane ;</li> </ul> </li> </ul>	Contrôleurs des Douanes Chef d'équipe	Varie en fonction de la spécificité et du nombre de dossiers à analyser et de la nature de l'information recueillie ou des éléments d'indices de fraude recherchés	Ordinateurs connectés au Réseau ASYCUDA WORLD Téléphone Véhicule de service Outils de base du contrôle douanier (TEC de l'EAC ; CMA ; CMAR ; RO EAC et COMESA etc.)

N°	Etapas de la procédure de contrôle	Activités/Directives	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'espèce tarifaire ;</li> <li>✓ l'origine ; et</li> <li>✓ la destination douanière, etc.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cours de ces opérations, le Service Contrôles de Qualité peut demander à toute personne la communication des pièces et documents de toute nature relatifs aux opérations de dédouanement objet du contrôle et procéder, le cas échéant, à leur saisie, y compris les supports électroniques des données.</li> <li>• En cas de problèmes particuliers lors de l'exécution des contrôles, les Contrôleurs ou les usagers ont la possibilité de s'adresser directement à la hiérarchie supérieure compétente.</li> <li>• Au cours des contrôles, des auditions peuvent être effectuées par les contrôleurs et consignées sur des procès-verbaux de constat. Toutes les personnes intéressées sont invitées à assister à la rédaction et à l'établissement desdits procès-verbaux. La lecture leur en est faite et elles sont invitées à en prendre acte et à les signer avec eux. Signalons que ces personnes ont la faculté de faire insérer dans le procès-verbal de courtes déclarations ou même demander que des déclarations plus longues ou des documents qu'elles fournissent y soient annexés.</li> <li>• Tous les agents procédant aux contrôles doivent être munis de leur Carte de Service qu'ils sont tenus d'exhiber à la première réquisition.</li> </ul> <p>N.B Le contrôle inopiné après le dédouanement et la main levée du fret doit être effectué par au moins deux Contrôleurs des douanes et, lorsque les circonstances l'exigent, d'autres membres compétents du personnel douanier peuvent y assister.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôleurs des Douanes</li> <li>- Chef d'équipe</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinateurs connectés au Réseau ASYCUDA WORLD</li> <li>- Téléphone</li> <li>- Véhicule de service</li> <li>- Outils de base du contrôle douanier (TEC de l'EAC ; CMA ; CMAR ; RO EAC et COMESA etc.)</li> <li>- Ordre de Mission</li> </ul>





N°	Etapas de la procédure de contrôle	Activités/Directives	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
		<p>S'il n'y a pas consensus entre l'Agence en Douane et le Contrôleur, un Procès-Verbal d'audition est établi. Cet acte établit la corrélation entre les dispositions légales ou réglementaires qui ont été violées et l'existence d'une ou de plusieurs infractions douanières à l'égard des personnes qui y sont mentionnées en tant qu'auteur ou intéressé à la fraude.</p> <p>En cas de confirmation du rapport de constat d'irrégularités, un rapport d'infraction est établi par le Service Contrôles de Qualité à charge du contrevenant ou de son préposé dans la forme réglementaire (PV d'Infraction en Matière Douanière), en vue de constater toutes les infractions douanières relevées telles que prévues par le Code des Douanes régissant l'Union Douanière de la Communauté Est Africaine et ses textes d'application ainsi que toutes les législations et réglementations connexes applicables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ • Au cas où il est constaté que la partie contrôlée a violé les lois applicables par d'autres autorités, ce fait doit être signalé au Commissariat des Douanes qui informe à son tour les organes compétents pour qu'ils agissent comme il convient.</li> <li>▪ • En cas de découverte d'une évasion fiscale grave, le service peut collaborer avec les autorités fiscales et toutes autres autorités compétentes pour constituer une équipe spéciale chargée d'effectuer en synergie, un contrôle conjoint.</li> </ul>		<p>Aussitôt après le constat</p> <p>Aussitôt que le rapport est confirmé par les autorités habilitées</p>	<p>Formulaire de PV d'Infraction en Matière Douanière</p>

N°	Etapes de la procédure de contrôle	Activités/Directives	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
4	Procédure en cas de recours	<p>- Le recours administratif ou judiciaire peut être intenté par le contrevenant ou son représentant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il y a constatation d'infraction, le règlement peut être administratif par l'accord entre l'administration des douanes et la personne concernée, ou contentieux par le recours à la justice.</li> <li>• En cas d'acceptation et de signature de l'engagement transactionnel par le contrevenant, le dossier complet est transmis par voie hiérarchique au Commissariat des Douanes et Accises, seul détenteur du pouvoir transactionnel (Article 219 de l'EAC CMA), pour finalisation et recouvrement des créances de l'Etat.</li> <li>• Si à l'issue du contrôle, l'intéressé n'accepte pas les constatations d'irrégularités faites par le Service Contrôles de Qualité, le dossier est aussi transmis par voie hiérarchique au Commissariat des Douanes et Accises pour appréciation.</li> </ul> <p>L'intervenant peut saisir les voies de recours administratives et judiciaires tel que prévues par les lois et règlements applicables en la matière (Article 229-231 de l'EAC CMA).</p> <p>Les dossiers de recours judiciaires relèvent de la compétence de la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux de l'OBR.</p>	<p>CDA</p> <p>CG</p>	<p>30 Jours</p> <p>45 Jours</p>	<p>EAC CMA &amp; EAC CMR</p> <p>EAC CMA &amp; EAC CMR</p>

N°	Etapas de la procédure de contrôle	Activités/Directives	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
5.	Notification des droits, taxes et amendes confirmés et paiement	<p>Lorsque la décision de l'autorité supérieure en matière transactionnelle ou la décision judiciaire est rendue en faveur de la Douane, celle-ci devient exécutoire.</p> <p>La décision est notifiée par lettre officielle du Commissariat des Douanes et adressée au contrevenant pour l'exécution de paiement dans un délai de 30 jours, de la totalité des droits et taxes éludés majorés d'amendes éventuelles.</p> <p>Les dossiers de recours judiciaires relèvent de la compétence de la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux.</p> <p>Lorsque les droits et taxes éludés ont été intégralement payés, le contrevenant transmet pour classement au Service Contrôles de Qualité, une copie de la quittance de paiement y relative pour prouver son acquittement envers le Trésor Public.</p> <p>En cas de dégrèvement des droits et taxes éludés, par les autorités compétentes, celui-ci a pour effet d'éteindre la dette publique qui avait été enregistrée à charge du contrevenant et un quitus lui est accordé d'office.</p>	<p>CDA - CG</p> <p>CG</p> <p>Contrôleurs des Douanes Chef d'Equipe</p>	<p>Dès la confirmation</p> <p>Dès l'Assignment</p> <p>Dès présentation de la Quittance de paiement</p>	Lettre de Notification

## 5.1.2. Procédures du service commerce et E-business

### **Mission**

Les missions du Service commerce et E-business sont notamment :

- ✓ Agrément et renouvellement des agences en Douanes ;
- ✓ Suivi de la gestion des agences en douanes ;
- ✓ Renouvellement et agrément des entrepôts sous douanes ;
- ✓ Contrôle des entrepôts sous douanes ;
- ✓ Déchargement et sortie des marchandises dans les entrepôts sous douanes ;
- ✓ Octroi des exonérations ;
- ✓ Suivi d'exonérations octroyées ;
- ✓ Octroi des admissions temporaires ;
- ✓ Prolongation des admissions temporaires ;
- ✓ Suivi des admissions temporaires ;
- ✓ Analyse des dossiers des régimes suspensifs (la réexportation temporaire, perfectionnement passif, perfectionnement actif etc) ;
- ✓ Fournir les données statistiques sur le commerce extérieur des marchandises aux demandeurs ;
- ✓ Publication du bulletin statistique du commerce extérieur des marchandises ;
- ✓ Apport des contributions techniques dans la mise en œuvre des projets de modernisations sur les services douaniers ;
- ✓ Contrôle des certificats d'origine accompagnant les marchandises importées ;
- ✓ Délivrance de certificats d'origine EAC qui dépassent plus de 2000 dollars américains ;
- ✓ Appui au classement tarifaire ;
- ✓ Elaboration des fichiers valeurs des marchandises importées ;
- ✓ Traitement des dossiers de recours de valeurs en douanes.

### **Responsabilité et pouvoirs des vérificateurs**

Les employés de Service Commerce et E-business accomplissent leurs missions conformément à la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est-Africaine (2004) telle que révisée à ce jour.

Brièvement, il s'agit :

- 1) Agrément et renouvellement des entrepôts sous douanes (Sections 62 à 69).
- 2) De règles d'origine (section 111)
- 3) la gestion des admissions temporaires (Section 117 à 119)
- 4) la gestion des agences en douanes (sections 145 à 148)
- 5) la gestion des régimes suspensifs (sections 160 à 180)
- 6) la valeur en douane (4ème annexe)
- 7) De l'exonération (5ème annexe)

## Processus opérationnel du service commerce et E-business

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
PROCEDURES DE GESTION DES AGENCES EN DOUANES					
1.	Agrément et renouvellement des agences en douanes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction de la demande d'agrément ou de renouvellement</li> <li>• Analyse du dossier suivant les dispositions légales des sections 145 à 148 de l'EACCMA et 149 à 152 d'EACCMR ;</li> <li>• Visite sur terrain pour vérifier le bureau de l'agence ;</li> <li>• Préparation du rapport</li> <li>• Transmission du dossier au chef de service ;</li> <li>• Transmission du dossier au Directeur pour la signature</li> <li>• Transmission des dossiers au Commissaire des Douanes et Accises pour agrément ou renouvellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérificateur chargé s des agences en douanes</li> <li>• Chef d'équipe commerce</li> <li>• Chef de Service</li> </ul>	D'octobre à décembre de chaque année	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateurs dotés des logiciels : SYDONIA et d'un logiciel de traitement des données comme Excel ou autre</li> <li>• Blocs notes et registres</li> <li>• Rapport</li> <li>• EACCMA</li> <li>• EACCMR</li> </ul>
2.	Suivi de la gestion des agences en douanes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visite des agences den douanes pour la vérification du bureau et des employés</li> <li>• Analyse des impayés dans le système asycuda world ;</li> <li>• Analyse des T1 non validés</li> <li>• Rédaction des rapports ;</li> <li>• Transmission du rapport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérificateur chargé s des agences en douanes</li> <li>• Le chef d'équipe commerce</li> </ul>	Travail semestriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateurs dotés des logiciels : SYDONIA et d'un logiciel de traitement des données comme Excel ou autre</li> <li>• Blocs notes et registres</li> </ul>
PROCEDURES DE GESTION DES REGIMES SUSPENSIFS					
a. PROCEDURES DE GESTION DES ENTREPOTS SOUS DOUANES					
1	Agrément et renouvellement des entrepôts sous douanes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande d'agrément ou de renouvellement d'entrepôt sous douane</li> <li>• Analyse du dossier suivant les dispositions légales des sections 62 à 69 de l'EACCMA et 64 à 87 d'EACCMR ;</li> <li>• Visite sur terrain pour vérifier le bâtiment de l'entrepôt ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérificateur chargés des entrepôts sous douanes</li> <li>• Le chef d'équipe service douanier</li> <li>• Le chef de service</li> </ul>	De novembre à décembre de chaque année	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateurs dotés des logiciels : SYDONIA et d'un logiciel de traitement des données comme Excel ou autre</li> <li>• Blocs notes et registres</li> </ul>

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation du rapport</li> <li>Transmission du dossier au chef de service ;</li> <li>Transmission du dossier au Directeur pour la signature</li> <li>Transmission des dossiers au CDA</li> </ul>			
2.	Entrée et sortie des marchandises dans les entrepôts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demande de déchargement sous entrepôt, adressée au Directeur des Services Douaniers</li> <li>Analyse de la demande par l'unité chargée des entrepôts sous douanes</li> <li>Avis favorable ou défavorable suivant le cas</li> <li>Si avis est favorable : ouverture de l'entrepôt pour l'entrée des marchandises</li> <li>Etablissement des PV de déchargement</li> <li>Pour la sortie des marchandises : exigence de la déclaration des marchandises à sortir suivant le régime douanier déclaré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérificateurs des douanes chargés des entrepôts sous douanes</li> <li>Chef de Service</li> <li>Directeur</li> </ul>	Travail sur demande des concessionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registres</li> <li>véhicule de service</li> <li>Lettre de demande</li> <li>Déclaration en douane établie</li> <li>PV de déchargement</li> <li>Cadénas</li> </ul>
3	Suivi des entrepôts sous douanes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventorier les marchandises entreposées une fois par trimestre</li> <li>Collecter et analyser les données</li> <li>Produire le rapport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérificateurs des douanes chargés des entrepôts sous douanes</li> <li>Chef de Service</li> </ul>	Trimestriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Format standard d'inventaire</li> <li>Registres</li> <li>Rapport de suivi des entrepôts sous douanes</li> </ul>
<b>b. PROCEDURES DE GESTION DES ADMISSIONS TEMPRAIRES</b>					
1.	Octroi de l'admission des importations temporaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demande d'admission temporaire</li> <li>Recevoir le dossier de demande d'IT</li> <li>Analyse du dossier suivant les dispositions de la section 117 d'EACCMA</li> <li>Signature du dossier par au moins deux membres de la Cellule exonération.</li> <li>Le dossier est analysé et signé par le Chef de Service Commerce et E-business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>chargés des exonérations ; régimes économiques et suspensifs</li> <li>chef d'équipe service douanier</li> <li>chef de service commerce</li> </ul>	Immédiat	Formulaire d'IT Ordinateurs doté des logiciels : SYDONIA

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
2.	Renouvellement d'Importation Temporaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande écrite de renouvellement d'importation temporaire</li> <li>• Recevoir le dossier de demande de renouvellement d'IT</li> <li>• Vérifier si le dossier est en ordre pour bénéficier le renouvellement d'IT</li> <li>• Si le dossier n'est pas en ordre, paiement d'une amende de non renouvellement de 100 000fbu par véhicule pour année non renouvelée;</li> <li>• L'accord de renouvellement par le Chef de Service si le dossier est en ordre ;</li> <li>• L'agent des douanes compétant prolonge les délais dans le système ASYCUDA WORLD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les vérificateurs chargés des exonérations ; régimes économiques et suspensifs</li> <li>• chef d'équipe service douanier</li> <li>• chef de service commerce</li> </ul>	de décembre à mars de chaque année	Formulaire de prolongation d'IT - Ordinateurs doté des logiciels : SYDONIA
3.	Suivi des admissions temporaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un fichier des marchandises admises temporairement est tenu</li> <li>• S'assurer au plus tard le 31 mars de l'année suivante de la régularité des admissions temporaires</li> <li>• Produire un rapport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérificateurs chargés des admissions temporaires</li> <li>• Chef de Service</li> <li>• Directeur</li> </ul>	Annuel pour les véhicules	Fichier des marchandises admises temporairement Rapport
<b>c. PROCEDURES DE GESTION DES REEXPORTATIONS TEMPORAIRES</b>					
1.	Analyse des dossiers de demande de réexportation temptraire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande écrite de réexportation adressée au Commissaire des Douanes</li> <li>• Recevoir le dossier de demande de réexportation temporaire</li> <li>• Analyse du dossier suivant les dispositions de la section 160 à 180 d'EACCMA</li> <li>• Donner avis favorable ou défavorable sur dossier à la hiérarchie.</li> <li>• Le dossier est analysé favorable ou défavorable par l'autorité habileté               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si l'avis est favorable, le dossier est transmis à la Direction des Opérations douanières pour établissement de la déclaration de réexportation</li> </ul> </li> </ul>	les vérificateurs chargés des exonérations ; régimes économiques et suspensifs -chef d'équipe service douanier -chef de service commerce - Directeur des Service Douaniers - Commissaire des Douanes et Accises	immédiat	- Ordinateurs doté des logiciels : SYDONIA Blocs notes et registres



N°	Etapés de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si l'avis est défavorable, une correspondance indiquant les raisons de rejet ou bien les documents à compléter est adressée au demandeur</li> </ul>	Directeur des Opérations Douanières		
PROCEDURES DE GESTION DES EXONERATIONS					
1	Analyse des dossiers de demande des exonérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande écrite d'exonération</li> <li>• Réception et orientation du dossier par le Secrétariat du Commissaire des Douanes et Accises.</li> <li>• Réception et analyse du dossier au niveau de la Cellule chargée des exonérations à la Direction des Services Douaniers et E-Business;</li> <li>• Traitement du dossier par les membres de la cellule Exonération :</li> <li>• Validation de la base d'imputation ou de l'avenant dans le système ASYCUDA WORLD</li> <li>• Le déclarant saisit dans le système ASYCUDA WORLD, l'attestation d'exonération et dépose le dossier complet pour traitement au Secrétariat du Commissaire des Douanes et Accises.</li> <li>• Réception et analyse du dossier physique par les membres de la Cellule chargée des exonérations à la Direction des Services Douaniers et E-Business</li> <li>• Traitement dans le système ASYCUDA WORLD, impression et signature de l'attestation d'exonération par au moins deux membres de la cellule d'exonération;</li> <li>• Analyse et Signature de l'attestation d'exonération par le Chef de service ou son délégué ;</li> <li>• Le dossier est transmis au Commissaire des Douanes et Accises ou son délégué qui, lui aussi, après analyse signe l'attestation d'exonération ;</li> <li>• L'attestation est ensuite validée dans le système ASYCUDA WORLD au niveau de la Cellule chargée des exonérations à la Direction des Services Douaniers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vérificateurs chargés du tarif douanier des exonérations</li> <li>• chef d'équipe service Douanier</li> <li>• chef de service</li> </ul>	Immédiat	<p>Ordinateurs doté des logiciels : SYDONIA</p> <p>-les textes juridiques à savoir la convention de Vienne, EACCMA, la loi sur la TVA, ainsi que d'autres ordonnances ministérielles d'application nécessaires</p>

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le bénéficiaire de l'exonération ou son représentant retire son attestation d'exonération et signe dans un registre de retrait des dossiers clôturés.</li> </ul>			
2.	Suivi des exonérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cibler les dossiers à contrôler selon les indicateurs du risque</li> <li>Contrôler les dossiers ciblés</li> <li>Produire le rapport</li> </ul>	Vérificateurs chargés des exonérations	Trimestriel	
IV. PROCEDURES D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN MATIERES DOUANIERES					
a. CLASSEMENT TARIFAIRE					
1	Apport de l'Assistance Technique en matière de classement tarifaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification de la marchandise qui fait objet de la demande de classement tarifaire : description de la marchandise qui consiste à déterminer la nomenclature tarifaire ainsi que les caractéristiques de la marchandise en question ;</li> <li>Consultation du Tarif Extérieur Commun qui englobe la liste des dispositions tarifaires qui sont divisées en Sections, en Chapitres et en Positions et en Sous-Positions ;</li> <li>Consultations des Six Règles Générales pour l'interprétation de la classification des marchandises ;</li> <li>Consultations des Libellés des Titres de Section, de Chapitre, de Position et de Sous-Position car le classement tarifaire est déterminé d'après les termes de ces derniers ;</li> <li>Consultation des Notes explicatives qui servent à expliquer comment certaines Notes de Sections, de Chapitres, de positions et de sous-positions doivent être interprétées et renseignent sur la portée des diverses positions ;</li> <li>Choisir la Rubrique tarifaire appropriée ;</li> <li>Informer le demandeur de la position ou de la sous position retenue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vérificateur chargé du tarif douanier</li> <li>-Chef d'équipe commerce</li> </ul>	Immédiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordinateurs doté des logiciels : SYDONIA</li> <li>-notes explicatives du TEC.</li> </ul>

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
2.	Mise à jour des Notes Explicatives issues du Système Harmonisé de Désignation et de Codification des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des amendements et des ajouts du contenu des Notes Explicatives ;</li> <li>Mises à jour des Notes Explicatives en remplacement des feuillets modifiés ;</li> <li>Se Servir de ces amendements en cas d'appui à la classification tarifaire</li> </ul>	-vérificateur chargé du tarif douanier	immédiat	-Amendements du TEC -Notes explicatives du TEC
3.	Identification des défis éventuels en matière de Désignation et de Codification des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des Bureaux à visiter ;</li> <li>Elaboration de la Note de Motivation ;</li> <li>Demande de l'Ordre de mission ;</li> <li>Visite des Bureaux choisis ;</li> <li>Collecte des défis liés à la classification tarifaire ;</li> <li>Transmission du Rapport de Mission à la Hiérarchie.</li> </ul>	vérificateur chargé du tarif douanier		Notes explicatives du TEC -TEC
<b>b. VALEUR EN DOUANE</b>					
1.	Elaboration Fichier valeur des véhicules d'occasion et autres marchandises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des marques et modèles les plus couramment importés au Burundi et élaboration d'un tableau y relatif sur base de la série de numéro de châssis et année de fabrication.</li> <li>Consultation des sites les plus reconnus comme vendeurs de véhicules</li> <li>Pour chaque marque et modèle de véhicule, chaque vérificateur présente les données disponibles sur les prix pratiqués sur les sites sous son analyse.</li> <li>Pour chaque marque et modèle les vérificateurs échangent l'information, analysent la corrélation linéaire (dispersion des variables autour de leur moyenne) et prennent la décision de la valeur FOB médiane qui puisse être retenue pour des fins de dédouanement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérificateurs chargés de valeur en douane</li> <li>Chef d'équipe commerce</li> <li>chef de service</li> </ul>	Période trimestrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ordinateurs connectés à l'internet ;</li> <li>Modem</li> <li>Visite sur terrain ;</li> <li>Factures fiables des importateurs</li> </ul>

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Chercher les données à société Générale de Surveillance (SGS), d'autres firmes exportatrices ou à des factures fiables des importateurs ou consulter les sites internet pour d'autres marchandises;</li> <li>Préparation d'une note de motivation qui accompagne le fichier établi et transmission de ce dernier à la hiérarchie supérieure pour réanalyser et approbation</li> </ul>			
<b>c. ORIGINE DES MARCHANDISES</b>					
1.	vérification et signature de certificat d'origine EAC excédant pour les marchandises ayant une valeur supérieure à 2000 dollars américains	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que le formulaire est bien complété ;</li> <li>Confirmer si le produit remplit les critères d'origine de l'EAC ;</li> <li>Comparer les informations mentionnées sur le Certificat d'origine et sur la facture ;</li> <li>Si tout est en ordre, entrer le pays d'origine, apposer son nom, sa signature et le cachet a la case 11 du certificat d'origine EAC</li> <li>Echanger les noms, signatures et cachets de ceux qui signent sur les Certificats entre tous les Pays membres de l'EAC</li> </ul>	Vérificateur chargé de règles d'origine -chef d'équipe	immédiat	Certificats d'origine EAC machines ordinateurs
<b>V. PROCEDURES DE REFORMES ET MODERNISATION DES DOUANES</b>					
1.	Apport des contributions techniques dans l'élaboration des plans de modernisation des services douaniers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser l'efficacité des initiatives de modernisation et des procédures y relatives mises en œuvre dans les douanes ;</li> <li>Fournir des recommandations /conseils sur les stratégies envisagées en vue d'amélioration des services douaniers ;</li> <li>Participer à la mise en œuvre des projets pilotes de modernisation et à l'amélioration des services douaniers et Rédiger des rapports trimestriels sur la mise en œuvre de la modernisation des services douaniers et les soumettre à la hiérarchie ;</li> <li>Superviser la mise en œuvre des initiatives de réforme et de modernisation des douanes (faire le suivi des progrès réalisés).</li> </ul>	Vérificateur chargé de la modernisation douanière ; -chef d'équipe commerce	Immédiat	- Ordinateurs doté des logiciels : SYDONIA Blocs notes et registres

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
VI. PROCEDURES DE DISPONIBILISATION DES STATISTIQUES SUR LE COMMERCE EXTERIEUR					
1.	Elaboration du bulletin statistique trimestriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Extraction des données dans le système ASYCUDA WORLD ;</li> <li>•Analyse des données;</li> <li>•Traitements des données ;</li> <li>•Interprétation des données ;</li> <li>•Rédaction du document (bulletin) ;</li> <li>•Lecture du document par une équipe technique pour correction et améliorations ;</li> <li>•Prise en compte des corrections et suggestions ;</li> <li>•Validation du document ;</li> <li>•Signature du document par le Commissaire Général de l'OBR ;</li> <li>•Publication du document sur le site officiel de l'OBR</li> </ul>	<p>Vérificateurs des douanes chargés des analyses statistiques</p> <p>Chef d'équipe services douaniers</p> <p>Le chef de service</p>	Production du bulletin trimestriel	<p>Disponibilité des données du système ASYCUDA WORLD</p> <p>Moyen financier pour impression du document</p>
2.	Production des Historiques des importations	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Demande écrite de l'historique adressée au Commissaire par le concerné</li> <li>•Traitement de la demande</li> <li>•Remise des données au concerné</li> </ul>	Vérificateurs des douanes chargés des analyses statistiques	Produit sur la demande	<p>Ordinateurs doté des logiciels : SYDONIA et d'un logiciel de traitement des données comme Excel ou autre</p> <p>Blocs notes et registres</p>

### 5.1.3. Procédures du service analyse des risques et post-dédouanement

#### Missions

##### a) Analyse des risques

- ✓ Collecter l'information, organiser les données du système douanier et les analyser afin de dégager le niveau de risque par rapport aux pratiques qui peuvent conduire à une perte de recette et les communiquer à tous les partenaires concernées ;
- ✓ Mettre les données et les rapports dans la base de données de l'OBR et dans le système de référence;
- ✓ Alerter sur les habitudes et les tendances qui représentent des risques de perte de recettes, l'introduction de produits illégaux au Burundi, ou d'autres actes illégaux transfrontaliers;
- ✓ Gérer la sélectivité: Examiner et approuver les critères de sélection; envoyer des observations dans le système informatique douanier ; mettre à jour et justifier les différents changements;

##### b) Contrôle après dédouanement

- ✓ Mettre en œuvre le programme de contrôle après dédouanement (sur pièce ou en entreprise) sur base d'un plan de vérification ;
- ✓ Estimer le niveau de risque de « la non-conformité » et en informer les clients le cas échéant afin d'améliorer le flux douanier et le niveau de qualité des déclarations ainsi que le contrôle des opérations;
- ✓ Formuler des recommandations sur la reclassification des clients jouissant du privilège douanier ;

#### Responsabilité et pouvoirs des vérificateurs

Dans l'exercice de leurs missions d'analyse des risques et de contrôle après dédouanement, les vérificateurs d'Analyse des Risques et du Post-dédouanement mettent en mouvement les pouvoirs légaux conformément aux dispositions de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est-Africaine (2004), et le Customs Management Regulations, 2006.

Brièvement, il s'agit :

1. De la section 234 telle que amendée qui exige le propriétaire des marchandises de garder tout document exigé ou autorisé dans le cadre de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est-Africaine (2004) pour une période de cinq ans. Ne pas se conformer à cette loi est une infraction tel que stipulé dans la même loi ;
2. De la section 235 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est-Africaine (2004) qui donne le pouvoir à l'officier des douanes d'exiger au propriétaire des marchandises la production des documents pour une période de 5 ans et de lui poser toute question en rapport avec ces marchandises le propriétaire ayant l'obligation de lui répondre ;
3. De la section 236 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est-Africaine (2004) qui définit les pouvoirs du Commissaire des Douanes en matière d'inspection ou d'audit ;
4. Autres législations : La loi sur la TVA, et toute autre loi ou publication appropriée en matière des importations.

**Processus opérationnel du service analyse des risques et post-dédouanement**

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
<b>I. PROCEDURE DE L'ANALYSE DU RISQUE</b>					
1	Collecte et analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituer une base de données sur la fraude en identifiant les personnes impliquées et la nature de l'infraction commise</li> <li>• Faire l'analyse des données selon les critères en place afin de déterminer les anomalies dans le comportement des contribuables</li> <li>• classer les opérateurs dans différents circuits de contrôle (rouge, jaune, vert et bleu) suivant le niveau de risque établi</li> <li>• Recherche et collecte de nouvelles informations, nécessitant la mise en place de critère de sélection.</li> <li>• Les résultats les plus récents des interventions douanières, contrôles, enquêtes, audits, et autres informations, sont la source de justification pour création de critères de sélectivité (les situations d'application de peines, les situations de rehaussement valeurs et/ou quantités)</li> <li>• L'équipe d'analystes procède donc à la collecte et analyse, et propose un rapport qui, après approbation implique une insertion au système informatique des critères reliés au risque(s) découvert(s).</li> <li>• Sélection des cas à auditer en se basant sur le niveau de risque plus ou moins élevé et les soumettre à la section chargée du contrôle après dédouanement</li> </ul>	<p>Vérificateur Analystes des Risques</p> <p>Vérificateur des douanes Chargés du contrôle après dédouanement</p> <p>Chef de Service</p>	Immédiatement après réception de l'information	<p>Ordinateurs dotés des logiciels : SYDONIA et d'un logiciel de traitement des données comme Excel ou autre</p> <p>Blocs notes et registres</p> <p>Rapports (sur la fraude douanière, d'audit, de contrôle après dédouanement, etc).</p>
		Ensuite, le Chef de Service supervise les activités de collecte et d'analyse et soumet les rapports de mise à jour des critères de risque à la hiérarchie pour approbation de même que les cas à auditer	Chef de service	Travail au quotidien pour les collectes et semestriel pour les nouveaux critères de risque	N/A



N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
2	Saisie des données et les rapports dans le système douanier automatisé (ASYCUDA WORLD)	Saisir les données relatives à la sélectivité dans ASYCUDA WORLD	Vérificateurs des douanes chargés de l'analyse des risques	Saisie consécutives à l'obtention d'une nouvelle information vérifiée et approuvée	Connexion au système de référence (ASYCUDA WORLD)
3	Gestion de la sélectivité	Examiner et approuver les critères de sélection; Saisir les observations dans le système informatique douanier ; Mettre à jour et justifier les différents changements;	Chef de Service Analystes du risque Commissaire des douanes Services IT au cas de besoin	Dans la semaine qui suit l'approbation du rapport par le Commissaire des Douanes	Connexion au système de référence (SYDONIA World)
4	Alerter sur les habitudes et les tendances qui représentent des risques de perte de recettes, l'introduction de produits illégaux au Burundi, ou d'autres actes illégaux transfrontaliers;	Sur base des données collectées, production des rapports d'analyse des activités de dédouanement sur les différents bureaux et postes frontières et donner des alertes le cas échéant	Vérificateurs des douanes chargés de l'analyse des risques	Une fois le mois	Recueil de l'OMD sur la gestion des risques en matière douanière  Ordinateurs pour la saisie des rapports
<b>II. PROCEDURE DU CONTROLE POST DEDOUANEMENT</b>					
1	Pré-planification de l'audit	Identifier les cas à auditer sur base d'analyse des risques Allouer les cas à auditer aux vérificateurs, ces derniers passent à une enquête préalable au contrôle afin d'établir les forces et les faiblesses associés au système commercial (business system) du contribuable	- Vérificateurs des douanes chargés du contrôle après dédouanement  Chef de Service	Dans la période entre la notification d'audit et l'ouverture de l'audit	Manuel des Procédures du Contrôle Après Dédouanement de la Communauté de l'Afrique de l'Est (Ordinateurs déclarations d'importation)

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
					des factures commerciales soumises lors de l'importation toute autre donnée
2	II. Planification de l'audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrêter le plan d'audit</li> <li>• Notification au client à l'écrit dans un délai de 15 jours conformément à la régulation 22 de la Loi sur la Régulation des Douanes de la CEA 2010</li> <li>• Mise à jour du profil du client avant l'exécution de l'audit sur base des documents reçus de la personne à auditer comme stipulé dans la lettre de notification et des informations sur le questionnaire complété.</li> <li>• Développement du programme d'audit suivant un calendrier des tâches à exécuter</li> </ul>	<p>- Vérificateurs des douanes chargés du contrôle après dédouanement</p> <p>Chef de Service</p>	Avant la réunion d'ouverture de l'audit	Manuel des Procédures du Contrôle Après Dédouanement de la Communauté de l'Afrique de l'Est
3	III. Exécution de l'audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion d'ouverture</li> <li>• Passation en revue de la structure de l'entreprise et détermination de l'approche d'audit à adopter (audit basé sur le système ou audit non basé sur le système)</li> <li>• Détermination des options d'audit</li> <li>• Révision de la taille de l'échantillon d'audit sur base des réalités observées sur terrain</li> <li>• Collecte des évidences d'audit et l'analyse des données suivant différentes techniques</li> <li>• Révision et évaluation du programme d'audit</li> <li>• Production du rapport préliminaire d'audit</li> <li>• Transmission du rapport préliminaire à l'audité par l'administration douanière</li> <li>• Réunion de Clôture de l'audit</li> <li>• Rédaction et Signature du PV de clôture par toutes les parties</li> </ul>	Vérificateur de douanes chargées du contrôle après dédouanement	<p>Suivant le plan d'audit préétabli</p> <p>réunion d'ouverture 15 jours après réception de la lettre de notification par le client</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuel des Procédures du Contrôle Après Dédouanement de la Communauté de l'Afrique de l'Est (Customs Post Clearance Audit Manual, May, 2013)</li> <li>- Plan annuel de vérification Registres</li> <li>- Blocs notes Ordinateurs pour la saisie des rapports</li> </ul>

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
IV Suivi de l'audit					
1	Suivi de l'audit	<p>Estimer le niveau de risque de « la non-conformité » et en informer les clients le cas échéant afin d'améliorer le flux douanier et le niveau de qualité des déclarations ainsi que le contrôle des opérations;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler des recommandations sur la reclassification des clients jouissant du privilège douanier ;</li> <li>• Notification au contribuable du revenu supplémentaire à payer et de l'échéance de paiement (30 jours après réception de la lettre)</li> <li>• Rapport administratif interne sur la position finale de l'audit préparée par les auditeurs qui sera partagée avec les services concernés par les résultats trouvés</li> <li>• Clôture de l'audit et archivage du dossier</li> <li>• Remise des documents au contribuable tel qu'il les avait donnés aux auditeurs suivie d'un accusé de réception.</li> </ul>	<p>Chef de Service Vérificateur des douanes.</p>	<p>Directement après contrôle pour le rapport préliminaire</p> <p>Après la réunion de clôture de l'audit pour le rapport définitif</p>	<p>Ordinateur pour la production d'un rapport sous format Word standard</p>

## 5.2. Procédures Opérationnelles de la Direction des Opérations Douanières

La direction des Opérations Douanières a pour objectif de gérer, mettre en œuvre les plans, les programmes dans tous les secteurs opérationnels.

Elle est aussi chargée de s'assurer du fonctionnement efficace des procédures douanières afin de procurer de bons services à la clientèle et réduire la fraude.

Enfin, la direction des Opérations Douanières est chargée de fournir des orientations et des conseils aux services des opérations. La Direction des Opérations Douanières est composée de quatre Services à savoir :

- Le Service des Opérations Douanière Région Ouest ;
- Le Service des Opérations Douanière Région Nord ;
- Le Service des Opération Douanières Région Centre-Est
- Le Service des Opérations Douanières Région Sud

**PROCEDURES OPERATIONNELLES DE LA DIRECTION DES OPERATIONS DOUANIERES**

N°	Etapes de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
1°	Saisie de la déclaration de transit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saisie, validation et liquidation de la déclaration de transit à l'importation (IM8).</li> <li>Païement de la redevance informatique et les autres frais chez le Receveur par l'Agent du transitaire.</li> <li>Edition du Bon à Enlever par l'Agent des douanes (Unité BAE).</li> </ul>	Agent du transitaire Receveur Vérificateur des douanes	15 minutes	Factures Bill of Lading DTDR Système ASYCUDA Word
2°	Vérification de l'IM8 et génération du T1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérification des documents de support et génération du T1 par l'Agent des douanes de l'Unité de prise en charge.</li> <li>Le système envoie un message qui informe l'Agent des douanes de la création du T1 et qui lui indique son numéro.</li> </ul>	vérificateur des douanes de l'unité T1	10 minutes	Système ASYCUDA Word T1 Facture Bill of Lading DTDR
3°	Constatation et validation du départ de la cargaison	<ul style="list-style-type: none"> <li>Après génération du T1, le compte de garantie Transit rattaché au Principal Obligé (Le Transitaire en principe) est débité du montant liquidé en garantie sur la déclaration.</li> <li>Au Bureau de départ, après inspection et pause des scellés par un agent des douanes affecté à la sortie sur le moyen de transport, l'Agent des douanes gestionnaire du T1 constate et valide le départ des marchandises en accédant sur le document T1 dans le système (Unité de prise en charge-Module Transit).</li> <li>Le T1, accompagnés des documents de support notamment (Factures, DTDR, Bill of Lading ou autres), sont signés et cachetés conjointement par l'Agent des douanes gestionnaire du T1 et le transitaire.</li> <li>Le T1 et les documents de support signés et cachetés sont remis au chauffeur qui voyage avec ces derniers, jusqu'au bureau de destination.</li> </ul>	Vérificateur des douanes de l'Unité T1 Agent des douanes de l'unité Sortie Vérificateur des douanes Le déclarant en douanes/ le transitaire	10 minutes	T1 Système ASYCUDA Word Scellés Factures DTDR Bill of Lading

N°	Etapes de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<p>N.B Cas particulier au bureau de départ non informatisé</p> <p>a. L'importateur ou le chauffeur dépose les documents accompagnant les marchandises y compris de DTDR aux services des douanes, qui à leur tour délivrent un Passavant à Caution « PAC » qu'ils doivent signer et cacheter avec tous les autres documents accompagnant les marchandises. Ce PAC et ces documents sont mis dans une enveloppe cachetée également qui est remis au chauffeur et qui doit accompagner les marchandises jusqu'au bureau de destination.</p> <p>b. Les services des douanes apposent des scellés sur le moyen de transport pour autoriser le départ des marchandises vers le bureau de destination.</p>	<p>L'importateur ou le Chauffeur</p> <p>Vérificateur des Douanes</p>	30 minutes	<p>Scellés</p> <p>Factures</p> <p>PAC</p> <p>Bill of Lading</p> <p>DTDR</p>
II. Procédures aux Bureaux de destination					
1°	Accès et validation du T1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constat physique de l'arrivée des marchandises par un vérificateur de la section surveillance pour le cas du Bureau Port ou par un vérificateur désigné pour le cas des autres Bureaux,</li> <li>• Au bureau de destination, l'Agent des douanes gestionnaires du T1 constate l'arrivée des marchandises en accédant sur le document T1 dans le système (Unité de prise en charge-Module Transit). Il saisit la date d'arrivée effective des marchandises.</li> <li>• Ensuite, l'Agent des douanes gestionnaire du T1 valide l'arrivée conforme ou pas conforme des marchandises selon le cas, ce qui engendre la validation effective du T1.</li> <li>• L'Agent des douanes gestionnaire du T1 procède alors à la génération du manifeste à partir du T1. Si c'est une déclaration de transit de type EX8, l'Agent des douanes gestionnaire du T1 au Bureau de destination procède à la fermeture du T1 (Unité de prise en charge-Module Transit).</li> <li>• C'est à partir de ce moment que le compte de garantie du transitaire (Principal obligé) est crédité du montant de la caution qui avait été débité lors de la génération du T1 au bureau de départ.</li> </ul>	<p>Vérificateur des douanes de la section surveillance ou désigné dans les autres Bureaux</p> <p>Vérificateurs des douanes gestionnaires du T1</p> <p>Déclarant en douane</p>	10 minutes	<p>T1</p> <p>Système ASYCUDA Word</p>

N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Agent des douanes gestionnaire du T1 signe et cachète le T1 émis à la frontière et le remet à l'Agent du transitaire. Ceci tient lieu de l'Attestation de Décharge.</li> </ul>			
		<p>NB : Cas particuliers</p> <p>a. Lorsqu' il y a eu des contrôles en route, un transbordement ou un incident quelconque, un rapport doit être établi par l'Agent des douanes et/ ou des Enquêtes ayant constaté ces faits. Sur base de ce rapport de constat, l'Agent des douanes gestionnaire du T1 au bureau de destination accède au T1 et insère les informations pertinentes du rapport dans le système dans les champs appropriés selon le cas.</p> <p>b. Si un besoin de changement du Bureau de destination s'exprime par le destinataire ou par l'intermédiaire de son transitaire ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Celui-ci fait une requête auprès de l'autorité compétente au cas où les marchandises seraient déjà arrivées au Bureau de destination initialement déclarée. En cas d'accord favorable, l'Agent des douanes gestionnaire du T-1 sur ce Bureau accède au T1 et opère ce changement de destination.</li> <li>- L'Agent des douanes gestionnaire du T-1 au Bureau de départ accède au T1 et opère ce changement de destination, sans autorisation préalable, au cas où les marchandises se trouveraient encore au Bureau de départ ;</li> </ul> <p>c. Après validation de ces changements éventuels, l'Agent des douanes gestionnaire du T-1 au Bureau de destination procède aux étapes de 3 à 6 du point II.</p> <p>d. A la génération du Manifeste, le système génère autant de titres de transport simples que d'articles saisis sur la déclaration de transit (IM8). Donc, s'il advient qu'un titre/ article appartienne à plus d'un destinataire, l'Agent des douanes gestionnaire du T-1 accède à ce Titre et le modifie en titres groupés afin de pouvoir le dégroupier après. C'est le transporteur/transitaire qui effectue le dégroupage</p>	<p>Vérificateur des Douanes ou des Enquêtes</p> <p>Agent des Douanes de l'Unité T1</p> <p>Le transitaire</p> <p>CDA ou son délégué</p>	<p>Dépend de la situation (gravité du cas)</p>	<p>PV de constat de transbordement</p> <p>Système ASYCUDA Word</p> <p>T1</p> <p>Factures</p> <p>Bill of Lading</p> <p>DTDR</p>

N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<p>e. En cas de besoin d'annulation d'un T1, une demande écrite doit être introduite au Chef de Service de la Région avec copie au CDA et au Directeur des Douanes par le déclarant ou le transitaire</p> <p>f. Si le besoin d'annulation est fondée, le Chef de Service autorise l'annulation moyennant les frais y relatifs</p>			
III. Déclaration en Douane (Apurement des Titres)					
1°	Déclarations des marchandises au Bureau de destination	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le déclarant saisit, enregistre et liquide la déclaration chez lui dans son bureau.</li> <li>Le déclarant se présente à la Banque pour payer le montant liquidé sur la déclaration.</li> <li>Le déclarant présente le bordereau de versement, avec tous les documents de support joints à la déclaration( notamment les factures du fournisseur ou de transport, de l'assurance et des autres intermédiaires, le T1, Bill of Lading, l'attestation fiscale, le Certificat de conformité, la liste de colisage au cas de plusieurs articles, certificat d'origine en cas des avantages préférentielles, les autorisations en cas de nécessité), au receveur des douanes pour encaissement effectif du montant des droits et taxes liquidés sur la déclaration dans le système douanier (ASCUDA World).</li> <li>Lorsque le receveur valide l'encaissement, la sélectivité est déclenchée automatiquement et par cette action, le système oriente la déclaration dans le circuit et la section appropriée et l'assigne en même temps à un vérificateur.</li> <li>Pour les bureaux équipés par des scanners, le chef d'Equipe oriente toutes les déclarations pour le passage dans le scanner excepté les marchandises à décharger dans les enceintes douanières. Toute déclaration qui passe au scanner et qui devient suspecte doit faire obligatoirement objet de vérification physique pour prouver la cause de la suspicion.</li> <li>Sauf dérogation spéciale, la vérification physique des marchandises suspectées se fait dans les enceintes douanières.</li> </ul>	<p>Déclarant en Douane</p> <p>Receveur des Douanes</p> <p>Vérificateur des Douanes</p> <p>Chef d'Equipe du Bureau de destination</p> <p>Vérificateurs gestionnaires de Scanners</p> <p>Vérificateurs suivi électronique de la cargaison</p> <p>Unité BAE</p> <p>Unité chargée des Bon de Sortie</p>	<p>1heure chez le déclarant</p> <p>30 minutes Chez le receveur</p> <p>Maximum 24 heures chez le Vérificateur</p> <p>5 minutes à l'Unité de la sortie</p>	<p>T1</p> <p>Système ASYCUDA Word</p> <p>Factures</p> <p>Bill of Lading</p> <p>DTDR</p> <p>Packing List</p> <p>Attestation Fiscale</p> <p>PV de déchargement</p> <p>Etc.</p>



N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il s'agit des marchandises à décharger, le chef d'Equipe du Bureau de dédouanement accorde le déchargement. Lors du déchargement, le gestionnaire du magasin procède au pointage des marchandises qu'il va consigner dans un procès-verbal ad hoc qui sera transmis au vérificateur en charge du dossier du dossier.</li> <li>• Si la déclaration est orientée vers le circuit vert, le système offre la possibilité d'émettre et d'imprimer le Bon à Enlever. Dans ce cas la main levée est accordée et le déclarant peut procéder à l'enlèvement des marchandises à moins que le Chef d'Equipe du bureau de dédouanement en décide autrement suite aux informations supplémentaires dont il dispose sur ce dossier.</li> <li>• Par contre, si la déclaration est orientée vers le circuit rouge ou au circuit jaune, il y aura transmission du dossier physique (déclaration) au Vérificateur désigné (Assigné automatiquement) pour contrôle documentaire et /ou Inspection physique.</li> <li>• Le Vérificateur analyse si tous les documents de support sont joints au dossier déclaration. Deux cas (a) et (b) ci-dessous sont possibles: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si ce n'est pas complet, un avis est émis par voie de messagerie électronique au déclarant, l'informant de son dossier. Une copie de l'avis peut être gardée avec la déclaration auprès du Chef d'Equipe.</li> <li>- Si le dossier est complet, le vérificateur procède à la vérification complète du dossier en se focalisant sur les éléments essentiels de la déclaration comme l'Origine, la Valeur en Douane, la Quantité, la position et la nomenclature Tarifaire, etc. Bref, revue de tous les éléments pertinents pour l'acceptation de la déclaration.</li> </ul> </li> <li>• Le Vérificateur accède donc à la déclaration par l'opération « Récupérer », insère les modifications pertinentes éventuelles et remplit obligatoirement le Certificat de visite (Acte d'inspection) après validation de la contre-écriture.</li> </ul>			

N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tout est conforme, le vérificateur libère (Opération « Libérer ») la déclaration, la re-route au circuit vert et accorde la mainlevée (Edition du Bon à Enlever).</li> <li>• Si le Vérificateur juge que des compléments d'informations sont encore nécessaires pour valider la déclaration, il le communique électroniquement au déclarant.</li> <li>• Si le Vérificateur est convaincu des éclaircissements communiqués par le déclarant, il accorde la mainlevée (Revenir au N°10).</li> <li>• Sinon, il poursuit les investigations et si nécessaire, il peut décider une inspection physique requise même si la déclaration n'avait pas été orientée au circuit rouge ou suspectée par le scanner.</li> <li>• Lors de l'inspection (visite) physique, il pose des questions appropriées à l'Agent déclarant pour éclaircir toutes les questions d'inquiétudes, expliquer et faire des recommandations pour que (s'il y a lieu) l'examen physique ait un but aussi précis que possible et que l'examen produise les éléments de réponse requises pour éclaircir le ambiguïtés afin de faciliter l'inspection.</li> <li>• Après l'inspection physique le vérificateur dresse un rapport d'examen physique. Dans ce rapport, il mentionne toutes les identifications des marchandises, l'endroit, l'heure de début et de fin du contrôle qui doit être joint au dossier.</li> <li>• A partir du rapport d'inspection, si le vérificateur est satisfait, des résultats du contrôle physique, il accorde la main levée ;</li> <li>• Si des questions demeurent, il poursuit l'analyse du dossier, questionne le déclarant, complète l'évaluation des faits, consulte la hiérarchie et arrive à la décision de compromis et accorde la main levée ;</li> <li>• Avec le bon à enlever, le déclarant se dirige vers le magasin dans lequel se trouve les marchandises de son client pour réclamer leur enlèvement ;</li> </ul>			

N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le gestionnaire du magasin reçoit et vérifie les documents (Le Bon à Enlever en particulier) à base desquels il accède sur le système (Module Magasin) et émet un Bon de Sortie. A la porte de sortie, l'Agent gestionnaire des sorties effectue ses vérifications sur les documents, accède au système (Module Magasin) pour constater et valider la sortie effective des marchandises</li> </ul> <p><u>NB</u> : a. Si à toute étape du processus de traitement de la déclaration, il est constaté qu'une infraction a été commise, il y a ouverture d'un dossier contentieux. Le Bon à Enlever ne pourra être émise qu'après la clôture du dossier contentieux et les différentes constatations faites devront être renseignées obligatoirement.</p> <p>b. Si les marchandises sont déclarées dans le cadre du TDU, on se réfère au manuel de procédures communautaire y relatif.</p>			
<b>A. IMPORTATION PAR VOIE AERIENNE</b>					
I. De l'établissement des T1 à la déclaration des marchandises					
		<p>La procédure est la même à part que les documents requis pour initier le dossier sont différents et que généralement le bureau de départ est le même que le bureau de destination</p> <p>Ainsi les procédures décrites au point A sont suivies</p>			
II. Unité surveillance à l'aérogare					
1°	Passage des bagages à l'aérogare et envoi au Bureau de dédouanement	<p>Tous les bagages accompagnés passent par l'Aérogare ;</p> <p>S'il s'agit des bagages contenant les marchandises passibles des droits et taxes, l'Agent des douanes doit envoyer ces bagages au bureau de dédouanement pour y être déclarées ;</p> <p>Pour les passagers qui ont des bagages susceptibles de contenir des marchandises passibles des droits et taxes alors qu'elles ne sont pas déclarées, l'agent des douanes ouvre ces bagages pour faire un constat.</p>	<p>-Vérificateur des douanes</p> <p>-Agents de la SOBUGEA</p> <p>-Receveur des Douanes</p> <p>-Déclarant en Douane</p>	2 heures maximum	<p>Système ASYCUDA Word</p> <p>Factures</p> <p>Lettre de transport Aérien</p>

N°	Etapes de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<p>Si le constat aboutit à la découverte des marchandises cachées, toutes ces marchandises saisies et inscrites dans les registres des services des douanes destinés à cet effet</p> <p>A ce moment, la procédure de traitement des marchandises de fraude doit être respectée</p> <p>Un personnel de la SOBUGEA déplace vers les magasins les colis lui transférés en signant dans les registres appropriés ;</p> <p>L'agent qui remet les colis signe également dans le manifeste de la SOBUGEA ;</p> <p>Enfin, tous les colis sont conduits au magasin de la SOBUGEA en attendant que l'importateur vienne déclarer sa marchandise.</p>			
<b>B. IMPORTATION PAR VOIE LACUSTRE</b>					
1°	<p>Annonce du bateau et déchargement des marchandises</p>	<p>Annonce du bateau à la douane par l'agence de transport maritime à la douane, au moins une journée avant son arrivée sur le territoire douanier excepté les boats ;</p> <p>Présentation du cargo manifeste et lettres de transport relatif à la cargaison avant toute opération à la douane.</p> <p>Déchargement du navire ou bateau.</p> <p>Saisie du manifeste des douanes par l'agence de transport.</p> <p>Formalités de dédouanement des marchandises arrivées à bord du bateau (suivi des procédures décrites à la déclaration en Douanes et apurement des titres au point « A »).</p>	<p>-Importateur ou son représentant</p> <p>-Déclarant en douane</p> <p>-Receveur des douanes</p> <p>-Vérificateur des douanes</p>	<p>Dépend de la quantité des marchandises à décharger</p>	<p>Factures</p> <p>PV de déchargements</p> <p>Système ASYCUDA Word</p> <p>Manifeste et lettre de transport</p> <p>Avis d'arrivée</p>
<b>C. PROCEDURES DES MARCHANDISES EN TRANSIT</b>					
1°	<p>Saisie et paiement de la déclaration de transit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saisie de la déclaration de Transit EX8 par l'agence en douane ;</li> <li>Paiement de redevance informatique chez le receveur des douanes ;</li> <li>Edition du Bon à Enlever (BAE) par un vérificateur des douanes (voir sélectivité) ;</li> </ul>	<p>-Déclarant</p> <p>-Receveur des douanes</p> <p>-Vérificateur des Douanes de l'Unité BAE</p>	<p>20 minutes</p>	<p>T1</p> <p>Système ASYCUDA Word</p> <p>Scellés</p>

N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération du T1 par l'unité T1 ;</li> <li>• Constatation départ marchandises dans le système par unité T1 ;</li> <li>• Impression du T1 par l'unité T1 ;</li> <li>• Signature et cachet du T1 par unité T1 ;</li> <li>• Présentation du T1 à la surveillance ;</li> <li>• Chargement des marchandises sur camion ;</li> <li>• Apposer des scellés sur camion par un agent de la surveillance ;</li> <li>• Enregistrement à la sortie du Port par un agent des douanes.</li> </ul> <p>NB : Pour les véhicules déclarés en transit, les procédures de 1 à 7 sont suivies et la dernière étape est celle de la validation du T1 au Bureau ou Poste des douanes de la sortie.</p>	<p>-Agent gestionnaires des T1</p> <p>-Vérificateur des douanes</p>		
<b>D. CAS DE 126BIS ET DECLARATIONS SIMPLIFIEES (IM9)</b>					
1°	Etablissement de la déclaration IM9 ou 126 bis	<p>Il s'agit des opérations généralement effectuées au niveau des bureaux et certains postes frontaliers pour les marchandises d'une valeur inférieure ou égale à 2000 dollars dans le cadre du commerce transfrontalier ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des factures aux services des douanes ;</li> <li>• Calcul des droits et taxes par l'agent des douanes en charge de la vérification ;</li> <li>• Paiement des droits et taxes dus ;</li> <li>• Délivrance de la Quittance (126bis) de paiement des droits et taxes par les services des douanes en plus de la déclaration simplifiée au propriétaire des marchandises (IM9 ou 126 Bis)</li> <li>• Pour éviter les cas de fraude, le travail énorme des services des douanes dans le Bureau Port de Bujumbura et Aéroport International de Bujumbura, les importateurs de ces marchandises de faibles valeurs doivent passer par les Agences en douane moyennant les frais minimum.</li> </ul> <p>N.B. Il y a aussi le système de pré déclaration pour les produits périssables, les animaux vivants, les gaz méthanes et tous les hydrocarbures.</p>	<p>-Déclarant</p> <p>-Receveur des douanes</p> <p>-Vérificateur des douanes</p>	30 minutes	Système ASYCUDA Word Factures

N°	Etapes de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
E. IMPORTATION DES PRODUITS PETROLIERS					
I. Procédures aux Postes Frontaliers					
		Les étapes sont les mêmes que celles contenues dans la procédure générale d'importation et de déclaration en douane			
II. Procédures aux bureaux de destination					
a. Déclaration de mise en entrepôt					
1°	Visite de la cargaison et Validation du T1	<p>1. Au bureau de destination, l'arrivée est confirmée par l'unité en charge de l'apurement du T-1 par la validation du T-1 ;</p> <p>2. Le compte du transitaire est crédité du montant de la caution qui a été retenue depuis le poste frontière ;</p> <p>3. Génération du manifeste par l'Unité en charge de l'apurement du T-1 ;</p> <p>4. L'Unité en charge de l'apurement du T-1 signe et cachète le T-1 émis à la frontière. Ceci teint lieu de l'Attestation de Décharge ;</p> <p>5. Remise du T-1 signé et cacheté à l'agent du transitaire ayant saisi l'IM8 à la frontière ;</p> <p>6. Saisie, enregistrement de la déclaration de mise en entrepôt par le déclarant.</p> <p>7. Présentation de déclaration (papier) avec tous les documents de support au Bureau Pétrole pour demander l'accord de déchargement ;</p> <p>8. Accord de déchargement ;</p> <p>9. Si nécessaire, accord de la disponibilité de la place ;</p> <p>10. Pour les camions garés à la Gare Routière, Sortie du Camion à la Gare Routière, sous l'autorisation d'un Agent de la surveillance affecté à la Gare Routière et acheminement du camion ;</p> <p>11. Arrivée du camion et vérification que les scellés sont intacts par un Agent des Douanes et un représentant de l'entrepôt du carburant ;</p>	<p>-Vérificateur de l'Unité T1</p> <p>-Déclarant en douane</p> <p>-Chef d'Equipe</p> <p>-Vérificateur des douanes affecté à la Gare Routière</p> <p>-Receveur des douanes</p> <p>-Vérificateur des douanes</p>	5 minutes pour validation du T1 et 45 minutes pour vérification si le produit remplit les normes standards	T1 Système ASYUCUDA Word Factures Bill of Lading

N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		<p>12. En cas de constat de bris de scellés, mise en route des procédures contentieuses prévues par la loi de la Gestion Douanière de la Communauté Est Africaine ainsi que sa réglementation ;</p> <p>13. Si les scellés sont encore intacts, vérification de la nature du produit (couleur et densité). Si le produit ne remplit pas les normes standards, il n'est pas recevable ;</p> <p>14. Si le produit est conforme aux normes standards, le déchargement est autorisé ;</p> <p>15. Après déchargement, inscription de la qualité jaugée à température de 20°C sur le T1 ;</p> <p>16. Vérification par les Agents de l'entrepôt du carburant que la citerne est vide ;</p> <p>17. Déclaration de mise en entrepôt : les déclarants modifient les quantités par la saisie de la quantité jaugée à 20°C ;</p> <p>18. Présentation du dossier de déclaration chez le receveur pour paiement de la redevance informatique ;</p> <p>19. Transmission du dossier de déclaration au Bureau des douanes pour traitement et clôture.</p>			
b. Déclaration de mise en consommation					
1°	Déclaration de mise en consommation	<p>20. Etablissement de la déclaration de mise en consommation en saisissant la quantité jaugée à 20°C</p> <p>21. Les droits et taxes sont déterminés suivant la structure des prix des carburants en vigueur ;</p> <p>22. Présentation du dossier de déclaration pour paiement des droits et taxes chez le receveur ;</p> <p>23. Présentation du dossier de déclaration au Bureau pour vérification ;</p> <p>24. Vérification du dossier de déclaration par les Agents des Douanes. La vérification se base sur les documents présentés (T1, DTD, la déclaration d'intention d'importer, l'Attestation fiscale, la Quittance de paiement, etc.) ;</p> <p>25. Traitement et clôture du dossier de déclaration ;</p> <p>26. Remise d'une copie de la déclaration de mise en consommation à l'importateur.</p>	<p>Déclarant en douane</p> <p>Receveur des douanes</p> <p>Vérificateur des douanes</p>	10 minutes pour la Saisie de la déclaration et 5 minutes pour la vérification	<p>Système ASYCUDA Word</p> <p>Factures</p> <p>DII ou Licence d'importation</p> <p>La structure des prix carburant</p>

N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
c. Apurement de la déclaration de mise en consommation (DMC)					
		27. Présentation au bureau d'un bon de livraison délivré par la société importatrice. Ce bon de livraison mentionne l'acheteur, la quantité ainsi que la nature du produit. C'est sur base de ces éléments que le vérificateur du bureau apure la Déclaration de Mise en Consommation (DMC) au fur et à mesure ;			
d. Procédure de réexportation					
1°	Etablissement de la déclaration de réexportation	28. Autorisation de réexportation délivrée par le Ministère de l'Energie et Mines 29. Avis de la Direction des Services Douaniers et E-Business 30. Etablissement de la déclaration de réexportation ; 31. Présentation du dossier de déclaration pour paiement de la redevance informatique et la redevance Administrative chez le receveur; 32. La suite de la procédure est identique aux N°20, 21, 22, 23,24 et 25.	-Déclarant -Vérificateur des Douanes -Receveur des douanes	15 minutes	Système ASYCUDA Word Facture Autorisation du Ministère Energie et Mines Avis de la Direction des Services Douaniers
F. PROCEDURES D'EXPORTATION DES MARCHANDISES					
1°	Saisie et liquidation de la déclaration d'exportation	1. Le déclarant saisit, enregistre et liquide la déclaration chez lui dans son bureau. 2. Le déclarant se présente à la Banque pour payer le montant liquidé sur la déclaration. 3. Le déclarant présente le bordereau de versement, avec tous les documents de support joints à la déclaration (notamment les factures, l'attestation fiscale, licence d'exportation, la liste de colisage, certificat d'origine en cas des avantages préférentielles, les autorisations en cas de nécessité), au receveur des douanes pour encaissement effectif du montant des taxes liquidés sur la déclaration dans le système douanier (ASYCUDA World). 4. Dans les cas des déclarations simplifiées d'exportation, la Licence d'export n'est pas requise	-Déclarant en douane -Receveur des douanes -Vérificateur des douanes -Chef d'Equipe	30 minutes	Factures Licence d'exportation Système ASYCUDA Word Scellés



N°	Etapas de la procédure	Activités/Directives/Opérations	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
		5. Lorsque le receveur valide l'encaissement, la déclaration est directement clôturée par le Chef d'Equipe. 6. Le vérificateur des douanes de l'Unité Surveillance est désigné pour assister au chargement et pose de scellé			

### 5.3. Procédures de la Direction des Programmes et Suivi

La Direction des Programmes et Suivi a comme objectif de concevoir des programmes visant la modernisation et la réforme de l'administration douanière, d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des plans et programmes.

La Direction des Programmes et Suivi est aussi chargée de l'élaboration des procédures douanières dans le cadre de la facilitation du commerce. Elle assure le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des projets et programmes ainsi que les activités du Commissariat des Douanes et Accises.

La Direction des Programmes et Suivi est composée de deux services :

- ✓ Le Service Programmes (Unité Programmes et Unité Analyse des Affaires)
- ✓ Le Service Suivi et Evaluation

## Processus opérationnel de la Direction des Programmes et Suivi

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Outils standards ou moyen de travail
I. PROCEDURE DU SERVICE PROGRAMMES					
A. UNITE PROGRAMMES					
1°	Elaboration du plan d'actions annuel du Commissariat des Douanes et Accises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer aux différentes Directions du CDA, le canevas à suivre dans l'élaboration du plan d'action</li> <li>• Identifier les objectifs spécifiques suivant les axes stratégiques du plan d'affaire de l'OBR</li> <li>• Définir les résultats attendus</li> <li>• Enumérer les activités à mener pour atteindre les résultats attendus</li> <li>• Fixer les indicateurs de performance pour chaque objectif spécifique</li> <li>• Déterminer les prévisions trimestrielles pour chaque objectif spécifique</li> <li>• Identifier les ressources nécessaires</li> <li>• Indiquer le responsable pour chaque activité</li> </ul>	Chef de service Programme Cadres chargés des programmes Chefs de Service tous du CDA	Avec le début du 2 <sup>nd</sup> semestre	Plan stratégique de l'OBR Stratégie de Lutte contre la Corruption à l'OBR Plan d'actions des différentes Directions du CDA Plan stratégique des douanes de la CEA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte et compilation des données</li> <li>• Production du projet du plan d'actions</li> </ul>	Chef de Service Programmes	Au 3 <sup>eme</sup> et 4 <sup>eme</sup> trimestre	Plan d'action
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation conjointe du projet du Plan d'actions</li> <li>• Intégration des observations formulées lors de la validation du projet du plan d'actions</li> <li>• Production du Plan d'actions validé du CDA</li> </ul>	CDA Directeurs Chefs des Services CDA (tous)	Au 3 <sup>eme</sup> et 4 <sup>eme</sup> trimestre	Plan d'action
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission du Plan d'actions validé au CDA</li> <li>• Le Commissaire des Douanes approuve le Plan d'action et le transmet au Commissaire Général</li> </ul>	Directeur des Programmes et Suivi Commissaire des Douanes	Au 3 <sup>eme</sup> et 4 <sup>eme</sup> trimestre	Plan d'action

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Outils standards ou moyen de travail
2°	Elaboration du budget des dépenses du Commissariat des Douanes et Accises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer aux différentes directions du CDA le canevas à suivre</li> <li>• Collecte des données auprès des différentes directions du CDA</li> </ul>	Chef de Service Programmes Cadre chargé des programmes Tous les chefs de service du CDA	Fin du 3 <sup>ème</sup> et début du 4 <sup>ème</sup> trimestre	Prévisions budgétaires des dépenses de l'exercice en cours
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production du document compilé</li> <li>• Transmission du document compilé au Directeur des Programmes et Suivi</li> </ul>	Chef de Service Programmes		
		Partage du document compilé avec toutes les directions du CDA	Directeur des Programmes et Suivi	Fin du 3 <sup>ème</sup> et début du 4 <sup>ème</sup> trimestre	Prévisions budgétaires des dépenses de l'exercice en cours
		Formulation des observations par les différentes directions	Tous les directeurs du CDA	Fin du 3 <sup>ème</sup> et début du 4 <sup>ème</sup> trimestre	Prévisions budgétaires des dépenses de l'exercice en cours
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des observations formulées dans le document compilé</li> <li>• Production du document final des prévisions des dépenses du CDA</li> </ul>	Chef de Service Programmes Directeur des Programmes et Suivi	Fin du 3 <sup>ème</sup> et début du 4 <sup>ème</sup> trimestre	Prévisions budgétaires des dépenses de l'exercice en cours
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission du document final au CDA pour signature</li> <li>• Transmission du document signé au CG</li> </ul>	Directeur des Programmes et Suivi Commissaire des Douanes et Accises	Fin du 3 <sup>ème</sup> et début du 4 <sup>ème</sup> trimestre	Prévisions budgétaires des dépenses de l'exercice en cours
3°	Production du rapport trimestriel du Commissariat des Douanes et Accises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication du format à suivre</li> <li>• Préparation de la partie de la DPS</li> <li>• Partage de la partie de la DPS avec ses services pour observations</li> <li>• Intégration des observations formulées</li> <li>• Réception de la partie des autres directions</li> <li>• Préparation du rapport compilé du CDA</li> <li>• Transmission du rapport compilé au Directeur des Programmes et Suivi</li> </ul>	Chef de service Programmes Directeur des Programmes et Suivi Autres Directeurs du CDA	Dans cinq jours suivant le trimestre écoulé	Rapports mensuels des différentes directions du CDA

N°	Etapas de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Outils standards ou moyen de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage du rapport compilé avec les autres directeurs du CDA</li> <li>Emission des observations</li> </ul>	Directeur des Programmes et Suivi Autres directeurs du CDA	Dans cinq jours suivant le trimestre écoulé	Rapport compilé
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des observations émises</li> <li>Production du rapport définitif</li> <li>Transmission du rapport définitif au CDA</li> <li>Signature du rapport définitif par le CDA et transmission au CG</li> </ul>	Directeur des Programmes et Suivi Commissaire des Douanes et Accises	Dans cinq jours suivant le trimestre écoulé	Rapport compilé
4°	Révision des procédures douanières en collaboration avec les services opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la situation du moment</li> <li>Analyse de la procédure existante</li> <li>Réunion d'échange sur les deux points précédents</li> <li>Formulation des recommandations relatives aux changements à opérer</li> <li>Préparation de la note qui décrit les changements à opérer</li> <li>Partage de la note pour validation</li> <li>Emission des observations</li> <li>Intégration des observations émises</li> <li>Transmission de la note pour signature au CDA</li> </ul>	Chef de Service Programmes Cadre chargé des programmes Directeurs concernés	NA	Notes de services existantes PV des réunions de service Rapports des missions Protocoles communautaires Accords bilatéraux
5°	Coordination de la mise en œuvre des projets et programmes de modernisation des douanes et de facilitation du commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation dans l'élaboration des protocoles, accords ou plan d'actions du projet/programme, à l'exception des projets ponctuels proposés par les bailleurs</li> <li>Proposer des changements à opérer dans le sens de la modernisation des douanes</li> <li>Produire des rapports sur l'état des lieux de la gestion du projet/programme</li> </ul>	Chef de Service Programmes Equipes techniques Analystes d'affaires Directeur des Programmes et Suivi CDA	Délai défini dans le plan d'actions du projet/programme	Protocole du projet Accords de mise en œuvre du projet Recommandations émanant des réunions des différents organes de gestion du projet
UNITE DES ANALYSTES D'AFFAIRES					
1°	L'assistance continue aux utilisateurs du Système Douanier Automatisé (ASYCUDA WORLD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assister les utilisateurs dans le déblocage des problèmes fonctionnels du système</li> <li>En collaboration avec l'équipe technique, résoudre les problèmes qui débordent l'assistance fonctionnelle</li> </ul>	Analystes d'affaires Equipe technique	Toute la durée de vie du système	

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Outils standards ou moyen de travail
2°	Amélioration continue des fonctionnalités du système	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les problèmes non résolus avec l'utilisation du système,</li> <li>• Etudier comment les fonctionnalités du système peuvent être régulièrement et progressivement améliorées.</li> </ul>	Analystes d'affaires Equipe technique Les utilisateurs	Toute la durée de vie du système	
3°	Gestion de nouvelles fonctionnalités (besoins d'affaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et livrer les nouveaux besoins d'affaires pouvant être gérés dans le système ASYCUDA World</li> <li>• Documenter les besoins d'affaire de l'organisation en conformité avec les lois en vigueur.</li> </ul>	Analystes d'affaires	continuellement	
4°	Analyse les exigences fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer une demande de travail traduisant les exigences fonctionnelles à développer par l'équipe technique</li> <li>• Développer des nouvelles fonctionnalités</li> <li>• Présenter et valider les nouvelles fonctionnalités développées</li> <li>• Faire des tests</li> <li>• Présenter et valider les tests</li> <li>• Former les utilisateurs sur les nouvelles fonctionnalités développées</li> <li>• Mise en production de nouvelles fonctionnalités développées</li> </ul>	Analystes d'affaires Equipe technique Utilisateurs	Dès l'expression du besoin	Système Douanier Automatisé (ASYCUDA WORLD)
5°	Elaboration du manuel des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les utilisateurs</li> <li>• Confectionner le manuel</li> <li>• Communiquer le manuel aux utilisateurs pour application</li> </ul>	Analystes d'affaires		
6°	La formation et le renforcement des capacités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la formation des nouveaux employés</li> <li>• Assurer le renforcement des capacités des utilisateurs</li> </ul>	Analystes d'affaires/Projet ASYCUDA World		
7°	Mise à jour des règles de taxation dans le système ASYCUDA World.	Adapter et garder à jour les règles de taxation dans le système ASYCUDA World lorsqu'il y a des changements de procédures résultant de changements législatif.	Analystes d'affaires/Projet ASYCUDA World		Loi Budgétaires, Ordonnances Ministérielles Notes de Service.

N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Outils standards ou moyen de travail
8°	Gestion de la Structure Carburant	Mettre à jour les règles de taxation spécifiques aux carburants dans le Système douanier ASYCUDA World	Analystes d'affaires/Projet ASYCUDA World	Après publication et réception du document par la direction de l'OBR.	Ordonnance Ministérielle.
9°	Mise à jour du Taux de Change	Mettre à jour le taux de change dans le Système douanier ASYCUDA World	Analystes d'affaires/Projet ASYCUDA World	Chaque jour	Site Officiel de la BRB
10°	Gestion des Comptes des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception des demandes de création ou de modification des profils des comptes des utilisateurs du Système</li> <li>• Créer ou modifier les profils des comptes des utilisateurs du système</li> <li>• Réinitialiser les mots de passe des utilisateurs</li> </ul>	Analystes d'affaires/Projet ASYCUDA World	Maximum deux jours après réception de l'accord de la hiérarchie.	Lettre de demande externe ou Formulaire y relatif à l'interne.
PROCEDURES OPERATIONNELLES DU SERVICE SUIVI					
N°	Etapes de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Outils ou moyen de travail
1°	Suivi de la mise en œuvre du Plan d'action du CDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les différents objectifs spécifiques et leurs indicateurs de performance suivant les différentes directions</li> <li>• Exploiter les différents rapports produits par les différentes directions</li> <li>• Collecter les données auprès des différentes directions</li> </ul>	Chef de Service Suivi Cadre chargé du suivi	Sur une base continue	Plan d'actions du CDA Rapports de trois directions du CDA
		Compilation des données collectées et production du rapport provisoire d'évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions	Chef de Service Suivi	Au plus tard 10 jours après le trimestre évalué	Rapport provisoire d'évaluation
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation du rapport provisoire</li> <li>• Intégration des observations formulées lors de la validation du rapport provisoire</li> <li>• Production du rapport final</li> <li>• Vérification de l'intégration de toutes les observations formulées</li> </ul>	CDA Directeurs Chefs des Services CDA (tous)	Dans 5 jours après production du rapport provisoire	Rapport provisoire Rapport final

N°	Etapas de la procédure	Activités	Responsable	Délai	Outils standards ou moyen de travail
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission du rapport final au CDA</li> <li>• Le Commissaire des Douanes approuve le rapport et le transmet au Commissaire Général</li> </ul>	Directeur des Programmes et Suivi Commissaire des Douanes	Dans 5 jours après production du rapport provisoire	
2°	Suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans les différents rapports (rapports d'audit, rapports de mission, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un fichier récapitulatif des différentes recommandations est tenu après exploitation des rapports existants</li> <li>• Identifier les différents services concernés par les recommandations formulées</li> <li>• En collaboration avec les services concernés, identifier les actions à mener pour la mise en œuvre des recommandations formulées</li> <li>• S'assurer de l'état d'exécution des recommandations formulées.</li> </ul>	Chef de Service Suivi Cadre chargé du suivi	N/A	Différents Rapports d'audit produits
3°	Suivi de la mise en œuvre des différents projets et programmes de modernisation des douanes et de la facilitation du commerce	Pour chaque projet ou programme dégager un état de mis en œuvre Formuler des recommandations pour l'atteinte des résultats escomptés	Chef de Service Suivi Cadres chargés du suivi	N/A	N/A
4°	Suivi du respect des lois et règlements douaniers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un fichier récapitulatif des procédures douanières est tenu</li> <li>• Etablir l'état des lieux des procédures douanières et de leur niveau de mise en œuvre;</li> <li>• Formuler des recommandations nécessaires aux directions concernées</li> </ul>	Chef de Service Suivi Cadres chargés du suivi	N/A	Notes de services Règlementation douanière



## 5.4. Procédures de la Direction de Lutte contre la Fraude et la Contrebande

---

### ► La mission

La mission de la Direction de Lutte contre la Fraude et la Contrebande est de 'Lutter contre toute forme de contrebande transfrontalière et assurer une dissuasion crédible et efficace'.

### ► Le rôle

Le rôle de la Direction est la lutte contre la fraude et la contrebande.

### ► Les responsabilités

- ✓ Assurer la dissuasion par une surveillance des flux des biens illégalement introduits dans le pays ;
- ✓ Fournir de l'appui et la protection des enceintes de l'Office, des biens saisis et du personnel de l'OBR dans l'exercice de leur mission ;
- ✓ Appréhender toute forme de contrebande et de violations douanières et notamment celles qui portent un grave préjudice aux recettes de l'État et procéder aux saisies ;
- ✓ Confectionner le(s) dossier(s) à charge et le(s) transmettre au(x) service(s) compétent(s).

### ► Le Mandat

La Direction de la Lutte contre la Fraude et la Contrebande a mandat de:

1. Rechercher, analyser et surveiller la nature et l'étendue du phénomène de la fraude et proposer des recommandations pour y remédier ;
2. Organiser et exécuter certaines décisions de fouilles-perquisitions afin de saisir les marchandises de fraude ;
3. Initier les activités de prévention et répression de la contrebande ainsi que toutes formes d'infractions douanières et fiscales ;
4. Faire des patrouilles régulières (routières et lacustres) de nuit comme de jour pour localiser et saisir les marchandises fraudées et assurer la dissuasion ;
5. Assister dans l'identification des cas de fraudes qui menacent le système douanier et opérer le démantèlement des bandes organisées des fraudeurs ;
6. Surveiller et contrôler la régularité des conditions de détention, de circulation des marchandises importées à haut risque ou celles soumises à certaines restrictions douanières ainsi que leurs moyens de transport; depuis le bureau douanier d'entrée jusqu'au bureau de destination, et le cas échéant assurer l'escorte.
7. En collaboration avec les services juridiques de l'OBR, initier des poursuites pénales des cas avérés de fraude pour rehausser le niveau général de respect des obligations douanières.
8. Faire des propositions de vente aux enchères des marchandises saisies abandonnées ou qui dépassent les délais de dédouanement conformément aux prescrits de la loi.
9. Établir des relations solides et efficaces avec d'autres services nationaux, régionaux et internationaux engagés dans la répression et la lutte contre la fraude.

### 5.4.1. Le service de police

Le Service de Police est une unité détachée du Ministère de la Sécurité Publique. Sous la Supervision du Directeur de la Lutte contre la Fraude et la Contrebande, le service est coordonné par un commandant de l'Unité ayant le rang de chef de service. Les missions et les attributions de l'Unité de police sont prévues par la Convention de partenariat entre le Ministère des Finances, du Budget et de la Privatisation et le Ministère de la Sécurité Publique sur la mise à disposition d'une unité de police à l'Office Burundais des Recettes

### 5.4.2. Le service équipes mobiles

Le Service Equipes Mobiles relève de la Direction de la Lutte contre la Fraude et la Contrebande. Le Service comporte cinq équipes mobiles régionales réparties à l'Ouest, au Nord, au Centre, à l'Est et au Sud. A la tête de chaque Equipe Mobile Régionale, il y a un chef d'équipe qui coordonne les activités opérationnelles. Le Service Equipes Mobiles surveille les frontières de tout le pays en vue du lutter contre la fraude et la contrebande. Enfin, le Service Equipes Mobiles est l'unité opérationnelle désignée dans le cadre de la mise en œuvre du projet piloté par JICA sur la surveillance conjointe des frontières (JBS/JWS project) dans le cadre de la communauté Est Africaine en vertu du Mémorandum d'entente entre le Commissariat des Douanes et Accises de l'Office Burundais des Recettes et le Département des Douanes et Accises de l'Office Tanzanien des Recettes concernant la mise en œuvre des opérations de surveillance conjointe de postes frontières à KOBERO/KABANGA signé à Dar-es-Salaam le 30/03/2012.

#### ► Missions

Le Service Equipes Mobiles est chargée de la lutte contre la fraude et la contrebande en vue d'augmenter le niveau de conformité douanière et fiscale des contribuables qui importent ou exportent leurs marchandises. A cet effet, les missions du Service consiste notamment à :

- ✓ Effectuer des mouvements de patrouilles et des fouilles dans divers lieux pour détecter les marchandises de contrebande, contrefaites et piratées et maximiser les stratégies d'identifier et d'arrêter les fraudeurs douaniers et lutter efficacement contre les trafiquants transfrontaliers;
- ✓ Repousser les importations frauduleuses et les canaliser vers les bureaux des douanes ;
- ✓ Visiter les frontières, les entrepôts sous douane, les marchés et tout autre endroit, en particulier les endroits où des cas de contrebande, de contrefaçon et de piraterie ont été détectés ou suspectés dans le cadre du déploiement des équipes et de stratégies de surveillance;
- ✓ Intercepter les cargaisons présentant un risque de perte des recettes et d'autres activités illégales ;
- ✓ Arrêter les personnes et les organisations impliquées dans la contrebande, contrefaçon et la piraterie, transmettre la documentation relative à ces arrestations au Chef d'Equipe;
- ✓ Constituer un fichier électronique relatif à tous les cas de fraude mentionnant les auteurs, leur identité, leur origine, leur service et autres mentions utiles pour le processus de gestion du risque ;
- ✓ Enregistrer d'une manière complète et précise toutes les informations/données en rapport avec les saisies, les droits recouverts et la tendance générale de la contrebande;
- ✓ Assurer la collecte de preuves sur les cas de fraude faisant l'objet de poursuites conformément aux règles et procédures en vigueur ;
- ✓ Mener des activités pour lutter contre la contrefaçon, la piraterie et la contrebande/évasion fiscale/droit de douanes, sur base des instructions du Chef d'Equipe qui reçoit des informations provenant d'informateurs ainsi que d'autres sources, conformément aux règlements et procédures régissant les opérations mobiles ;

- ✓ Collaborer avec les Douanes des pays frontaliers dans des opérations conjointes de contrôle et de surveillance de la frontière commune ;
- ✓ Effectuer des recherches sur des produits contrefaits et piratés et les identifier à l'importation;
- ✓ Procéder à des vérifications physiques sur base des procédures douanières relatives à la contrefaçon, à la Contrebande et l'évasion fiscale ainsi qu'à la piraterie;
- ✓ Etablir les Procès-verbaux relatives aux infractions conformément à la loi sur la contrefaçon et la piraterie, rassembler les preuves et les soumettre au Chef d'Equipe ;
- ✓ Procéder à une analyse préliminaire des données de surveillance sur la contrebande, la contrefaçon et la piraterie.

### ➤ Responsabilité et pouvoirs des vérificateurs

Dans l'exercice de leurs missions de lutte contre la fraude et la contrebande, les vérificateurs des Equipes Mobiles mettent en mouvement les pouvoirs légaux conformément aux dispositions des articles 149 à 159 de la Loi sur la Gestion des Douanes de la Communauté Est-Africaine telle que révisée à ce jour.

Brièvement, il s'agit :

- ✓ du pouvoir d'exiger la présentation du navire (Article 149);
- ✓ du pouvoir d'exiger le départ du navire (Article 150) ;
- ✓ du pouvoir de patrouiller librement et d'amarrer les navires, etc. (Article 151) ;
- ✓ du pouvoir d'entrer dans le navire et de le perquisitionner (Article 152) ;
- ✓ du pouvoir d'arrêter le véhicule suspecté de transporter des marchandises de fraude (Article 153) ;
- ✓ du pouvoir de demander des réponses aux questions concernant leurs bagages par les personnes qui entrent ou quittent un Etat membre (Article 154) ;
- ✓ du pouvoir de visiter les personnes (Article 155) ;
- ✓ du pouvoir d'arrestation (Article 156) ;
- ✓ du pouvoir de perquisitionner les lieux moyennant un mandat de perquisition (Articles 157 et 158) ;
- ✓ du pouvoir d'exiger la production des livres (Article 159).

### ➤ Les droits du suspect, contrevenant à la loi

1. L'agent autorisé compétent informe le client de la situation et de la décision prise, de l'infraction reprochée, de la référence à l'article de la loi, de l'amende appliquée qui sera additionnée au calcul des droits et taxes dues;
2. Le client est aussi informé du processus de faire appel contre la saisie, des procédures à suivre avec détails relatifs et des délais à respecter ;
3. Le client qui le désire pourra être entendu par l'autorité compétente (chef de service, Directeur ou le Commissaire);
4. Instruire le client de se présenter au bureau de dédouanement visé et d'effectuer le paiement requis.
5. Le client a droit d'obtenir la mainlevée des marchandises saisies aussitôt, après paiement des droits et amendes ou après paiement d'une garantie pour couvrir la valeur de ses marchandises tel que déterminé par le Commissaire.
6. Après avoir obtenue preuve de paiement, le Directeur ou le Commissaire accordera au client la mainlevée sur la marchandise visée.

N.B : Certaines circonstances peuvent influencer une décision de confiscation des biens saisis et infliger les amendes élevées. Ces circonstances sont :

- a. La récidive des infractions décelées impliquant les mêmes personnes ;
- b. Il s'agit de marchandise prohibées, restreintes, interdites ou contrefaites.
- c. Les cas qui méritent des poursuites judiciaires.

### Processus opérationnel de la lutte contre la fraude et la contrebande

N°	Etapes de la procédure de lutte contre la fraude et la contrebande	Activités	Responsable	Délai	Format/outils ou moyens de travail
1	Information sur la fraude	<p>Une information sur les marchandises de fraude qui parvient à un vérificateur ou à tout employé du Service Equipes Mobiles en provenance d'un informateur ou de toute autre personne doit d'abord être centralisée au niveau du chef d'Equipe et/ou du Chef de Service avant son traitement</p> <p>Si l'information est obtenue pendant la patrouille, le vérificateur responsable de l'opération de patrouille informe le chef d'équipe et/ou le chef de service sur les dispositions à prendre</p>	<p>Vérificateur des douanes</p> <p>Vérificateur des douanes désigné responsable de la patrouille</p> <p>Chef d'équipe</p> <p>Chef de Service</p>	Immédiatement après réception de l'information	N/A
		Ensuite, le Chef de Service apprécie la fiabilité de l'information avant le déploiement des ressources	Chef de service	Immédiatement après réception de l'information	N/A
2	Transfert de l'information au service des renseignements et déploiement des ressources	Si l'information est pertinente, le Service Gestion des Renseignements est éventuellement informé et les ressources nécessaires pour la mission, sont déployées (employés, policiers, véhicules). Au moins 2 vérificateurs doivent être désignés pour une mission	<p>Chef de Service</p> <p>Chef d'équipe</p>	Dans moins d'une heure en fonction du besoin et de la spécificité de l'information	<p>Téléphone</p> <p>Véhicule de service</p>
		Enfin, les vérificateurs en compagnie des policiers sont conduits sur le lieu où les marchandises de fraude à saisir sont cachées ;	Chauffeur de Service	Immédiatement sur autorisation du Chef de service	Autorisation de sortie du véhicule (par voie écrite ou par téléphone en fonction des circonstances)
3	Gestion des opérations sur terrain	Toutes les dispositions s'agissant des contacts avec l'informateur, de la conduite des opérations et de la prise de décision sur les mesures appropriées à prendre sont prises sur terrain ;			

		<p>S'il s'agit des marchandises se trouvant dans une maison habitée, une fouille perquisition est opérée ;</p> <p>S'il s'agit des marchandises se trouvant dans un véhicule, un navire ou un aéronef, les fouilles sont conduites conformément à la loi et les moyens de transport font objet de saisie ;</p> <p>Si les marchandises arrivent/ partent par tête, les dispositions nécessaires sont prises pour qu'elles soient transportées par le véhicule de service jusqu'à l'entrepôt destiné à cet effet.</p>	<p>Chef d'Equipe</p> <p>Vérificateur des douanes désigné responsable des opérations</p>	<p>Aussitôt sur les lieux de perquisition</p>	<p>Note de saisie selon le formulaire C42</p> <p>Mandat de perquisition</p> <p>Scellés douaniers</p>
4	Saisie des marchandises	<p>Toute marchandise de fraude interceptée doit être saisie conformément à la procédure de la section 214 de la LGDCEA</p> <p>Une audition sous procès-verbal peut être nécessaire immédiatement s'il y a des risques que des contestations naissent potentiellement (cas des contrevenants qui n'ont pas une volonté de coopérer au moment de la saisie par exemple)</p>	<p>Vérificateur</p> <p>Chef d'équipe</p>	<p>Dès l'interception des marchandises si le contrevenant est présent où dès que ce dernier se présente après la saisie</p>	<p>Note de saisie sous la forme C37 établie en deux originaux dont une copie est délivrée au contrevenant</p> <p>Procès-verbal d'audition</p>
5	Acheminement des marchandises saisies et entreposage	<p>Les marchandises saisies doivent être mises dans l'entrepôt destiné à cet effet par le responsable du magasin ;</p> <p>les entrées comme les sorties doivent être consignés dans le registre du magasinier ;</p> <p>Pendant l'entreposage, les marchandises de même nature sont entreposées ensemble ;</p>	<p>Commis magasinier ou responsable du magasin</p> <p>Vérificateur saisissant</p>	<p>N/A</p>	<p>Registre du magasin</p> <p>Marques de description des marchandises</p> <p>feutres</p>
		<p>Les marchandises de nature inflammable ou de nature pouvant nuire à la sécurité du stock, sont mises dans un espace aménagé à cet effet ;</p> <p>Toutes les marchandises en stock doivent être marquées pour faciliter l'identification (lieu de saisie, nature, date de saisie, quantité, initiales des noms et prénoms de l'agent saisissant)</p>			

6	Traitement réservé aux marchandises saisies et Mainlevée	<b>1° Cas des marchandises saisies susceptibles d'être déclarées</b>			
		Au retour des opérations mobiles sur terrain, les marchandises qui ont fait objet de saisie, sont mises dans l'entrepôt prévu pour cet effet et font objet d'enregistrement dans le registre des marchandises saisies ou dans un fichier de la base des données ainsi que dans le registre du magasin	Vérificateur des douanes responsable de l'opération  Commis magasinier ou un responsable du magasin	Aussitôt au retour de l'opération	Registre des saisies  Fichier Excel de la Base des données  Registre du magasin
		Une note de saisie C37 est établie en deux originaux dont l'un est remis au contrevenant après avoir contresigné avec le vérificateur. La note de saisie numérotée par ordre chronologique, est classée.	Vérificateur responsable de l'opération	Aussitôt après entreposage des marchandises de fraude	Note de saisie sous le formulaire C37  Classeur des notes de saisie
		le contrevenant se présente munie de la note de saisie pour réclamer ses marchandises saisies ;  le vérificateur vérifie le numéro de la note systématiquement dans le registre des saisies ou dans le fichier Excel de la base des données et dans le classeur des notes de saisies pour traitement	Vérificateur des douanes	Au plus tard dans un mois à partir de la date de la saisie	Note de saisie C37
		Une liquidation des droits et taxes à payer est faite ;  Une audition du contrevenant s'elle n'a pas été conduite préalablement au moment de la saisie, est faite ;	Vérificateur des douanes  Chef d'Equipe  Chef de Service  Directeur  Commissaire des douanes	Au moment de la réclamation des marchandises en présence du contrevenant	Procès-verbal d'audition  Procès-verbal d'infraction en matières douanières
	Un procès-verbal d'infraction en matières douanières est dressé  Une fois le procès-verbal établi et signé par l'agent-vérificateur et le contrevenant, après avis du chef d'équipe, il est directement transmis au chef de service pour analyse et corrections s'il y a lieu pour émettre son avis ;  Après l'avis du Chef de service, le procès-verbal d'infraction est transmis au Directeur pour observations et prise de décision à son niveau ;				

		<p>Puis, le procès-verbal d'infraction est acheminé au Commissaire des Douanes et accises pour la dernière décision ;</p> <p>Une fois que la décision du Commissaire confirme les droits et taxes ainsi que l'amende indiquée dans le procès-verbal d'infraction, le contrevenant est appelé pour payer ;</p>			
		<p>Par après, le contrevenant présente la quittance de paiement au secrétariat de la Direction qui, après avoir vérifié son authenticité, prépare la mainlevée des marchandises qui avaient fait l'objet de saisie ;</p> <p>Pour les Equipes qui sont à l'intérieur du pays, le Chef d'Equipe ou le chef d'unité accorde la mainlevée en portant des mentions sur la quittance de paiement présentée par le contrevenant</p> <p>Enfin, le contrevenant présente la mainlevée au gestionnaire de l'entrepôt et celui-ci lui donne ses marchandises qui avaient été saisies.</p>	<p>Chef d'Equipe Chef de Service Secrétaire de la Direction</p>	Après paiement des droits, taxes et amendes dus par le contrevenant	<p>Quittance de paiement générée dans ASYCUDA par le receveur des douanes ;</p> <p>Procès-verbal de mainlevée des marchandises</p>
		<b>2° Cas des marchandises réclamées hors délais légaux</b>			
		<p>Les marchandises réclamées hors délais ne peuvent pas être remises au contrevenant et sont confisquées conformément à la section 214 de la LGDCEA au point (3) (b)</p> <p>Néanmoins, les marchandises peuvent avoir une mainlevée si le propriétaire fournit des informations nécessaires sur les marchandises conformément à l'article 215 (2) (a) de la LGDCEA</p>	<p>Chef de Service Commissaire des Douanes</p>	Dès l'expiration du délai d'un mois	Acte de Notification au contrevenant
		<b>3° Cas des marchandises restreintes ou prohibées</b>			
		Les marchandises restreintes sont confisquées jusqu'à ce que les conditions de la restriction soient levées	<p>Vérificateur des douanes ; Chef d'Equipe Chef de Service</p>	Dès le moment de la saisie	Note de saisie confiscation
		Les marchandises prohibées sont confisquées	<p>Vérificateur des douanes ; Chef d'Equipe Chef de Service</p>	Dès le moment de la saisie	Note de saisie confiscation

		<b>4° Des Marchandises à vendre aux enchères publiques</b>			
		S'il s'agit des biens périssables, ils doivent être vendus sans délais aux enchères publiques	Directeur Commissaire Commission de vente aux enchères publiques	Sans délai	N/A
		Les marchandises qui ne sont pas réclamées dans un mois conformément à la disposition de l'article 214 de la LGDCEA sont disposées par la Douane et peuvent être vendues aux enchères publiques	Directeur Commissaire Commission de vente aux enchères publiques	Tous les trois mois à compter de la date de saisie	N/A
7.	Rapport sur les saisies et transmission à la hiérarchie	Dans un format standard, les rapports des Equipes mobiles doivent être dressés dans un fichier Excel avec un même procédé d'enregistrement des saisies (voir format du rapport en annexe)  Un rapport est transmis à la hiérarchie dans un délai réglementaire	Vérificateurs Chef d'équipe Chef de service	Hebdomadaire-ment, Mensuellement et trimestrielle-ment	Fichier partagé MS Excel
8.	Opérations de surveillance conjointe des frontières	Les frontières communes (terrestres, maritimes) avec les pays de la CEA, peuvent faire l'objet de patrouilles conjointes avec les collègues des administrations douanières	Chef de Service Vérificateur des douanes.	Conformément au plan d'actions conjoint	Mémorandum d'entente du 30/03/2012



Le commissariat des taxes internes et recettes non fiscales comprend quatre directions à savoir :

- ✓ Direction de l'immatriculation du contribuable
- ✓ Direction des Moyens Contribuables
- ✓ Direction des Grands Contribuables
- ✓ Direction des petits et micro contribuables
- ✓ Direction des programmes et suivi

Les procédures relatives aux Directions des Petits, des Moyens et des Grands Contribuables sont présentées ensemble en termes opérationnels dans la mesure où elles sont identiques

## ➤ Instruction d'accueil

L'accueil central est le premier point de contact au bureau de Département de Taxes Interne et Recettes Non-fiscale (DTI § RNF). L'accueil doit orienter le contribuable efficacement et clairement. Les agents d'accueil doivent suivre les procédures suivantes :

- 1) Accueillir le contribuable et identifier le motif de sa visite ;
- 2) Enregistrer le temps d'arrivée qui sera disponible sur le réseau pour accès aux services qui suivent ;
- 3) Fournir les renseignements demandés s'ils se rapportent au domaine fiscal en général, ou alors, le document explicatif qu'il cherche ; ou l'orienter vers le chef de Service concerné pour des questions qui dépassent les compétences de l'agent d'accueil ;
- 4) Si le motif de la visite est en rapport avec la vérification, le contribuable est orienté au Service vérification ;
- 5) Si le motif est de déposer une déclaration et payer l'impôt, l'agent d'accueil donne un numéro d'ordre au contribuable et lui indique une place dans la salle d'attente, en attendant qu'il soit servi. Quand le système électronique sera installé, la gestion des files d'attente sera automatique ;
- 6) Les contribuables en attente seront appelés par numéro d'ordre et seront orientés pour avoir une quittance ou pour le dépôt des déclarations et le paiement un à un ;
- 7) Si le motif de la visite est de se faire immatriculer, l'agent d'accueil oriente le contribuable au Service de l'Immatriculation.

## ➤ Note sur la procédure de fiscalisation des contribuables

Entre autres missions de la Direction des Petits, Micro Contribuables et Recettes Non Fiscales, se trouvent la localisation et la fiscalisation des contribuables.

Répondant à l'objectif de l'élargissement de l'assiette fiscale, cette activité consiste à aller sur terrain et à recueillir des informations sur les activités des contribuables, anciens et nouveaux.

Au début de chaque année, un plan annuel de localisation et fiscalisation des contribuables est établi par le Service chargée de la réception des déclarations à la DPMC.

Ce plan indique les différents endroits à visiter ainsi que le calendrier qui sera suivi au cours de l'année.

Avant la visite sur terrain, les vérificateurs chargés de la conformité fiscale apprêtent les fiches de localisation ainsi que les lettres de rappel aux obligations fiscales.

Au cours de la visite, les informations recueillies concernent notamment l'identification complète du propriétaire, la nature d'activités exercées, la date de début d'activités, l'adresse complète, la situation fiscale, le numéro d'identification fiscale (NIF), etc.

Si le contribuable possède un NIF et qu'il n'est pas soumis à aucun régime d'imposition, une lettre de rappel aux obligations fiscales l'invitant à déclarer et à payer les impôts et taxes dont il est redevable lui est remise.

Si la personne visitée n'est pas immatriculée, une lettre de rappel aux obligations fiscales l'invitant à se faire immatriculer en vue de payer l'impôt lui est remise ;

De retour au bureau, le vérificateur chargé de la conformité fiscale effectue les tâches ci-après :

- 1) Saisie, dans un fichier ad hoc, toutes les informations recueillies sur terrain sur base de la fiche de localisation ;
- 2) Confronte le fichier des contribuables localisés avec celui des contribuables actifs en vue de dégager ceux à fiscaliser ;
- 3) Prépare les lettres de rappel aux obligations pour tous les contribuables identifiés comme non conformes ;
- 4) S'assure de la transmission des lettres de rappel aux contribuables ;
- 5) Traite et transmet toute correspondance en rapport avec la fiscalisation ;
- 6) Etablit des impositions d'office aux contribuables qui ne répondent pas aux lettres de rappel dans les délais légaux ;
- 7) Veille à la clôture des impositions établies conformément à la loi ;
- 8) Transmet au Service en charge du recouvrement toutes les notes d'impositions établies ;
- 9) Veille à la mise à jour du fichier des contribuables fiscalisés tout au long du processus de fiscalisation

NB : Ce processus de fiscalisation s'applique également lors de l'exploitation des rapports en provenance du Commissariat des Enquêtes, Renseignements et Gestion du Risque.

## 6.1. Procédures d'Immatriculation du Contribuable

---

Le but de l'immatriculation des contribuables est de les identifier avec des informations détaillées sur chacun, en incluant les types d'impôts auxquels il est assujéti et avec un Numéro d'Identification Fiscale (NIF) qui est unique pour chaque contribuable. Le module d'Immatriculation dans le logiciel fiscal permet la saisie et la maintenance de l'information relative aux contribuables (Personnes physiques et/ou morales), ainsi qu'à leurs comptes d'impôts.

Les sources de renseignement pour l'immatriculation sont les suivantes :

- 1) Demande par le contribuable ;
- 2) Recensement ;
- 3) Enquêtes ;
- 4) Vérification pour la TVA ;
- 5) Transfert de propriété ;
- 6) Marchés publics ;
- 7) Douanes
- 8) Autres renseignements.

Il permet également la production des relevés des comptes d'impôts et différents rapports. Il inclut la production des Certificats NIF et Certificats d'immatriculation à la TVA.

### *I. Instructions générales*

Le contribuable est orienté vers le service d'immatriculation par le service d'accueil général.

Au niveau de ce service, les tâches suivantes sont exécutées :

- 1) Demander au contribuable s'il est un individu qui est commerçant, s'il est non commerçant, un ONG ou si c'est une société ;
- 2) Si c'est une société, l'orienter à l'Agence de Promotion aux Investissement ;
- 3) s'il n'est pas commerçant, lui donner un formulaire d'immatriculation et lui expliquer comment le remplir, en insistant sur les éléments obligatoires à compléter;
- 4) enregistrer le temps d'arrivée du contribuable qui est un individu;
- 5) s'il est commerçant l'orienter au Tribunal de Commerce pour avoir le Registre de commerce;

#### **Immatriculation et octroi du NIF**

- 1) Quand le commerçant revient avec le registre de commerce, demander à la personne s'il cherche le NIF ou veut modifier son ancienne immatriculation ?
- 2) enregistrer le temps de retour et lui donner alors un formulaire qu'il doit remplir en lui expliquant comment remplir;
- 3) L'agent de l'immatriculation, reçoit le formulaire, vérifie si la personne n'est pas déjà immatriculée comme suit :
  - a) Il demande au client s'il n'est pas déjà immatriculé dans le logiciel et n'a pas reçu de NIF ;
  - b) Même si la réponse est OUI ou NON, l'agent de l'immatriculation vérifie si le contribuable n'est pas déjà enregistré en utilisant l'écran (TR111S). Il faut aller dans le menu immatriculation, cliquer sur « Personnes physiques », puis « Personnes physiques » pour ouvrir l'écran de « Maintenance des personnes physiques » (TR111S). Cliquez sur le bouton « Personne physique » ; puis saisir le nom de famille dans le champ « Nom de famille », puis cliquez sur le bouton « Rechercher enregistrement » ou appuyez sur « F8 » du clavier. Si le nom saisi apparaît à l'écran, utilisez soit les boutons « Enregistrement suivant » et « Enregistrement précédent » pour consulter l'information sur cette personne ;
  - c) Si le contribuable est introuvable, vérifier s'il a été recensé par l'OBR depuis Novembre 2011 ;
  - d) Si la réponse est oui, chercher dans le classeur et utiliser le formulaire ad hoc ;
  - e) Si non, vérifier, corriger et compléter le formulaire que le client a présenté. Photocopier le Registre de Commerce et les statuts pour les sociétés ou la Carte d'identité pour les personnes physiques et les joindre au formulaire d'immatriculation ;
  - f) Les personnes physiques doivent déposer une photo passeport en couleur et une copie de la carte nationale d'identité (CNI)
- 4) L'agent de l'immatriculation saisit la section 1 du formulaire pour les sociétés et le transmet au chef de service immatriculation pour validation et d'impression du NIF comme suit :
  - a) Aller dans le Menu « Immatriculation » et ouvrir l'Ecran « Maintenance des Personnes Morales » (TR 121AS) ;
  - b) Saisir toutes les informations remplies sur le formulaire dans les différents champs ;
  - c) Cliquer sur le bouton « Sauvegarder » pour générer le NIF
- 5) Pour les personnes physiques, l'agent de l'immatriculation saisit les sections 5 et 6 du formulaire et le transmet à l'agent de validation et d'impression du NIF comme suit:
  - a) Aller dans le Menu « Immatriculation » et ouvrir l'Ecran « Maintenance des Personnes Physiques »(TR111S) ;
  - b) Saisir toutes les informations remplies sur le formulaire dans les différents champs ;
  - c) Cliquer sur bouton « Sauvegarder » pour générer le NIF.
- 6) Le chef de service ou son délégué vérifie s'il n'y a pas d'erreur de saisie dans le logiciel par rapport aux informations fournies par le contribuable dans le formulaire, imprime

le certificat du NIF et le donne au contribuable comme suit :

- a) Ouvrir les Ecrans « TR111S » ou « TR121AS » ;
  - b) Taper le NIF dans le Champ NIF et appuyer sur le bouton F8 du clavier ;
  - c) Contrôler, valider, créer les comptes d'impôt et imprimer certificat NIF.
- 7) Le chef de service ou son délégué enregistre le temps de la fin du service au contribuable.

#### **Complément de la saisie des données du formulaire.**

- 1) Le chef de service immatriculation transmet le formulaire aux agents de saisie pour compléter la saisie des données qui restent ;
- 2) L'agent saisit les données complémentaires sur le formulaire comme suit :
  - a) Ouvrir les Ecrans « TR111S » ou « TR121AS » selon que l'actionnaire est une personne morale ou physique ;
  - b) Saisir les informations de l'actionnaire et cliquer sur le bouton « Sauvegarder » pour générer le NIF ;
  - c) Ouvrir l'Ecran « TR121AS » et taper le NIF de l'Entreprise dans le champ « NIF » ;
  - d) Cliquer dans le Menu « Droits de propriété » et taper le NIF de l'actionnaire dans le Champ « NIF » de l'Ecran « TR123S » ;
  - e) Contacter l'actionnaire et lui soumettre le certificat du NIF ;
  - f) Appuyer sur le bouton « Entrée » du clavier puis sauvegarder pour rattacher l'actionnaire à son entreprise
- 3) Si l'individu est immatriculé pour importer des effets personnels seulement, s'il n'est pas commerçant, il sera enregistré sur les droits de douanes ;
- 4) Si l'individu est immatriculé pour transférer un véhicule dans le pays en son nom, s'il n'est pas commerçant, il sera enregistré sur les droits de véhicules ;
- 5) L'agent de saisie transmet le formulaire saisi aux archives pour classement dans le dossier du contribuable.

### **6.1.1. Immatriculation fiscale d'une personne physique**

#### **Immatriculation**

- 1) Cliquez sur le bouton « annuler la requête » de la barre d'outils, puis placez le curseur dans le champ « Nom », et commencer à entrer toutes les informations requises dans les différents champs restants de l'écran de « Maintenance des personnes Physiques » comme suit :
  - a) Aller dans le Menu « Immatriculation » et ouvrir l'Ecran « Maintenance des Personnes Physiques » (TR111S) ;
  - b) Saisir toutes les informations remplies sur le formulaire dans les différents champs ;
  - c) Aller dans le Menu « Sauvegarder » pour générer le NIF
- 2) Enfin, cliquez sur le bouton « Sauvegarder » de la barre d'outils du système, enregistrer les informations sur la personne physique considérée et lui attribuer un numéro d'identification qui va apparaître dans le champ NIF et finaliser comme suit :
  - a) imprimer le certificat du NIF ;
  - b) Ecrire le NIF sur le formulaire d'immatriculation.

#### **Création d'Enterprise**

- 1) Si la personne physique possède au moins une entreprise individuelle, il faut aller dans l'écran de « Maintenance des entreprises individuelles » (TR111S) pour attacher cette entreprise à la personne physique en question.
- 2) De la même manière, en enregistrant une nouvelle entreprise individuelle, prenez soin

de vous assurer que le propriétaire (la personne physique) indique correctement son numéro d'identification fiscale et qu'il est le seul à assumer les obligations fiscales de cette entreprise d'une part, et d'autre part, il est très important de ne pas enregistrer deux fois la même entreprise individuelle.

- 3) A cette fin, il faut faire des recherches préalables dans le système en cliquant sur le bouton « Entreprise » ; taper le nom de l'entreprise dans le champ « Raison sociale » et /ou « Nom commercial » et faire des recherches comme il est déjà décrit ci-haut.
- 4) Créer un compte d'impôt pour chaque type d'impôts et taxes que le contribuable a marqué sur le formulaire de l'immatriculation comme suivant :
  - a) Aller dans le Menu « Immatriculation » puis ouvrir l'Ecran « Maintenance des comptes d'impôt(TR131S)
  - b) Taper le NIF dans le champ « NIF » et appuyer sur F8 du clavier
  - c) Choisir le type d'impôt en cliquant 2 fois dans le champ « Nature d'impôt », puis sauvegarder l'enregistrement
- 5) Après avoir immatriculé l'entreprise individuelle, le Chef de service ou son délégué doit indiquer et valider les comptes d'impôts à créer pour l'entreprise qui vient d'être immatriculée.

### **6.1.2. Immatriculation fiscale d'une personne morale**

La personne morale est toute entité socio-économique de forme sociétaire (société, coopérative, association, agence gouvernementale ou autre).

Pour immatriculer une entreprise, personne morale, il faut procéder comme suit :

- 1) Dans le menu « Immatriculation », cliquez sur « Personne morale », puis sur « Personnes morales », pour ouvrir l'écran de « Maintenance des personnes morales » (TR121AS) ;
- 2) Cliquez sur le bouton « Entreprise » et allez faire une recherche pour vérifier si l'entreprise à immatriculer n'existe pas déjà dans le système ;
- 3) Cliquer sur le bouton « Annuler la requête » de la barre d'outils ;
- 4) Double-cliquer dans le champ « Type entreprise » et sélectionnez dans la liste des valeurs celle qui correspond au statut légal de l'entreprise à enregistrer ;
- 5) Placez le curseur dans le champ « Raison sociale » et entrer toutes les informations requises pour immatriculer une personne morale ;
- 6) A la fin, cliquer sur le bouton « sauvegarder », il y a un numéro NIF et un numéro d'entreprise générés par le système qui apparaissent dans les champs respectifs ;
- 7) Après avoir immatriculé la personne morale, le Chef d'équipe et/ou le Chef de service doivent indiquer et valider les comptes d'impôts à créer pour l'entreprise qui vient d'être immatriculée.

### **6.1.3. Immatriculation à la TVA obligatoirement ou par option.**

Tout contribuable qui atteint le seuil d'assujettissement à la TVA (100 000 000) doit être immatriculé à la TVA. S'il ne se conforme pas, il sera immatriculé obligatoirement après une visite sur terrain par les agents de la conformité aux obligations fiscales. Les agents suivent les règles et les procédures standards. Pour l'enregistrement des assujettis à la TVA par l'OBR, les procédures ci-dessus s'appliquent:

#### **1. L'immatriculation obligatoire sur terrain:**

- 1) Visiter le contribuable et recueillir des preuves sur le chiffre d'affaires sur une période de trois mois ;
- 2) Faire une interview avec le contribuable sur son / ses activités commerciales, la nature des activités et la clientèle afin d'obtenir une liste de ses principaux clients réguliers, le cas échéant ;

- 3) Prendre note du volume de l'activité et la façon dont l'entreprise enregistre ses transactions, y compris le genre de documents comptables qu'il conserve ;
  - 4) Estimer le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise, en discuter avec le contribuable et faire un procès-verbal précisant que le contribuable atteint un Chiffre d'affaire de cent millions (100 000 Fbu) qui est signé conjointement par l'agent et le contribuable ;
- En cas de refus de signature par le contribuable, l'agent doit le mentionner sur le procès-verbal et le signer ;
- 5) Donner un formulaire d'inscription au contribuable assujetti à compléter ;
  - 6) Vérifier que le formulaire d'inscription est dûment rempli et que toutes les preuves requises sont fixées lors de la collecte sous la forme indiquée ;
  - 7) Si la demande d'immatriculation est volontaire avec un but bien précis, l'orienter à l'unité de la conformité aux obligations fiscales.
  - 8) Sur base du rapport de l'unité de la conformité aux obligations fiscales, le Chef de service enregistrement décide sur l'acceptation ou le rejet de l'enregistrement ;
  - 9) Enregistrer ensuite le contribuable dans le système, imprimer et délivrer un Certificat de la TVA ;
  - 10) Informer le contribuable par téléphone ou par autres moyens pour récupérer le certificat de la TVA ;
  - 11) Suivre les déclarations du contribuable pour les trois premiers mois, choisir celles qui produisent un rendement inférieur au montant minimum prévu et visiter le contribuable et faire une autre évaluation, si nécessaire. Si l'évaluation démontre que, l'enregistrement n'est vraiment pas durable, recommander la radiation par le Chef de Service et agir en conséquence.

## **2. L'immatriculation après redressement du Chiffre d'Affaires**

Sur base de documents envoyés par les services de vérifications indiquant que le contribuable a atteint le seuil d'assujettissement à la TVA, le service d'immatriculation doit l'immatriculer d'office. Après ils contactent le contribuable pour venir prendre le certificat de la TVA ou le lui envoyer par la recommandée. Le service doit en fin suivre si contribuable s'est exécuté pour récupérer ce certificat.

## **3. Immatriculation des personnes de l'intérieur du pays.**

Pour les demandes des immatriculations de l'intérieur du pays, les formulaires remplis sont envoyés à Bujumbura pour y être immatriculé et renvoyés par voie postale dans les services fiscaux d'origine. Les mêmes procédures d'immatriculation s'appliquent.

### ***Transmission des données de l'immatriculation au service en charge de la réception des déclarations.***

Les contribuables immatriculés doivent déclarer régulièrement les impôts et taxes. Le suivi du dépôt de la déclaration est fait par le Service en charge de la Réception des Déclarations.

Le Service Immatriculation des contribuables doit transmettre les données des contribuables immatriculés quotidiennement au Service en charge de la Réception des déclarations comme suit :

- 1) Après avoir soumis le certificat de l'immatriculation, enregistrer chaque contribuable immatriculé dans un fichier Excel avec les données suivantes :
  - a) NIF,
  - b) Nom du contribuable,
  - c) Adresse physique,
  - d) Numéro téléphone,
  - e) Date de l'immatriculation,

- f) Date de début de l'activité,
  - g) Type d'impôt et taxes auxquels il est assujetti,
    - i. TVA
    - ii. IR
    - iii. IRE
    - iv. Accise
    - v. Prélèvement forfaitaire
    - vi. Impôt mobilier
    - vii. Autres
  - h) Chiffre d'affaire estimé ou déclaré
- 2) A la fin de chaque jour le fichier Excel d'immatriculation et le formulaire complété sont transmis au Service en charge de la Réception de la Déclaration par le service le service Immatriculation ou alternativement seront disponibles sur réseau électronique dans le futur;
- 3) Le document sera classé dans le dossier du contribuable. qui doit être transmis aux services en charge de la réception des déclarations à la fin de chaque jour.

FICHIER DE CONTROL DE L'EFFICACITE DE LE SERVICE DE L'IMMATRICULAITON									
DATE	NIF	NOM DU CONTRIBUTABLE	ACCUEIL	IMMATRICULATION	TRIBUNAL DU COMMERCE		IMMATRICULATION		TEMPS TOTAL
			A	B	C	D	E	F	G
			HEURE D' ARRIVEE	HEURE D' ARRIVEE	HEURE D' ARRIVEE	HEURE DE DEPART	HEURE D' ARRIVEE	HEURE DE DEPART	F - A

**NOTE:**

- (1) A l'accueil, on enregistre l'heure d'arrivée seulement dans la colonne (A) car le temps de l'attente sera constaté au niveau du service qui suit.
- (2) L'immatriculation saisit l'heure d'arrivée dans la colonne (B) et oriente les sociétés à l'API et les autres commencent au Tribunal du commerce.
- (3) l'agent de l'immatriculation enregistre l'heure d'arrivée dans la colonne (C) après avoir orienté le contribuable.
- (4) Quand le commerçant revient, l'agent de l'immatriculation enregistre le même temps à la colonne (D) et E;
- (5) Après avoir donné le certificat NIF, l'agent de l'immatriculation enregistre le temps dans la colonne F;

**6.1.4. Immatriculation des véhicules**

- 1) Après les opérations de dédouanement du véhicule/moto par le contribuable, le dossier est acheminé par un déclarant mandataire ou le propriétaire, au Service Immatriculation des Véhicules.
- 2) Le dossier est reçu pour enregistrement avec un accusé de réception.
- 3) Lorsque le dossier est réceptionné, le Service vérifie si le dossier comprend tous les documents nécessaires pour qu'un véhicule/moto soit immatriculé.



- 4) Il s'agit notamment de :
  - a) Une déclaration de mise en consommation (DMC) en original délivrée par les Services des Douanes ;
  - b) Une quittance de paiement des droits et taxes dus, conformément à cette DMC (le numéro de la DMC doit figurer sur la quittance) et/ou l'attestation d'exonération ;
  - c) L'original du bill of lading ou une facture en cas d'achat local ;
  - d) Une copie de la carte d'identité du propriétaire importateur du véhicule ;
  - e) Une attestation d'autorisation d'immatriculation délivrée par le Commissaire Général de la Police Judiciaire
  - f) Un formulaire de demande d'immatriculation est rempli, signé et cacheté par le déclarant en douane. Le propriétaire contresigne ce formulaire. Le formulaire doit porter le cachet du propriétaire s'il s'agit d'une institution ou d'une société ;
  - g) Une autorisation du Ministre ayant les Relations Extérieures dans ses attributions pour les véhicules ou motos des corps diplomatiques ou consulaires ;
  - h) Une autorisation du Ministre ayant les Transports dans ses attributions pour l'immatriculation des véhicules et des motos gouvernementaux.
- 5) Après réception de tous ces documents, le vérificateur procède à :
  - a) L'identification physique du véhicule pour vérifier si le formulaire est rempli correctement avant de le viser ;
  - b) L'attribution du numéro des plaques au véhicule par ordre chronologique et enregistrement dans un registre ad hoc ;
  - c) L'établissement d'une fiche d'imposition qui détermine le montant dû pour les plaques, la carte d'immatriculation et la vignette fiscale (au prorata du nombre de mois restant à courir pour l'exercice fiscal en cours) ;
- 6) Le contribuable paie à la banque le montant établi sur la fiche d'imposition et ramène le bordereau de versement au vérificateur qui le met dans le dossier.
- 7) Le dossier est remis par le vérificateur aux Services de la comptabilité de l'Office Burundais des Recettes (OBR) pour l'établissement des quittances de paiement et des vignettes fiscales.
- 8) Les services de la comptabilité remettent à leur tour le dossier à l'équipe chargée de la saisie des cartes d'immatriculation.
- 9) Une fois la carte imprimée, elle est signée par le Chef de Service Immatriculation des Véhicules automobiles et le dossier retourne aux agents chargés de l'immatriculation pour la remise de la carte et les plaques d'immatriculation au propriétaire ou à son représentant, moyennant signature d'un accusé de réception qui reste classé dans le dossier principal ;
- 10) Le dossier est enfin classé par ordre alphanumérique croissant suivant la catégorie et les types des plaques.

#### ***Changement de plaques ou catégories de plaques***

- 1) Le Service en charge de l'Immatriculation des Véhicules automobiles procède à l'identification du véhicule ou de la moto et demande au propriétaire de fournir ce qui suit :
  - a) Une photo passeport du propriétaire en couleur ;
  - b) Une photocopie de la carte d'identité ;
  - c) Remise de l'original de l'ancienne carte et plaques d'immatriculation ;
  - d) Une quittance et une DMC en cas de véhicule non dédouané.
- 2) Après réception de ce qui précède, un des vérificateurs de l'OBR chargés l'immatriculation établit une fiche d'imposition qui détermine le montant dû pour les plaques, la carte d'immatriculation et la vignette fiscale.



- 3) La fiche d'imposition est remise au contribuable et celui-ci va payer à la banque le montant établi sur la fiche d'imposition et ramène le bordereau de versement au vérificateur qui le met dans le dossier.
- 4) Le dossier est remis par le vérificateur aux Services de la comptabilité de l'Office Burundais des Recettes (OBR) pour l'établissement des quittances de paiement et des vignettes fiscales ;
- 5) Les Services de la comptabilité remettent à leur tour le dossier à l'équipe chargée de la saisie des cartes d'immatriculation.
- 6) Une fois la carte imprimée, elle est signée par le Chef de Service Immatriculation, et le dossier retourne aux vérificateurs chargés de l'immatriculation des véhicules pour la remise de la carte et des plaques d'immatriculation au propriétaire ou à son représentant, moyennant signature d'un accusé de réception qui reste classé dans le dossier principal
- 7) Le dossier est enfin classé par ordre alphanumérique croissant suivant les catégories et types des plaques.

**Changement d'un élément figurant sur la carte d'immatriculation, de demande de duplicata et de mise hors usage.**

Les procédures et les documents exigés pour les opérations de changement d'un élément figurant sur une carte d'immatriculation (usage, couleur, nombre de places, numéro du moteur, puissance fiscale, châssis etc.), de demande de duplicata et de mise hors usage sont les suivants :

**Changement d'usage, de couleur, du nombre de places, de moteur, de puissance fiscale ou autre élément de la carte d'immatriculation hors mis le châssis**

Pour faire le changement d'usage (c'est-à-dire quitter l'affaire et promenade vers le transport ou vice versa), de couleur, du nombre de places assises, de moteur, de puissance fiscale ou autre élément figurant sur la carte d'immatriculation d'un véhicule/moto, la procédure est la suivante.

- 1) le contribuable s'adresse à un agent du Service Immatriculation des Véhicules automobiles chargé de l'accueil et de l'enregistrement des contribuables qui leur demande le motif et inscrit le numéro de plaques sur une liste des dossiers à chercher ;
- 2) les agents de l'OBR chargés de la gestion de la documentation recherchent les dossiers par liste de plus ou moins 20 et marquent sur la liste les dossiers trouvés et ceux non trouvés ;
- 3) l'agent chargé de l'accueil et de l'enregistrement communique aux contribuables les numéros des plaques trouvés/non trouvés et les orientent vers où les dossiers trouvés sont acheminés suivant le motif exprimé ;
- 4) les dossiers concernant le changement d'un élément figurant sur une carte d'immatriculation sont acheminés vers un vérificateur des impôts du Service Immatriculation des Véhicules qui vérifie les dossiers, identifient les véhicules en cas de besoin et établit une fiche d'imposition pour les frais d'une nouvelle carte d'immatriculation et/ou des vignettes fiscales pour les quatre dernières années ;
- 5) le contribuable remplit et signe un formulaire ad hoc devant le vérificateur des impôts, remet la carte d'immatriculation en original ou attestation de déclaration de perte, l'attestation d'identification fiscale (NIF) et une attestation fiscale en cas de besoin ;
- 6) Une photo passeport en couleur et une photocopie d'une carte d'identité peuvent être exigés s'ils ne figurent pas dans le dossier ;
- 7) s'il s'agit de quitter l'usage « Transport Rémunéré » pour aller dans « affaires et promenades », le contribuable doit aussi fournir la preuve qu'il est en ordre avec le fisc et remettre la fiche forfaitaire ;
- 8) Le contribuable va lors à la banque pour payer les frais d'une nouvelle carte d'immatriculation et les vignettes fiscales qui ne sont pas en ordre sur base de la fiche d'imposition établie par le vérificateur ;

- 9) Le contribuable ramène un bordereau de versement au vérificateur qui le met dans le dossier ;
- 10) Le dossier est remis par le vérificateur aux services de la comptabilité de l'Office Burundais des Recettes (OBR) pour l'établissement des quittances de paiement et des vignettes fiscales ;
- 11) Les services de la comptabilité remettent à leur tour le dossier à l'équipe chargée de la saisie et l'impression des cartes d'immatriculation ;
- 12) Une fois la carte imprimée, elle est signée par le chef de service Immatriculation, et le dossier est acheminé à un agent chargé de la distribution des cartes d'immatriculation;
- 13) Cet agent remet la carte d'immatriculation au propriétaire ou à son représentant, moyennant signature d'un accusé de réception qui reste classé dans le dossier ;
- 14) Le dossier est enfin envoyé aux archives pour classement par ordre alphanumérique croissant suivant les types de plaques.

En cas de changement du nombre de places, de moteur ou de puissance fiscale, le vérificateur doit procéder à l'inspection physique du véhicule et remplir le formulaire conçu à cet effet.

S'il s'agit d'un camion qui veut changer de puissance fiscale, le contribuable doit présenter le bon de pesage du camion.

### **1. Changement de châssis**

Avant de procéder au changement de la carte d'immatriculation en tenant compte des nouveaux éléments d'identification du véhicule ou de la moto, le contribuable doit faire une demande écrite au Commissaire des Taxes Internes et des Recettes non Fiscales en motivant sa demande et en précisant notamment l'origine du nouveau châssis.

Après l'accord du Commissaire, la procédure ci-haut mentionnée pour le changement d'un élément figurant sur une carte d'immatriculation est suivie par le Service Immatriculation des Véhicules à savoir :

- 1) Le contribuable s'adresse à un agent du Service Immatriculation des Véhicules automobiles chargé de l'accueil et de l'enregistrement des contribuables en précisant qu'il veut changer de châssis et fait inscrire le numéro de plaques sur une liste des dossiers à chercher
- 2) Les agents de l'OBR chargés de la gestion de la documentation recherchent les dossiers par liste de plus ou moins 20 et marquent sur la liste, les dossiers trouvés et ceux qu'on cherche encore.
- 3) L'agent chargé de l'accueil et de l'enregistrement communique aux contribuables les numéros des plaques trouvés et ceux non trouvés et les orientent vers là où les dossiers trouvés sont acheminés suivant le motif exprimé ;
- 4) Les dossiers concernant le changement de châssis sont acheminés vers un vérificateur des impôts du Service Immatriculation des Véhicules qui vérifie les dossiers, identifie les véhicules et établit une fiche d'imposition pour les frais d'une nouvelle carte d'immatriculation et/ou des vignettes fiscales pour les quatre dernières années.
- 5) Le contribuable remplit et signe un formulaire ad hoc devant le vérificateur des impôts, remet la lettre d'accord du Commissaire des Taxes Internes et des Recettes Non fiscales, la carte d'immatriculation en original ou attestation de déclaration de perte, l'attestation d'identification fiscale (NIF) et une attestation fiscale en cas de besoin ;
- 6) Une photo passeport en couleur et une photocopie d'une carte d'identité peuvent être exigés s'ils ne figurent pas dans le dossier ;
- 7) Le contribuable va alors à la banque pour payer les frais d'une nouvelle carte d'immatriculation et les vignettes fiscales qui ne sont pas en ordre sur base de la fiche d'imposition établie par le vérificateur ;
- 8) Le contribuable ramène un bordereau de versement au vérificateur qui le met dans le dossier ;

- 9) Le dossier est remis par le vérificateur aux services de la comptabilité de l'Office Burundais des Recettes (OBR) pour l'établissement des quittances de paiement et des vignettes fiscales ;
- 10) Les services de la comptabilité remettent à leur tour le dossier à l'équipe chargée de la saisie et l'impression des cartes d'immatriculation ;
- 11) Une fois la carte imprimée, elle est signée par le chef de service Immatriculation, et le dossier est acheminé à un agent chargé de la distribution des cartes d'immatriculation
- 12) Cet agent remet la carte d'immatriculation au propriétaire ou à son représentant, moyennant signature d'un accusé de réception qui reste classé dans le dossier ;
- 13) Le dossier est enfin envoyé aux archives pour classement par ordre alphanumérique croissant suivant les types des plaques.

## **2. La demande de duplicata de la carte d'immatriculation**

Pour obtenir un duplicata de la carte d'immatriculation :

- 1) le contribuable s'adresse à un agent du Service Immatriculation des Véhicules automobiles chargé de l'accueil et de l'enregistrement des contribuables qui leur demande le motif et inscrit le numéro de plaques sur une liste des dossiers à chercher.
- 2) Les agents de l'OBR chargés de la gestion de la documentation recherchent les dossiers par liste de plus ou moins 20 et marquent sur la liste les dossiers trouvés et ceux non trouvés ;
- 3) l'agent chargé de l'accueil et de l'enregistrement communique aux contribuables les numéros des plaques trouvés ceux non trouvés et les orientent vers là où les dossiers trouvés sont acheminés suivant le motif exprimé ;
- 4) les dossiers concernant la demande de duplicatas d'une carte d'immatriculation sont acheminés vers un vérificateur des impôts du Service Immatriculation des Véhicules qui vérifie les dossiers et établit une fiche d'imposition pour les frais d'une nouvelle carte d'immatriculation et/ou des vignettes fiscales pour les quatre dernières années ;
- 5) Le contribuable remplit et signe un formulaire ad hoc devant le vérificateur des impôts, remet l'attestation de déclaration de perte délivrée par la Police Judiciaire, l'attestation d'identification fiscale (NIF) en cas de besoin et la preuve qu'il est en ordre avec les forfaits pour les véhicules ou motos exerçant le transport rémunéré.
- 6) Une photo passeport en couleur et une photocopie d'une carte d'identité peuvent être exigés s'ils ne figurent pas le dossier ;
- 7) Le contribuable va alors à la banque pour payer les frais d'une nouvelle carte d'immatriculation et les vignettes fiscales qui ne sont pas en ordre sur base de la fiche d'imposition établie par le vérificateur ;
- 8) Le contribuable ramène un bordereau de versement au vérificateur qui le met dans le dossier.
- 9) Le dossier est remis par le vérificateur aux services de la comptabilité de l'Office Burundais des Recettes (OBR) pour l'établissement des quittances de paiement et des vignettes fiscales.
- 10) Les services de la comptabilité remettent à leur tour le dossier à l'équipe chargée de la saisie et l'impression des cartes d'immatriculation.
- 11) Une fois la carte imprimée, elle est signée par le chef de service Immatriculation, et le dossier est acheminé à un agent chargé de la distribution des cartes d'immatriculation.
- 12) Cet agent remet la carte d'immatriculation au propriétaire ou à son représentant, moyennant signature d'un accusé de réception qui reste classé dans le dossier ;
- 13) Le dossier est enfin envoyé aux archives pour classement par ordre alphanumérique croissant suivant les types des plaques.

Les lettres de demandes d'attestation de déclaration de perte adressées au Commissaire Général de la Police Judiciaire sont visées par le Chef de Service Immatriculation des Véhicules

pour vérifier l'existence des dossiers et si les demandes sont introduites par les propriétaires des véhicules ou des motos.

Avant de viser ces lettres, le Chef de Service vérifie si les vignettes des quatre dernières années sont en ordre.

### **3. La demande de duplicata de plaque**

Pour obtenir un duplicata de plaque, le propriétaire doit :

- 1) adresser une lettre de demande au Directeur en charge de l'Immatriculation précisant le motif;
- 2) en cas de perte, annexer à la lettre une copie de l'attestation de perte délivrée par la Police Judiciaire ;
- 3) La lettre est acheminée au Service Immatriculation des véhicules qui enregistre les demandes et prépare le projet de lettre pour le Commissaire Général à adresser au Ministre ayant les transports dans ses attributions pour faire la commande avec une copie au Ministre ayant les finances dans ses attributions.
- 4) Après réception des plaques commandées, le vérificateur en charge de l'immatriculation établit une fiche d'imposition qui détermine le montant dû pour la (ou les) plaque (s) et les vignettes fiscales le cas échéant ;
- 5) Le contribuable paie à la banque le montant établi sur la fiche d'imposition et ramène le bordereau de versement au vérificateur qui le met dans le dossier ;
- 6) Le dossier est remis par le vérificateur aux services de la comptabilité de l'Office Burundais des Recettes (OBR) pour l'établissement des quittances de paiement et/ ou des vignettes fiscales ;
- 7) Les services de la comptabilité remettent à leur tour le dossier au vérificateur pour l'octroi de la (ou des) plaque (s).
- 8) Le dossier retourne au classement par ordre alphanumérique croissant suivant les types des plaques.

### **4. Mise hors usage**

La mise hors usage d'un véhicule ou d'une moto peut être temporaire ou définitive.

Pour la mise hors usage la procédure est la suivante :

- 1) Le propriétaire doit:
  - a) remettre les plaques et la carte d'immatriculation en original ;
  - b) remplir un formulaire de mise hors usage définitive ou temporaire ;
  - c) être en ordre avec les vignettes fiscales et la taxe forfaitaire pour les véhicules ou motos exerçant le transport rémunéré ;
- 2) Une attestation de mise hors usage en deux exemplaires est signée conjointement par le propriétaire, le vérificateur des impôts qui a réceptionné les plaques et carte d'immatriculation et le Chef de Service Immatriculation des Véhicules. Un exemplaire de cette attestation est remis au propriétaire et un autre est classé dans le dossier ;
- 3) Les plaques récupérées par le vérificateur sont remises en stock;
- 4) Pour les mises en hors usage temporaire, le propriétaire récupère ses plaques s'il déclare qu'il veut remettre en circulation le véhicule ou la moto mis hors usage temporaire antérieurement sur présentation de l'attestation de mise hors usage ;
- 5) Les plaques mises hors usage définitivement seront remises à la commission chargée de la vente des biens du domaine privé de l'Etat.

NB : Tout retrait de la carte d'immatriculation ou demande d'information sur un véhicule ou moto doit être fait par le propriétaire sur présentation de sa carte d'identité. En cas de son empêchement, une procuration dûment authentifiée par un notaire est acceptable et

la personne désignée doit présenter une photocopie de sa carte d'identité. S'il s'agit d'un paiement des vignettes fiscales, toute autre personne peut représenter le propriétaire sans conditions.

### **Transfert**

1. Pour toute opération de transfert, exiger :

- a) la présence physique pour ceux qui résident au Burundi, l'acte de notoriété en cas de décès du vendeur ou un acte notarié en cas d'empêchement du propriétaire;
  - b) Pour ceux qui résident en dehors du Burundi, l'acheteur doit se présenter avec le porteur d'une procuration du propriétaire du véhicule ou de la moto authentifié par l'Ambassade du Burundi dans le pays où il réside ou par un notaire s'il n'y a pas d'Ambassade du Burundi dans le pays de résidence ;
  - c) Un contrat de vente ou de donation notarié;
  - d) un numéro d'identification fiscale pour l'acheteur;
  - e) une attestation fiscale délivrée par l'OBR pour le vendeur;
  - f) une photo passeport en couleur pour l'acheteur;
  - g) une photocopie de la carte d'identité pour l'acheteur;
  - h) la carte d'immatriculation en original ou une déclaration de perte délivrée par la Police Judiciaire;
  - i) la preuve de paiement de la taxe forfaitaire pour les véhicules ou motos exerçant le transport rémunéré;
  - j) Une autorisation du Ministère ayant les Relations Extérieures dans ses attributions pour les véhicules ou motos des corps diplomatiques ou consulaires.
2. l'établissement d'une fiche d'imposition qui détermine le montant dû pour la carte d'immatriculation et les vignettes fiscales le cas échéant ;
3. Le contribuable paie à la banque le montant établi sur la fiche d'imposition et ramène le bordereau de versement au vérificateur qui le met dans le dossier ;
4. Le dossier est remis par le vérificateur aux services de la comptabilité de l'Office Burundais des Recettes (OBR) pour l'établissement des quittances de paiement et des vignettes fiscales ;
5. Les services de la comptabilité remettent à leur tour le dossier à l'équipe chargée de la saisie des cartes d'immatriculation ;
6. Une fois la carte imprimée, elle est signée par le chef de service Immatriculation, et le dossier est acheminé à un agent chargé de la distribution des cartes d'immatriculation;
7. Cet agent remet la carte d'immatriculation au propriétaire ou à son représentant, moyennant signature d'un accusé de réception qui reste classé dans le dossier ;
8. Le dossier est enfin classé par ordre alphanumérique croissant suivant les types des plaques.
9. Pour les véhicules ou motos sans dossiers, s'ils sont immatriculés après juillet deux mille cinq, les propriétaires doivent reconstituer de nouveaux dossiers à partir de leurs agences en douanes ou de SYDONIA ++ ou World ;
10. Pour les véhicules ou motos immatriculés avant juillet deux mille cinq qui n'ont pas de DMC ou qui sont sans dossiers, un transfert provisoire peut être effectué après signature par les parties contractantes (vendeur et acheteur) d'un formulaire d'acte d'engagement ;
11. Pour les transferts des véhicules sans dossiers mais immatriculés avant juillet deux mille cinq, en plus des documents énumérés ci-dessus, le propriétaire du véhicule doit, avant un transfert provisoire:
- a) Amener le véhicule ou la moto pour identification ;
  - b) Amener les vignettes fiscales des quatre dernières années ;

- c) Produire l'historique sur la prime d'assurance ou tout autre document prouvant qu'il est le propriétaire ;
- d) prouver que le véhicule a été régulièrement immatriculé ;
- e) signer un acte d'engagement pour un transfert provisoire (voir annexe).

**ACTE D'ENGAGEMENT POUR UN TRANSFERT PROVISOIRE**

L'an deux mille treize, le .....jour du mois de .....,  
 moi.....né(e)à..... le...../...../.....,

Fils (fille) de.....et de..... j'accepte le transfert provisoire du véhicule (moto) marque .....modèle ..... portant plaque d'immatriculation numéro.....et châssis n°..... vendu par Mr(Mme).....fils (fille)de .....et de.....né(e)à.....le...../...../.....et le vendeur s'engage à régulariser la situation douanière et fiscale au cas où la déclaration de mise en consommation et la quittance de paiement ne seraient pas en ordre.

En foi de quoi cet acte de transfert reste provisoire et réversible jusqu'à ce que le dossier soit complet.

**VENDEUR**

**ACHETEUR**

Nom et Prénom :..... Nom et Prénom :.....

Signature ..... Signature : .....

**VERIFIE PAR**

Nom et Prénom du Vérificateur des Impôts : .....

Signature: .....



## **Radiation de contribuable**

Dans certains cas, le contribuable peut demander la radiation de son assujettissement à la TVA mais il reste immatriculé pour les autres types d'impôts et taxes. Dans d'autres cas, il peut se faire radier pour plusieurs ou pour tous les types d'impôts et taxes. L'administration fiscale peut également constater une situation où un contribuable a arrêté de déposer ses déclarations ou a disparu complètement sans avertir l'administration.

Toutes ces circonstances indiquées ci-haut entraînent une radiation du contribuable par l'administration moyennant investigation pour vérifier la cessation réelle de ses activités.

### **1. Demande de radiation par le contribuable**

- 1) Un contribuable qui demande une radiation présente à l'agent de l'immatriculation un formulaire ad hoc rempli avec une lettre de radiation délivrée par le tribunal de commerce ;
- 2) L'agent de l'immatriculation envoie le dossier à l'unité de conformité fiscale pour vérifier si le contribuable a arrêté réellement l'activité en établissant un procès-verbal;
- 3) Il envoie aussi le cas au service en charge du recouvrement pour s'assurer du recouvrement et du paiement de la dette fiscale ;
- 4) Si l'agent de l'unité de conformité fiscale confirme l'arrêt des activités et celui du service en charge du recouvrement constate qu'il est en ordre avec l'administration fiscale, l'agent de l'immatriculation prépare la lettre de radiation précisant que cette radiation concerne la suspension de l'obligation de déclaration pour le futur mais qu'elle ne s'applique pas pour les vérifications de l'ancienne période et le recouvrement de la dette fiscale;
- 5) L'agent de l'unité de conformité fiscale transmet le dossier aux services en charge des vérifications pour contrôle des impôts et taxes exigibles pour la période passée.

### **2. Initiation de la radiation du contribuable par les services en charge de la réception des déclarations de l'OBR.**

- 1) Les services en charge de la réception des déclarations complètent un formulaire conçu à cet effet, le signe et l'envoie au service de l'immatriculation;
- 2) L'agent du service de l'immatriculation radie le contribuable dans le système et doit confirmer la radiation par signature du formulaire;
- 3) Il transmet le formulaire au service en charge de la réception des déclarations concerné pour classement.

### **Radiation à la Taxe sur la Valeur Ajouté (TVA).**

Un contribuable assujetti à la TVA peut être radié sur base de sa demande ou par décision de l'administration. Il peut demander la radiation s'il ferme son affaire totalement ou si son affaire a été réduite énormément et qu'il ne peut pas atteindre le seuil d'assujettissement à la TVA. Dans ce cas, l'administration peut obliger un contribuable de se faire radier à la TVA. L'unité d'immatriculation des contribuables doit suivre les procédures suivantes :

- 1) Sur demande du service en charge de la réception des déclarations, l'Unité de l'immatriculation demande au contribuable de se faire radier de la TVA et de ramener son certificat de la TVA pendant un délai de 10 jours ouvrables;
- 2) Radier le contribuable de la TVA par les procédures de l'étape ci-dessous;
- 3) Annoncer au public en utilisant les journaux officiels la liste des contribuables qui se sont fait radiés de la TVA avec leurs NIF et leurs Noms;
- 4) Notifier la Section "Rapprochement et Recouvrement" pour suivi du solde à recouvrer ;
- 5) Deux fois par an, l'unité de conformité fiscale doit visiter l'établissement du contribuable radié pour vérifier s'il doit être ré-immatriculé à la TVA.

## **Conformité aux obligations fiscales**

Au cours du recensement fait par l'OBR récemment (2012) à Bujumbura, environ 6,000 nouveaux contribuables ont été recensés notamment les plus petits. Les contribuables identifiés ont complété le formulaire de déclaration d'existence, mais quelques-uns seulement se sont fait immatriculer et ont commencé à déclarer.

Le présent document décrit les procédures suivies pour immatriculer les contribuables recensés et l'attribution du Numéro d'Identification Fiscale (NIF). Ce travail nécessite la sensibilisation des contribuables par l'OBR en collaboration avec la Mairie de Bujumbura, le Ministère de l'Intérieur et la Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie.

Au niveau du Service immatriculations, il y a deux groupes d'immatriculés: les contribuables qui viennent demander le NIF volontairement et ceux qui sont immatriculés sur base du recensement fait par l'unité de conformité fiscale.

Au niveau de la conformité fiscale, l'agent suit le contribuable sur base des données du recensement et l'amène à s'immatriculer et à déclarer les différents impôts et taxes dont il est redevable.

Les agents de conformité fiscale mettent à jour la base de données de l'immatriculation en incluant les indicateurs indirects « drapeaux rouges ». Trimestriellement, l'unité de conformité fiscale fait un extrait de la base de données du recensement qui est mise à jour à partir des données des déclarations reçues. Cet extrait est ensuite transmis à la Direction en charge du Risque pour analyse et sélection des cas à soumettre à la Direction des Petits et Moyens Contribuables pour l'inscrire au programme de vérification

### **1. Procédure de préparation des dossiers**

Avant de contacter le contribuable recensé, il y a un travail préparatoire que les agents de conformité aux obligations fiscales doivent faire au bureau :

- 1) Planifier le programme de suivi par adresse (commune et secteur) des contribuables enregistrés à travers le programme de recensement;
- 2) En supposant qu'un agent pourrait déceler deux contribuables irréguliers en une seule journée de travail, l'agent doit faire un plan mensuel sur base de la liste des contribuables recensés;
- 3) Inviter les contribuables enregistrés à travers le programme de recensement de venir à l'OBR commune par commune et recevoir leurs certificats du NIF;
- 4) Inviter les contribuables ayant un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 24 millions et qui n'ont pas présenté leurs déclarations à partir de 2013 à les déposer au plutôt et payer les impôts. Pour les déclarations de 2012 les seuils du chiffre d'affaires sont portés à 15 millions Fbu pour les fournisseurs de services et 20 millions Fbu pour les autres.

### **2. Procédures d'accueil et d'enregistrement des contribuables**

- 1) Avant l'arrivée du contribuable, il faut préparer les formulaires de déclaration d'existence et les ranger par ordre alphabétique, par commune et par quartier ;
- 2) Si le contribuable se présente pour avoir le certificat du NIF :
  - a) Prendre le formulaire de la déclaration d'existence du contribuable qui est déjà classé au bureau, vérifier s'il ne manque pas quelques éléments essentiels, notamment la précision des impôts et taxes auxquels il est assujetti;
  - b) Si le formulaire ne se trouve dans le classement, remplir un autre formulaire avec le contribuable.
  - c) Demander au contribuable son chiffre d'affaire annuel de l'exercice précédent et le mentionner sur le formulaire de déclaration d'existence s'il n'est pas déjà rempli ;
  - d) Si le chiffre d'affaire annuel excède 100 million Fbu, cocher la case immatriculation à la Taxe sur la Valeur Ajouté (TVA) ;



- e) Demander au contribuable s'il a des employés qui atteignent un salaire minimum imposable à l'Impôt sur les Revenus d'Emploi (IRE) ; et si oui cocher la case relative à cet impôt;
  - f) Si il est redevable des droits d'accises et à l'impôt sur les revenus (IR), cocher les cases appropriées à cet impôt et taxe ;
- 3) Après avoir complété le formulaire de déclaration d'existence, orienter le contribuable vers les agents de l'immatriculation muni de son formulaire annexes nécessaires;
  - 4) En même temps, imprimer le formulaire de la déclaration de l'IR pour les années antérieures et la remettre au contribuable pour la remplir ;
  - 5) Aider le contribuable à remplir le formulaire, garder une copie et l'orienter vers l'Unité en charge de la réception des déclarations pour déposer sa déclaration tardive et payer à la banque ;
  - 6) En utilisant la copie de la déclaration, saisir toutes les données dans le fichier (Excel) des indicateurs indirects ou dans un logiciel spécial pour créer la base de données d'analyse des risques;
  - 7) Identifier ceux qui ne sont pas venus se faire immatriculer ou qui n'ont pas déposé leur déclarations et produire une liste à suivre ;
  - 8) En fonction de la liste produite, rendre visite sur terrain ces contribuables, les aider à compléter le formulaire et à déposer la déclaration du chiffre d'affaires et les avertir que le non-respect des obligations fiscales de déclaration entraîne des sanctions prévues par la loi;
  - 9) Si le contribuable n'est pas retrouvé sur terrain, l'appeler par téléphone et demander sa disponibilité immédiate ou prendre un rendez-vous;
  - 10) Soumettre aux services des enquêtes la liste des contribuables qui ne collaborent pas ou qui sont introuvables ;
  - 11) remettre aux chefs de service en charge de la réception des déclarations un rapport mensuel sur la conformité réalisée vis-à-vis de l'objectif.

### **3. Procédure spécifique pour l'immatriculation à la TVA**

- 1) Sensibiliser le contribuable pour qu'il soit immatriculé à la TVA, en insistant sur les obligations suivantes :
  - a) Avoir une adresse précise de l'entreprise,
  - b) Tenir une comptabilité complète, produire le bilan et le compte de résultat,
  - c) Délivrer une facture avec TVA en indiquant le montant des ventes séparé du montant de la TVA,
  - d) déposer mensuellement une déclaration de la TVA.
- 2) Si la demande d'immatriculation à la TVA est par option avec un but bien précis, procéder à l'éducation du contribuable en insistant surtout sur les conditions suivantes :
  - a) avoir une adresse stable,
  - b) tenir une comptabilité complète,
  - c) déclarer mensuellement,
  - d) En cas de manquement à ses obligations, le contribuable s'expose aux sanctions qui s'imposent conformément à la loi en vigueur.
- 3) Demander au contribuable le but d'être immatriculé à la TVA et faire un procès-verbal (voir Modèle du formulaire);
- 4) Informer le contribuable que la décision de l'inscription lui sera confirmée par téléphone ou par le biais d'une autre visite ;
- 5) Retourner au bureau et présenter un rapport de la situation des personnes visitées au Chef de service de l'immatriculation qui décide si l'enregistrement sera accepté au rejeté et en informer le contribuable;

- 6) Suivre les déclarations du contribuable pendant les trois premiers mois consécutifs, choisir ceux qui sont immatriculés par option mais qui sont défaillants pour les trois mois, les visiter, et faire une autre évaluation, si nécessaire. Si l'évaluation prouve que, l'affaire n'est vraiment pas durable, recommander au Chef de Service la radiation du contribuable et agir en conséquence ;
- 7) Si l'évaluation démontre que l'immatriculation a été effectuée correctement mais que le contribuable ne se conforme pas, transmettre le cas à l'Unité en charge de la réception des déclarations pour le suivi et imposition d'office en indiquant que le contribuable ne peut pas être radié.

#### **4. Coordination avec la Direction du Risque**

- 1) Transmettre la feuille de données des chiffres d'affaires et des indicateurs indirects à la Direction en charge de l'analyse du risque pour sélectionner les cas à vérifier sur la base de drapeaux rouges ;
- 2) La «Direction en charge de l'analyse du Risque» transmet les cas sélectionnés à la Direction des Petits et Moyens Contribuables pour contrôle.

## 6.2 Procédures de la Direction des Petits et Micro Contribuables, de la Direction des Moyens Contribuables et de la Direction des Grands Contribuables

---

Ces procédures portent sur :

- ✓ Les déclarations d'impôts et taxes ;
- ✓ La vérification, l'enrôlement, le recouvrement et le rapprochement des impôts.

### 6.2.1. Procédures de gestion des déclarations.

Ces procédures concernent les impôts et taxes qui sont déclarés décadairement, mensuellement, trimestriellement et annuellement :

- 1) les contribuables assujettis à la TVA et à l'impôt sur les revenus ( Impôt sur les Revenus d'Emplois et les prélèvements mensuels) sont obligés de déposer leurs déclarations et payer les Impôts et taxes au plus tard le 15 du mois qui suit celui de la réalisation des revenus ;
- 2) L'impôt sur les sociétés et les personnes physiques doit être déclaré et payé au plus tard le 31 Mars de l'année suivante ou au dernier jour du trimestre civil ;
- 3) Les acomptes trimestriels doivent être payés au plus tard le 30 juin, le 30 septembre et le 31 décembre ;
- 4) La taxe de consommation doit être déclarée et payée trois fois par mois– le 10, le 20 et à la fin du mois ;
- 5) Si l'échéance de la date limite du dépôt et de paiement de la déclaration tombe un jour férié, cette date de dépôt est reportée au jour ouvrable qui suit.

L'OBR doit accueillir le contribuable et lui rendre un service efficace. Le dépôt de la déclaration doit être accompagné d'une preuve de paiement si non le contribuable s'expose aux sanctions liées au retard de paiement.

Les contribuables classés comme grands déclarent à la Direction des Grands Contribuables (DGC), Moyens à la Direction des Moyens Contribuables (DMC) le reste à Direction des Micro et Petits Contribuables (DMPC) suivant la segmentation faite par l'OBR.

Le contribuable remplit le formulaire de la déclaration, paye à la banque (même de l'extérieur de l'OBR) et reçoit un bordereau de versement de la banque. Ensuite, il présente la déclaration avec le bordereau de versement à la comptabilité de l'OBR, qui lui donne une quittance. Enfin, le contribuable présente la déclaration avec le bordereau, l'ordre de virement et/ou la quittance de l'OBR, au service en charge de la réception des déclarations. Ce dernier signe la déclaration, donne la copie au contribuable et retient l'original et les annexes.

#### 1. Procédures Générales.

- 1) Dès le premier jour qui suit chaque période imposable, le Commissariat des Taxes Internes rappelle aux contribuables assujettis à la TVA, à l'impôt sur le revenus d'emploi, au prélèvement mensuel, à la taxe de consommation, aux acomptes (trimestriels) et à l'impôt sur les sociétés et personnes physiques (annuel) de déclarer et payer plus tôt ;
- 2) Les formulaires de déclarations sont disponibles à tout moment au guichet concerné, au site web de l'OBR ou à tous les guichets des banques en partenariat avec l'OBR ;
- 3) Pour les trois derniers jours de la date butoir, les Services en charge de la réception des déclarations de la DGC, DMC et de la DMPC estiment le nombre de contribuables à accueillir chaque jour, planifient et programment les agents qui doivent être disponibles pour la réception des déclarations ;
- 4) Ces Services organisent les agents qui gèrent les files d'attente ;

- 5) A l'accueil général, sauf les trois derniers jours de pression, les Services enregistrent le temps d'arrivée de chaque contribuable qui vient déclarer. Ils marquent aussi le temps de fin de l'accueil (Voir l'annexe – DC01) ;
- 6) Chaque service enregistre le temps d'accueil et le temps de fin du service dans la colonne concernée qui sera en ligne, à l'exception des trois derniers jours sous pression ;
- 7) Après avoir enregistré le temps d'arrivée, les Services d'accueil donnent au contribuable un numéro et l'orientent d'abord vers un agent du Service en charge de la comptabilité et ensuite de la Réception des Déclarations qui est disponible ;
- 8) A la fin de la journée, les agents en charge de la réception des déclarations de la DGC, DMC et de la DMPC envoient à leurs Directions respectives un rapport sommaire de temps pris pour servir chaque contribuable.
- 9) Les rapports sommaires sur le temps mis et l'évaluation de l'efficacité des services seront faits au niveau du service suivi des programmes.

## **2. Procédures de la Déclaration**

### **2.1. Impression et remise du formulaire aux contribuables.**

Les agents du service en charge de la réception des déclarations impriment les formulaires des déclarations et les mettent à la disposition des contribuables au moment du dépôt de la déclaration de la période précédente ou à n'importe quel moment;

### **2.2. Traitement de la déclaration et fourniture de service**

- 1) L'agent du Service en charge de la Réception des déclarations reçoit la déclaration remplie par le contribuable et vérifie si le bordereau de versement de la banque, l'ordre de virement et/ou la quittance de l'OBR sont annexés ;
- 2) Si le contribuable veut déposer une déclaration sans paiement, l'agent de l'OBR l'accepte et met la mention « déclaration sans paiement » ;
- 3) L'agent appose le cachet, son nom et signature sur les 2 copies de la déclaration du contribuable pour authentifier qu'elle a été reçue à la date du jour;
- 4) L'originale est gardée par les services et une copie est remise au contribuable ;
- 5) Dans un fichier Excel approprié (Annexe DC02, « Saisie des déclarations », l'agent de saisie enregistre chaque ligne essentielle de la déclaration, du bordereau, de l'ordre de virement et de la quittance de paiement;
- 6) Un redressement du premier degré sur une déclaration sera fait après avoir accepté la déclaration;

### **2.3. Saisie de données et contrôle des défaillants**

- 1) L'agent en charge de la réception des déclarations transmet la déclaration et les documents du paiement annexés aux agents de saisie des déclarations quotidiennement;
- 2) En cas de forfait (pour la période d'avant 2013), le contribuable dépose la déclaration du chiffre d'affaire. Le Service de la Vérification de Petit et Micro contribuable établit le montant du forfait à payer et le communique au contribuable;
- 3) Le contribuable paye à la banque et vient au service en charge de la comptabilité de l'OBR pour avoir une quittance;
- 4) Le Service de la Réception des déclarations doit suivre et obtenir les copies de quittance et les bordereaux de versement de la banque au niveau de la comptabilité pour faciliter la saisie des paiements;
- 5) Les agents en charge de la réception des déclarations de chaque direction du CTI doivent terminer la saisie des déclarations et paiements, deux jours pour BGC, trois jours pour le DMC et cinq jours ouvrables qui suivent la date de dépôt des déclarations;
- 6) Les agents de saisie identifient les défaillants le lendemain de la saisie des déclarations et envoient les mises en demeure aux défaillants;

- 7) Après la mise en demeure, les agents de saisie identifient les contribuables qui n'ont pas déclaré et donnent une liste au Chef de Service pour établir une taxation d'office;
- 8) Le Chef de Service en charge de réception des déclarations, établit la clôture de taxation d'office et l'envoie au contribuable;
- 9) Si le contribuable répond pendant les 20 jours par un dépôt de déclaration ou quelque chose d'autre, le Service de la réception des déclarations corrige la clôture, renvoie au contribuable la clôture corrigée et met à jour le fichier Excel;
- 10) Avant d'établir l'Avis de Mise en Recouvrement (AMR), la liste des taxations d'office est transmise à l'unité de la conformité aux obligations fiscales pour visite et établissement d'un procès-verbal indiquant les adresses des dits défaillants;
- 11) Après réception du PV, les agents en charge de la réception des déclarations préparent les AMR qu'ils transmettent aux contribuables et au service chargé du recouvrement;
- 12) Dans le cas de paiement partiel, les services en charge de la réception des déclarations procèdent à l'établissement de l'AMR du montant restant à payer avec des pénalités à recouvrer;
- 13) A la fin de chaque mois, les agents de saisie, préparent un rapport qui contient les informations suivantes pour chaque type d'impôt:
  - a) Nombre de contribuables qui doivent déclarer (les assujettis) pour la période– les contribuables actifs sur feuille Excel mise à jour par l'immatriculation quotidiennement;
  - b) Nombre de contribuables qui ont déclaré avant mise en demeure;
  - c) Nombre de contribuables qui ont déclaré après mise en demeure
  - d) Nombre de défaillants
  - e) Nombre de taxation d'office transmis et nombre de contribuables qui ont répondu;
  - f) Nombre de taxation d'office confirmé par AMR;
  - g) Montant déclaré;
  - h) Montant payé;
  - i) Nombre de déclarations crédit sur la TVA;
  - j) Nombre de déclarations de la TVA nulle.

DEPARTMENT DE TAXES INTERNES								
DIRECTION: _____								
FICHER DE CONTROL DE L'EFFICACITE DU SERVICE DE LA RECEPTION DES DECLARATIONS								
DATE	NIF	NOM DU CONTRIBUABLE	ACCUEIL	COMPTABILITE		DECLARATION		F
			A	B	C	D	E	E - A
			HEURE D'ARRIVEE	HEURE D'ARRIVEE	HEURE DE DEPART	HEURE D'ARRIVEE	HEURE DE DEPART	TEMPS TOTAL
			8:30	9:00	9:15	9:15	9:40	1:10
								0:00
								0:00
								0:00
								0:00
								0:00
								0:00
								0:00

**NOTE:**

- (1) A l'accueil, on enregistre le temps d'arrivée seulement dans la colonne (A) car le temps passé à l'attente sera constaté au niveau du service qui suit.
- (2) Le service en charge de la comptabilité saisissent l'heure d'arrivé dans la colonne (B), donne une quittance et enregistre l'heure de fin de service dans la colonne (C).
- (3) L'agent de la réception des déclarations enregistre l'heure d'arrivée dans la colonne (D) au moment de la réception et dans la colonne E après avoir servi



FORMULAIRE DE PAIEMENT DES ACOMPTE

NOM DU CONTRIBUABLE :

NIF :

:

CCF :

:

TRIMESTRE :

:

ACOMPTE A PAYER :

PF EFFECTUE AU COURS DU TRIMESTRE :

ACOMPTE RESTANT A PAYER :

FAIT A BUJUMBURA, LE  
LE VERIFICATEUR DES IMPOTS

.....



**FORMULAIRE DE DECLARATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE ET RENSEIGNEMENTS SUPPLEMENTAIRES**

ÉCHEANCE DE DECLARATION : 31 MARS 20 - - DATE D'EXIG. DE PAIEMENT: 31 MARS 20 - -

PERIODE : -----

NOM DE L'ENTREPRISE: \_\_\_\_\_ PROVINCE:----- COMMUNE:-----

NIF : ----- QUARTIER : ----- RUE:-----

SECTEUR D'ACTIVITE: ----- TEL:----- NOM DE L'INSPECTEUR D'OBR:-  
-----

CHIFFRE D'AFFAIRE ANNUEL FBU : -----

QUESTIONS	GI
1. COMBIEN DE PERSONNES TRAVAILLENT DANS VOTRE ENTREPRISE?	_ _
2. COMBIEN DE PERSONNES TRAVAILLENT A TEMPS PLEIN DANS VOTRE ENTREPRISE?	_ _
3. EN MOYENNE, PENDANT UNE JOURNEE NORMALE, COMBIEN DE GENS ACHETENT DES BIENS OU SERVICES CHEZ VOUS?	_ _ _ ,  _
4. COMBIEN DE LAMPES Y-A-T-IL DANS TOUS LES LOCAUX DE VOTRE ENTREPRISE?	_ _
5. COMBIEN D'HEURES PAR SEMAINE (DE LUNDI A DIMANCHE) VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE OUVERTE ET FONCTIONNELLE?	_ _ _
6. QUELLE EST LA DISTANCE ENTRE VOTRE ENTREPRISE ET LE CENTRE-VILLE?	_ _ _ _
7. VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE UNE PIECE (CHAMBRE, DEPOT, IMMEUBLE,...) QUI SERT EXCLUSIVEMENT AU STOCKAGE DES BIENS A VENDRE?	Oui.....1 Non.....2
8. COMBIEN D'APPAREILS ELECTRIQUES AVEZ-VOUS DANS TOUS VOS LOCAUX?	_ _
9. VEUILLEZ-VOUS CONCENTRER SUR TOUS LES LOCAUX/IMMEUBLES QUE VOTRE ENTREPRISE UTILISE. QUELLE EST LA SURFACE TOTALE DE TOUS LES LOCAUX DE VOTRE ENTREPRISE ?	_ _ _ _  m <sup>2</sup>
10. CONCENTREZ-VOUS SUR TOUTE LA MARCHANDISE (LES PRODUITS A VENDRE) QUI SE TROUVENT ACTUELLEMENT DANS LES LOCAUX DE VOTRE ENTREPRISE. QUELLE EST LA VALEUR (EN FBU) DE TOUTE LA MARCHANDISE QUE VOUS AVEZ MAINTENANT DANS LES LOCAUX DE L'ENTREPRISE ?(LE PRIX D'ACHAT EN FBU !)	_ _ _ _ _ _ _ _
11. MAINTENANT CONCENTREZ-VOUS SUR LES ACTIFS DE VOTRE ENTREPRISE (VEHICULES, OUTILS, ORDINATEURS, AUTRES EQUIPEMENTS ELECTRONIQUES, MEUBLES, ETC.). SI VOUS VENDIEZ TOUS LES ACTIFS DE VOTRE ENTREPRISE, COMBIEN D'ARGENT RECEVRIEZ-VOUS (EN FBU)?	_ _ _ _ _ _ _ _
12. QUEL EST LE LOYER MENSUEL QUE VOUS PAYEZ POUR TOUS LES LOCAUX DE L'ENTREPRISE? SI VOUS ETES PROPRIETAIRE DES LOCAUX, COMBIEN PENSEZ-VOUS QUE VOUS PAYERIEZ EN LOYER SI VOUS NE SERIEZ PAS LE PROPRIETAIRE ?	_ _ _ _ _ _ _
13. SI VOUS VENDRIEZ LES LOCAUX OU VOTRE ENTREPRISE TRAVAILLE, COMBIEN RECEVRIEZ-VOUS? NE CONSIDEREZ PAS LES PARTIES DES LOCAUX QUI SONT UTILISEES POUR LES BUTS PRIVES DU MENAGE.	_ _ _ _ _ _ _ _

Calcul de l'impôt forfaitaire pour année X:

Chiffre déclaré = Fbu .....

Base taxable (B/T) = 15% du C/A = Fbu .....

**IR forfaitaire = 35% de B/T = Fbu .....**

**N.B :** 1) La 10<sup>ème</sup> question ne concerne pas les secteurs de la restauration, de secrétariat public et de

Salon de coiffure qui n'a pas des biens à vendre.

2) Concernant le secteur d'activité, il faut indiquer le principal. Mais, les questions se concentrent sur toutes les activités du contribuable en détail.

Fait à Bujumbura, le ..... /...../.....

Nom et Prénom du contribuable

.....

Signature

## 6.2.2. Procédures de vérification

Comme nous devons le rappeler, l'un des principaux objectifs du Commissariat des Taxes Internes et Recettes Non Fiscales est la conduite des contrôles fiscaux ; lesquels contrôles visent à améliorer le niveau de respect des obligations fiscales à travers le programme de vérification basé sur les risques, exécuté à travers une gamme de divers types de vérifications (générales, ponctuelles tant au bureau que dans les entreprises, vérification découlant des demandes de remboursement, etc.).

Le contrôle fiscal est spécialement orienté aux impôts suivants:

- ✓ Impôt sur les revenus des personnes physiques;
- ✓ Impôt sur les bénéfices des sociétés;
- ✓ Impôt sur les revenus d'emploi;
- ✓ Les divers retenus et acomptes de l'impôt sur le revenus;
- ✓ La taxe sur la valeur ajoutée;
- ✓ La taxe de consommation;
- ✓ L'impôt sur le patrimoine
- ✓ Les recettes non fiscales collectées par l'OBR ;

Le travail de contrôle fiscal est exécuté et organisé en équipes de vérification. A l'issue de chaque contrôle un rapport est élaboré. Le dossier fiscal est exécuté, approuvé et visé à des échelons ci-dessous et les conclusions sont communiquées au contribuable.

- a. L'Agent Vérificateur des impôts.
- b. Le Vérificateur, chef de mission;
- c. Le Chef d'Équipe;
- d. Le Chef de Service;
- e. Le Directeur/Directrice
- f. Le Commissaire (pour les dossiers importants ou sensibles)

### **Les Attributions du Service de Vérification Fiscale**

Pour l'accomplissement de ces missions, le Chef de Service doit personnellement veiller à la tenue des documents ci-après :

- Un fichier/registre de suivi des contrôles fiscaux où sont saisies les données en rapport avec les contrôles au programme, ceux initiés, ceux notifiés, ceux clôturés, ceux non exécutés et ceux en contentieux;
- Fichier/ registre de suivi de toutes les demandes de remboursement de Crédit TVA (mensuelles et trimestrielles), ceux en cours et ceux clôturés ;
- Un classement des rapports des activités et les statistiques en rapport avec de suivi des indicateurs de gestion du Service par équipe et par vérificateur ;
- un classeur/fichier ordonné renfermant toutes les copies des documents émis par le Service ;
- un classeur/fichier ordonné contenant les comptes rendus des réunions du Service;
- un classeur/fichier ordonné contenant toutes les correspondances reçues par le Service;
- un registre/fichier de transmission au Service de Recouvrement de tous les Avis de Mise en Recouvrement(AMR) émis par la Service;
- Classement des Journaux des Vérificateurs déjà utilisés par les vérificateurs en rapports avec les dossiers clôturés;
- Un classement des résumés des rapports des descentes sur terrain des chefs d'équipe;
- Un classement des résumés de planning hebdomadaires des activités des équipes.

## **Responsabilités des chefs de missions et des vérificateurs**

Spécialisés par secteur d'activités, le chef de mission et le vérificateur sont chargés de:

- Faire des contrôles fiscaux des déclarations fiscales (sur pièces, au bureau comme dans les entreprises) en conformité avec le programme de vérification fiscale établi et sur base des critères de sélectivité dûment approuvés;
- Pour chaque dossier lui assigné, préparer un plan de travail, en discuter et définir avec le chef d'équipe les priorités de contrôle;
- Préparer des avis de vérification et les transmettre aux contribuables à contrôler;
- Préparer des avis d'imposition (contradictoire ou d'office) ainsi que d'autres travaux y relatifs ;
- Préparer les correspondances et réponses aux lettres des contribuables en rapport avec les contrôles suivis par eux ;
- Préparer des avis de mis en recouvrement et leur transmission au service de recouvrement;
- Confectionner et mettre à jour des tableaux de suivi individuel de contrôle ;
- Bien tenir le Journal du Vérificateur et prendre correctement des notes en rapport avec le dossier sous instruction;
- Faire la synthétisation des rapports de vérification à travers le recueil des informations sur les clients et les fournisseurs des entreprises contrôlées afin de nourrir le dispositif de programmation ;
- Chaque fois que de besoin, préparer des notes explicatives pour les cas de contentieux nés du contrôle fiscal effectué;
- Rédiger les rapports de vérification

Chaque vendredi, il est préparé et remis au chef d'équipe une fiche de programme hebdomadaire des activités qui renseigne les dossiers au programme, la description des activités à faire et le lieu de travail.

Afin d'assurer un bon rendement, les indicateurs suivants devront chaque fois attirer l'attention des gestionnaires :

1. S'assurer que tout support légal existant est à la disposition des vérificateurs pour mener à bien des contrôles fiscaux. Fournir des conseils nécessaires quant aux pouvoirs accordés à l'agent vérificateur surtout en ce qui concerne l'accès aux livres comptables, aux données informatiques du contribuable afin de préserver les intérêts du trésor et garantir les droits des contribuables.
2. Déterminer s'il existe une bonne base des données et sources variées d'information sur les contribuables et leurs activités.
3. Recourir aux outils et techniques modernes plus appropriés pour vérifier les systèmes comptables des contribuables, y compris ceux informatisés ou automatisés.
4. S'assurer constamment que les vérificateurs des impôts bénéficient des formations et informations appropriées et un appui logistique requis pour mener des contrôles de qualité.
5. Instaurer un mécanisme qui favorise la communication aisée avec les vérificateurs sur les nouvelles techniques, approches et information sur les logiciels utilisés au sein de l'Office.
6. Veiller toujours à ce que l'Office fasse la saisie immédiate et correcte de tous les titres exécutoires issus des contrôles fiscaux effectués.
7. Mettre en place un système de suivi et d'analyse des travaux de contrôles fiscaux : vérifications générales, ponctuelles dans les entreprises comme au bureau. Un système de suivi qui permet d'identifier plus facilement le nombre des vérifications, les statistiques sur les différentes tendances, les délais nécessaires pour clôturer les vérifications, les

suppléments d'impôts issus des contrôles, les impôts contestés et les dégrèvements éventuels, le rapport entre les suppléments d'impôts issus des contrôles et l'affectation des dossiers aux agents vérificateurs ainsi qu'à leur performance.

8. Veiller toujours à ce que les résultats des contrôles fiscaux soient utilisés pour informer et mettre à jour le modèle de stratégie de risque.
9. La hiérarchie au sein de l'administration doit être constamment renseignée des résultats issus des vérifications clôturées afin d'adopter des stratégies nécessaires de lutte contre la fraude fiscale.
10. Pour maximiser le rendement fiscal, l'Office devra toujours assurer un juste équilibre entre les vérifications sur terrain (très coûteux), les vérifications ciblées ainsi que les vérifications sur pièces qui, elles, atteignent un plus grand nombre des contribuables et assurent de ce fait une dissuasion à la soustraction au paiement d'impôts.

### **Principes dans la vérification**

Les interventions du Service de Vérification s'exécutent à travers le respect des principes comptables généralement acceptés et toutes les lois applicables notamment la Loi relative aux impôts sur les revenus, la loi portant instauration de la TVA, celle des procédures fiscales et les différentes ordonnances et directives portant modalités d'application des dispositions légales relatives au contrôle fiscal.

### **La vérification fiscale et son importance**

Une vérification fiscale est une activité ou un ensemble d'activités effectuées par un vérificateur des impôts pour déterminer et évaluer le niveau de respect des obligations fiscales d'un contribuable sur un exercice fiscal donné et pour les types d'impôts bien déterminés.

Elle vise à établir l'exactitude des déclarations fiscales et les états financiers annexés à la déclaration déposée par le contribuable. En procédant à une vérification, divers éléments seront examinés:

- a. Déterminer si la déclaration a été déposée. Au cas où elle aurait été déposée, établir si elle l'a été dans les délais;
- b. Déterminer si les déclarations fiscales, états financiers, documents comptables et autres pièces justificatives déposés sont corrects;
- c. Au cas où elles ne sont pas correctes ou que la personne imposable n'aurait pas déposé sa déclaration, déterminer sa dette fiscale partant des renseignements recueillis et autres méthodes indirectes;

De manière générale la vérification examinera les rubriques identifiées comme étant les plus significatives dans l'évaluation précise de la responsabilité fiscale du contribuable. Concrètement, les grandes rubriques reflètent toutes les indications des éléments non déclarés, ou éventuellement de la surestimation des déductions opérées.

Les vérifications fiscales se concentrent généralement sur les zones où il y a un risque élevé à l'égard du montant des impôts payés et/ou à payer. En fonction des facteurs ou risques spécifiques au contribuable ou à son secteur d'activité, le focus du contrôle varie le plus souvent. Cependant, il est important de rappeler que l'objectif principal d'une vérification fiscale est de déterminer le montant exact de l'impôt qui devrait être payé.

Cet objectif est important car il permet de s'assurer que les contribuables ont confiance dans l'équité du système de contrôle en place, étant donné que la vérification, par l'effet de dissuasion, peut des fois entraîner une augmentation du niveau de la responsabilité fiscale d'un contribuable.

En conclusion, les vérifications fiscales rassurent que les impôts sont évalués sur base des lois en vigueur et contribuent ainsi à maintenir la confiance du public dans l'intégrité du régime fiscal en veillant à ce que tous les contribuables soient soumis aux mêmes lois et normes.

## **Les objectifs de la vérification fiscale**

- ✓ Promouvoir le respect volontaire des obligations fiscales;
- ✓ Décourager le non-respect des obligations fiscales et de réduire les hémorragies fiscales en appliquant des sanctions pénales efficaces relatives au non-respect des obligations fiscales par les contribuables cela en toute objectivité, sans faveurs ou partialité. En toute circonstance, l'approche de la vérification devra être toujours corrective, préventive et dissuasive;
- ✓ Utiliser l'activité des contrôles fiscaux en vue d'éduquer, d'offrir un bon traitement aux contribuables pour leur encourager au meilleur respect des obligations fiscales;
- ✓ Application de la loi : Tout agent vérificateur doit se familiariser avec les dispositions et les exigences de la législation fiscale en vigueur au Burundi

La documentation du dossier de vérification : Les documents de travail utilisés ou consultés durant le processus de contrôle ainsi que tous les éléments des preuves pertinents découverts lors de la mission de vérification doivent être bien utilisés, documentés et gardés dans le dossier par chaque agent vérificateur. Lorsque le contribuable fait des déclarations orales jugées d'une grande valeur ou utilité, celles-ci doivent être notées, documentées et signées par le contribuable. Le cas échéant un procès-verbal d'audition sera dressé. Chaque vérificateur devra obligatoirement respecter les instructions en rapport avec les éléments constitutifs du dossier de vérification tel que spécifié dans ce manuel.

## **► Les étapes de l'exécution des contrôles**

### **Etapes de la vérification**

Une vérification de manière structurée et efficace suit les étapes suivantes:

- ✓ L'analyse du dossier unique du contribuable;
- ✓ La préparation du plan de travail de contrôle;
- ✓ La rencontre structurée avec le contribuable;
- ✓ La vérification proprement dite des livres comptables et déclarations fiscales;
- ✓ La rencontre de restitution;
- ✓ La finalisation du contrôle;
- ✓ La rédaction du rapport, notification d'impositions établies et établissement de l'avis de mise en recouvrement.

### **Le respect des droits des contribuables lors des contrôles**

#### **Respect des droits du contribuable/comportement du vérificateur**

En générale, la législation fiscale burundaise prévoit les droits des contribuables à l'égard de l'administration, à toutes les étapes des contrôles fiscaux. Le vérificateur doit toujours les garantir.

Elle établit notamment que :

1. Ne peut être effectué qu'un contrôle ayant fait l'objet d'un avis préalable sauf dans les cas spécifiés par la loi.
2. Tout contrôle effectué doit figurer dans les tableaux de suivi mensuels.
3. Seuls les vérificateurs des impôts des services en charge des contrôles sont habilités à effectuer le contrôle sur place. Ils doivent être couverts des actes de procédures signés par les gestionnaires.

4. Toute intervention dans le cadre d'une vérification de la comptabilité, sauf dans le cas des vérifications inopinées, doit être précédée de l'envoi au contribuable, avec accusé de réception, d'un avis de vérification faisant mention, sous peine de nullité du contrôle, de la possibilité de se faire assister d'un conseil de son choix, et indiquant avec précision les types d'impôts et les exercices qui feront objet de vérification.
5. En cas de report de la date initiale de la première intervention à l'initiative de l'administration, ou d'extension de la vérification à une période ou un impôt non précisé sur l'avis de vérification initial, il doit impérativement être adressé au contribuable un avis rectificatif ou un avis complémentaire.
6. En cas de report de la date de l'intervention à l'initiative du contribuable, le vérificateur des impôts doit impérativement constater et consigner ce report dans un procès-verbal, de commun accord avec le contribuable, à la date qui arrange toutes les parties. Au cas où le contribuable s'absente pas ou s'avère indisponible de façon répétitive; cette attitude sera considérée comme une manœuvre dilatoire qui peut justifier le recours à une imposition d'office.
7. L'achèvement des opérations de contrôle sur place doit être précédé d'une discussion et matérialisé par un procès-verbal sanctionnant la fin de la vérification (Annexe 2). Ce procès-verbal doit mentionner les pièces comptables examinées par le vérificateur, les irrégularités qu'il a constatées, les documents consultés et ceux qu'il a exigés mais qui ne lui ont pas été présentés. Dans ce même procès-verbal, dans la partie réservée au contribuable, ce dernier devra fournir son opinion générale sur le déroulement de contrôle, ses explications sur chacune des irrégularités relevées par le vérificateur y compris celles en rapport avec les documents et pièces qui n'ont pas été présentées.
8. Un rapport sur le déroulement de contrôle fiscale et redressements opérés accompagné du projet d'une lettre de notification de redressement ou par un avis d'absence de redressement sera préparé endéans 5 jours suivant la date où le procès-verbal a été dressé et soumis au chef de service pour revu et approbation.
9. Dans le cadre d'une vérification générale d'un grand contribuable, les opérations de contrôle sur place ne peuvent excéder 60 hommes jours, sauf circonstances exceptionnelles dûment motivées.
10. La notification de redressements doit, sous peine de nullité, être motivée, les dispositions légales correctement référencées, les bases imposables, les impôts et les pénalités correctement chiffrés.
11. La réponse aux observations du contribuable doit faire apparaître, pour information, le mode de calcul des impôts dus issus du contrôle et la justification des pénalités appliquées.
12. Dans le cas où le contribuable n'a pas réagi à la notification des redressements dans les délais prescrits par la loi, une lettre de confirmation des redressements (lettre de clôture) doit lui être adressée.
13. L'administration informe le contribuable de sa position définitive sur les redressements initiaux par une lettre intitulée 'réponse aux observations du contribuable et clôture de la vérification' adressée avec accusé de réception ainsi que l'avis de mis en recouvrement.
14. L'accusé de réception doit obligatoirement mentionner la date, les noms et responsabilité(le poste) et la signature de la personne qui reçoit la lettre. La personne doit également apposer le cachet de l'entreprise.
15. La dernière pièce de procédure (réponse aux observations du contribuable et lettre de clôture de la vérification) doit être accompagnée d'une Avis de Mise en Recouvrement (AMR) rendue exécutoire par le Visa du/de la Directeur (trice) et transmit immédiatement au service de Recouvrement pour pris en charge sur le compte courant fiscal du contribuable.
16. Au cas où les redressements opérés par l'Administration remettent en cause la bonne foi du contribuable, une mention expresse doit en être faite dans la lettre de clôture: mauvaise foi ou manœuvres frauduleuses.



17. Ces mentions servent à l'application des pénalités plus élevées prévues par la loi à l'encontre du contribuable et dans ce cas un procès-verbal d'infraction devra être préparé par l'agent vérificateur.

La législation fiscale assure toujours un équilibre entre les droits et les responsabilités des contribuables et ceux dévolus à l'administration. Effectuant le contrôle fiscal, le vérificateur doit toujours se rappeler que les contribuables ont des droits qui leur sont garantis par la constitution et les lois du pays, spécifiquement par les lois fiscales. Quand bien même ces droits ne seraient pas formellement reconnus, il y a quelques considérations d'ordre général que le vérificateur doit toujours garder à l'esprit lorsqu'il effectue un contrôle.

Le vérificateur doit rester conscient que ces considérations l'aideront à maintenir une relation positive avec le contribuable. Lorsqu'il s'agit d'un contribuable, il doit toujours chercher à :

- être courtois et attentionné;
- fournir des informations claires et précises;
- être juste et objectif, et
- traiter les informations dont il prend connaissance avec respect et confidentialité.

Le vérificateur devra circonscrire ses interventions dans les limites, d'une part, des droits et garanties que les différentes lois offrent au contribuable et d'autres parts, les obligations dont il doit assurer le respect.

Le contribuable a le droit d'être informé, assisté et entendu. Le vérificateur l'approchera toujours avec courtoisie et considération et veillera de :

- L'aider à comprendre et à respecter ses obligations fiscales,
- Expliquer les raisons des redressements opérés,
- Traiter les demandes de remboursement (trop-perçu ou crédit TVA) dans un délai raisonnable, si la loi le prévoit et lui payer les intérêts correspondant,
- Répondre aux demandes écrites dans les délais déterminés par les instructions internes,
- Traiter les demandes urgentes dans les plus brefs délais;
- Répondre aux appels sans retard;
- Rappeler dans les délais certaines de ses obligations;
- Minimiser les coûts du respect des obligations fiscales;
- Donner au contribuable la possibilité d'être assisté de son conseil juridique ou fiscal au cours de la vérification;
- Envoyer au contribuable les procès-verbaux pertinents ou un avis écrit du résultat du contrôle, donnant les explications des décisions prises et, en cas de redressement, les modalités de calcul détaillé.

Le contribuable a droit d'interjeter appel contre toute imposition injuste. Dans le cadre de garantir ses droits de recours, le vérificateur doit :

- Faire connaître au contribuable l'intégralité de ses droits de formuler des objections et de déposer un recours en cas de non satisfaction;
- Réexaminer son cas s'il l'estime nécessaire : soit qu'il a été commis une erreur d'application de la loi ou de gestion de son dossier;
- Assurer que le réexamen de sa situation soit effectué de manière exhaustive, professionnelle et impartiale;
- Examiner ses objections dans un délai raisonnable ;
- Indiquer les motifs pour lesquels ses objections ont été rejetées en bloc ou en partie ;
- De ne demander des informations complémentaires que si seulement si cela est nécessaire pour traiter les questions en litige ;
- Traiter rapidement les recours conformément aux lois et procédures en vigueur;
- Faciliter le contribuable d'exercer le droit de recours devant un tribunal si nécessaire.



Les recours constituent une garantie fondamentale pour le contribuable. Les procédures des recours sont exercées dans les instances suivantes :

- ✓ Le recours au Commissaire Générale de l'Office Burundais des Recettes.
- ✓ Le recours contentieux (administratif) qui est adressée au Ministre des Finances.
- ✓ Le recours juridictionnel auprès de la Cour Administrative

Certains recours peuvent être introduits, sans qu'il y ait un contentieux ou un litige. Il s'agit notamment :

- Du recours gracieux qui vise à obtenir une modération des pénalités ou une remise des impôts établis. Ici, le contribuable ne conteste pas les impôts mis à sa charge mais plutôt introduit ce recours lorsqu'il éprouve des difficultés d'acquitter la dette fiscale. Généralement, une suite favorable est accordée au contribuable qui démontre des bons rapports antérieurs avec L'OBR tandis que les autres recours sont fondés sur des désaccords ou des litiges entre l'administration et le contribuable.
- Recours contentieux au niveau judiciaire: le contribuable non satisfait de la décision du Ministre, et des autorités administratives susdites, fait le recours en appel à la Cour Administrative. Le pourvoi en cassation est ouvert contre les jugements de cette Cour précitée et dans les conditions légales prévues en la matière.

En ce qui concerne le recours juridictionnel, le Tribunal administratif est compétent pour les contestations relatives aux impôts directs et aux taxes sur la valeur ajoutée.

Le contribuable a le droit à la sécurité. Le vérificateur des impôts doit veiller à ce qui suit :

- ✓ Lui fournir des conseils sur les répercussions fiscales de ses actions;
- ✓ Lui faire connaître de la portée des documents communiqués;
- ✓ Lui informer de la portée d'une entrevue et aux exigences de l'office;
- ✓ Convenir d'une heure et lieu convenables pour l'interview et lui laisser le temps de préparer ses dossiers.

Le contribuable a le droit au respect de la vie privée. Le vérificateur doit avoir toujours à l'esprit que la vérification n'est effectuée que dans le cadre de vérifier uniquement si le contribuable a respecté ses obligations fiscales :

Les interventions opérées doivent être autorisée par l'office ;

- ✓ La vérification doit s'opérer dans les heures normales de service;
- ✓ Toute perquisition et saisie des documents et autres objets doit être autorisée;
- ✓ Les renseignements recueillis doivent être en rapport et servir pour des fins de vérification;
- ✓ Toute information obtenue, reçue ou détenue par le vérificateur doit être traitée en toute confidentialité.

Le contribuable a le droit à la confidentialité et au secret.

- ✓ L'information à la disposition de l'administration fiscale sur les affaires d'un contribuable est confidentielle et ne doit être utilisée qu'aux fins prévues par la législation en vigueur au Burundi.
- ✓ Assurer le secret des affaires du contribuable et l'utilisation des renseignements fiscaux, sauf dans des situations où la loi le permet ;
- ✓ Seuls auront l'accès au dossier du contribuable, les agents de l'administration qui y sont autorisés par la loi et qui ont besoin des informations personnelles ou financières concernant le contribuable pour mettre en œuvre les programmes de l'office et la législation en vigueur.

Le contribuable a le droit à l'équité et à la cohérence. Le vérificateur doit toujours veiller à appliquer la loi fiscale de façon équitable, raisonnable et cohérente.

Le contribuable a le droit de connaître avec certitude sa situation fiscale.

- ✓ Lui conseiller sur les incidences fiscales de ses activités ;
- ✓ L'aviser avant le début de la vérification;
- ✓ L'aviser de l'objet de la visite ou l'entrevue et de la nature des demandes formulées;
- ✓ Choisir le moment et l'endroit convenant et de lui laisser le temps de constituer son dossier.

Le vérificateur doit apporter attention aux recommandations suivantes :

- a. En effectuant le contrôle fiscal, il est important que le vérificateur ait l'autorisation de procéder au contrôle. Il est important qu'il effectue la vérification de manière professionnelle et courtoise. Il doit également se comporter d'une manière qui lui permette d'avoir une interaction positive et productive avec le contribuable. Alors que la mission de contrôle peut parfois impliquer un conflit avec le contribuable, il est nécessaire qu'il maintienne son niveau le plus élevé de professionnalisme.
- b. Considérant que le contrôle fiscal est une activité ou un ensemble d'activités effectuées pour déterminer la dette fiscale (impôts exigibles) d'un contribuable pour un ou plusieurs exercice(s) fiscal(aux) écoulé(s) en vérifiant son niveau de respect des obligations fiscales notamment l'exactitude et la véracité des déclarations fiscales déposées; la fonction principale du personnel de vérification est et reste donc celle de déterminer, sans penchant ni parti pris, si l'impôt exigible a été correctement déclaré en vérifiant l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des déclarations et documents justificatifs et autres renseignements fournis.

### **Autres exigences**

Pour atteindre l'objectif ci-dessus, les agents vérificateurs devront adhérer aux exigences ci-après :

- a. Entretenir des bonnes relations avec les contribuables. Il est toujours important de nouer de bonnes relations avec les contribuables afin de bien mener le contrôle et de récolter les avantages inhérents au bon processus de vérification. Assurer au contribuable la garantie d'être honnête et juste envers lui /elle, démontrer le respect dans tous les agissements, garantir la confidentialité sur toute sa situation fiscale. Il est également important de se montrer flexible, intéressé, désireux de l'éduquer, de le servir et de l'aider dans les limites du cadre légal. Tout agent vérificateur est requis de dénoncer tout contribuable ou son représentant qui suggère, offre ou donne des pots de vin.  
  
Maintenir un bon niveau de communication avec un contribuable assure la rentabilité car elle contribue à minimiser une perte de temps qui pourrait surgir du fait des exigences procédurales et documentaires qui peuvent s'annoncer au début du contrôle.
- b. Dans tous ses agissements, l'agent vérificateur devra rester objectif.

### **Directives opérationnelles générales**

#### *Equipe de vérification*

Afin d'éviter que les dossiers fiscaux ne traînent trop longtemps pour être clôturés les directives suivantes sont à suivre :

1. Selon la taille du dossier ou l'ampleur du cas à vérifier, le niveau d'organisation, les compétences disponibles au sein du Service Vérification, chaque vérification générale sur place et pour un cas complexe, devra être effectuée par au moins deux agents qui travaillent en équipe et dûment autorisé par écrit par le Gestionnaire de Service Vérification ou le Chef d'Équipe. Aucune vérification générale sur place ne sera menée par un seul agent vérificateur.
2. En cas de vérification ciblée, partielle ou ponctuelle au bureau, y compris les vérifications de remboursement crédit TVA et des visites pédagogiques, un seul vérificateur pourrait mener seul le contrôle. Le chef d'équipe et le chef de service doivent jouer pleinement

leur rôle pour s'assurer de la qualité du travail lorsqu'ils examinent et approuvent les dossiers.

3. Veiller à ce que les vérificateurs se rendent directement sur terrain à partir de leurs résidences, sans être obligés de venir au bureau chaque jour. En principe, cela ne devrait pas apporter un coût supplémentaire aux vérificateurs car le coût de transport devrait être le même lorsqu'ils vont directement dans les entreprises que lorsqu'ils se rendent au bureau. Dans des circonstances exceptionnelles, si le contribuable est situé plus loin de leur bureau de travail, un véhicule de service pourrait être fourni pour le déplacement. Les vérificateurs doivent être évalués sur base de leur rendement plutôt que de leur ponctualité au bureau. Leur ponctualité est plus nécessaire dans l'entreprise en cours de vérification. Comme il est indiqué au point ci-dessous, le rendement du vérificateur devrait être mesuré par le nombre des cas conclus avec succès et l'utilisation efficace du temps alloué au contrôle du cas.
4. Il est nécessaire de décourager la pratique improductive qui consiste à vouloir toujours faire une vérification systématique de toutes les rubriques des charges et/ou toutes les pièces comptables du contribuable. Cette pratique semble provenir de la peur d'omettre quelques éléments qui pourraient rendre le vérificateur responsable de tout supplément d'impôts qui pourrait être dérogé ultérieurement ou découvert lors des contrôles externes tels que les missions d'inspection, audit interne ou assurance qualité lors de la revue du dossier. De toute manière, si la vérification est correctement planifiée, proprement documentée et couvre les principaux domaines de risque en rapport avec les transactions du contribuable, les risques d'erreurs peuvent être minimisés.
5. Si certaines irrégularités n'ont pas été découvertes lors du contrôle initial et que par la suite un autre niveau de contrôle, interne ou externe, découvre l'omission, après que la vérification ait été clôturée, le vérificateur ou l'équipe ne devrait pas être tenu responsable du manquement aussi longtemps que ce domaine n'était pas couvert par l'ordre de mission, le planning de vérification approuvé par le superviseur. A moins qu'il soit établi la mauvaise foi ou la négligence du vérificateur et gestionnaire.
6. Les éléments suivants devraient attirer l'attention du vérificateur lors de la planification et l'exécution d'un contrôle:
  - ✓ Étude préalable du dossier du contribuable et les déclarations fiscales;
  - ✓ Rechercher des sources d'information externes en rapport avec l'activité de l'entreprise vérifiée telles que les données des douanes (importations et exportations) et les marchés publics;
  - ✓ Examen des rapports de vérification et documents de travail des missions de contrôles antérieurs et faire figurer le résultat de cet examen dans son plan;
  - ✓ Identifier les domaines sur lesquels le contrôle devrait se focaliser;
  - ✓ Estimer le temps nécessaire à consacrer au dossier fiscal;
  - ✓ S'assurer que le plan de vérification est discuté et approuvé par les superviseurs (chef d'équipe et le chef de service) avant d'entamer la vérification sur place. Cette pratique permet au vérificateur, au chef d'équipe et chef de service d'évaluer et de déterminer les risques de façon plus générale, d'avancer au même rythme et partager les éléments du dossier à vérifier ;
  - ✓ Procéder à la révision du plan de travail par rapport aux activités réalisées;
  - ✓ S'assurer que les notes en rapport avec le travail de vérification sont prises au jour le jour, proprement référencées et documentées dans le Journal du vérificateur;
  - ✓ Évaluer hebdomadairement le progrès réalisé pour chaque dossier en cours, au moins une fois par semaine, l'évaluation du progrès vis-à-vis du plan de vérification. L'évaluation par le chef de service peut être effectué avant la tenue de la réunion technique, en raison du nombre élevé des dossiers traités par toutes les équipes au sein du Service mais cela n'exclut pas un suivi quotidien des dossiers ouverts;

- ✓ Lorsqu'il subsiste des situations qui nécessitent l'extension du champ d'application de la vérification, il est recommandé d'en discuter avec le chef d'équipe et le chef de service et de réviser le plan de vérification initialement établi.

### **Respect des délais de la vérification**

Respecter de façon stricte le temps alloué au dossier. Chaque vérificateur doit allouer un temps approprié à chaque aspect/activité de la vérification et faire un suivi rigoureux du progrès réalisé. L'élément budget-temps pourrait être modifié dans des circonstances exceptionnelles surtout si la portée du contrôle a été modifiée ou que des nouvelles informations sont obtenues pour mener un contrôle plus poussé. Dans tous les cas, le chef de service doit approuver le temps supplémentaire sollicité.

Les équipes de vérification et les vérificateurs doivent être évalués en fonction de leur performance rendement-temps consacré au dossier. La qualité du travail effectué sera mesurée aussi en vertu du pourcentage des suppléments d'impôts dégagés et les dégrèvements éventuels opérés par les instances de recours. Tout écart négatif de plus de 25% devrait attirer l'attention du gestionnaire.

L'évaluation de la performance individuelle de l'agent vérificateur doit tenir compte à la fois des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Lorsque le contribuable n'a pas de comptabilité ou ne parvient pas à fournir des documents ou pièces comptables exigées, dans le délai légal imparti conformément à une demande officielle, il est nécessaire de recourir aux méthodes de vérification indirecte, de déterminer les impôts et de clôturer l'affaire. Le vérificateur doit s'assurer que la méthode indirecte appliquée est conforme à la loi, qu'elle est raisonnable et permet à l'Office de gagner le procès au cas où le contribuable décide d'interjeter appel.

Le temps consacré à la vérification dépend des facteurs suivants:

- a. L'ampleur : complexité ou simplicité des dossiers à vérifier;
- b. La méthodologie adoptée lors des contrôles fiscaux;
- c. La taille du contribuable et le volume des opérations commerciales à vérifier;
- d. Le niveau de compétence des agents vérificateurs;
- e. Le nombre d'agents vérificateurs affectés au contrôle.

### **Assistance aux vérificateurs**

Organiser des réunions techniques, hebdomadaires, tous les vendredis dans l'après-midi (ou tout autre jour commode) au niveau de service vérification. Dans ces réunions, les questions techniques sont discutées, les contraintes et défis sont soulevés et les orientations données. Ce forum pourrait être utilisé pour permettre aux vérificateurs de soulever et partager les difficultés rencontrées, et aux superviseurs d'orienter et de former les agents vérificateurs sur des sujets émergents tels que les questions juridiques et techniques afin rehausser la qualité générale des contrôles.

Les Gestionnaires des Services Vérification, les Chefs d'équipes doivent être constamment impliqués dans tout le processus de vérification, y compris lors de la répartition des dossiers fiscaux, la supervision et fournir une éventuelle orientation et appui technique. Ils doivent s'assurer chaque fois que les procédures sont correctement suivies, passer en revue les travaux et rapports de vérification et confirmer la finalisation des contrôles. Ils doivent :

- a. Assumer le rôle des leaders du changement et les responsables activement impliqués dans le changement organisationnel, la formation ou le développement des agents vérificateurs;
- b. S'assurer que les conclusions issues des contrôles fiscaux sont correctes tant dans le fond et la forme. Ils doivent aussi évaluer la performance des agents vérificateurs;

La gestion des dossiers au programme implique une gamme d'activités essentielles pour assurer à la fois la qualité et l'efficacité des contrôles fiscaux menés.

Les gestionnaires et encadreurs des vérifications fiscales jouent un rôle essentiel dans le recrutement, le placement, la formation des agents vérificateurs. Ils appuient les vérificateurs lors de la planification, l'instruction des cas, la conduite des entretiens et la rédaction des rapports.

En tant que responsable de la planification, de la coordination et de la supervision des contrôles, les gestionnaires sont les premiers garants de l'efficacité, de rendement et de la qualité des contrôles.

Les Directeurs et les gestionnaires des Services Vérification Fiscales sont principalement responsables de la performance des missions de vérification. Ils sont également responsables de la production des rapports mensuels, trimestriels et annuels en rapports avec leurs secteurs d'activité spécifiques.

Les Chefs d'Équipes sont responsables de la performance des équipes sous leur supervision et de la qualité des rapports et avis d'imposition soumis à la hiérarchie pour approbation et aux contribuables. Ils devront toujours s'assurer de leur qualité et du respect des délais impartis.

Il est toujours requis au superviseur d'approuver au préalable tout plan de vérification avant le commencement du contrôle proprement dit pour tout cas figurant au programme.

Le chef d'équipe doit s'assurer que le plan de vérification est bien écrit et disponible pour chaque dossier engagé. Il/Elle devra assigner des tâches aux différents membres de l'équipe de vérification, de les appuyer et les guider sur toutes les étapes de vérification ainsi que de valider toutes les tâches accomplies.

Pendant les travaux sur place, le Chef de Service tout comme les chefs d'équipes doivent veiller sur la ponctualité et l'assiduité des vérificateurs tant au sein des entreprises et qu'au bureau.

Ils effectuent des descentes régulières ou occasionnelles dans les entreprises en cours de vérification afin de s'assurer de la régularité, de la ponctualité ainsi que de la bonne exécution des axes de recherche retenus lors de l'étude préalable.

Au début de chaque semaine, une réunion hebdomadaire est organisée pour permettre aux vérificateurs de faire le point des dossiers à mi-parcours.

Bien que l'agent vérificateur soit considéré comme suffisamment professionnel et responsable du dossier, il est tout de même nécessaire de l'appuyer dans ses efforts en se rendant sur terrain pour s'enquérir des difficultés rencontrées, s'assurer de la gestion efficace du temps et la qualité du travail.

En vue de renforcer le rendement des contrôles fiscaux, il est très important que les gestionnaires (Chefs d'équipes et chefs des services) :

- Fassent le suivi des activités quotidiennes de chaque équipe de vérification déployée
- Procèdent régulièrement aux visites inopinées dans les entreprises pour examiner si effectivement les vérificateurs déployés font réellement des contrôles dans les entreprises renseignées dans leurs programmes journaliers et hebdomadaires.

Ces visites effectuées de façon sélective sont d'une part destinées à s'assurer de la ponctualité des agents, le respect du calendrier du travail arrêté, renforcer un bon climat de collaboration entre l'administration et le contribuable, développer les capacités d'autogestion et de communication ainsi que rehausser la qualité des contrôles.

Chaque superviseur doit compléter un formulaire approprié chaque fois qu'il aura effectué une visite sur terrain. Il doit montrer les détails relatifs à la date de la visite, les noms des agents vérificateurs visités et une brève description des circonstances qui entourent le contrôle.

Toute les fois qu'il le peut, le chef de Service devra mener des visites sur terrain pour s'enquérir de la façon dont les équipes de vérification font leur travail. Au moins une visite par mois devra être faite à une équipe sur terrain. Pour les agents vérificateurs avec moins d'expérience ou avec faible performance, les visites plus fréquentes seront nécessaires. Les visites à être effectuées par les chefs d'équipe seront plus fréquentes que possible.

Quand le temps matériel ne le permet pas, le superviseur peut parler au contribuable afin de s'enquérir du déroulement de la vérification et de façon indirecte, de la collaboration, de la présence et ponctualité du vérificateur sur le lieu de travail dans le cas d'espèce au sein de l'entreprise. Pour toutes fins utiles, le superviseur peut confronter les informations recueillies avec le planning de travail renseigné pour semaine.

Lors de la visite sur terrain, le superviseur, doit expliquer au contribuable l'objet de la visite et mentionner qu'elle s'inscrit dans les activités normales de suivi organisées par l'OBR pour renforcer la qualité des contrôles fiscaux.

Comme nous l'avons dit plus haut, ces visites effectuées dans les entreprises peuvent être ou non, connues au préalable du vérificateur. Ces visites doivent être faites uniquement pour les dossiers en cours de vérification sur place.

Les Directeurs(rices) peuvent eux(elles) aussi, à titre occasionnel, faire des visites sur terrain pour s'enquérir de l'état d'avancement des travaux de contrôles fiscaux, avoir une idée sur le cadre générale de la fonction de contrôle, se faire une opinion de la perception que se fait le contribuable sur le contrôle en cours sans toutefois ôter au vérificateur son indépendance de jugement.

Avant de quitter l'entreprise visitée, il est nécessaire que le superviseur recueille l'opinion du contribuable vérifié et celle des vérificateurs sur le déroulement du contrôle en cours.

Tout signal d'alerte en rapport avec l'absence, manque de collaboration ou l'irrégularité du vérificateur dans l'entreprise sans autorisation préalable ou raison valable doit être signalé à la hiérarchie pour mesures correctives (disciplinaire ou autre).

Toute tension et crise de communication entre le contribuable et le vérificateur ou toute obstruction au contrôle, passive ou active, de la part du contribuable, doit aussi être rapportée pour trouver une solution adéquate.

Toute déviation devra être tenue en compte lors de l'évaluation périodique de la performance de l'agent vérificateur.

### **Lieu de verification**

En conformité avec les dispositions contenues dans ce manuel, les agents vérificateurs doivent effectuer des contrôles aux bureaux ou dans les entreprises. Les vérifications au bureau doivent être effectuées dans un bureau de l'OBR(Office). Dans ce cas, le contribuable est requis de répondre à l'invitation de l'agent vérificateur en participant lui-même dans la réunion ou par l'intermédiaire de son représentant fiscal et en fournissant des renseignements demandés, la documentation et des explications dans le délai requis.

### **Des vérifications sur place, doivent être menées dans les locaux du contribuable vérifié.**

La vérification sur place est très importante pour deux raisons:

- a. Les documents sont fournis et consultés sur place. Toutes les explications sur des questions relevées au cours de la vérification peuvent être obtenues directement;
- b. Ce genre de contrôle permet à l'agent vérificateur de confronter les informations lues dans les déclarations fiscales, les annexes et les divers documents mis à sa disposition avec ce qu'il voit de ses propres yeux dans l'entreprise et de formuler une certaine opinion sur la crédibilité des déclarations du contribuable.

Évidemment, pour atteindre cet objectif, il est requis un sens aigu d'observation et un esprit d'analyse de la part du vérificateur.

Lorsque les systèmes informatiques d'usage dans l'administration le permettent du fait qu'ils sont intégrés et contiennent suffisamment d'informations (déclarations et annexes en version électroniques ou support papier) pouvant permettre l'agent vérificateur de formuler son opinion et déterminer correctement les impôts sans qu'il se rende dans l'entreprise, le contrôle peut s'opérer au Bureau. Et il peut être aussi exigé des renseignements aux contribuables ou tiers clients ou fournisseurs pour faire un contrôle sur pièce.



Lorsqu'il est impossible d'effectuer la vérification dans les locaux du contribuable (exigüité des locaux, etc.), la vérification peut avoir lieu au bureau de l'Office. Dans ce cas, l'agent vérificateur doit assurer la garde des documents mis à sa disposition. Ces documents doivent être énumérés et dresser un procès-verbal de remise signé par les deux parties.

Lorsque cela est nécessaire, et pour des fins de contrôle fiscal, et dans les limites de la loi, les documents comptables originaux peuvent être saisis et confisqués (pour cause de fraude ou falsification des documents, etc.). Dans ce cas, un procès-verbal de saisie doit être dressée et revêtir les signatures des deux parties (agent vérificateur et son collègue ainsi que le contribuable et son conseil), auquel est annexé une liste des documents saisis.

Le contrôle fiscal sur place doit être effectué pendant les heures de travail du contribuable.

Le contribuable ou son représentant fiscal doit être disponible au moment de contrôle de telle manière que toute information ou document demandé verbalement soit fourni à l'agent vérificateur sans retard.

L'agent vérificateur peut demander verbalement ou par écrit toute information ou documents auprès des employés du contribuable vérifié ainsi qu'à d'autres personnes associées au contribuable.

### **Procédé de la vérification**

Lorsque la comptabilité est régulière, le procédé de contrôle devient contradictoire. Par celui-ci, les éléments devant faire objet de redressement sont relevés par le vérificateur discutés lors du débat contradictoire entre l'agent vérificateur et les responsables de l'entreprise.

Lorsque la comptabilité est irrégulière, il est fait une imposition d'office. L'imposition d'office est appliquée au moyen de plusieurs procédés prévus par la loi des procédures fiscales: (1) Celui de la comparaison aux contribuables similaires, (2) Celui de l'analyse du train de vie (signe extérieur de richesse) ou (3) Reconstitution des bases imposables. Par tous ces procédés, la collecte des renseignements s'avère impérieux, tout en considérant que chaque fois les impositions établies doivent être suffisamment motivées.

Les correspondances adressées au contribuable avant toute vérification doivent être suffisamment claires quant aux livres comptables et pièces justificatives à apprêter. Cette communication peut être fortement améliorée en informant au contribuable les informations spécifiques liées au contrôle (droit de communication ou de contrôle) ainsi que les procédures à suivre pour mener à bien la vérification ainsi que les voies à suivre pour procéder au paiement de tout supplément d'impôt établi par la mission de contrôle fiscale.

### **Performances des vérifications/vérificateurs**

Les indicateurs de performance sont des outils utilisés pour définir et mesurer les progrès dans l'accomplissement du travail vis-à-vis des objectifs fixés. La Direction dont relève le service Vérification Fiscale établit des indicateurs de performance de vérification sur une base semestrielle ou annuelle dans le but de mesurer le rendement par rapport aux recommandations du Plan Stratégique de l'Office, du Plan d'Action du Commissariat des Taxes Internes discuté et validé.

L'une des orientations stratégiques de l'OBR, étant la maximisation des recettes, les services vérification au DGC, DMC, DPMC tant à Bujumbura que dans les Régions, doivent accomplir et clôturer le maximum des cas des contrôles fiscaux, en vue de préserver les recettes du Trésor public.

Pour rentabiliser au maximum les contrôles fiscaux opérés par les Services Vérification, les objectifs annuels en nombre et nature d'affaires (dossiers) à vérifier l'année suivante, devront être déterminés avant la fin de l'année courante, en collaboration avec le service de gestion de risque.

Ces objectifs contenus dans le programme annuel de vérification peuvent être ramenés d'une part au semestre, au trimestre, au mois mais d'autre part, au Bureau, au Service, à l'Équipe

et à l'Agent Vérificateur. De cette façon chaque centre de performance (selon le cas) devra réaliser, au minimum, un certain nombre de contrôle d'affaires (dossiers) par an, en tenant compte toutefois des spécificités sachant que certains d'entre eux exigent plus de temps que d'autres. Au cas où ces objectifs ne seraient pas atteints, des justifications seront exigées aux services ou agents défaillants.

Les superviseurs devront se rassurer chaque fois que les formalités nécessaires, depuis l'étape de sélection, du déroulement jusqu'à celle de clôture du contrôle, ont été bien suivies et documentées. Ils devront veiller à ce que les améliorations recommandées à l'issue de la procédure soient mises en œuvre par les vérificateurs.

### ***Les différentes sortes d'indicateurs de performance***

Une liste d'indicateurs de performance à suivre devra être élaborée et renseignée chaque fois dans les rapports d'activités pour évaluer la performance des services. Un seul indicateur ne peut pas déterminer la performance générale. Seule l'association de plusieurs mesures peut éclairer le gestionnaire et décideur sur la qualité rendement.

#### ***Parmi les indicateurs figurent :***

- a. Le rendement moyen du contrôle (en termes de suppléments d'impôts) qui permet de mesurer la productivité brute moyenne d'une vérification, sans tenir compte des recouvrements ni des rectifications ou dégrèvements ultérieurs, et de faire des comparaisons entre les services. En fait, on cherche à savoir ce que rapporte en moyenne un contrôle dans une entreprise ;
- b. Le taux d'exécution des contrôles consiste à déterminer le nombre de vérifications menées sur un total de missions de vérifications au programme pendant une période déterminée. Il permet aussi de mesurer l'effort des services dans l'exécution quantitative de la mission de contrôle fiscal et de s'assurer que les contrôles prévus dans les objectifs sont effectivement réalisés.
- c. Efficacité des contrôles. Il permet d'apprécier la solidité des arguments juridiques du fait des redressements effectués dans le cadre d'un contrôle. Le rapport entre les impôts initialement établis par rapport à ceux dégrévés ou retenus après décision de l'instance de recours.
  - ✓ examiner le rapport entre le montant des redressements à la première notification et celui arrêté lors de la clôture qui démontre la pertinence des redressements, la solidité des arguments avancés initialement et l'occurrence du débat contradictoire lors de la vérification ;
  - ✓ analyser le rapport entre le montant des redressements à la clôture et celui arrêté par la décision du comité de recours au cas où le dossier aurait atteint l'étape de contentieux ;
- d. Les indicateurs d'efficacité. Ceux-ci sont relatifs aux résultats atteints par rapport aux moyens mis en œuvre pour produire les résultats recherchés :
  - i. Personnel-Résultat mesure le nombre de vérificateurs (équipe) pour effectuer un nombre déterminé des contrôles.
  - ii. L'indicateur de Temps-Résultat qui détermine la durée totale consacrée à un contrôle par rapport au nombre total de vérifications effectuées. Le délai de traitement du dossier ;
- e. La qualité de la programmation des contrôles: Il permet de voir si la sélection et la programmation des dossiers à contrôler sont efficaces. Sur un nombre déterminé des cas sélectionnés et programmés, combien des dossiers se sont avérés concluants ?
- f. Taux de couverture du contrôle fiscal qui permet de s'assurer que la couverture du contrôle fiscal est correctement assurée, que la proportion des contrôles est équilibrée et qu'il n'y a pas de secteurs ou de catégories de contribuables sous vérifiés. Le nombre total des dossiers vérifiés par rapport aux contribuables immatriculés actifs.



- g. La part du contrôle fiscal dans le recouvrement. Il permet de voir la place réelle du contrôle fiscal dans les recouvrements de la période considérée notamment comparer les recettes recouvrées par rapport aux suppléments d'impôts établis lors des contrôles.
- h. Les indicateurs de respect des obligations fiscales - ceux-ci renseignent sur la façon dont les violations fiscales sont poursuivies et réprimées et les procédures utilisées pour administrer les impôts.
  - Le rapport entre l'impôt déclaré et l'impôt redressé;
  - le nombre de déclarations ou de paiements introduits dans le délai légal par rapport au nombre total par rapport aux contribuables assujettis ;
  - Le montant des arriérés d'impôts payés volontairement par rapport au total des impôts collectés y compris ceux collectés par recouvrement forcé;

Les objectifs de performance du Service Vérification sont en principe contenus dans le programme de vérification de chaque année. Chacun des objectifs clés consignés dans le programme doit répondre à une série des critères dont les suivants :

- a. Chacun d'eux doit être articulé. Ils doivent être alignés aux principes SMART (Spécifiques, Mesurables, Réalisable, Réaliste et circonscris dans le temps). Par exemple, pour compléter l'objectif de l'OBR consistant à améliorer la conformité aux obligations fiscales, la vérification peut avoir comme objectif: adopter des approches de sélectivité des cas fondées sur le risque.
- b. Pour chaque objectif, les stratégies devraient tenir compte des risques pour l'atteinte des objectifs fixés. Par exemple, pour l'objectif ci-dessus, les stratégies peuvent inclure: la catégorisation des grands contribuables et moyens contribuables ou l'introduction de systèmes automatisés de classement des risques.
- c. Les activités doivent définir ce qui doit être fait pour mettre en œuvre des stratégies - ce qui doit arriver. Par exemple, pour la stratégie ci-dessus, les activités peuvent inclure: développer une modèle de profilage et des données; saisir les caractéristiques des 300 plus grandes contribuables et 1200 moyens contribuables dans la base de données, élaborer des outils d'évaluation de risque pour interroger la base de données et attribuer des niveaux de risque à chacune des 300 grands et 1200 moyens contribuables.
- d. Ressources – Elles doivent être exprimées en nombre d'agents vérificateurs à temps plein requis pour accomplir la tâche. Par exemple quatre agents vérificateurs pendant trois mois. Sans affectation des ressources aux activités au programme, le plan serait tout simplement assimilé à une 'liste de souhaits'.
- e. Établir un calendrier qui définit les jalons des activités au programme. Par exemple une base de données sur le profil des contribuables mis en place au plus tard le 30 Juin N. Les délais reflètent également les priorités.
- f. Mesures de Performance - plutôt que utiliser le terme général 'Élever le niveau de conformité fiscale', les indicateurs de performance doivent être exprimés en termes mesurables pour ce qui est de la stratégie ou cas particulier à traiter. Partant de l'exemple ci-dessus, un indicateur de performance peut être exprimé comme suit: 75 pour cent des vérifications des grands contribuables déterminés sur base de risque à partir de Janvier N+1.
- g. Nommer la personne responsable de cette stratégie, objectif ou activité. Ceci devrait alors être inclus dans un accord de performance de cette personne et la hiérarchie (son superviseur). C'est autrement dit, la déclaration d'attente. Il faut être précis, ne pas utiliser le terme 'tous les gestionnaires' ou 'les commissaires'. Par exemple: confier l'exercice de profilage à la Direction de Programme et Suivi.

Lors de l'évaluation les aspects suivants devront attirer l'attention:

- h. Planification et gestion des ressources. Comment est-ce que celui-ci planifie les activités du service, hiérarchise les objectifs, gère les ressources tant matérielles qu'humaines pour assurer l'efficacité?

- i. Gestion et coordination de l'équipe de vérification. De quelle façon le superviseur encadre, encourage, assure-t-il le développement des agents vérificateurs sous sa responsabilité? Comment est-ce qu'il délègue les responsabilités? Comment est-ce qu'il gère la surveillance du rendement des agents vérificateurs? Et comment se comporte-t-il en face du rendement insatisfaisant?
- j. L'efficacité personnelle et l'autogestion. Quelles stratégies adopte-t-il pour s'organiser et gérer son propre cahier de charge? Qu'en est-il de l'utilisation rationnelle du temps et respect des délais? Quel est le degré de motivation personnelle et sa ponctualité au travail? Se concentre-t-il sur les tâches principales? Est-il ouvert aux bonnes idées pour améliorer les systèmes?
- k. Est-ce que le superviseur est-il orienté vers l'amélioration de qualité de travail? Est-il exhaustif? Fait-il attention aux erreurs et aux détails? Représente-t-il valablement l'image de l'OBR en offrant un service professionnel aux clients internes et externes ?
- l. Est-ce l'agent évalué est-il à mesure de communiquer efficacement tant oralement que par écrit. Examiner également s'il encourage et adopte l'approche ouverte aux communications. Écoute et réagit-il positivement pour relever les défis rencontrés?
- m. S'assurer que l'agent prend rapidement des décisions? Trouve-t-il toujours des solutions nouvelles et passionnantes à des problèmes identifiés? Prend-t-il des risques mesurés, est-il ouvert aux nouvelles idées, est-il motivé?

Ce n'est qu'à travers ce cheminement que la performance et le développement du personnel seront assurés.

### **Programme des vérifications**

- ✓ La programmation des contrôles est annuelle et devrait être faite selon les critères qui couvrent une longue période et qui affecte plus d'un impôt.
- ✓ Un programme de vérification est un aperçu systématique et complet de toutes les activités prévues afférentes aux contrôles fiscaux prévues ayant pour but de déterminer le degré de respect des obligations fiscales. Ce programme correspond aux objectifs de performance et vise aussi de s'assurer que les vérifications menées sont rentables, uniformes, complètes, efficaces et efficientes.
- ✓ Le but d'un programme de vérification est d'établir les critères et le cadre global par des actions systématiques, équilibrées et réfléchies que chaque Direction devrait suivre en rapport avec les contrôles fiscaux prévus. Ceux-ci seront par la suite utilisés comme paramètres d'évaluation du niveau de réalisation des objectifs fixés, le niveau de respect des obligations fiscales, de la qualité des vérifications fiscales ou tout autre indicateur de performance que l'OBR désire suivre.
- ✓ Le programme de vérification précise les noms des contribuables qui seront vérifiés, les types d'impôts à vérifier, les exercices fiscaux à vérifier, etc. Il décrit les risques relevés pour chaque contribuable au programme. Il évoque aussi des projets particuliers partant des questions relevées par les différentes études en rapport avec le respect des obligations fiscales menées au sein de l'Office.
- ✓ Un programme de vérification fiscale efficace appuyé des bonnes pratiques de gestion requiert une grande attention quant à la façon dont les services en charge des contrôles fiscaux sont organisés et gérés.
- ✓ Les dossiers mis au programme national de vérification sont ceux proposés par le Chef de Service et le Service de Gestion de Risque.
- ✓ Un bon programme de vérification devrait recourir à des stratégies visant à optimiser à la fois l'effet direct et dissuasif des contrôles. Ceci suggère une stratégie axée sur des contrôles spécifiques et de courtes durées se rapportant sur un petit pourcentage des petits contribuables et un pourcentage légèrement plus élevé des moyens contribuables et le contrôle plus ou moins généralisé pour les grands contribuables.

- ✓ Le programme est fondé sur la segmentation des contribuables qui elle-même est basée sur une gamme des critères dont le plus prépondérant est le chiffre d'affaires.
- ✓ Le programme est aussi fondé sur le nombre de contribuables immatriculés. Il est aussi axé sur le nombre moyen du personnel affecté à la vérification pour la période considérée.

### **Critères de sélection et choix des dossiers**

#### *Critères de sélection des dossiers à vérifier*

Tous les dossiers à vérifier doivent être sélectionnés sur base des critères de risques déterminés par l'Office.

Une analyse efficace des critères et le mécanisme de cotation à suivre sera basée sur des paramètres standard applicables à l'ensemble de tous les contribuables opérant dans les mêmes secteurs d'activités.

- a. Les effectifs des agents vérificateurs disponibles déployés au travail de contrôle;
- b. L'allocation optimale du temps consacré au contrôle;
- c. La pertinence du système de sélectivité des dossiers en vigueur.

Le Programme de contrôles est habituellement fait sur une base annuelle, mais il pourrait être ajusté à six mois ou trois mois en divisant par deux ou quatre le nombre de jours de travail disponibles pendant l'année et les vérifications à faire. Les dates sont alignées sur le plan d'action de l'exercice.

Considérant les jours disponibles pour le travail à consacrer aux contrôles fiscaux et le nombre d'agents vérificateurs assignés aux contrôles, un vérificateur dispose de 200 jours alloués effectivement à l'activité de contrôle qui sont déterminés en partant de 365 jours de l'année desquels on déduit 135 jours de week-ends, les jours fériés et les congés et de 30 jours consacrés à la formation et d'autres tâches administratives.

- ✓ Par exemple pour déterminer le nombre des contrôles ponctuels/partiels chez les grands contribuables, 50% du temps de vérification devrait y être consacré et les autres 50% aux vérifications générales (contrôles exhaustifs).
- ✓ Il est aussi nécessaire de déterminer ou fixer comme standard le nombre de jours effectifs moyens pour clôturer une vérification suivant la taille du contribuable ou le volume des transactions à contrôler.
- ✓ Pour finaliser une vérification, les standards ci-dessous sont proposés. Néanmoins des ajustements peuvent être faites par les gestionnaires suivant les exigences du travail :

Catégorie du contribuable	Temps à consacrer à la Vérification Ponctuelle	Temps à consacrer à la Vérification Générale
Un Grand contribuable	30 hjs	60 hjs
Un Moyen contribuable	15 hjs	25 hjs
Un Petit contribuable	7 hjs	15 hjs
Un Micro contribuable	2hjs	7hjs

- ✓ Autrement dit, une vérification ponctuelle d'un grand contribuable effectuée par une équipe de deux vérificateurs des impôts devrait en moyenne prendre 12.5 hjs c'est-à-dire deux semaines pour compléter les 25 hommes jours.
- ✓ Le taux de couverture est déterminé en prenant le nombre de contrôles, exprimé en pourcentage de la population des contribuables divisé par le nombre des cas réellement vérifiés. A titre d'exemple, s'il est clôturé : 133/325 (grands contribuables), le taux de couverture serait égal à 41%. Il serait de 18% si 210 contrôles sont clôturés sur 1118 contribuables qualifiés de Moyens contribuables au registre fiscal. Alors que si 300/3514

Petits contribuables étaient clôturés, le taux de couverture serait de 8%. Ainsi le taux de couverture général moyen serait de 13% soit 643/4957.

- ✓ La couverture du contrôle fiscal est tributaire de la nature de l'intervention du vérificateur et la durée de cette intervention. Le temps lui-même varie considérablement d'un segment à l'autre. Facteurs influant sur le temps standard comprennent : la portée de la vérification, la méthodologie adoptée, le degré de collaboration du contribuable ; niveau de compétence des agents vérificateurs, et nombre des vérificateurs affectés à une affaire.
- ✓ Illustration :
  1. Nombre de jours de l'année : 365
  2. Moins les weekends, congés et jours fériés : 135
  3. Moins Jours consacrés à la formation, travaux généraux et administration : 30
  4. Nombre de jours consacrés au contrôle par agent vérificateur (av) : 200
  5. Nombre d'agents fiscaux DGC : 33
  6. Nombre d'agents fiscaux DMC : 34
  7. Nombre d'agents fiscaux DPC : 22
  8. Nombre total des jours disponibles (hommes jours) au DGC =  $33av \times 200 = 6,600$
  9. Nombre total des jours disponibles (hommes jours) au DMC =  $34av \times 200 = 6,800$
  10. Nombre total des jours disponibles (hommes jours) au DPC =  $22av \times 200 = 4,400$
- ✓ Normes en rapport avec le nombre de jours à consacrer au dossier :

Type de contrôle	Catégorie du contribuable	Temps consacré (jours)
Vérification générale	- Grand	50
	- Moyen	25
	- Petit	15
	- Micro	7
Vérification ponctuelle	- Grand	25
	- Moyen	15
	- Petits	7
	- Micro	2

- ✓ Détermination du nombre des dossiers par rapport aux ressources et nature des contrôles :

Catégorie	Ratio VG : VP	Nombre de VG	Nombre de VP	Nbre dossiers
GC	1:1	$6,600 \times 1/2 = 3300/50jrs-cas=66$ dossiers	$6,600 \times 1/2 = 3300/25jrs-cas=132$ dossiers	198
MC	1:2	$6,800 \times 1/3 = 2267/25jrs-cas=91$ dossiers	$6,800 \times 2/3 = 4,533/15jrs=302$ dossiers	393
PMC	1:4	$4,400 \times 1/5 = 880/15jrs = 59$ dossiers	$4,400 \times 4/5 = 3,520/7jrs=503$ dossiers	562
<b>Total</b>		<b>216</b>	<b>937</b>	<b>1153</b>

### **Le taux de couverture des contrôles fiscaux**

Le taux de couverture du contrôle fiscal permet de s'assurer un équilibre entre le nombre des vérifications par rapport à la population totale des contribuables partant des gains à obtenir et les ressources à déployer. Sachant qu'il n'est pas toujours facile de le réaliser, l'élément majeur à prendre en considération est de s'assurer qu'il n'y a pas de secteurs ou de catégories de contribuables non couverts par le programme.

Partant de l'exemple donné ci-dessus, pour un effectif de 33 vérificateurs au DGC, 198 dossiers peuvent être clôturés sur les 500 GC soit un taux de couverture de 39.6%.

Considérant l'effectif de 34 vérificateurs au DMC et DPMC à Bujumbura, 393 dossiers peuvent être clôturés sur 3000<sup>(1)</sup> PMC représentent un taux de couverture de 13%.

Sur l'effectif de 22 vérificateurs au DPMC, 562 dossiers peuvent être clôturés sur 3000<sup>(2)</sup> PMC représentent un taux de couverture de 18.7%.

### *Stratégies de gestion de risque*

La gestion de risque fiscal exige la nécessité de trouver un juste équilibre entre l'application de contrôles efficaces pour protéger les recettes du Trésor Public tout en s'assurant que les contribuables réguliers ne se voient pas les plus visés avec des contrôles. Il y a donc nécessité de mettre en place une stratégie globale et d'un programme qui applique les principes de gestion de risque, appuyé des services aux contribuables très solide et autres initiatives tendant à renforcer le respect des obligations fiscales. Il faudra, à chaque fois, identifier les risques majeurs et prescrire les voies et moyens par lesquels ces risques seront abordés ou maîtrisés ainsi que les critères d'évaluation de l'avancement dans leur réduction.

1. Nous devons nous efforcer de plus en plus d'offrir un bon service aux bons contribuables à se conformer à leurs obligations et de rendre la tâche difficile aux contribuables malhonnêtes en instaurant des mécanismes solides de prévention, de détection, d'investigation des cas de fraude et de non-respect des obligations fiscales.
2. Nous devons améliorer la collecte de l'information, le travail de renseignements fiscaux, et d'évaluation des risques à partir d'un large éventail de sources des données (les services douaniers, les autres établissements gouvernementaux, les personnes morales, etc.) aux fins d'identification des secteurs d'affaires, des transactions commerciales qui présentent les plus grands risques en termes de manque à gagner. Renforcés par la possession d'informations crédibles et fiables, les contrôles devraient se limiter uniquement à des cas présentant de haut risque. La sélection des cas sera plus objectif avec l'appui d'un support informatique pour déterminer avec précision et rapidité les ratios utiles, faire des comparaisons et d'accumuler des données de diverses sources pour être utilisés par les vérificateurs.
3. Si la fonction de vérification doit être renforcée, il y a besoin de maintenir une bonne supervision et de mesurer les réalisations des vérificateurs en termes d'heures de travail (hommes jours) par rapports aux objectifs ou résultats attendus en vue d'éliminer le laxisme et la médiocrité dans la façon dont les différentes activités vérification sont menées ou abordées. Il est donc très important de savoir qu'une gamme d'indicateurs de performance devrait être adoptée et mise en œuvre pour aider dans la supervision et suivi des contrôles et l'emploi du temps en vue d'améliorer les performances et la planification du travail des vérificateurs.
4. Après avoir défini des objectifs de performance contribuant au rendement, il devient alors extrêmement important d'assurer le respect de ces normes et d'effectuer leur suivi en permanence. Les Services en charges des contrôles fiscaux devraient assurer la responsabilité de rassembler, vérifier et analyser les données en rapport avec la performance dans le but de mesurer la performance du personnel affecté au travail de vérification. En outre, des encouragements à l'égard des grandes performances constatées par rapport aux objectifs de performances fixés, devraient être conçus et pour encourager et assurer la compétition par l'ensemble du personnel.

---

<sup>1</sup> Le nombre est de 3000 dont 1500 au forfait et 1500 dans le régime réel. Parmi les 1500 il y a 800 assujettis à la TVA. Il est nécessaire de rappeler que le nombre total de 3000 peut être revu à la hausse vu le nombre élevé des entreprises recensés qui ne se sont pas fait immatriculés qui s'élève à 3,000. Le potentiel est très élevé.

<sup>2</sup> Le nombre est de 3000 dont 1500 au forfait et 1500 dans le régime réel. Parmi les 1500 il y a 800 assujettis à la TVA. Il est nécessaire de rappeler que le nombre total de 3000 peut être revu à la hausse vu le nombre élevé des entreprises recensés qui ne se sont pas fait immatriculés qui s'élève à 3,000. Le potentiel est très élevé.

5. Sans aucune sanction contre les mauvaises performances, les efforts pour élever le niveau de productivité des services de contrôles seraient vains. Les vérificateurs doivent savoir que les vérifications menées doivent être d'une certaine qualité et que si les manquements sont constatés ils peuvent s'exposer à des sanctions prévues par le Règlement d'Entreprise et le Code de Conduite de l'OBR.
6. Il y a un besoin urgent de s'engager dans la planification du programme de vérification au niveau managérial en vue de (re)aligner les ressources disponibles avec la vision et les objectifs de performance. La planification doit cibler les tâches à faire et des procédures de vérification fiscale à suivre, l'utilisation effective du temps, l'affectation correcte des vérificateurs, l'emploi du temps rationnel pour un rendement optimal. Le nombre réel de vérifications qui peuvent être effectuées dans un délai déterminé doivent être basés sur le temps qu'il faut pour compléter les différents types de contrôles en conformité avec les procédures de vérification établies.
7. La planification doit se baser sur l'effectif des vérificateurs et le pourcentage du temps réellement consacré aux vérifications. En principe, les congés, les jours de formation et autres missions doivent être identifiés et planifiés à l'avance.
8. De ce qui précède, il est essentiel que la structure de gestion des rapports prenne en charge et fournisse les informations pertinentes pour déterminer comment les ressources de vérification sont utilisées en conformité avec le plan d'action.

#### ***Les sources de programmation***

1. Les données fournis par les services de Réception des Déclarations, celui de Gestion de Risque et Renseignements Fiscaux et les Services des Douanes (importations et exportations) sont autant, les sources d'information principales pour les contrôles fiscaux.
2. Les autres informations sont les données en rapport avec les marchés publics attribués par les différentes institutions gouvernementales (OTBu)<sup>3</sup>, la Police Nationale, l'Armée Nationale, etc.)
3. Les différentes informations recueillies au moyen des demandes de renseignements auprès des grands contribuables (clients et fournisseurs). Ces informations doivent être transmises au moyen des fiches de proposition et au travers des recoupements effectués par les services de renseignements.
4. Par ailleurs les contrôles fiscaux peuvent provenir des informations recueillies par les agents vérificateurs en vue d'enrichir le dispositif de programmation à travers les déductions constatées et lors de la vérification.
5. Le montant des prélèvements forfaitaires (acomptes) de l'impôt sur le revenu, le montant de l'impôt sur le revenu déclaré, les déclarations TVA(déductions) et la taxe de consommation, etc.

#### ***Les critères de sélectivité des dossiers fiscaux***

1. Peu importe le niveau d'automatisation des services et d'efficacité du processus de vérification, le rendement des contrôles fiscaux ne peut être réalisé que si les cas sélectionnés pour la vérification présentent des risques réels.
2. Les critères de sélectivité ont un impact direct sur l'efficacité des contrôles. Les critères de sélectivité doivent être spécifiques, claires et adaptées de telle sorte que les phénomènes particuliers ciblés soient abordés avec certitude et que l'étendue de la vérification ne débouche pas à des conclusions qui ne sont pas du tout productives ou vice versa au regard du temps et ressources impliquées.
3. Il est souvent très difficile de se retirer du cas de contrôle déjà entamé et qui a atteint un niveau avancé. Il est nécessaire d'encourager l'arrêt ou la suspension de contrôle fiscal amorcé plus tôt lorsqu'il apparaît évident que le contribuable respecte ses obligations et/ou lorsqu'aucun supplément d'impôts ne pourrait être dégagé.

<sup>3</sup> Ordonnateur Trésorier du Burundi



4. De même, les étapes de vérification inutiles ou excessives qui font perdre le temps à la fois au contribuable et au vérificateur des impôts devront être évitées.
5. Les critères de programmation varient selon les types de contrôles envisagés. En annexe 5, il est décrit une série des critères arrêtés par l'Office ainsi que les scores attachés à ces critères. Ils seront régulièrement mis à jour.
6. Les domaines des risques sont associés au comportement du contribuable, à l'importance des recettes en souffrance et la crédibilité associée au critère ;
7. Les risques varient aussi d'un secteur économique à un autre et suivant les différents types de vérifications menées par le service de vérification.
8. Quelques exemples de critères :
  - ✓ Discordance entre le chiffre d'affaires déclaré à la TVA/IR et le chiffre d'affaires reconstitué ;
  - ✓ Discordance significative entre les différents éléments des déclarations déposées ;
  - ✓ Diminution subite des montants des impôts à versements spontanés ;
  - ✓ Manquements constatés dans les obligations déclaratives.
  - ✓ Anomalies constatées à l'occasion du contrôle sur pièces ou du contrôle d'un groupe d'opérations et nécessitant un contrôle approfondi ;
  - ✓ Entreprises clandestines détectées ;
  - ✓ Les entreprises dont certains exercices sont menacés de prescription ;
  - ✓ Changement récent de régime juridique, fiscal, la structure de l'actionariat ;
  - ✓ Déclarations TVA créditrices répétitives ;
  - ✓ Entreprises ayant bénéficié plus de 3 fois d'un remboursement de crédit TVA ;
  - ✓ Variations significatives et injustifiées de marge sur plusieurs exercices ;
  - ✓ Augmentation anormale de certains postes de charges sans corrélation avec le chiffre d'affaires, ou l'activité de l'entreprise et le volume de production ;
  - ✓ Les entreprises en cessation d'activité, etc.

### **Types de contrôles**

**Le contrôle sur pièces.** Il s'effectue également au bureau et consiste à rapprocher certains éléments essentiels de la déclaration (TVA et IR), notamment : l'assiette imposable et l'impôt ou taxe calculé, le chiffre d'affaires (CA) déclaré à l'IR/IS et à la TVA ; le CA et les éléments du compte client, etc., et rectifier toute irrégularité. Ce contrôle peut conduire à une demande d'éclaircissement et de notification d'impôts.

**Le contrôle sur place.** Ce contrôle est externe et se passe généralement au sein de l'entreprise. Il est précédé d'un avis de vérification précisant notamment la période, les impôts à vérifier, ainsi que le nom de l'agent mandaté pour la mission. Ce contrôle se base sur la comptabilité de l'entreprise. Celle-ci peut être retenue ou rejetée lorsqu'elle est irrégulière.

1. Les missions de vérification varient en fonction de la portée, de l'intensité et de l'ampleur de l'affaire à vérifier (nombre de transactions, nombre d'années, types d'impôts, etc.).
2. La portée et la nature de l'activité de vérification à mener dépendent à leur tour des preuves flagrantes liées aux risques probables dont le vérificateur est en possession. Ces éléments proviennent, en principe, du fait que le contribuable ne respecte pas toutes ou une partie des obligations fiscales et/ou de la pertinence des informations dont dispose l'OBR sur l'historique du contribuable en rapport avec son niveau de conformité aux obligations fiscales.
3. Parfois, il peut être nécessaire d'effectuer une analyse plus poussée des affaires d'un contribuable mais aussi dans d'autres cas, partant du faible niveau de risque perçu, le contrôle peut être ciblé sur une question spécifique.
4. Partant des circonstances décrites ci-dessus, la terminologie ci-dessous sera utilisée pour décrire les différents types d'activités de vérification :

- ✓ Vérification générale, intégrée ou complète ;
- ✓ Vérification ponctuelle ou ciblée;
- ✓ Vérification sur place ;
- ✓ Vérification au bureau

### **Le contrôle fiscal sur place (dans l'entreprise)**

La vérification fiscale sur place présente les exigences suivantes :

- Elle émane normalement de l'analyse de la documentation, des déclarations et révélations faites par les contribuables en rapport à leurs déclarations fiscales, états financiers, ainsi que toute autre information fiable livrée par des tierces personnes;
- Elle va normalement cibler un problème dans une rubrique fiscale donnée et couvre un exercice fiscal ou financier bien précis en fonction du type d'impôt à vérifier;
- Elle doit être définie et le contrôle sur place doit être autorisé par le superviseur hiérarchique;
- La documentation afférente aux cas spécifiques doit être conservée dans un fichier/ classeur distinct;
- La documentation relative à la vérification doit être utilisée pour rapporter certains faits. Les rapports supplémentaires relatifs à la mission de vérification sur terrain pourraient être fournis le cas échéant.

### **Vérifications partielles (ponctuelles)**

1. Une vérification partielle est une vérification à portée limitée. Elle peut être réduite à des cas spécifiques de déclarations fiscales ou d'un seul type d'imposition. Elle est aussi dite ponctuelle ou ciblée. Son objectif consiste à examiner les principaux domaines de risque potentiel de non-respect des obligations fiscales. Ce genre de vérification est recommandé car elle prend moins de temps (courte durée) et relativement moins de ressources que les vérifications générales. Elle permet également une couverture plus large de la population des contribuables. La vérification ciblée se concentrera normalement sur un seul type d'impôt, une seule période (ou quelques mois pour les impôts exigibles mensuellement) ou un aspect fiscal donné.
2. Les vérifications ponctuelles peuvent être menées dans les locaux du contribuable ou au bureau de l'Office. Elle doit comporter une analyse des principaux documents relatifs à l'objet de vérification.
3. L'objectif des missions de vérifications ponctuelles sur place est de se concentrer sur une période plus courte sur un aspect fiscal unique en vue d'attendre un résultat rapide et efficace (rendement immédiat).
4. Ce genre de vérification devrait donc être fréquente car plus efficace pour atteindre un grand nombre de contribuables-et de ce fait exercer un effet de dissuasion-mais d'autre part atteindre des résultats de façon rapide.
5. Le recours à ce type de contrôles peut être motivé par les indications couvrant une courte période ou un type particulier d'impôt tel que :
  - La discordance entre le chiffre d'affaires déclaré et le chiffre d'affaires reconstitué au travers un recoupement pour un mois déterminé ;
  - La discordance significative entre les différentes déclarations déposées portant sur une même période. Ex. les éléments des déclarations de la TVA et la Taxe de Consommation pour les contribuables assujettis a ces deux types d'impôts ;
  - Le manquement constaté dans les obligations déclaratives. Ex. Factures non déclarées.



6. Si une mission de vérification partielle sur terrain engendre la nécessité de procéder aux vérifications complètes, l'approbation du superviseur doit être sollicitée et les procédures prescrites pour les vérifications complètes, respectées.
7. Les missions de vérification sur des aspects spécifiques peuvent être organisées en projet distinct pour un groupe déterminé des contribuables dans une période donnée afin de vérifier le respect des obligations fiscales dans le secteur d'activité concernée. Ces projets de vérification peuvent couvrir un secteur déterminé, un type de commerce, une profession ou catégorie d'entreprises déterminées. Ils consistent en des contrôles spécifiques et sont utilisés pour déceler un risque particulier observé sur une catégorie d'entreprises.
8. Pour que ce type de vérification soit efficace, tous ou partie des contribuables dans le secteur ciblé doivent être considérés et traités dans les plus brefs délais suivant des critères clairement définis et uniformes.
9. Faisant généralement suite à un contrôle sur pièces de déclarations mensuelles, la programmation de ce type de contrôles est trimestrielle. Les fiches de propositions y relatives doivent être transmises au plus tard le 15 du mois qui suit la fin du mois ou trimestre pour le contrôle des déclarations du mois ou trimestre passé.

### **Vérifications générales (dans l'entreprise)**

1. Une vérification générale est complète dans sa portée et implique un examen approfondi de toutes les informations pertinentes sur l'affaire vérifiée en vue de déterminer l'impôt dû par un contribuable pour un seul ou multiple type(s) d'impôt(s) et pour une ou plusieurs période(s) donnée(s). Compte tenu de leur vaste portée, les vérifications générales sont généralement coûteuses à entreprendre que ça soit en termes de temps ou de ressources. Mettre plus d'accent sur les vérifications générales a une incidence négative sur le rendement car elles réduisent le taux de couverture de contribuables qui pourraient être vérifiés.
2. La priorité devra, en tout état de cause, être donnée aux entreprises dont le premier exercice contrôlable est susceptible de prescription.
3. Les vérifications générales ou complètes peuvent elles-mêmes être classées entre celles très complexe et simple. Cette classification dépend d'un certain nombre de facteurs notamment la nature, la taille, la catégorie du contribuable, le secteur d'activité ou la profession, le volume des dossiers ou des transactions à analyser et le type d'activité exercée.
4. En pratique, la portée et la nature de toute activité de vérification exhaustive à entreprendre, comme nous l'avons vu plus haut, dépendra des données disponibles renseignant sur des risques probables de non-respect des obligations fiscales ou sur les informations dont dispose l'administration en rapport avec le contribuable.
5. Une vérification peut aussi être qualifiée de complexe en raison des activités commerciales/financières importantes du contribuable. Cette complexité peut être due aussi au fait que l'affaire relève d'un secteur particulier dont l'expertise n'est pas disponible.
6. Une vérification générale présente des exigences qu'il est important d'observer et les facteurs suivants doivent être mis en évidence :
  - La vérification doit être détaillée et approfondie. Elle doit concerner l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des documents présentés;
  - La vérification doit couvrir toutes les rubriques des impôts auxquels le contribuable est redevable;
  - Elle doit décrire et respecter le processus de vérification, le planning et la description de toutes les activités afférentes à la conduite des travaux de contrôle jusqu'à l'élaboration des conclusions;

- Toute la documentation pertinente en rapport avec la vérification- du début à la fin- doit être conservée dans un dossier unique du contribuable.
- La fin de la vérification doit être matérialisée par un rapport de vérification fiscale produit dans un format prescrit contenant toutes les rubriques requises.

### **Etapes de la vérification**

- ✓ Approbation et annonce de la vérification
- ✓ Analyse du dossier fiscal et émission d'un Avis de vérification

En conformité avec les dispositions légales en vigueur, en aucun cas, une mission de vérification ne sera entreprise sans l'approbation du Chef de Service Vérifications Fiscales ou du superviseur hiérarchique désigné.

1. L'agent vérificateur a l'obligation d'informer le contribuable de la tenue d'un contrôle sur place sept (7) jours au moins avant la date de contrôle, en lui envoyant un avis de vérification.
2. Lors de la rédaction de l'avis de vérification, l'agent vérificateur devra toujours prendre des précautions et mentionner tous les éléments prévus par la loi. Pour qu'il soit valide, l'avis de vérification doit mentionner :
  - Le nom et numéro d'identification fiscale du contribuable ;
  - La composition de l'équipe des vérificateurs;
  - La date effective du commencement du contrôle;
  - La durée estimative de contrôle ;
  - Le nom de l'autorité émettrice, et
  - Le lieu du contrôle ;
  - Les types d'impôts à vérifier ;
  - Les exercices concernés ainsi que
  - La liste des documents particuliers que le vérificateur souhaite consulter.
3. L'avis de vérification doit en outre informer le contribuable de son droit de se faire assister d'un ou deux conseils de son choix (le plus souvent un expert-comptable, un avocat ou encore un conseiller fiscal) pour faire valoir ses droits.
4. L'agent vérificateur devra toujours se rappeler qu'en l'absence de l'un de ces éléments énumérés ci-dessus dans l'avis de vérification, ce dernier peut être considéré comme juridiquement non valide. De même, tout contrôle effectué sur le fondement d'un avis non valide serait illégal. C'est pourquoi chaque fois le vérificateur devra prendre soin de mentionner tous les éléments prévus par la loi.
5. Au cas où la notification pourrait mettre en danger l'objectif du contrôle, aucun avertissement écrit ne devra être donné au contribuable ni les raisons de la vérification ni la date de début de la vérification.

### **De l'étude et analyse préalable du dossier fiscal unique du contribuable**

1. Avant d'entreprendre la vérification sur place, et avant d'adresser à l'entreprise l'avis de vérification ou même rencontrer le contribuable, l'agent vérificateur doit effectuer au préalable l'analyse du dossier fiscal afférente à la situation fiscale du contribuable. Il est indispensable d'examiner sur pièces la situation fiscale de l'entreprise à vérifier. C'est le début du processus d'évaluation des risques.
2. L'élaboration d'un plan de travail de vérification est essentielle pour s'assurer que la vérification sera menée de manière efficace. Il est important de préparer le plan de vérification au début de la vérification, car l'élaborer à un stade ultérieur pourrait faire que la vérification ne respecte pas ses objectifs.

3. Comme généralement le début de la vérification est précédé d'un avis qui annonce l'imminence du contrôle et que celui-ci contient les éléments prévus par la loi, il y a donc nécessité d'être en possession de ces renseignements précis avant la rédaction de l'avis de vérification. Mais surtout s'imprégner des irrégularités éventuelles et risques liés à l'entreprise à vérifier justifiant le contrôle à mener.
4. A cette fin, le vérificateur se fait communiquer les dossiers tenus par les divers services de l'OBR concernant l'entreprise proprement dite, les dirigeants ainsi que les personnes liées de cette dernière.
5. Le plan de travail concerne uniquement l'affaire figurant au programme. Dans ce sens, il constitue une description complète des toutes les activités à mener par l'agent vérificateur en rapport avec le dossier lui assigné. Il est standard. Cependant, les activités vont varier suivant les risques répertoriés, le secteur d'activité dans lequel opère le contribuable à vérifier, la complexité des transactions à vérifier, etc. Il est un canevas de travail qui guide l'agent vérificateur.
6. L'intervention sur place des vérificateurs est subordonnée à l'étude préalable du dossier qui se fait dès réception de la fiche d'autorisation d'effectuer le contrôle qui tient place et lieu de l'ordre de mission et obtenu avant la visite de l'entreprise. Lors de cette étude, le vérificateur essaie de comprendre l'activité du contribuable et ses antécédents en ce qui concerne le respect des obligations fiscales. L'analyse de la documentation est le processus d'examen de la situation fiscale du contribuable afin de déterminer les domaines sur lesquels la vérification se focalisera. Cet examen devrait être achevé avant le premier contact avec le contribuable.
7. Un plan de vérification fournit un canevas à suivre afin de s'assurer que la vérification est réalisée avec efficacité avant même le commencement de la vérification proprement dite. Il reprend les éléments suivants :
  - La justification de la vérification (le pourquoi de la vérification) : le dossier est-il initié à la suite de la dénonciation ? D'une instruction ? D'une demande de radiation ? D'une demande de remboursement ? Etc. ;
  - L'Objectif de la vérification fiscale (Objectif Principal). Qu'est-ce qui est recherché ?
  - L'énumération des risques et irrégularités graves relevées et les données nécessaires pour juguler ces domaines de risque ;
  - La détermination des objectifs spécifiques : déterminer ce qui a été déclaré, déterminer ce qui devrait être déclaré, préparer un rapport à la hiérarchie, préparer un avis de rectification ou d'imposition d'Office, établir un avis de mise en recouvrement, etc.
  - Une liste des activités à faire, éléments à vérifier et des questions ou comptes à examiner qui devront attirer votre attention ;
  - Une description des étapes que vous allez entreprendre pour vérifier ces éléments.
  - Les raisons pour lesquelles vous aurez besoin de vérifier ces éléments.
8. Un plan de contrôle ne doit pas être rigide, une fois créé. La planification du cas doit être flexible. Il peut être retouché et mis à jour régulièrement tout au long de la mission de contrôle;
9. Une fois le travail préliminaire de contrôle commencé, le vérificateur doit constamment évaluer si les hypothèses qui ont conduit à la sélection initiale du cas, l'identification des zones à risque et l'élaboration du plan de vérification étaient fondées;
10. Un plan de vérification efficace devrait avoir les caractéristiques suivantes :
  - La flexibilité pour permettre de traiter les situations inhabituelles rencontrées lors de la vérification et les irrégularités identifiées lors de l'analyse de crédibilité des documents vérifiés;
  - La conformité aux normes d'assurance qualité;
  - Une orientation claire et les procédures de contrôle prédéfinies en vue de faire face aux préoccupations identifiées.

- Se rapporter directement aux résultats de l'évaluation des risques que vous avez mené ;
  - Inclure des délais et objectifs en rapport avec les heures et les jours requis pour compléter une activité déterminée prévu au plan ;
  - Mettre un accent sur les éléments qui sont jugés importants ;
  - Il doit se référer aux documents de travail ;
  - Être examiné et approuvé par le superviseur.
11. Lors de l'élaboration d'un plan de vérification, les irrégularités décelées lors de l'étude au bureau seront consignées dans le plan :
- L'analyse et la compréhension de l'activité commerciale du contribuable ;
  - L'analyse des renseignements fiscaux de base comme les détails d'immatriculation du contribuable et s'assurer si ses déclarations ont été déposées à échéance, si les impôts ont été correctement établis, si les états financiers ont été déposés, si les rectifications ont été faites et remises au contribuable et s'il y aurait des arriérés d'impôts impayés, etc.;
  - L'analyse des différentes bases imposables pour les différents types d'impôts exigibles et déterminer si les impôts payés ont été correctement déterminés ;
  - L'analyse des états financiers en examinant les différentes tendances sur les rubriques des charges, les ventes ou produits jugés importants et sur les comptes de bilan ;
  - L'analyse des modifications intervenues dans la constitution du capital et actionnariat de l'entreprise ;
  - L'analyse des informations obtenues auprès des tiers pour vérifier les produits et charges déclarées par le contribuable ;
12. Après avoir terminé l'analyse de la documentation disponible et l'évaluation des risques, vous devez préparer votre plan de travail de vérification.
13. Lorsque vous effectuez votre vérification, vous devriez essayer de mener des tests de crédibilité sur les éléments contenus dans votre plan de vérification. Examiner les éléments non inclus dans votre plan de vérification pourrait vous induire à une utilisation inefficace de votre temps. Cependant, au fur et à mesure que votre évaluation progresse vous pouvez rencontrer des problèmes matériels qui n'ont pas été pris en compte dans votre plan de vérification initial. Dans ces cas, vous devriez mettre à jour votre plan de vérification afin d'inclure ces éléments.
14. Si vous constatez que l'élément prévu initialement dans votre plan de vérification ne constitue plus une nécessité ou préoccupation majeure, vous ne devez pas le supprimer. Au contraire, il faudra noter ou documenter la raison de ne plus l'examiner et de poursuivre avec les autres éléments prévus dans votre plan de vérification en rapport avec les documents de travail ou sur le plan de vérification lui-même. Votre superviseur doit être en accord avec votre décision.
15. Lorsqu'il est correctement préparé, un plan de vérification flexible constituera un outil efficace devant vous assurer que votre vérification est réalisée de manière efficace et professionnelle.

### ***Organisation matérielle de la collecte d'information***

Le vérificateur devra :

- ✓ Prendre connaissance, chez ses collègues chargés de la documentation (fichier central) et déclarations fiscales, de tout document (interne ou externe) intéressant directement ou indirectement la vérification qu'il va entreprendre ;
- ✓ Prélever et consulter les dossiers qui lui sont nécessaires.

Lorsque la collecte est effectuée sur autorisation expresse du chef de service de vérification, il appartient au vérificateur de demander le dossier suffisamment à l'avance pour que, compte

tenu des délais de transmission, le déroulement de son programme de vérification ne souffre d'aucun retard.

Une fois que le vérificateur sera en possession du dossier de l'entreprise, il peut par la même occasion demander les dossiers individuels des dirigeants (les noms, adresses et situation fiscale personnelle) et si besoin, établir leurs propres situations.

Les modalités particulières de transmission ou consultation des dossiers physiques sont régies par les procédures particulières.

Il serait inadmissible que le déroulement d'une vérification soit retardé parce qu'un dossier manquerait au vérificateur, soit que celui-ci ait ignoré, lors de la demande du dossier principal, la nécessité de posséder le dossier d'un dirigeant ou d'une affaire connexe, soit même qu'il ait omis, pour quelque motif que ce soit, de demander le dossier en temps utile. Le vérificateur acceptera de signer une décharge si le service détenteur du dossier l'exige.

Bien entendu les dossiers à demander sont différents suivant qu'il s'agit d'une vérification générale ou ponctuelle, simple ou complexe.

Dès réception du dossier, l'agent vérificateur devra procéder à un premier examen en vue de déterminer :

- ✓ si le dossier est complet afin de réclamer d'urgence au service intéressé les pièces qui feraient défaut ;
- ✓ s'il y a nécessité de faire une mise au point des impositions des dirigeants et affaires connexes. Cette tâche doit toujours attirer l'attention du vérificateur. Rappelons que par dirigeants nous entendons tous ceux qui, en raison de leurs fonctions, ou de l'importance de leur participation dans le capital, exercent une influence prépondérante dans la gestion de l'affaire et en tirent des revenus substantiels. Doivent notamment être considérés comme répondant à cette définition :
  - L'exploitant individuel. Il est nécessaire de noter que, si celui-ci réside à l'adresse de son exploitation ou dans la même circonscription fiscale, le service de réception des déclarations fiscales tient un dossier unique dans lequel sont classés toutes les pièces relatives à l'impôt sur le revenu dû par l'intéressé au titre de toutes les catégories de revenus. Par contre, si l'exploitant individuel demeure à une adresse distincte de celle de son entreprise (un autre centre fiscal), il conviendra de demander d'urgence le dossier de l'exploitant au service de son lieu du domicile. Éventuellement, si possible, il conviendra de prélever les dossiers des époux, épouses ou enfants de l'exploitant individuel qui travaillent ou non dans l'entreprise ; un enrichissement peut être décelé par l'étude de ces dossiers.
  - Les associés, les gérants (majoritaires ou minoritaires) de sociétés à responsabilité limitée, les présidents directeurs généraux et les principaux administrateurs de sociétés anonymes.
    - En outre, il convient de demander soit avant soit au cours de la vérification, les dossiers des personnes qui, sans disposer juridiquement de pouvoirs étendus exercent, en fait, des fonctions importantes dans l'entreprise (directeur commercial, directeur technique, etc.). Cette nécessité s'impose plus dans les multinationales.
    - En ce qui concerne les dirigeants domiciliés hors des limites géographiques de compétence du vérificateur, les demandes seront toujours transmises par la voie hiérarchique, en signalant l'urgence le cas échéant.
    - Il est aussi indispensable de consulter aussi les bulletins des renseignements et les indications qu'ils contiennent. Ces bulletins peuvent être révélateurs d'informations très utiles pour bien mener le contrôle.

#### ***Position de différents dossiers***

Dès réception du dossier de l'entreprise, le vérificateur s'assure que le dossier est complet y compris toutes les déclarations pour toutes les années soumises à vérification. Les déclarations

absentes seront demandées en tout état de cause aux services concernés. Au cas où les Avis de Mise en Demeure ou les avis d'impositions d'Office portant sur les mêmes périodes et types d'impôt, auront été préparés, les obtenir.

Attirer l'attention sur le fait que par exemple les déficits subis au cours d'exercices prescrits pèsent encore sur les exercices soumis au contrôle, le vérificateur devra s'assurer que les pièces annuelles relatives à ces exercices figurent bien au dossier. Le cas échéant, toutes démarches seront immédiatement entreprises auprès du Service concerné afin de faire compléter le dossier dans la mesure du possible.

Les éléments suivants devront faire partie du dossier sous étude :

- ✓ Le dossier des impôts sur le revenu, l'IPR, TVA, la Taxe de Consommation. Le dossier d'un contribuable (particulier ou société) doit comprendre essentiellement les déclarations et annexes où sont consignées les éléments de l'assiette pour ces différents impôts ;
- ✓ Les avis d'imposition d'Office ou Contradictoire où figure une analyse sommaire de la détermination des bases retenues ainsi que diverses indications sur la procédure (date des notifications, etc.) ;
- ✓ Les documents relatifs aux vérifications de la comptabilité antérieure dont la consultation est très utile pour le vérificateur ;
- ✓ Les éléments de renseignements annuels pour les années non prescrites sur les différentes déclarations relatives à l'assiette des divers types d'impôts ainsi que tous bulletins de renseignements ou de recoupements divers, correspondances échangées, etc.
- ✓ Dossier contenant les documents généraux relatifs à la société (statuts, procès-verbaux des assemblées générales extraordinaires, etc.) ;

L'agent vérificateur devra faire :

- ✓ L'étude des déclarations fiscales et annexes au nom de l'entreprise;
- ✓ L'étude des dossiers des dirigeants et personnes liées;
- ✓ Les recherches extérieures;
- ✓ La recherche de toute documentation sur les conditions d'exercice de la profession dont relève l'entreprise à vérifier (les notes monographiques du secteur si elles sont disponibles);

Cette étude préalable permet au vérificateur d'orienter son opinion sur les moyens de fraude présumés utilisés par l'entreprise vérifiée, et de le guider ainsi dans ses travaux de vérification sur place.

Avant de dépouiller le dossier, le vérificateur doit s'assurer que tous les documents et déclarations qu'il doit contenir ont bien été produits, relever la date de leur production (une souscription tardive pouvant justifier une taxation d'office ou sanctions administratives) et réclamer ceux ou celles qui font défaut en recourant le cas échéant à la procédure de mise en demeure.

Au cours du dépouillement, consigner les remarques suggérées par l'examen des documents, au fur et à mesure dans le Journal du Vérificateur et dresser les relevés et tableaux dont l'analyse revêt un caractère essentiel.

Enfin, toute étude de dossier doit obligatoirement conduire à :

- ✓ Examiner si toutes les impositions ont bien été établies, en fonction des déclarations produites, à vérifier les bases arrêtées, les calculs opérés et les déductions pratiquées ;
- ✓ S'assurer du régime fiscal auquel l'entreprise se trouve soumise, et à noter les changements de législation survenus au cours de la période soumise à vérification;
- ✓ Se référer aux instructions et circulaires afin de se remémorer les différentes notes techniques et instructions administrative sur les points douteux ou délicats.



Tout dossier riche en informations utiles pour la vérification, doit donner lieu à une vérification générale. Il est à noter également que, généralement, les renseignements qui y sont puisés servent, avec les indications tirées des déclarations, à la rédaction de la première partie du rapport de vérification. Nous verrons plus loin le format de rapport de vérification.

Il appartient au vérificateur de délimiter nettement au préalable quelle est, au cours de la période dont la vérification est envisagée, la situation exacte de l'entreprise au regard des différents régimes d'imposition : forfait, régime simplifié, régime du bénéfice réel, éventuellement la nature d'impôt sur le revenu ou la Taxe sur la Valeur Ajoutée, l'Impôt Professionnel sur les Rémunérations, l'Impôt Mobilier, etc.

### **Les diverses options souscrites par le contribuable devront être examinées.**

D'autres part, en analysant les documents contenus dans la composante du dossier afférent aux renseignements permanents (déclaration d'existence, actes constitutifs, actes modificatifs, comptes rendus et extraits de délibération des Conseils d'administration, des assemblées d'actionnaires, extrait des éléments de publicité, internet, registre de commerce, etc.), le vérificateur prend connaissance de l'objet de l'entreprise, suit son histoire afin d'en noter les principaux stades au point de vue économique (changement d'activité), juridique (modification de structure sociale) et financier (variation de capital). L'identité des dirigeants et associés peut également lui être révélée par l'examen de ces documents.

Les statuts, à réclamer éventuellement, précisent les modalités de direction et de gestion. Les procès-verbaux d'assemblée, qui enregistrent tous les actes importants, fournissent des indications intéressantes sur l'activité de la société voire des associés.

Il peut aussi être décelé des liens entre l'entreprise à vérifier et d'autres entreprises, des dirigeants ou d'administrateurs, des affinités financières ou commerciales entre sociétés liées qui se complètent et aboutissent à un cycle entier de fabrication d'un produit déterminé. Il convient alors de s'assurer de la moralité et de l'importance 'du groupe' le cas échéant.

Faire la lecture des rapports de vérifications antérieures classés dans le dossier complet et le cas échéant l'information sur tous ces points.

Après avoir déterminé au préalable le point de départ de la période à vérifier, notamment en cas de reports déficitaires, il faut effectuer un examen critique des déclarations annuelles souscrites et de leurs documents annexes obligatoires.

Le vérificateur doit, lorsque cela est nécessaire, dresser un tableau annexe dégageant pour chaque exercice le pourcentage de bénéfice brut en fonction des éléments spécifiques propres à l'activité de l'entreprise, en ne tenant compte que des seules charges qui interviennent directement dans les opérations d'achat ou de production. Cette remarque concerne plus particulièrement les entreprises commerciales et industrielles. Les relevés seront complétés ultérieurement lorsque le vérificateur aura procédé à un premier examen de la comptabilité.

Une fois les relevés rédigés il faut examiner les données ainsi groupées et les comparer :

- ✓ Les postes nouveaux et sur ceux qui disparaissent ;
- ✓ Les comptes débiteurs divers et surtout créditeurs divers dont il conviendra de noter l'importance, les fluctuations et variation afin de demander, par la suite, des explications ;
- ✓ Les comptes produits ou travaux en cours, avances et acomptes versés sur commandes d'exploitation à l'actif et avances et commandes en cours au passif, qu'il conviendra de rapprocher ;
- ✓ Les comptes d'emprunts et leur mouvement pour lesquels il y aura lieu de se faire présenter toutes justifications écrites valables ;
- ✓ Les provisions diverses pour lesquelles il y aura lieu de s'assurer de la validité en la forme et au fond, et partant éventuellement de se remémorer les directives administratives si elles existent ;
- ✓ Les amortissements dont il conviendra de noter les accroissements et de s'assurer qu'ils figurent correctement en charges et le cas échéant, s'il s'agit d'amortissements, de vérifier la validité et l'exactitude des annuités pratiquées et s'assurer de la légalité de leur application aux biens concernés.

Il y aura lieu, par ailleurs, d'effectuer la comparaison nécessaire au sujet des immobilisations et des stocks de nature à renseigner sur l'extension ou la régression de l'affaire. Son examen a pour but :

- ✓ D'apprécier l'évolution du chiffre d'affaire au cours des exercices vérifiés ;
- ✓ D'effectuer toutes comparaisons en matière de bénéfice brut et bénéfice net et de déceler plus aisément les fluctuations anormales de certains postes de frais généraux.

Le vérificateur pourra notamment comparer les pourcentages dégagés à ceux accusés par des entreprises similaires de préférence celles déjà contrôlées.

Il conviendra de s'assurer de similitudes des situations et des méthodes de comptabilisation pour effectuer cette comparaison.

Les charges devront faire l'objet d'un examen particulièrement approfondi (tableau comparatif, comparaison avec d'autres entreprises, lien avec la faiblesse du bénéfice net, parallélisme ou non de leur évolution avec le chiffre d'affaires et les bénéfices).

L'importance de l'étude des « ratios » ne doit pas échapper au vérificateur.

L'examen du bilan, des comptes d'exploitation et de pertes et profits terminé, reprendre le dossier et l'étudier selon le processus suivant:

- ✓ En utilisant les documents annexés aux déclarations sur les revenus selon qu'il s'agit du régime normal ou du régime simplifié :
  - S'assurer qu'ils sont souscrits conformément aux indications données aux contribuables ;
  - Voir si les comptes des pertes et profits ont été fournis le cas échéant ; noter ces pertes exceptionnelles afin de s'assurer du bien-fondé de leur déduction ;
  - Noter les réintégrations et déductions extracomptables opérées pour obtenir le résultat fiscal et s'assurer du montant des amortissements, des déductions et des reports déficitaires ;
  - Rapprocher les énonciations relatives aux immobilisations et amortissements des postes du bilan ;
  - Vérifier les variations des provisions, examiner les plus-values et moins-values, faire les rapprochements avec les données des énonciations relatives au compte de pertes et profits et à la détermination du résultat fiscal;
  - Examiner les renseignements relatifs au relevé des frais généraux, à la répartition des produits et revenus figurant sur les déclarations et faire tous rapprochements nécessaires avec les énonciations des déclarations des dirigeants.

Examiner ensuite les diverses déclarations relatives aux impôts applicables aux entreprises :

- Les diverses déclarations des rémunérations, courtages, commissions, honoraires, etc. à rapprocher des comptes d'exploitation:
- Noter toute divergence ;
- Relever les rémunérations et avantages des dirigeants, ainsi que les variations d'un exercice à l'autre ;
- S'assurer des déductions sur les travailleurs;
- Vérifier si tous les avantages en nature sont imposés;
- Vérifier si le montant de la rémunération du conjoint des dirigeants est imposé ;
- Vérifier si les différents prélèvements sont réintégrés ou imposés ;
- Vérifier le traitement correct des avantages fiscaux notamment les crédits d'impôt sur investissement et les subventions publiques éventuelles pour toute régularisation afférente à ces déductions;



Il est rappelé que toutes entreprises quelles que soient leurs activités, sont tenues de renseigner sur leurs déclarations des commissions, courtages, redevances payées, et qu'en vertu de la législation fiscale en vigueur sont imposables à l'I.R. Examiner si elles ont été régulièrement déclarés et imposées.

Il est aussi nécessaire de prendre connaissance dans les renseignements permanents des divers documents relatifs au patrimoine de l'entreprise (achats, vente d'immeubles, de fonds de commerce, etc.) et vérifier dans la mesure du possible, au vu des déclarations, s'ils ont bien été repris en comptabilité, noter les opérations qui méritent d'être ultérieurement contrôlées.

Lire avec attention les différentes correspondances échangées, noter les différents points soulevés, se reporter aux instructions, prendre connaissance éventuellement des documents tels que le rapport du conseil d'Administration, du commissaire aux comptes, auditeurs internes et externes qui peuvent mettre sur la voie d'opérations particulières susceptibles de procurer des profits dont les déclarations ne paraissent pas faire état (ventes d'éléments d'actif, acquisition d'équipements, etc.).

Enfin la lecture des rapports de vérifications antérieures permet au vérificateur :

- De connaître l'attitude fiscale de l'entreprise et de ses dirigeants;
- De noter tous les chefs de redressement déjà opérés ainsi que toutes les remarques faites qui peuvent avoir une incidence future ou une suite;
- D'examiner la fréquence ou la répétition des redressements, les conditions dans lesquelles les infractions ont été commises (bonne ou mauvaise foi, manœuvres frauduleuses), la position adoptée par la partie adverse (acceptation, contestation, etc.).

En plus des pièces fournies par le contribuable, l'Administration est en possession d'un certain nombre de renseignements (bulletins de recoupement avec les fournisseurs ou clients de l'entreprise, bulletins de renseignements relatifs à des opérations diverses, bulletins des honoraires, ristournes, tantièmes, etc., notification de marchés). S'il ne peut les rapprocher des documents contenus dans le dossier, le vérificateur devra classer à part, dans un ordre chronologique, les bulletins qui ne sont pas immédiatement utilisables afin d'en opérer sur place le recoupement.

Bref, le vérificateur prend note de tout ce qui peut présenter un intérêt pour son contrôle et l'examen des divers documents énumérés ci-dessus en vue de prendre connaissance de la situation de l'entreprise, de ses moyens de production et de distribution, bref de ses caractéristiques.

Au vu des déclarations mensuelles méthodiquement dépouillées de la TVA, le vérificateur dresse un relevé établi par exercice comptable faisant apparaître :

- Le chiffre d'affaire global déclaré ;
- Le chiffre d'affaire exonéré ;
- Le chiffre d'affaire taxable par nature d'opération ;
- Les déductions pratiquées, en les ventilant entre celles afférentes à des biens constituant des immobilisations et celles afférentes à d'autres biens et services ;
- L'impôt acquitté.

Un tel relevé, qui assure une plus grande rapidité des pointages sur place et permet par ailleurs un contrôle arithmétique des droits acquittés, est de nature à faire découvrir des anomalies importantes et des omissions dans les déclarations ou même en matière d'impôt directs. Livraisons à soi-même à immobiliser, etc.

Le total des affaires déclarées doit être rapproché des chiffres figurant à ce titre au compte d'exploitation générale. Le cas échéant, les différences seront notées afin que lors du contrôle sur place les ajustements nécessaires puissent être effectués en vue d'établir la concordance nécessaire.

Au vu des déclarations déposées, examiner les déclarations de revenus des dirigeants, les éléments du train de vie, les profits immobiliers, les revenus encaissés hors du pays, les intérêts reçus, etc. A partir de ces éléments, le vérificateur pourra connaître :

- Les diverses sources des revenus et, partant, l'ensemble des activités exercées par le redevable ;
- Le nombre de personnes à sa charge ;
- Les éléments principaux de son train de vie ;
- Les emprunts qu'il a contractés notamment pour la construction ;
- L'importance de son portefeuille immobilier ;
- Les placements qu'il a opérés, les prêts qu'il a consentis.

Ces divers éléments permettent au vérificateur de connaître les accroissements et diminutions du patrimoine du contribuable dont la comptabilité sera vérifiée.

Au vu des déclarations et documents qu'il doit rapprocher, le vérificateur :

- S'assure que tous les revenus susceptibles d'être acquis ont bien été mentionnés par le contribuable (ex. intérêts découlant de contrats de prêts, de vente avec prix payable par échéance) ;
- Vérifie si les traitements, salaires, parts de bénéfice, etc., déclarés sont en concordance avec les énonciations pouvant résulter des déclarations et documents classés de l'entreprise et note toute discordance afin de solliciter des explications ;
- Examine, en matière de traitements et salaires, la régularité des déductions pour frais professionnels ;
- Examiner si les sociétés ont régulièrement déclarés les revenus locatifs perçus sur les propriétés mis en location. Exiger les justifications nécessaires au sujet des paiements effectués sur travaux de réparation et d'entretien et des intérêts des dettes contractées pour leur acquisition, construction, réparation, amélioration et conservation de ces immeubles ;
- Il compare les disponibilités connues avec les dépenses opérées par le redevable afin de s'enquérir si l'enrichissement de l'intéressé est compatible avec ses revenus avoués ou au contraire présuppose des activités particulières ou des bénéfices professionnels supérieurs à ceux déclarés qu'il conviendra par la suite de déterminer ;
- En matière de charges et déductions diverses, il s'assure de leur validité ;
- Enfin, il doit lire les correspondances échangées entre le service et le contribuable afin de noter les points litigieux.
- Le vérificateur pourra relever les infractions présentant un intérêt pour le contrôle de la valeur probante de la comptabilité (importations sans déclarations-minoration ou majoration de la valeur ou de la quantité de marchandises importées-exportations frauduleuses ou fictives).

Il pourra également déceler les règlements frauduleux à des fournisseurs éloignés.

Des recherches sont également possibles afin de recueillir les procès-verbaux se rapportant notamment à des achats ou à des ventes sans facture;

Le vérificateur peut consulter les monographies établies sur certaines professions. Ces études exposent d'intéressantes précisions d'ordre technique, des renseignements et certaines particularités du contrôle des écritures.

Le vérificateur peut enfin, le cas échéant, compléter sa documentation en lisant des études parues dans des journaux professionnels ou dans des revues diverses et les sites web des entreprises dont il peut avoir connaissance.

Ayant regroupé si besoin est, les notes prises et les renseignements recueillis, et arrêté ainsi toutes les questions qu'il sera amené à poser ou à examiner lors du contrôle sur place, le vérificateur doit s'accorder un temps de réflexion. Il lui incombe en effet d'examiner comment l'entreprise peut être amenée à frauder et par quel moyen elle peut y parvenir.

Il est certain que la préparation du dossier, en attirant l'attention sur des résultats anormaux tels que déficits prolongés, bénéfices insuffisants, enrichissements sans cause, taux de bénéfices bruts faibles, variables et incohérents, fournit des « indices » qui permettent de présumer une fraude caractérisée.

### **Les études devant être menées par le vérificateur**

#### *Analyse de l'information financière*

L'analyse de l'information financière du contribuable consiste à effectuer une étude comparative et une étude des ratios. Les deux types de tests ci-dessous pourraient être réalisés avec des données tirées des états financiers du contribuable :

1. L'analyse comparative : Cela implique la comparaison des données financières d'une période ou celles de même type pour des périodes différentes. Le but de cette analyse est d'identifier les tendances ou les différences dans les données. Cela peut aider à identifier les domaines qui peuvent nécessiter une analyse plus approfondie au cours de votre vérification. Par exemple, une augmentation importante de l'achat de fournitures d'une période donnée à une autre. Elle peut renseigner aussi que l'entreprise est dans une phase de croissance. Cela pourrait aider dans ce domaine beaucoup plus en détail puisque l'augmentation du revenu entraîne normalement une croissance des impôts à payer.
2. L'analyse des ratios : Cela implique l'analyse de la performance financière d'une entreprise en utilisant des ratios basés sur des informations tirées des états financiers du contribuable. Les résultats de l'analyse peuvent ensuite être utilisés pour identifier les zones qui nécessitent une analyse supplémentaire.
3. En examinant les informations financières et non financières pendant la phase de révision de la documentation ; l'agent vérificateur va acquérir une meilleure compréhension de la situation du contribuable. Cette connaissance l'aidera à évaluer les situations de risques du contribuable et d'élaborer son plan de vérification. Il est important de noter que, outre les points mentionnés il y a de nombreux morceaux d'information que l'agent vérificateur pourrait utiliser lors de l'analyse de la documentation. En tant que vérificateur, on doit utiliser son jugement pour déterminer quelles parties de l'information seraient plus utiles pour l'élaboration du plan de travail de vérification et la réalisation des objectifs de vérification.
4. Analyse des risques. Le niveau d'évaluation de risque ici diffère de celui évoqué au niveau de la sélectivité des dossiers fiscaux à vérifier. Une fois que le dossier a été sélectionné, l'agent vérificateur est requis de fouiller le cas ciblé pour cerner les contours et aller au-delà. A ce titre, l'évaluation des risques consiste à ajuster son plan de vérification en vue de pouvoir se concentrer sur les éléments qui ont une forte probabilité d'avoir une incidence sur les impôts payables.
5. Le concept d'évaluation des risques est important dans la réalisation d'une vérification, car elle permettra de déterminer:
  - Les éléments qui attireront l'attention dans votre plan de travail;
  - Quels types de tests de vérification que vous allez effectuer;
  - Comment planifier votre temps de manière efficace? et
  - Examiner si réellement la mission de vérification porte réellement sur les zones à risques.
6. Lors de l'évaluation du risque du dossier fiscal, il y a trois principaux types de risque à considérer:
  - Le risque inhérent. Ce risque est lié à la structure et gouvernance de l'entreprise. Ce type de risque n'est pas sous le contrôle du vérificateur. C'est un fait.
  - Il y aura normalement un niveau élevé de risque inhérent lorsque le contribuable

n'a pas suffisamment des mécanismes de contrôles internes ou des procédures en place. Un autre problème qui augmente le risque est lorsque le contribuable n'a pas un niveau élevé de connaissances sur la façon de calculer correctement son revenu et les impôts dus. En tant que vérificateur, vous devez avoir la capacité d'analyser la situation spécifique du contribuable afin de déterminer les facteurs qui contribueront à un niveau élevé du risque inhérent.

- Le risque de contrôle. Ceci décrit le risque qui fait que les systèmes de contrôles internes du contribuable n'empêchent pas de détecter ou corriger les problèmes, y compris les données comptables. Ce type de risque n'est pas sous votre contrôle.
- Pour analyser ce genre de risque, vous devez déterminer si les systèmes de contrôles internes du contribuable sont efficaces et fonctionnent correctement. Si vous constatez qu'elles le sont, vous pouvez accorder un niveau élevé de fiabilité à l'information générée par ceux-ci. Cela permettrait de réduire la quantité de tests de vérification qui seraient nécessaires dans ce domaine particulier. Si vous constatez que tous les contrôles internes fonctionnent efficacement, le risque de contrôle serait relativement faible. En revanche, si vous constatez que les mécanismes de contrôles internes du contribuable ne sont pas fiables, alors le risque de contrôle serait élevé.
- Risque de détection. Cette partie décrit les risques liés aux erreurs ne pouvant pas être détectées à l'issue des tests de vérification. Ce type de risque est sous contrôle ou la maîtrise du vérificateur.

### ***Élément matériel***

La matérialité en contrôle fiscal revêt une grande importance. La matérialité est le concept selon lequel certains montants/éléments sont considérés comme étant les plus importants que d'autres. La détermination de la matérialité de ces montants vous permettra de concentrer votre vérification sur des zones qui auront plus d'effets ou impact sur la détermination correcte des impôts exigibles. L'application du concept de matérialité, combiné avec l'évaluation des risques, vous permettra d'utiliser votre temps de manière efficace et rentable.

Étant donné que le temps est une ressource précieuse, l'agent vérificateur doit consacrer plus de son temps sur les zones à risque et sur des éléments matériels.

Il n'existe pas de règles préétablies quant à savoir si tel élément est important ou non. Le niveau d'importance est déterminé par ce qui suit:

- La taille de l'entreprise ou le volume des opérations du contribuable;
- La raison pour laquelle le contribuable a été sélectionné pour la vérification ;
- Les circonstances entourant l'élément ou l'irrégularité particulière relevée, ou
- Les objectifs de vérification.

Chaque fois le vérificateur aura besoin d'examiner la situation générale du contribuable et d'utiliser son expérience et jugement professionnel pour déterminer la matérialité des faits.

Sachant dès son premier contact à qui il s'adresse et dans quel esprit il peut orienter ses recherches, et les résultats issus de son analyse de risque, le vérificateur pourra grâce à son travail de préparation, écourter quelque peu le délai nécessaire pour l'examen sur place de la comptabilité.

Enfin il profitera également de l'étude préalable des dossiers pour commencer à rédiger au fur et à mesure son rapport de vérification dans sa partie générale.

Dès lors, cette phase des travaux préalables permet de déterminer les points sur lesquels le vérificateur devra porter plus particulièrement son attention et, partant, de le guider dans le choix de la méthode de contrôle à laquelle il va recourir une fois sur place.

En effet, chaque fois qu'à l'issue des travaux préalables il aura des raisons de douter de la sincérité des écritures, il devra s'attacher à établir si la comptabilité doit être ou non tenue pour régulière.

Pour la consultation des dossiers, les vérificateurs procèdent à leur consultation à partir du fichier central pour une durée ne devant pas excéder sept (07) jours. Mais l'option la plus recommandable est de consulter le dossier sur place pour éviter toute perte ou dommage possible.

Des tables et chaises devront être prévues dans le service d'archives, où sont gardés les dossiers, pour que le vérificateur puisse consulter le dossier de façon aisée sans les déplacer. Il est aussi nécessaire d'y prévoir une photocopieuse et un scanner pour que le vérificateur puisse prendre copie de tout document jugé essentiel. Le déplacement du dossier devrait être fortement découragé.

Après étude dudit dossier par le vérificateur, les axes de recherche, présentés dans une fiche de Planification du dossier sont soumis au chef de Service et discutés au cours d'une séance un-à-un ou dans une plénière regroupant tous les vérificateurs.

Cependant, afin d'améliorer la qualité des contrôles, le/la Directeur (trice) peut prescrire des équipes mixtes de contrôle ; le cas échéant il/elle détermine leur composition.

### **De l'envoi de l'avis de vérification et de sa nécessité**

#### *Envoi/réception de l'avis de vérification*

C'est par l'envoi d'un avis de vérification que le vérificateur fait connaître au contribuable qu'il se propose d'examiner ses déclarations fiscales et sa comptabilité. Cette obligation est expressément prévue par la loi des procédures fiscales en vigueur au Burundi. Il est très important de respecter cette disposition car toute intervention sans l'envoi préalable de celui-ci rendrait irrégulière le contrôle et nulle les impositions établies. Cette exigence, n'est pas requise en cas des contrôles liés aux demandes de remboursement crédit TVA.

- ✓ L'établissement et l'envoi d'un avis de vérification :
  - Apporte d'une part, la preuve qu'il a été satisfait à l'obligation résultant des dispositions fiscales légales selon lesquelles le contribuable doit être averti, à peine de nullité de la procédure.
  - D'autre part, fixe le point de départ du délai de rappel pour effectuer la vérification du contribuable.
- ✓ Forme et modalité d'envoi de cet avis. L'avis de vérification établi en original et copie doit, en principe, être envoyé, par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise de main à main avec accusé de réception, au dirigeant légal de l'entreprise soit le Président Directeur Général dans une société anonyme, gérant dans une société à responsabilité limitée.
- ✓ Le vérificateur peut profiter de l'envoi de cet avis pour demander, s'il y a lieu, à l'entreprise de lui fournir certains renseignements complémentaires que ne comporteraient pas les diverses déclarations et annexes aux déclarations dans le dossier. Il convient de ne pas abuser de cette faculté. Les renseignements demandés doivent pouvoir être fournis par l'entreprise sans surcoût de travail important.
- ✓ Le contribuable peut demander le report de l'intervention. Il convient, en principe, de ne faire droit à cette demande que si les raisons invoquées paraissent sérieuses. Le report doit être confirmé par lettre recommandée avec accusé de réception afin d'éviter toute conséquence ultérieure.
- ✓ Le vérificateur doit cependant refuser de retarder son intervention si la demande qui lui est présentée lui apparaît comme une manœuvre dilatoire susceptible d'entraîner, par exemple, la prescription d'un exercice.

#### **Vérification inopinée**

Dans certains cas, l'envoi d'un avis annonçant l'arrivée du vérificateur peut enlever une partie de son efficacité au contrôle fiscal. Il faut alors procéder à une intervention inopinée.

Cette procédure doit notamment être appliquée dans le cas où le vérificateur a été informé de l'existence d'une comptabilité occulte qui risquerait de disparaître si le contribuable était averti de l'imminence de la vérification. Toutefois, dans cette hypothèse, le Chef de Service pourra juger opportun de communiquer l'information aux services des Enquêtes qui se chargeront de procéder à une visite domiciliaire et à la saisie des documents clandestins.

L'intervention inopinée peut également et surtout être envisagée dans les cas où le vérificateur veut procéder à un inventaire réel du stock ou qu'il est certain de retrouver certains documents en rapports avec les opérations non déclarées et craint que l'avis de vérification n'amène le contribuable à faire disparaître la preuve d'opérations d'achats ou de ventes sans factures.

Le vérificateur pourra, dans cette hypothèse demander le concours des services des enquêtes.

Sur le plan pratique, l'intervention inopinée doit s'effectuer autant que possible, à l'heure normale d'ouverture de l'entreprise, en présence du chef d'entreprise lui-même. Dès son arrivée, le vérificateur expose l'objet de sa visite et remet au contribuable un avis de vérification.

Dans le but de prévenir toute contestation ultérieure, il est recommandé-sans que le vérificateur soit en droit de l'exiger-de faire signer par le contribuable une copie de l'avis de vérification.

Il va sans dire que si le contribuable manifeste le désir de faire appel à un conseil, le vérificateur peut, sans attendre l'arrivée de ce dernier, entreprendre les opérations de contrôle qui, tel le contrôle matériel des stocks par exemple, perdraient toute valeur à être différées.

### **Manœuvres dilatoires**

Des manœuvres dilatoires sont ces actions et réactions passives du contribuable, de son représentant ou de son conseil qui empêchent le contrôle fiscal d'avoir lieu ou de le retarder ou de le rendre impossible ou pour entraîner la prescription d'un exercice. Voici quelques exemples:

Le contribuable est absent à la date où devait débiter la vérification, bien que régulièrement avisé du contrôle auquel il allait être soumis. Il peut continuer à rester d'ailleurs absent plusieurs mois sans qu'il soit possible de le joindre;

Malgré multiples communications, le contribuable peut refuser de communiquer sa comptabilité en évoquant que le dirigeant serait absent/empêché lors de la première intervention sur place, Le vérificateur peut se voir répondre, lors de la première visite, que le conseil du contribuable (le professionnel comptable) a décliné sa mission et a emporté les documents comptables alors que la dirigeante ne pouvait ignorer que l'expert-comptable ne détenait plus la comptabilité de l'entreprise à la date à laquelle il avait demandé au vérificateur de s'adresser à lui.

Le contribuable peut refuser de répondre aux appels des agents vérificateurs en invoquant des raisons qui paraissent acceptables mais qui en réalité visent à retarder le contrôle;

Le contribuable peut retarder, par des absences et empêchements répétés, la reprise d'une vérification de comptabilité précédemment interrompue et dont il avait été dûment averti, alors qu'il était le seul à pouvoir communiquer au vérificateur la comptabilité de son activité professionnelle.

Le contribuable peut fermer son établissement le jour prévu pour la vérification de sa comptabilité, sous le couvert d'une grève des commerçants alors que cette grève était organisée à seule fin de permettre à l'intéressé de se soustraire au contrôle envisagé;

Un redevable régulièrement avisé du contrôle projeté, peut fermer la porte de son établissement, sans avoir donné de motif de son absence ni avoir pris de mesure pour permettre aux agents de procéder au contrôle fiscal en invoquant un événement malheureux ou heureux dans la famille tel que le deuil ou le voyage de noce;

Un contribuable qui, en réponse à un avis de vérification de comptabilité, se borne à indiquer qu'il a cessé son activité, puis, après plusieurs mises en demeure de produire sa comptabilité, se contente de signaler le nom de son ancien comptable dont il ne précise pas l'adresse;

Un contribuable peut adopter un comportement visant à éluder systématiquement les



entrevues avec le vérificateur et la production de la comptabilité qu'il prétendait détenir. Et par après, quand arrive le moment, il présente une comptabilité particulièrement lacunaire pour la période vérifiée, qui ne comporte ni le grand-livre et les journaux auxiliaires, ni les inventaires de stocks établis à la clôture des exercices et par la suite il informe le vérificateur que le gérant n'est pas prêt pour le contrôle.

Manifestation d'une ou plusieurs personnes étrangères à l'entreprise vérifiée devant l'établissement d'un contribuable, en l'absence de tous actes de violence et malgré l'attitude calme, mais ferme, des manifestants pour chercher à s'opposer au déroulement normal du contrôle ou font en sorte de l'empêcher sur l'initiative ou l'indiscrétion volontaire du contribuable lui-même. Dans ces circonstances, les agents de l'OBR ne sont pas en mesure de poursuivre l'examen des documents comptables en raison du trouble occasionné par des manifestations extérieures;

Le contribuable qui accepte de recevoir les vérificateurs mais il les met dans un environnement de travail inconfortable (bureau) pour chercher à reporter le contrôle du fait du bruit fait intentionnellement à l'intérieur du magasins, entrepôts, ateliers par des prétendus employés, clients ou bruits des moteurs;

Le vérificateur peut trouver la présence sur les lieux de contrôle de tiers qui affichent les traits hostiles ou font outrages par gestes, paroles ou menaces pour l'intimider passivement de poursuivre le contrôle;

Le vérificateur peut, compte tenu des difficultés rencontrées adresser chaque fois au contribuable un courrier de mise en garde.

Pour chaque nouvelle intervention infructueuse, écrire et notifier au contribuable un nouvel avertissement.

Le vérificateur peut revenir chez le contribuable peu de temps après le premier échec, de préférence inopinément, en compagnie d'un supérieur (chef de service ou directeur) ou d'un autre agent vérificateur. Dès qu'il y a échec manifesté au cours de plus de deux tentatives de vérification ou rencontres ratées dont les circonstances sont bien motivées, le vérificateur peut être en droit de faire une évaluation d'office par toute méthode autorisée et légalement acceptable.

Impliquer un supérieur (le cas échéant quelqu'un au rang de directeur ou commissaire) éventuellement suppléé par l'un de ses collaborateurs immédiats, à convoquer le contribuable dans ses bureaux, afin d'appeler son attention sur les conséquences, s'il persiste dans son opposition, de la mise en œuvre à son encontre de l'ensemble des procédures administrative et judiciaires prévues par la loi.

Si, à la suite de cette mise en garde, le contribuable, préalablement averti qu'il peut se faire assister d'un conseil, persiste dans son attitude négative, l'évaluation d'office des bases d'imposition doit être effectuée par le vérificateur. Il en sera de même si, la vérification ayant été entreprise à la suite de la mise en garde, de nouveaux incidents se produisent au cours des opérations de contrôle.

Dans toute circonstance, il est recommandé au vérificateur de nuancer son attitude suivant le degré de gravité des événements auxquels il doit faire face. Les impositions évaluées d'office à la suite d'une opposition à contrôle doivent être fixées compte tenu de tous les éléments d'appréciation dont dispose le service. Le service doit, dans tous les cas, tendre à une évaluation aussi exacte que possible.

### **Dossiers provenant du Commissariat des enquêtes**

#### *De l'analyse et gestion des informations et renseignements fiscaux sur le contribuable*

La Direction de Gestion de Risque et Renseignements Fiscaux est chargée de recueillir, de collecter, d'analyser, et de diffuser toutes les informations et données en rapport avec les contribuables vérifiés pour faciliter la réalisation des résultats satisfaisants. Cette Direction se concentre particulièrement sur le traitement des données internes et externes à l'Office. Quand

bien même cette direction s'attèlerait toujours à ses tâches, il revient toujours au vérificateur d'user du sens commun pour effectuer une collecte d'information et des renseignements nécessaires pour mener une vérification efficace.

L'agent vérificateur devra toujours veiller à ce qui suit :

- Une fois que le dossier lui est attribué, l'agent vérificateur devra contacter la direction en charge des Renseignements Fiscaux pour y obtenir les informations liées au cas à vérifier;
- Obtenir toutes les informations sur les déclarations et paiements effectués par le contribuable à vérifier;
- Obtenir les données en rapports avec les marchés publics éventuels reçus;
- Partant du secteur d'activité du contribuable, s'enquérir de ses transactions avec ses fournisseurs et clients: marchandises, services, loyers, cession d'actifs, etc.

Dans tous les cas, il est nécessaire de savoir que les renseignements émanant de la Direction des renseignements fiscaux, eux seuls, ne suffisent pas et ne sont pas toujours déterminants. Ils sont toutefois complémentaires à l'effort et au savoir-faire de l'agent vérificateur. Ceux-ci peuvent inclure :

- Des informations générales sur le profil de l'entreprise vérifiée à savoir la taille de celle-ci, ses branches ou succursales, la date de constitution, les sociétés liées, la structure organisationnelle, l'actionnariat, les commissaires aux comptes et les représentants légaux, etc.;
- Des informations spécifiques à l'entreprise telles que les différentes périodes fiscales imposables, les marges bénéficiaires, les principaux clients et fournisseurs, les principaux produits ou services vendus, autres sources des revenus, ses banquiers, sa part ou son positionnement dans le marché, l'investissement réalisé ou les actifs cédés;
- Des renseignements particuliers à l'activité du contribuable : l'information en rapport avec le volume de sa production, le flux (mouvements entrées et sorties) des produits finis et matières premières, le système de contrôle interne existant (forces, faiblesses et risques), les méthodes d'évaluation utilisées, les pertes liées à la production, les horaires de travail;
- Les informations en rapport avec le service Ventes et le Marketing y compris les détails des ventes, notes de débit, des remises /rabais accordés, des activités de promotion des ventes, la gestion des conteneurs, des marchandises non imposables, les articles exonérés, les produits périmés, les ventes aux personnes exonérées, étudier la chaîne distribution et d'approvisionnement, etc.
- Les transactions internationales du contribuable et les activités connexes, par exemple les prix de transfert, les services importés, les retenues d'impôts, les paiements des rémunérations au personnel expatrié, les gains / pertes de change, etc.;
- De la rencontre avec le contribuable

### **Réunion de démarrage de la vérification**

Avant de commencer vos tests de vérification, vous devriez contacter le contribuable pour recueillir des informations détaillées sur ses activités. Cette information vous aidera à comprendre la situation spécifique du contribuable et vous permettra de poursuivre le processus d'évaluation des risques pendant que vous effectuez la vérification.

- Tenir une première réunion avec le contribuable, va vous permettre également de discuter de l'étendue de la vérification et de recevoir des informations supplémentaires qui vous aideront à réaliser votre vérification. Vous pouvez également discuter des résultats issus de l'analyse de la documentation et étude au bureau afin d'obtenir une maîtrise plus étendue de la situation du contribuable ou de clarifier les questions qui seraient survenues lors de l'examen initial.



- Avant de mettre fin à la première rencontre, vous aurez également à confirmer où et quand la vérification des livres comptables du contribuable aura lieu. Il est important de faire un entretien écrit.

### ***De la préparation à la première réunion***

Lorsque le vérificateur se prépare à la rencontre initiale, il a besoin d'élaborer un questionnaire d'entrevue plus orienté sur plusieurs domaines clés en l'occurrence:

- L'historique de l'entreprise. Il doit avoir la compréhension de quand l'entreprise du contribuable a commencé ses activités et quels sont les principaux produits vendus et services prestés. Cette information l'aidera à personnaliser son plan de vérification fiscale et l'adapter à la situation spécifique du contribuable.
- Livres comptables tenus. Il a besoin de comprendre les types de livres comptables tenus et conservés par le contribuable ainsi que la façon dont il enregistre les opérations. Il doit également déterminer si le contribuable recourt à l'assistance d'un comptable interne, expert-comptable ou conseiller fiscal. S'il le fait, le vérificateur doit comprendre ce que cet appui implique. Comme une composante importante de la vérification consiste à consulter les documents comptables du contribuable, le vérificateur doit avoir une connaissance approfondie de la façon dont ils sont tenus en posant des questions pertinentes.
- Les opérations bancaires liées à l'activité du contribuable. Lors de l'entretien, le vérificateur aura à déterminer avec quelles institutions financières, le contribuable réalise des opérations ou entretient des relations d'affaires ou s'il a contracté des crédits bancaires. Le vérificateur se servira de ces différentes informations de nombreuses façons et l'aideront à déterminer les différents tests de vérification.
- Les opérations bancaires non liées à l'activité du contribuable. Le vérificateur doit savoir avec qui le contribuable reçoit les paiements non liés aux opérations d'affaires. Il doit savoir s'il a contracté des crédits non commerciaux. Il est probable que l'information trouvée en rapport avec les opérations bancaires non commerciales du contribuable pourrait avoir un impact direct sur un quelconque élément lors de la vérification de ses déclarations fiscales.
- Autres considérations. Le vérificateur peut également poser des questions qui sont spécifiques aux éléments de votre plan de vérification et demander des éclaircissements sur les questions qu'il a notées lors de l'étude au bureau. Ceci est un domaine important, surtout qu'il doit s'efforcer de personnaliser et adapter les questions d'entrevue au dossier vérifié ainsi qu'au secteur d'activité du contribuable.

### ***De l'entretien d'ouverture, du déroulement de la réunion et questionnaire type***

Rien ne devant être négligé à l'occasion d'une vérification, la prise de contact du vérificateur (accompagné de son superviseur, le cas échéant) avec le contribuable revêt une importance particulière puisqu'elle est de nature à influencer grandement le déroulement aussi bien que l'efficacité du contrôle.

A cette occasion, le vérificateur devra faire preuve de la plus grande courtoisie même et surtout dans le cas où son interlocuteur semblerait éprouver, à priori, quelque méfiance voire même manifester quelque mauvaise humeur à son encontre. Il ne doit jamais perdre de vue que c'est en cette qualité qu'il sera jugé. Les circonstances du premier contact sont toutefois assez différentes selon la dimension de l'entreprise.

- Dans une entreprise importante, le vérificateur sera tout d'abord reçu par le ou les dirigeants. Il lui est d'ailleurs recommandé de toujours solliciter un tel contact. Ce n'est que dans les rares cas où il serait mis en rapport qu'avec du personnel subalterne.
- Cette première entrevue devra consister essentiellement en une conversation portant sur la marche de l'entreprise. Les renseignements obtenus ne devront pas, de préférence, être consignés par écrit. En effet, bien souvent au cours d'une telle

conversation la méfiance du dirigeant est éveillée et il se montre plus réticent dès que son interlocuteur prend des notes car il ignore l'usage qui pourra en être fait par la suite.

- Le vérificateur ne devra jamais manifester son impatience mais se contenter d'orienter discrètement les entretiens dont il retiendra essentiellement la partie utile à son futur contrôle.
- Dans le cas où le contribuable fait recours au conseil, ce dernier assiste généralement à l'entrevue. Très souvent, sa présence facilite ce premier contact. Cependant, il est évident qu'un technicien des impôts perçoit, mieux que le dirigeant, le danger de certaines questions et il convient de veiller à ce qu'il n'incite pas son client à éluder les réponses qu'elles appellent.

En définitive, le vérificateur s'efforcera d'obtenir des informations sur :

- L'origine et l'historique de l'affaire ;
  - L'importance relative de l'entreprise dans le cadre national, régional ou international ;
  - Les liens commerciaux, juridiques ou financiers avec d'autres entreprises burundaises et étrangères ;
  - Les difficultés rencontrées et les perspectives offertes au développement de l'entreprise qui peuvent tenir à l'organisation du réseau commercial, à l'évolution des besoins de la clientèle, au développement de la concurrence, à l'évolution des techniques, aux possibilités d'investissement (autofinancement, emprunts), à la modernisation des méthodes de production et de commercialisation, à l'amélioration de la productivité, etc.
- ✓ Le dirigeant sera d'autant plus communicatif que le vérificateur prendra intérêt à ses préoccupations et à ses espoirs.
  - ✓ Les renseignements ainsi recueillis permettront ce dernier de mieux comprendre l'évolution de certains postes comptables dont la variation avait pu attirer son attention lors du dépouillement préalable des documents produits par l'entreprise.
  - ✓ Ensuite, il conviendra d'avoir une entrevue avec le Chef comptable/Conseil Fiscal. C'est en compagnie de celui-ci que se dérouleront, pour l'essentiel, les opérations de vérification. Là encore, on devra chercher à créer un climat de confiance propice aux confidences.
  - ✓ Après s'être informé des méthodes comptables employées et des techniques mises en œuvre (logiciel comptable, etc.), il est recommandé de faire préciser les procédés de contrôles internes utilisés.
  - ✓ Le technicien de la comptabilité ne manquera pas d'être sensible aux compliments qui pourront lui être adressés par le vérificateur, surtout si ce dernier sait convaincre son interlocuteur qu'il est fort compétent en ce domaine. Quelques questions judicieusement posées, l'emploi de termes techniques bien choisis, permettent de se poser en technicien averti et à qui le langage comptable est parfaitement ouvert.
  - ✓ Très souvent le Chef comptable ne manquera pas d'évoquer les difficultés de tous ordres généralement rencontrées par son service (importance du personnel, qualité de la collaboration dont il est entouré, méconnaissance du rôle essentiel du service comptable qui constitue pour certains dirigeants et cadres une charge sans commune mesure avec les services rendus, etc.). C'est alors que le vérificateur pourra apprécier de la validité commentaires et observations formulées et juger de l'assurance que procure les divers systèmes de contrôles internes existants auxquels et examiner s'il peut se fier à eux. Le Chef comptable sera ainsi naturellement conduit à préciser la nature et la périodicité de ces contrôles et même à produire certains états dressés pour l'information des seuls dirigeants tels que par exemple les études des rendements par branche d'exploitation. Il fera état de la tenue d'une comptabilité matière ou industrielle s'il y a lieu, ainsi que des méthodes utilisées pour le rapprochement avec la comptabilité.

- ✓ Enfin il conviendra de s'enquérir de la nature et de l'étendue des opérations auxquelles se livre le comptable chargé de superviser la comptabilité. A l'issue de cet entretien et si un climat favorable a été créé, le vérificateur sera en possession de renseignements qui seront de nature à lui permettre de diriger utilement ses recherches tout en limitant la durée de ses investigations. Il est bien évident toutefois que les informations recueillies pourront parfois être démenties par les faits ou par les constatations ultérieurement opérées. C'est alors qu'il appartiendra au vérificateur d'apprécier la fiabilité des propos des dirigeants ou conseils.
- ✓ Dans une entreprise de faible importance la prise de contact sera tout aussi utile mais d'une durée plus limitée. Il s'agit le plus souvent, d'exploitations individuelles ou de sociétés de famille où la fraude est plus facile à organiser qu'elle échappe aux regards des simples salariés. Ainsi le vérificateur devra-t-il s'attacher à s'informer précisément des liens de parenté qui unissent l'exploitant ou le dirigeant à ses collaborateurs ou travailleurs, ainsi que de leur train de vie.
- ✓ La tenue de la caisse ou des livres auxiliaires par un membre de la famille devra particulièrement retenir son attention. L'examen minutieux du 'brouillard' de caisse ou de tout document de 'première main' est essentiel dans les entreprises procédant à de nombreuses ventes payées en espèces.
- ✓ La prétendue destruction des documents de base ayant servi à dresser la situation de caisse pourra également constituer une présomption de fraude.
- ✓ Lors de la première rencontre avec le contribuable ou son représentant désigné, et avant d'entamer l'analyse des livres et documents comptables du contribuable, il est nécessaire d'obtenir des informations supplémentaires concernant l'activité du contribuable et d'autres éléments détaillés dans les paragraphes précédents, répondre aux questions du contribuable, échanger sur les documents tenus et toute autre question pertinente nécessaire à la conduite d'une vérification fiscale en faisant ce qui suit :
  - Noter les noms et fonctions de toutes les personnes représentants le contribuable qui participent à la réunion initiale (de prise de contact);
  - Mettre le contribuable au courant de l'objectif de la vérification ainsi que ce qu'il peut attendre de la mission de la vérification, quels impôts seront vérifiés et les exercices fiscaux qui seront examinés;
  - Vous enquérir de ce que le contribuable sait sur les lois et obligations fiscales à partir de la discussion et l'interprétation et les procédures;
  - Échanger sur les activités commerciales et la structure organisationnelle et administrative de l'entreprise vérifiée, y compris :
    - Le statut juridique de l'entreprise et activité commerciale;
    - Les produits commercialisés ou services prestés;
    - Les types de clients;
    - La disponibilité et l'emplacement des documents, les niveaux d'autorisation;
    - Les entreprises liées;
    - Les personnes de contact;
    - Le système comptable, les méthodes et système de reporting;
  - Obtenir la littérature en rapport avec l'entreprise si elle est disponible: brochures, dépliants, rapports annuels, la gestion des comptes, PV d'assemblée générale, décisions du conseil d'administration ou comité de direction, etc.
  - Déterminer la méthode utilisée par le contribuable pour préparer et déclarer les éléments d'assiette et déterminer les impôts payables, par exemple :

- Savoir si la comptabilité est informatisée ou manuelle;
  - Connaître le système de facturation ;
  - Les dossiers sont-ils centralisés en un seul endroit ou conservés séparément par chaque département;
  - Quels types de documents sont disponibles et comment sont-ils générés, organisés ou arrangés?
  - Qui prépare les déclarations fiscales ?
  - S'enquérir s'il y aurait eu des changements qui seraient intervenus dans le personnel ?
  - Examiner étape par étape les procédures utilisées pour préparer les déclarations fiscales.
- Discuter des procédures de vérification qui peuvent être utilisées et déterminer si l'organisation de la documentation est telle qu'un échantillon ou une projection est faisable;
  - Vérifier l'historique du contribuable et noter tout changement intervenu dans la croissance de l'activité commerciale, les fusions, l'extension de l'entreprise, etc.
  - Visiter les locaux commerciaux et noter ce qui suit :
    - Les actifs détenus;
    - Une nouvelle construction ou construction en cours;
    - Processus de comptabilisation,
    - Les procédures et l'approbation des dépenses

Sachant que lors de la préparation du plan de travail le vérificateur avait déjà préparé une feuille des questions et pris notes des observations particulières faites pendant la visite de l'entreprise. Ce planning de travail devra être suivi. Rappelez-vous que ce que recherche le vérificateur est d'établir si la déclaration présentée est un reflet fidèle, réel des activités faites par le contribuable, et est conforme aux lois fiscales en vigueur.

### Questionnaire type :

Historique de l'entreprise et coordonnées du contribuable	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand et comment l'entreprise a commencé ou été acquise?</li> <li>• Quelle est la nature de l'entreprise, son secteur d'activité? Quels sont les principaux produits vendus et/ou des services prestés? Y a-t-il des activités secondaires effectuées?</li> <li>• Y a-t-il eu, ces dernières années, des changements intervenus dans la structure de l'entreprise ou biens et services vendus ou prestés?</li> </ul>
Qualité des livres comptables tenus	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il vous plaît décrire les livres comptables que vous tenez.</li> <li>• Qui tient les livres et registres?</li> <li>• Comment sont enregistrées les ventes-au comptant et à crédit?</li> <li>• Quelles formes de paiement acceptez-vous?</li> <li>• Comment est-ce les opérations d'achat et les dépenses sont enregistrées?</li> <li>• Les principaux produits ou ventes : taxables, taxable au taux zéro et exonérés ?</li> <li>• Les différentes natures des charges d'exploitation (majeures)</li> <li>• Est-ce les dépenses/charges sont payées en espèces ou par chèque?</li> <li>• Est-il tenu un inventaire physique (sa régularité) des stocks et comment sont-ils évalués?</li> <li>• Comment êtes-vous impliqué dans la gestion de la trésorerie dans l'entreprise? Quels sont les systèmes de contrôles mis en place lors de votre absence?</li> </ul>

Comptes bancaires de l'entreprise	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous nous lister les comptes bancaires (nationaux et étrangers) l'entreprise et leur localisation pour la période sous vérification et la période courante.</li> <li>• Qui prépare et effectue les versements bancaires à ces comptes et quelle est la fréquence?</li> <li>• Est-ce que toutes les ventes sont versées sur les comptes bancaires? Lesquels ? Qui prépare les versements? Ya-t-il des espèces gardées en caisse et si oui, quelle est la norme et justification?</li> <li>• Y a-t-il des prêts ou lignes de crédit en cours pour la période sous vérification?</li> <li>• Qui a le pouvoir de signature sur chaque compte bancaire?</li> </ul>
Comptes bancaires privés (à revoir en cas de risque ou si nécessité s'impose)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il vous plaît énumérer les comptes personnels ou privés de l'entreprise et leur localisation pour la période sous vérification et la période courante.</li> <li>• Quelle est la source d'approvisionnement sur ces comptes (salaires, les prélèvements, revenus non imposables, etc.)?</li> <li>• Y a-t-il des prêts ou lignes de crédit en cours pour période sous vérification?</li> </ul>
Autres considérations	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la marge pratiquée sur les produits que vous vendez?</li> <li>• Y a-t-il des circonstances inhabituelles qui ont influé votre entreprise dans les quatre dernières années?</li> <li>• Les branches ou succursales</li> <li>• Les équipes de travail et heures d'ouverture</li> <li>• Les principaux fournisseurs</li> <li>• Les principaux clients</li> <li>• Est-ce que toutes les déclarations fiscales déposées sont correctes ?</li> <li>• Est-ce que le contribuable comprend que toutes les ventes doivent être déclarées ?</li> <li>• Est-ce que le contribuable comprend que tous les achats doivent être authentiques ?</li> <li>• Tous les achats et ventes sont-ils correctement déclarés à la TVA et à l'IR ?</li> <li>• Savez-vous que le fait de déposer les déclarations fiscales qui s'avèrent fausses constitue une infraction au regard de la loi burundaise</li> <li>• Etc.</li> </ul>

## Visiter les locaux

### Visite dans l'entreprise

1. La visite des locaux industriels et commerciaux est une étape essentielle. Cette visite vous permettra de voir le fonctionnement de l'activité du contribuable et il vous aidera à comprendre la nature et les affaires du contribuable, voir les zones à risque possibles, incorporer les questions/faits observés avec une réflexion parfaite dans les dossiers à examiner plus tard.
2. La visite de l'entreprise permettra d'obtenir des renseignements et de constater des faits de caractère purement matériel que le seul examen de la comptabilité ne permettrait pas de déceler. C'est ainsi que le vérificateur pourra connaître avec précision les activités et les moyens dont dispose l'entreprise.
3. Le vérificateur s'intéressera, en premier lieu, notamment :
  - a. Aux matières premières et produits semi-ouvrés mis en œuvre ;
  - b. Aux produits fabriqués ;
  - c. Aux sous-produits et déchets obtenus et au sort qui leur est réservé (ventes en l'état ou transformation) ;

- d. Aux stocks de matières premières et de produits finis. On pourra faire préciser par les magasiniers leur opinion sur l'importance des pertes s'il y a en. Il conviendra de s'assurer de l'existence éventuelle et de la tenue d'inventaire ;
  - e. Aux moyens de production et à leur mode d'utilisation (à plein temps, à temps partiel, en temps continu par plusieurs équipes) :
    - le matériel et l'outillage: son origine (acheté à des tiers ou fabriqué par l'entreprise elle-même),
    - le personnel de production: son importance, sa qualification professionnelle,
    - le rendement et le contrôle de l'utilisation de la main-d'œuvre (existe-t-il des fiches de production ?) ;
  - f. Aux terrains et aux immeubles et notamment aux modalités d'acquisition (achat pour le compte de l'entreprise ou construction par elle-même). On notera à quel usage est affecté chaque immeuble ou partie d'immeuble ;
  - g. A l'existence d'équipes d'entretien et, le cas échéant, à l'utilisation réelle qui en est faite ;
  - h. A la cantine d'entreprise. Il conviendra de s'intéresser aux modalités de sa gestion (directe ou par le comité d'entreprise), à l'importance des subventions allouées par l'entreprise et surtout au contrôle de l'utilisation des fonds.
4. En second lieu, les renseignements ainsi recueillis à l'occasion de cette visite peuvent permettre notamment :
    - a. De connaître précisément les diverses activités de l'entreprise et les liens qui existent entre les différents services ou départements de l'entreprise vérifiée ;
    - b. De contrôler ultérieurement la prise en recettes de profits divers (ventes de déchets par exemple) ;
    - c. De s'assurer, à priori, du bien-fondé des provisions pour dépréciation des marchandises ;
    - d. D'apprécier les amortissements pratiqués (taux excessifs, amortissements abusifs des immobilisations disparues ou des terrains dont la valeur n'aurait pas été dissociée de celle des immeubles) ;
    - e. De découvrir les actes de production, tels que fabrications d'outillage, constructions d'immeubles, ayant échappé à l'imposition à la T.V.A et dont le coût figure indûment dans les charges ;
    - f. De déceler parfois les avantages occultes accordés aux dirigeants en raison de l'utilisation de la main-d'œuvre pour leurs besoins propres (entretien d'immeubles personnels, personnel domestique) ;
    - g. De présumer l'existence de disponibilités occultes provenant de ventes au personnel, ventes de déchets, subventions accordées aux services sociaux ;
    - h. De prévoir la possibilité d'un rapprochement entre la comptabilité matières et la caisse ou banque;
    - i. Enfin de rechercher les 'goulots d'étranglement' au niveau desquels doit pouvoir s'effectuer un contrôle quantitatif.
  5. En dernier lieu, il est recommandé au vérificateur de demander au cours de cette visite, au personnel d'exécution toutes précisions qui pourraient lui sembler utiles. Parfois, le rapprochement de ces renseignements avec ceux précédemment recueillis auprès des dirigeants se révèle fort instructif.
  6. Pendant la visite, le vérificateur doit poser des questions pertinentes et être un observateur acharné des activités qui sont spécifiques à l'entreprise.
  7. Une visite efficace et bien planifiée lui permettra d'observer:
    - a. La taille et échelle de l'exploitation du contribuable;
    - b. La façon dont le contribuable dirige son entreprise;
    - c. Les risques potentiels ;



- d. La manière dont le contribuable organise son travail ; et,
  - e. Avoir une idée des immobilisations appartenant à l'entreprise.
8. La visite pourra également au vérificateur de:
    - a. Montrer au contribuable qu'il est intéressé à effectuer une vérification professionnelle;
    - b. Lui permettre de confirmer, préciser et anticiper l'information qu'il a reçue ou il recevra au cours de son entretien, et ;
    - c. L'aidera dans l'évaluation des risques du dossier;
  9. Lors de la réalisation de la visite des locaux du contribuable, le vérificateur doit chercher les indications de la rentabilité et performance de l'entreprise.
  10. Par exemple, s'il remarque que chez le contribuable ou à son lieu de travail, il y a des actifs de luxe, ceci peut suggérer que l'entreprise est très rentable. Cela pourrait avoir un lien direct avec le montant des impôts qui doivent être payés et les types de tests de vérification qu'il pourrait faire. Il doit aussi prendre des notes pendant qu'il fait le tour de l'entreprise car il peut se référer aux questions et réponses pertinentes relevées initialement à des stades ultérieurs de la vérification. Ceci doit se faire de façon subtile. Sachant que le travail se fait en équipe, l'un peut poser des questions alors que l'autre prend des notes sur les observations particulières ou des réponses aux questions qu'il trouve fondamentales à exploiter plus tard.
  11. L'observation réussie lors du tour de l'entreprise servira et aidera le vérificateur à conduire une vérification réussie.
  12. Lorsqu'il aura terminé son tour de l'entreprise, il pourra faire un entretien écrit avec le contribuable. Il doit continuer à rester en contact avec le contribuable, car il est probable que d'autres questions en rapport avec la vérification des livres et documents comptables peuvent surgir.

**Points à noter lors de la conduite de la première rencontre**

1. Vérifier ou évaluer la fiabilité des livres comptables. En effectuant la première rencontre avec le contribuable, il est important pour le vérificateur de poser des questions qui lui permettront d'évaluer la fiabilité et l'exactitude des documents ou la comptabilité du contribuable. Plus la documentation tenue par le contribuable est fiable, plus elle peut être utilisée pour déterminer correctement les obligations fiscales. Il doit également déterminer quels livres spécifiques que le contribuable tient. Cela lui permettra de déterminer s'il convient d'utiliser des tests de vérification directe ou indirecte :
  - a. Les tests directs seront plus facilement utilisés avec des livres et documents très fiables ;
  - b. Les tests indirects sont plus adaptés lorsque les livres comptables ne sont pas fiables ou alors quand ils ne sont pas tenus.
2. Le vérificateur doit, dès le début du contrôle sur place, procéder à un examen rapide de la comptabilité en la forme afin de se faire une opinion générale sur la moralité de l'affaire et le sérieux de sa gestion, et relever éventuellement les irrégularités marquantes susceptibles de donner lieu à des rectifications.
 

Il s'agit en fait de s'assurer que la comptabilité est régulière en la forme et qu'elle apparaît, après un examen sommaire, arithmétiquement exact. Ce n'est qu'au terme de la vérification que l'agent des impôts pourra apprécier si les conditions justifiant le rejet partiel ou total de la comptabilité sont réunies.
3. La méthode ou l'approche à suivre dépendra des réponses trouvées aux questions suivantes:
  - a. La comptabilité est-elle complète? C'est-à-dire comporte-elle tous les documents obligatoires au regard du Plan Comptable National ? Que prévoit la loi fiscale? Les lacunes doivent être notées. Si elles sont importantes, la comptabilité présentée pourra être rejetée et les bases d'impositions rétablies par le vérificateur par tous moyens à sa disposition notamment la reconstitution des bases d'imposition.



- b. La comptabilité est-elle arithmétiquement exacte ? Cela implique l'exactitude arithmétique des transcriptions, l'absence d'erreurs dans les écritures, l'absence d'autres erreurs d'imputation, la falsification systématique des comptes et des additions.
  - c. La comptabilité est-elle probante ? Ses énonciations sont-elles toutes appuyées de pièces justificatives ? Pour s'en assurer, il faut exiger la présentation des pièces justificatives, l'individualisation des matières et produits, les copies des factures pour les ventes, la présentation des factures d'achat, la présentation des inventaires détaillés des stocks, l'identification des acheteurs ou des clients, etc.
  - d. La comptabilité est-elle sincère ? Convient-il de s'attacher dès le début de la vérification à l'étude des achats, des stocks et des ventes, source première des fraudes, l'examen des autres éléments du compte d'exploitation générale.
4. De toute manière, aucun jugement définitif ne peut être porté sur le caractère probant ou sincère de la comptabilité avant que les comptes d'exploitation n'aient fait l'objet d'un examen approfondi.
  5. La fiabilité du système comptable permettra de déterminer à quel type de test il faudra recourir. En effectuant la vérification, il est également important de considérer que l'information qui a été fournie par des tiers (interne ou externe) est adaptée ou cadre bien avec vos objectifs de vérification.
  6. Un bon exemple pour illustrer cela ce sont les documents de travail préparés par un comptable du contribuable. Le vérificateur doit toujours déterminer si des documents pareils existent lors de la conduite de la première rencontre. Au cas où ils existent, il aura besoin de prendre des dispositions pour les analyser.
  7. Échanger avec le contribuable sur les systèmes de contrôle internes existants

#### **Contrôles matériels et principes clés**

#### **La conduite de la vérification proprement dite**

La vérification de la comptabilité et déclarations fiscales du contribuable est un ensemble d'opérations qui a pour objet d'examiner, sur place, la comptabilité d'une entreprise (individuelle ou sous forme de société) et de la confronter à certaines données matérielles afin de contrôler les déclarations souscrites et d'assurer, éventuellement, les rectifications nécessaires.

8. Le contrôle fiscal n'est donc pas une expertise comptable qui consisterait uniquement à prolonger sur place un contrôle sur pièces bien fait, elle implique la recherche de la réalité des faits derrière les apparences comptables c'est-à-dire une confrontation de renseignements extracomptables aux données comptables qui se trouvent à la base même des déclarations souscrites.
9. Dans tous les cas, il doit examiner la situation globale du contribuable et utiliser son jugement professionnel pour déterminer le niveau approprié de l'importance pour la vérification.
10. Du fait que la vérification des revenus ou bénéfices doit être complétée par autant d'examens approfondis qu'il y a de contribuables (société, associés ou personnes liées par exemple) en cause, tout au moins chaque fois qu'apparaissent des incohérences entre les résultats de la vérification et le montant apparent des revenus dont ont bénéficié les contribuables en cause, une vérification étendue devra être faite. Dans ce cas, les contrôles matériels qu'implique toute vérification de comptabilité doivent être assortis des recherches extérieures nécessaires à toute vérification générale.
11. Le vérificateur doit procéder à la confrontation de la comptabilité avec certaines données de fait ou matérielles qu'il lui appartient de déterminer, dans chaque cas particulier, en fonction de la nature et des caractéristiques de l'entreprise vérifiée.
12. Parmi ces données on citera le contrôle des stocks, c'est-à-dire l'inventaire, même partiel, des existants en entrepôt ou en magasin, des productions intermédiaires, des consommations, des immobilisations, de la main-d'œuvre, etc.

13. En général, ces contrôles s'effectueront par sondages et par catégorie ou par nature de produits ou marchandises. Lorsque les investigations confirmeront les données comptables, le contrôle ne sera pas poussé plus loin. Dans le cas contraire il sera poursuivi, et éventuellement, étendu aux autres catégories de produits ou marchandises.
14. En ce qui concerne les stocks, on précise que le contrôle comporte les séries d'opérations suivantes :
  - a. Arrêt du livre d'inventaire, des comptes 'achats' et 'ventes' ainsi que de la comptabilité-matières s'il en existe une ;
  - b. Détermination, en totalité ou par épreuves, des quantités de matières, de produits semi-finis et finis ainsi que de toute autre matière ou denrée commercialisable existant dans l'entreprise au moment de l'intervention ;
  - c. Reconstitution, en partant du dernier inventaire, des achats et des ventes, du stock qui aurait dû exister au moment de l'intervention ;
  - d. Constatation et interprétation des manquants (qui peuvent provenir d'une dissimulation des recettes ou d'achats fictifs) ou des excédents (qui peuvent résulter d'une minoration de stocks à l'ouverture de l'exercice ou des achats) après appréciation, le cas échéant, de la nature et de la quantité des sous-produits et déchets ;
  - e. Recherches indirectes tels les contrôles des emballages ; les manquants peuvent mettre sur la piste de ventes sans factures.
15. Lorsque les contribuables tiennent une comptabilité-matière soit pour les raisons liées à la gestion de leur entreprise (dans le cadre d'une comptabilité analytique, par exemple) soit parce qu'ils sont soumis à l'obligation de tenir une telle comptabilité, le contrôle des stocks ne soulève pas de difficulté particulière. Il en est de même pour les entreprises se livrant à l'achat et à la revente de marchandises lorsqu'elles délivrent des factures à leurs clients: la nature et la quantité des marchandises peuvent être alors facilement déterminées.
16. Dans les entreprises de fabrication, la vérification des stocks s'effectue :soit à partir des matières premières incorporées dans le produit fabriqué (les formules de fabrication qui peuvent être demandées aux entreprises donnent la nature et la quantité des diverses matières premières qui entrent dans la composition du produit définitif) ou des produits consommés à l'occasion du processus de fabrication; soit, lorsque c'est possible, en retenant le ou les produits finis caractéristiques incorporés dans le produit fabriqué.
17. En ce qui concerne, enfin, les entreprises de ventes au détail qui ne délivrent pas de facture à leurs clients, la nature et la quantité des marchandises vendues ne peuvent être établies avec précision. Il ne s'agit pas, dans ce cas, d'effectuer à proprement parler un contrôle des stocks, mais de déterminer le pourcentage de bénéfice brut effectivement réalisé par comparaison des prix d'achat et de vente des diverses marchandises mises en vente par l'entreprise. Les contrôles de stocks peuvent être effectués : soit préalablement à la vérification de la comptabilité ou dès le début de cette dernière, de manière à conférer un caractère inopiné à l'intervention.
18. Un vérificateur appliquera normalement diverses techniques pour vérifier les livres comptables du contribuable. Une vérification réussie dépendra de l'effort fourni en ce qui concerne la planification, la méthodologie adoptée et l'utilisation des données disponibles. Le vérificateur est tenu à vérifier et comparer les documents, appliquer ses compétences de contrôle et d'analyse, adopter des techniques d'échantillonnage et sondage et cibler les éléments à vérifier ou procéder à une vérification exhaustive en cas de besoin.
19. Toutefois, les principes clés suivants doivent être respectés :
  - f. L'examen analytique des états financiers et déclarations fiscales devraient être accomplis avant de procéder au contrôle proprement dit.
  - g. Il est encouragé aux vérificateurs d'adopter une approche inquisitive et investigatrice dans la conduite des contrôles en exploitant au maximum les informations recueillies lors de l'examen du dossier fiscal, de l'inspection des lieux, des discussions, de l'analyse et étude des divers documents liés à l'activité du contribuable.

- h. Une bonne vérification nécessite un esprit de jugement avancé, une imagination assidue et l'utilisation des informations en dehors de la comptabilité pour effectuer le contrôle.

### **Clôture de la vérification**

Après la conduite de l'étude préliminaire exercée à travers la collecte d'information, des entretiens écrits avec le contribuable, le tour de l'entreprise et l'inspection des lieux ainsi que les tests de crédibilité opérés sur certaines opérations faites par le contribuable, le vérificateur peut être à mesure de conclure que le risque suspecté initialement n'est pas fondé. Dans ce cas, il serait sage à cet effet de mettre fin à la vérification.

Il n'est pas nécessaire d'épuiser toutes les possibilités en faisant une vérification exhaustive et systématique de tous les postes. Si toutes les indications, lors de l'analyse, mènent à conclure que le contribuable respecte les obligations fiscales (ou quelques différences non significatives), il est sage d'interrompre la vérification et passer à un autre cas plus rentable en termes de suppléments d'impôts. Pour y arriver, l'agent vérificateur doit être à même d'avoir un esprit d'investigation.

Avant d'interrompre le contrôle, le vérificateur devra soumettre au chef de service, à travers son chef d'équipe, une proposition écrite allant dans ce sens et recueillir son accord. Cette proposition devra être faite dans une période ne dépassant pas deux semaines à partir du début effectif de contrôle.

Le vérificateur doit constamment examiner les instruments et outils disponibles et envisager des indices et des questions tels que:

1. Dois-je poursuivre la vérification comme je l'ai planifiée initialement ? Ou alors,
2. Dois-je changer la méthode de vérification ?
3. Quels sont les périodes fiscales et types d'impôts qui devront être vérifiés? N'y a-t-il pas lieu de les changer ?
4. Est-il nécessaire de vérifier aussi les personnes liées au contribuable?
5. Y a-t-il des informations complémentaires nécessaires pour combler les lacunes ou risques détectés dès le départ ?
6. Quels sont les types d'interventions ou actions à mener pour compléter le schéma (autres implications)?
7. Est-il nécessaire de revoir les délais initialement consacrés au dossier?

### **Analyse du système de contrôle interne du contribuable**

#### *Evaluation du système de contrôle interne*

Les contrôles internes sont les politiques, les procédures ou les systèmes mis en place par le contribuable afin de s'assurer qu'ils répondent aux objectifs variés, y compris la production des états financiers corrects. Un contrôle interne rigoureux aidera à garantir la réalisation des objectifs de l'entreprise alors qu'un faible système de contrôle interne aura un effet inverse.

1. L'analyse du système de contrôle interne du contribuable s'observe en termes des forces et faiblesses qui se traduisent par la possibilité de la survenance des erreurs ou de la fraude afin de déterminer le niveau de fiabilité du dossier sous examen.
2. Les éléments suivants sont des exemples de systèmes de contrôles internes habituellement utilisés dans des nombreuses organisations :

#### **a. L'autorisation des opérations**

Les procédures mises en place pour s'assurer que certaines opérations ne peuvent être traitées qu'après avoir été approuvées par les personnes désignées dans l'entreprise. Ceci est fait pour s'assurer que les transactions uniques ou inhabituelles s'accordent avec les objectifs

de l'entreprise et respectent les procédures en place. Par exemple, exiger l'approbation du gestionnaire avant d'accorder à un nouveau client un montant prédéterminé de crédit.

#### **b. La répartition des tâches**

Le vérificateur doit se rassurer que plus d'une personne sont assignés pour accomplir ou compléter des tâches dans un processus particulier. Qu'il existe des étapes, niveaux d'autorisation ou échelons de contrôles. Le pouvoir n'est pas concentré dans les mains d'une seule personne. Ceci est fait pour s'assurer qu'une seule personne n'est à mesure de faire des manipulations des opérations comptables.

Par exemple, avoir une personne responsable pour le calcul des ventes journalières et une autre pour effectuer le versement bancaire du montant de la vente. Si une seule personne exécute à la fois les deux tâches, il y a risque qu'elle puisse voler, verser cet argent sur son compte propre ou celui non indiqué en manipulant le montant qui a été enregistré dans les ventes journalières.

#### **c. Les documents sources et le système d'enregistrement**

L'utilisation de documents internes et leur système d'enregistrement permet de suivre avec précision les activités et transactions telles que reflétées dans les livres comptables. Cela permet d'avoir des rapports plus précis sur les opérations qui ont eues lieu à une date déterminée.

Par exemple, utiliser les facturiers prénumérotés afin d'assurer que toutes les ventes peuvent être facilement suivies ou retracées dans les comptes appropriés.

#### **d. La vérification des données saisies**

Ce sont les procédures qui permettent de vérifier l'exactitude des données telles qu'elles sont enregistrées à partir des livres auxiliaires et on les trouve généralement dans les systèmes informatiques. Cela contribue à accroître l'exactitude des données, en réduisant ou en éliminant les erreurs de saisie des données.

Par exemple, avoir un système informatique qui insère automatiquement la date à laquelle une transaction est saisie ou traitée, au lieu de compter sur l'utilisateur qui doit chaque fois insérer la date.

***Le vérificateur doit consacrer la majeure partie de son temps à la vérification des domaines qui ont des faibles systèmes des contrôles internes, car ce sont eux qui présentent plus de risques pour son dossier.***

#### **Les tests de crédibilité et sondages lors de la vérification.**

Il est constamment recommandé au vérificateur d'effectuer des tests préliminaires pour déterminer s'il convient d'effectuer une vérification plus poussée ou des échantillons en procédant comme suit:

- a. Retracer les montants figurant dans les balances de vérification, les grands livres et les états financiers ;
- b. Retracer les grandes rubriques dans les journaux de ventes/achats et ceux du grand livre général ou les factures des totaux des ventes /achats enregistrées au quotidien;
- c. Vérifier les totaux sur les journaux de ventes/achats;
- d. Cibler les entrées inhabituelles ou extraordinaires dans les journaux et les grands livres;
- e. Vérifier l'exactitude des enregistrements et de la séquence numérique des flux de la documentation;
- f. Analyser un nombre représentatif de factures afin de déterminer comment les transactions sont enregistrées sur les factures et comment elles sont classées;
- g. Analyser les documents originaux à travers des comptes rendus analytiques et le contrôle des erreurs et omissions;

- h. Vérifier et concilier le total des ventes (brutes) par:
- La détermination des sous comptes qui composent le total des ventes;
  - La révision des comptes des recettes;
  - La réconciliation des montants déclarés ;
- i. Détailler toutes les ventes au-delà d'un certain montant et développer une procédure d'échantillonnage pour toutes les ventes au-dessus d'un certain montant ;
- j. Vérifiez la vente des immobilisations et la source de produits divers ;
- k. Examiner des comptes généraux pour les débits et les crédits qui peuvent représenter les ventes non déclarées par exemple :
- Les ventes des biens créditées aux coûts (comptes d'achat ou d'inventaire);
  - Les ventes de sous-produits crédités directement aux comptes des pertes ou autres comptes de charges;
  - Les ventes des biens d'équipements créditées aux comptes d'amortissement, gain ou perte, ou d'autres comptes ;
- l. Effectuer un rapprochement des dépenses liées aux achats au détriment des comptes rendus analytiques et des états financiers;
- m. Détailler tous les achats des immobilisations et tracer le calendrier du plan d'amortissements, les comptes d'actif et le grand livre;
- n. S'assurer que les biens achetés sont requis pour le fonctionnement de l'entreprise et identifier les éléments spécifiques pour justifier leur déductibilité ;
- Identifier les éléments extraordinaires et les examiner séparément;
  - Analyser la valeur des actifs pour s'assurer que le coût ne comprend pas les valeurs surévaluées;
- q. Établir la propriété et vérifier si les actifs sont nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise;
- r. Vérifiez la catégorisation des actifs pour déterminer les déductions en rapport avec le crédit d'investissement;
- s. Analyser les comptes figurant dans les balances de vérification et s'assurer qu'ils sont constitués d'éléments précis et authentiques, et non de simples débits ou de crédits de dépenses transférées ou des ventes;
- t. Analyser les différents comptes figurant dans les comptes du bilan et la déclaration de revenus;
- u. Faire une réconciliation des feuilles de paye avec les salaires bruts et les états financiers;
- v. Obtenir des informations sur le règlement d'ordre intérieur, les avantages en nature et les charges en rapport avec les dépenses du personnel en vue de s'assurer du respect des dispositions légales et réglementaires;
- w. Sonder chez les administrateurs le total de gain et d'autres sources de revenus afin de les imposer;
- x. Vérifier l'exactitude des déductions de l'impôt professionnel sur les rémunérations ;
- y. Etc.

### **Vérification des livres comptables**

Lors de la vérification des livres comptables, l'agent vérificateur doit faire un regard plus profond et étendu sur la comptabilité du contribuable afin de déterminer si oui ou non ce dernier a payé le montant correct d'impôt sur les opérations commerciales taxables.

C'est dans cette partie du processus de vérification que le vérificateur doit passer le plus de son temps car ça lui permettra de déterminer si les impôts payés par le contribuable sont corrects. La principale activité de vérification des livres comptables d'un contribuable est de réconcilier la comptabilité, les déclarations fiscales du contribuable avec les livres et documents primaires ou d'origine. Une fois qu'il aura déterminé la méthode utilisée par le contribuable pour préparer ses états financiers et déclarations, il peut alors vérifier si les opérations ont été correctement enregistrées ou imputées, et alors être à mesure de déterminer si les bases retenues par le contribuable ont été bien déterminées et les impôts bien calculés.

### **Piste de vérification**

Si le vérificateur est capable de réconcilier les données du contribuable à partir de ses livres et registres, il aura réussi à établir une piste de vérification. Établir une piste de vérification signifie retracer et suivre les données à partir d'un point d'un processus jusqu'à l'autre bout pour s'assurer de l'enregistrement et comptabilisation correcte. Une piste de vérification pourra :

- Réduire le temps requis pour accomplir une vérification exhaustive ;
- Vous aidez à évaluer les risques et la matérialité ; et
- Vous protéger des erreurs liées à des hypothèses erronées.

Si le vérificateur est incapable d'établir une piste de vérification, ou si elle n'existe pas en raison des piètres systèmes du contribuable dû à l'absence ou désordre dans les documents, alors la vérification sera beaucoup plus longue à réaliser. Ceci devra à tout prix être évité.

### **Méthodes d'échantillonnage et sondages**

Parce qu'il n'est pas pratique et faisable de vérifier toutes les données contenues dans les livres et comptabilité du contribuable, le vérificateur doit limiter la vérification sur un échantillon des données du contribuable. Limiter la vérification sur un échantillon des informations disponibles rassurera le vérificateur de la conduite de la vérification de manière efficace.

### **Les tests**

La vérification recettes (chiffre d'affaires) du contribuable sera une composante importante de la vérification fiscale. L'objectif principal en matière de vérification des recettes est de déterminer si les montants figurant dans la déclaration fiscale du contribuable sont exacts et complets. Pour y arriver, il doit utiliser des tests appropriés pour l'étude des produits. Un test de crédibilité sur les produits (ventes) est le processus de vérification des opérations liées aux ventes ou produits réalisés par le contribuable. Ce genre de test est nécessaire pour vérifier si les produits déclarés sont corrects ou si toutes les ventes sont correctement comptabilisées et déclarées. Il peut choisir des tests appropriés en s'appuyant sur les résultats de :

- a. L'Examen du dossier initial ou l'étude au bureau ; et
- b. L'évaluation des risques à partir des différentes informations tirées des déclarations ;
- c. Rencontre avec le contribuable et inspection des lieux.

Lorsque le contribuable a mis en place des systèmes de contrôle interne et une comptabilité organisée et très fiable, le vérificateur peut s'appuyer plus facilement sur des tests directs de vérification des montants que le contribuable aurait déclarés.

L'un des principaux risques les plus rencontrés lors de la vérification des ventes est que qu'elles ne sont pas enregistrées dans les livres du contribuable. Si cela est le cas, les opérations y relatives ne seront pas normalement enregistrées dans la comptabilité du contribuable. Ainsi, les ventes déclarées seraient sous-estimées et l'impôt payable s'avèrerait inférieur à celui qui devait être déclaré. Dans ce cas, cela nécessitera l'utilisation de méthodes indirectes pour reconstituer les bases imposables.

Le vérificateur devra faire recours à des tests de crédibilité directs et indirects dans chaque vérification qu'il entreprend. Les facteurs de risque spécifiques du contribuable vont déterminer dans quelle mesure chaque type de test est utilisé.



L'objectif principal est de déterminer si les données à partir des documents d'origine produits par le contribuable ont été correctement enregistrées dans la comptabilité. IL accomplira cet objectif en retraçant les informations provenant des documents d'origine grâce au système de comptabilité. Une fois la validité des données confirmée dans la comptabilité du contribuable, il sera en mesure de déterminer si les montants d'impôts déclarés sont corrects.

Les tests directs vous exigent de revoir :

- a. Les documents d'origine du contribuable ;
- b. Les procédés que le contribuable utilise pour comptabiliser les opérations à partir des documents d'origine, et
- c. Les données comptables et fiscales du contribuable.

Il existe deux façons de sélectionner des éléments devant faire objet de tests directs:

- Des tests spécifiques. Il s'agit de tester les opérations individuelles en raison de leur taille unique, importance ou de leur nature. Par exemple, cibler et suivre la piste de comptabilisation des factures de vente d'un montant de cinq (5 000 000) millions de Fbu et faire fi des autres factures de vente en dessous de 500 000 Fbu.
- Test Représentatif. Ceci est le processus de l'utilisation d'un échantillon pour déterminer quels sont les éléments sujets à des tests directs. Par exemple, réexaminer les cinquante factures de vente choisies de façon aléatoire à partir de documents d'origine du contribuable.

Lorsque le vérificateur effectue un test direct, il doit garder une trace des erreurs matérielles que le contribuable a faites dans ses états financiers et déclarations fiscales (IR ou TVA).

Il doit également déterminer ce que le montant exact du chiffre d'affaires devrait être. Cette information sera utilisée au cours des étapes ultérieures de vérification lorsqu'il propose des rectifications aux déclarations du contribuable.

### ***Les documents d'origine***

1. Les documents d'origine sont les pièces principales d'information qui seront examinés lorsqu'il effectue des tests directs sur les comptes des produits du contribuable. C'est dû au fait que les documents originaux renseignent sur l'enregistrement des transactions qui ont eues lieu dans l'entreprise.
2. Lorsque le vérificateur passe en revue les documents de base du contribuable, il doit être en mesure de déterminer :
  - a. Quel produit/service a été vendu par le contribuable?
  - b. Quand est-ce qu'il a été vendu?
  - c. Pour combien il a été vendu?
3. Lorsque cette information est utilisée efficacement, le vérificateur doit constamment la lier avec la nature des affaires du contribuable. A partir de là il peut être en mesure de déterminer si les ventes du contribuable ont été correctement ou non enregistrées dans la comptabilité.
4. Les documents source qui renseignent sur le chiffre d'affaires du contribuable comprennent les éléments suivants:

#### ***a. Les factures de vente***

1. Ce sont des documents préparés par le contribuable en vue de créer une trace écrite des transactions des ventes spécifiques. Le contribuable et le client devraient normalement chacun avoir une copie de la facture de vente, après qu'elle ait été préparée. La facture de vente généralement fournie les renseignements suivants:
  - Le nom du client, son adresse et le téléphone;



- La date de vente;
  - Une description des marchandises vendues;
  - Le montant total de la vente, et
  - Les pièces comptables justifiant le mode de paiement des marchandises.
  - NIF
2. Les factures de vente doivent également avoir un numéro de facture unique qui s'inscrit dans une série chronologique. Les numéros de facture peuvent aider le vérificateur à analyser la séquence des opérations de vente. Cette analyse peut lui fournir des indices quant à savoir si les journaux des ventes et déclarations du contribuable reflètent fidèlement toutes les transactions qui ont eues lieu.

*Prenons l'exemple suivant :*

En examinant la facture de vente du contribuable, vous remarquez que les numéros des factures sont dans une séquence spécifique. Vous avez repéré les factures 14, 15, 16, 19, 20, 21 et 22. Vous avez déterminé que ces factures ont été correctement enregistrées dans la comptabilité du contribuable. Vous aurez maintenant à déterminer le risque associé à la vérification du fait que les factures 17 et 18 sont manquantes à partir des dossiers du contribuable et des données comptables.

Lors de l'analyse des factures de vente du contribuable, vous devez faire attention aux factures qui semblent avoir des informations manquantes. Vous devriez également prendre note de toutes les factures de ventes qui ont été modifiées ou annulées. Il peut y avoir un risque que ces types de factures de vente ne renseignent pas la transaction proprement dite qui a eue lieu. En effet, cela pourrait suggérer que la comptabilité ne garantit pas un enregistrement précis et fidèle de toutes les ventes.

Si vous rencontrez un certain nombre de ces factures de vente qui manquent, cela peut constituer une indication que les livres comptables du contribuable ne sont pas fiables. Dans ces circonstances, la reconstitution des ventes par une méthode indirecte peut alors être requise.

#### **b. Les bordereaux de versement, extraits et historiques bancaires**

1. L'historique bancaire fournisse un relevé détaillé des montants qui ont été déposés dans le compte bancaire du contribuable. Il devrait normalement indiquer:
  - La date de versement;
  - Le montant versé et;
  - Une liste de chèques versés
2. Les extraits, historiques bancaires et bordereaux de versement fourniront au vérificateur des précieuses informations relatives au chiffre d'affaires(CA) que le contribuable a réalisé lors de la conduite de ses affaires. Comme le CA du contribuable est normalement lié à un flux de liquidité, ces états l'aideront à analyser si les montants des produits déclarés sont corrects.
3. Lors de l'analyse des versements, il doit se rappeler qu'il est possible que le contribuable encaisse des fonds pour des articles qui ne se rapportent pas à des ventes. Par exemple, le contribuable peut avoir déposé de l'argent qu'il a reçu comme un cadeau personnel à partir d'un membre de la famille dans son compte bancaire. En tant que vérificateur, il est nécessaire d'examiner attentivement toutes ces transactions afin de s'assurer qu'elles ont été correctement comptabilisées.

#### **c. Bandes de caisses enregistreuses**

1. Si le contribuable recourt normalement à des caisses enregistreuses dans son entreprise pour enregistrer les ventes, il est probable que l'enregistreuse électronique consigne toutes les transactions de vente sur un ruban de papier qui est dans la machine.

2. Le format des renseignements conservés sur le ruban va varier d'une caisse enregistreuse à une autre. La chose importante à noter est que vous devez être en mesure d'identifier les données sur les ventes du contribuable en examinant les bandes tirées de la caisse enregistreuse (brouillard de caisse) pour la période concernant votre vérification.
3. Les caisses enregistreuses sont des machines entièrement programmables, qui peuvent fournir les plus hauts niveaux de sûreté en espèces, les points de contrôle des stocks, la rentabilité, la vente statistiques, etc.
4. Bien qu'il existe de nombreuses différences techniques entre les différentes marques et différents modèles de caisses, la caisse enregistreuse est à mesure de fournir les détails afférents à:
  - L'Heure,
  - Le nombre de clients,
  - Les Ventes journalières,
  - Elle a la faculté de Remise à zéro du compteur et
  - Elle a la fonction de déterminer le Grand Total.
5. Les caisses enregistreuses ont une mémoire qui permet de garder les opérations faites au cours d'une période donnée. L'agent vérificateur peut les consulter et les confronter avec les déclarations de l'utilisateur et s'assurer de leur crédibilité.
6. Voici quelques indications de base qui doivent être recherchée lors de la vérification de caisses enregistreuses électroniques. Lors de l'entretien avec le détaillant - idéalement dans ses locaux, il est nécessaire de recueillir les observations sur les éléments suivants:
  - Combien de caisses sont en cours d'utilisation?
  - Où sont-ils placés? Par ex., au 1er étage Bar, au Restaurant- au rez-de-chaussée, etc.
  - Qui utilise et gère la caisse? Et pour quelles fonctions particulières? Et le système de contrôle;
  - La marque et le modèle et son fonctionnement;
  - Quand la caisse a-t-elle été achetée et installée?
  - Quelles sont les heures d'ouverture et d'utilisation?
  - Quel est le montant minimal peut être gardé dans la caisse?
  - Savoir si la caisse peut être ouverte manuellement jusqu'à?
  - Savoir si la caisse est utilisée pour d'autres fins? C'est-à-dire comme machine calculatrice, pour la formation du personnel, tenu de stock, etc.
  - Savoir les codes des départements ou rayons utilisé sur la caisse?
  - Savoir les touches ou commandes de rayons, types de produits vendus, ou la distinction des produits imposables à la TVA et exonérés?
  - Qui détient les clefs de la caisse (touches et lectures X et Z)?
  - Existe-t-il des rouleaux ou bandes conservés? Si non, pourquoi?
  - Savoir s'il peut être opéré des prélèvements sur de la caisse? Paiement des dépenses, les salaires, etc.
  - Quels sont les rapports de gestion sont générés par la caisse et quelle est la fréquence et quand sont-ils pris? Qui prend ou fait lecture des rapports tirés de la caisse? Quelle est la régularité de la lecture ?
  - Si une lecture Z est prise, est la valeur totale des ventes réconciliés avec l'argent dans le tiroir caisse? Quelles mesures sont prises quand il y a une différence?
  - Est-ce que le total Z est généralement en accord ou pas avec le rapport de caisse? Quelle est la fréquence de désaccord ? Quel est le manquant maximale toléré?
  - Y a-t-il eu des réparations effectuées sur la caisse? Si oui, quand et pourquoi?

7. Contrôles clés :

- Concilier les lectures Z des dates et heures d'ouverture et puis les comparer aux heures indiquées lors de l'entretien et de vérifier que les lectures Z déclarées couvrent toutes les heures de travail. Vous pouvez remarquer que l'entreprise ne reste ouverte jusqu'à 17 heures alors que la caisse est remise à zéro à 16 heures?
- Vérifiez si les numéros, dates et heures sont successives.
- Vérifier si les ventes sur toutes les caisses sont déclarées.

**d. Informations de la carte de crédit**

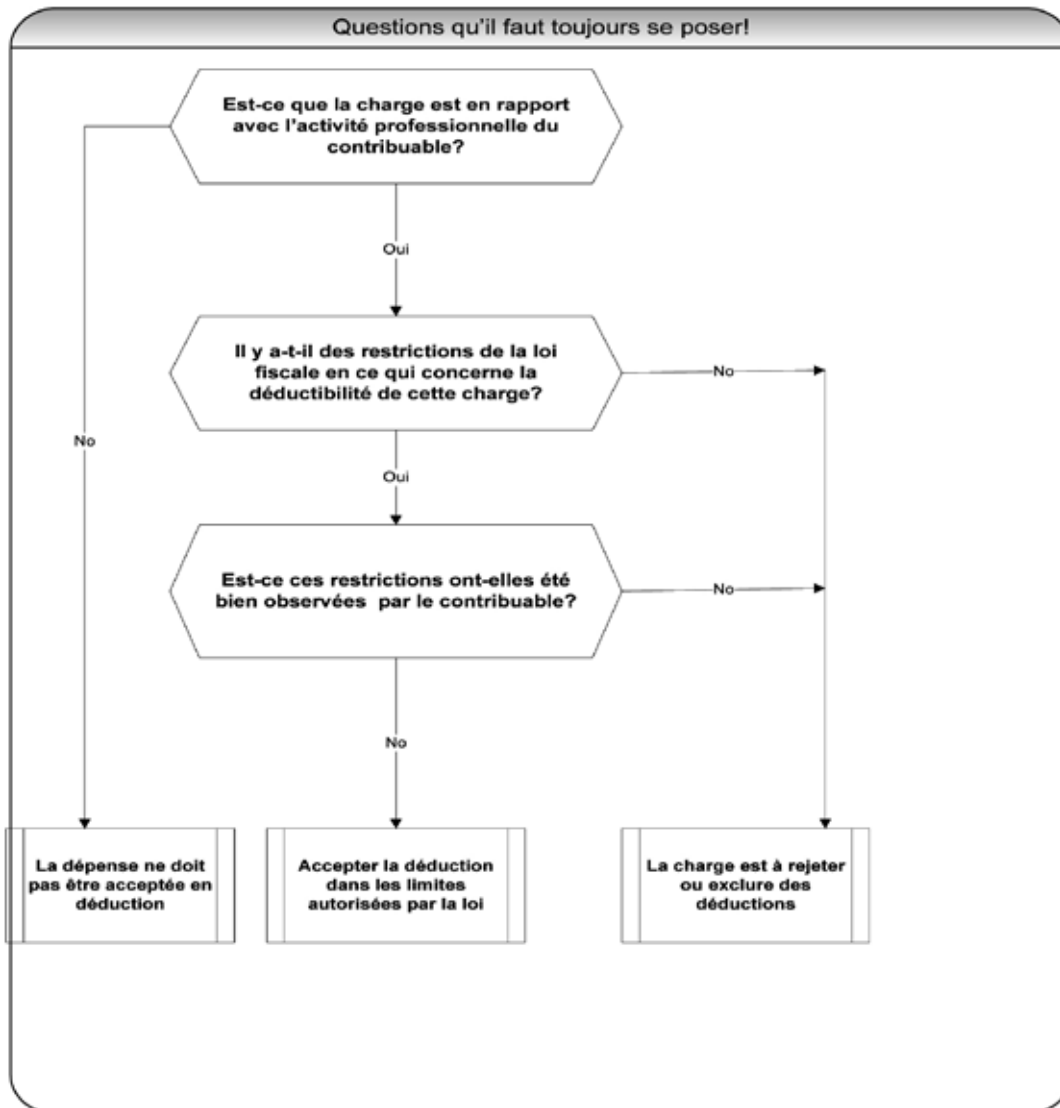
1. Si un contribuable accepte les cartes de crédit comme moyen de paiement, il est probable qu'il aura à remplir une fiche de transaction en vue de montrer que la vente a été payée par carte de crédit.
2. Il est possible que le contribuable pourra recevoir également un relevé périodique de la société ayant livré la carte de crédit. Ce relevé résume les opérations spécifiques des transactions qui ont été faites par le contribuable avec la carte de crédit, y compris la valeur des transactions et la date à laquelle elles ont été traitées. Ces éléments d'information peuvent être comparés à des ventes enregistrées par le contribuable pour déterminer si les transactions ont été enregistrées correctement ou omise.

Il est important de noter qu'il existe de nombreux types de documents connexes qui pourraient être utilisés par le contribuable. Les exemples que nous avons décrits sont les plus courants. Vous devez déterminer les documents d'origine ayant été utilisés de sorte que vous pouvez modifier vos approches de vérification en conséquence. Ces moyens seront identifiés lors de l'inspection des lieux et entretien initiale.

**Test de crédibilité à opérer sur des charges**

1. Les charges renseignent sur les montants que le contribuable a payés ou engagés pour le fonctionnement de son entreprise. Le but des tests sur les charges est de confirmer l'exactitude des dépenses que le contribuable a déduits de ses produits tels que consignés dans ses déclarations fiscales. Ce test est important dans la mesure où il y a un risque que le contribuable déduise des charges non admissibles fiscalement afin de réduire le montant d'impôt à payer. Il est également important de vérifier si les dépenses déclarées ont réellement eues lieu, se rapportent aux affaires ou ne contiennent pas des erreurs.
2. Schéma pour déterminer si une dépense est déductible :

## Processus à suivre pour la détermination de la déductibilité des charges-OBR



3. Quand un contribuable enregistre les charges, il est normal que des éléments similaires soient résumés en catégories spécifiques-charges par nature-ou des comptes suivant le plan comptable burundais. Cela permet au contribuable de résumer ses résultats financiers d'une manière plus efficace. Certains des comptes des charges les plus courants sont:

- Les achats;
- Les matières et fournitures consommées ;
- Les réparations et entretiens;
- Le loyer;
- L'eau et l'électricité ;
- La publicité;
- Les salaires et primes.
- Transport
- L'amortissement
- Etc.

4. Le nombre et le type de comptes de dépenses varient en fonction de l'entreprise et la méthode d'élaboration des rapports mais aussi et surtout le plan comptable en vigueur (normes comptables applicables).
5. Le processus de test de dépenses implique l'analyse des montants qui ont été réclamés par le contribuable afin de s'assurer qu'ils sont exacts. Pour ce faire, le vérificateur doit examiner les pièces d'origine relatives à la dépense. Il doit également comprendre la méthode utilisée par le contribuable dans la déclaration de ses dépenses.
6. Lorsqu'il planifie ses tests sur les dépenses, il est important de se concentrer sur les comptes présentant un risque élevé d'erreur :
  - Il doit compter sur le résultat de l'évaluation et l'analyse du contrôle interne pour l'aider à déterminer quels comptes courent un risque élevé.
  - Il doit également se concentrer sur les montants significatifs et importants.
7. Voici ci-dessous quelques exemples courants de problèmes associés aux dépenses:
  - Les dépenses comprennent des montants qui ne se rapportent pas à des transactions commerciales;
  - Certaines dépenses spécifiques ont été réclamées à plusieurs reprises;
  - Les dépenses déclarées ne peuvent pas être vérifiées (manque des pièces);
  - Les dépenses ont été enregistrées de façon incorrecte ;
  - Les dépenses déclarées ne sont pas déductibles fiscalement.
8. Lors de la vérification des dépenses engagées par le contribuable, le vérificateur doit garder une trace des erreurs que le contribuable a commises lors de la déduction de ses dépenses ainsi que le montant exact des dépenses réellement engagées. Il doit également prendre note de toutes les dépenses qui n'ont pas été déduites par le contribuable et pour lesquelles il est autorisé. Toutes ces informations seront nécessaires au cours des étapes ultérieures de la vérification.
9. L'objectif principal des tests directs sur les dépenses est de vérifier si les données provenant des pièces comptables ont été correctement enregistrées dans la comptabilité. Les concepts précédemment décrits sur les tests spécifiques et représentatifs sont également applicables lors de la vérification des charges engagées par le contribuable.
10. Lors de la vérification fiscale, vos principaux objectifs sont de vérifier si les opérations donnant lieu aux charges ont réellement eues lieu (sont effectives) et qu'elles étaient réellement liées à l'activité du contribuable.
11. La confirmation de ces éléments signifie normalement, à quelques exceptions près, que la charge est raisonnablement déductible. L'analyse des pièces qui se rapportent aux transactions liées à l'activité du contribuable vous permettra d'atteindre ces objectifs généraux de vérification.

#### ***Documents sources ou pièces d'origine.***

Les différents types de documents d'origine (pièces) que le vérificateur aura à consulter lors de l'utilisation des tests directs lors de la vérification comprennent :

Les factures des achats

a. Une facture d'achat est un document qui confirme normalement :

- Le nom de l'acheteur;
- La date à laquelle l'achat a eu lieu;
- Une description des biens ou services achetés;
- Le montant total de l'achat, et
- La manière dont le paiement a été faite pour les biens ou services.

- b. En raison de la nature des informations trouvées sur la facture d'achat, les vérifier est le meilleur moyen de vérifier qu'une transaction enregistrée par le contribuable a effectivement eu lieu. Des bonnes factures des achats aideront également à déterminer si le contribuable a correctement enregistré de façon appropriée le montant de la dépense dans les charges de la période.
- c. Lorsqu'ils se basent sur la facture d'achat il faut se méfier des factures qui ne contiennent pas d'informations détaillées qui résument la transaction d'achat. S'appuyer sur ces factures ne peut pas être un moyen fiable de vérifier qu'une transaction particulière de dépense a eu lieu.

### **Bordereaux de versement et ordre de paiement ou virement vis-à-vis les extraits et historique bancaires**

Pour une entreprise généralement habituée à opérer les paiements par banque, revoir les comptes bancaires vous fournira une confirmation en plus que les détails de la facture d'achat sont corrects. Les bordereaux de versement sur les comptes des tiers vous fourniront :

- La date de paiement;
  - Le montant du paiement;
  - Le nom de la personne ou entreprise qui a été payée;
  - Le nom et l'adresse de la personne effectuant le paiement et
  - Les informations relatives au chèque qui a été émis (par exemple, le nom de la Banque, le nom et le numéro du compte).
1. Ces détails aideront l'agent vérificateur à vérifier si les informations enregistrées sur les factures d'achat sont exactes. Si les informations contenues sur elles peuvent être réconciliées avec l'information sur les bordereaux; il abaisse le risque associé à la transaction qu'il examine. C'est parce que les informations d'achat auront été vérifiées par deux différents documents d'origine. En ce qui concerne les informations bancaires sur les différents bordereaux des différentes banques, elles peuvent l'aider à confirmer qu'il a identifié tous les comptes bancaires du contribuable. Ceci a des implications lors de l'application de ses tests sur les ventes.
  2. Dans certaines circonstances, la consultation des carnets de chèquiers (coupons restants et les bordereaux) peuvent également être utilisés pour vérifier que la transaction a eue lieu, quand un des documents originaux n'existe pas ou n'est pas disponible au moment de contrôle.  
Prenons l'exemple où dans le plan de vérification vous avez décidé de vérifier les dépenses liées à l'affaire du contribuable. Le contribuable vous informe qu'il a payé 500 000 par mois pour le loyer. Vous avez été incapable de retracer ces paiements par factures ou contrat, mais le contribuable vous a fourni les bordereaux ou ordres de virement de chaque mois qu'il est possible de rapprocher avec les extraits ou historique bancaires, ceci confirme en suffisance qu'il aurait payé au propriétaire le loyer de 500 000 pour ce mois. Dans ce cas, il serait raisonnable de confirmer cette charge dans son intégralité.
  3. Lors de la vérification des dépenses appuyées des bordereaux de versement, en l'absence de la pièce originale supplémentaire, le vérificateur doit être attentif à ce que le montant au bordereau de la banque ne se rapporte pas à des produits ou services qui ne sont pas liées à l'activité du contribuable. Cela pourrait se produire dans les cas où le contribuable paie pour les dépenses professionnelles et celles privées au même fournisseur à partir d'un même compte. Un exemple serait les frais de téléphone, les frais de réparation du véhicule, etc. de la société. Dans telles situations, le vérificateur peut rechercher des documents originaux plus adéquats pour vérifier que le montant du bordereau se rapporte uniquement à la transaction commerciale. Lorsqu'un contribuable paie les dépenses professionnelles avec une carte de crédit, il va souvent présenter le résumé de tous les frais payés par la carte de crédit pour une période déterminée. La transaction marque la date et le montant

de la redevance ainsi que le nom de l'entreprise ayant effectué l'achat. Cette information pourrait être utilisée pour vérifier les dépenses qui ont été engagées.

4. Comme pour les bordereaux de versement ou ordre de virement, l'agent vérificateur doit être attentif à ce que le montant sur la carte de crédit ne se rapporte pas à des charges qui ne sont pas liées à l'activité du contribuable. Cela pourrait se produire dans les cas où il a été demandé au contribuable de produire des documents originaux plus adéquats pour vérifier que le montant de la redevance sur la carte de crédit se rapporte uniquement aux transactions commerciales.

#### **Rubriques nécessitant plus d'attention**

Lors de la conduite d'une vérification des charges du contribuable l'agent vérificateur peut rencontrer des rubriques nécessitant plus d'attention notamment :

##### **a. Pièces non disponibles pour des dépenses réellement engagées**

1. Les dépenses non vérifiées se rapportent à des éléments de dépense pour lesquels aucun document original n'existe pour prouver que la transaction a eue lieu alors qu'elle a été effective. Ceci est plus notamment fréquent dans le secteur de construction en ce qui concerne le sable, le moellon, etc. Ces éléments peuvent être difficiles à analyser parce que même si le contribuable a fait des achats, le vérificateur peut se trouver incapable de vérifier si cela s'est réellement produit.
2. Dans les cas où il n'existe aucun document original ou une autre preuve de paiement pour prouver que les frais du contribuable ont été réellement engagés, le vérificateur peut utiliser son jugement professionnel pour déterminer si le montant de la dépense est raisonnable et admissible. Pour les transactions des biens inhabituelles, il peut envisager de ne pas laisser la charge jusqu'à ce qu'il puisse être vérifié.

Si par exemple, le contribuable que vous êtes en train de vérifier est un revendeur de bière et de limonades et vous avez confirmé que les marchandises ont été livrées aux locaux du contribuable et ce dernier reçoit tous les approvisionnements à partir de son entreprise. Par conséquent, il n'est pas justifiable au contribuable de voyager beaucoup dans le cadre de ses affaires. Les recettes provenant des ventes réalisées par le contribuable sont par exemple de 10 000 000 mais il a déduit un total de charges qui s'élève à 7 000 000. Parmi ces charges de 7 000 000, le contribuable a déclaré 2 500 000 de dépenses liées au fonctionnement des véhicules. Le contribuable a été incapable de vous fournir toute la documentation prouvant le paiement de ces montants. Dans cette circonstance, vous pouvez ne pas accepter les dépenses liées à l'utilisation du véhicule à moins que le contribuable puisse totalement les étayer. C'est parce que le montant réclamé dans le cas précis est significatif et que vous avez déjà estimé que les frais de fonctionnement du véhicule seraient inhabituels pour l'entreprise du contribuable.

3. Dans les cas liés à des opérations raisonnables, le vérificateur peut décider d'accepter la charge, même si elle ne peut pas être vérifiée.

Par exemple: Le contribuable que vous êtes en train de vérifier est un électricien. Le contribuable doit se rendre à divers endroits pour faire le câblage pour ses clients. Le chiffre d'affaires provenant de ses opérations est de 9 000 000 et le contribuable a déduit un total de 6 000 000 à titre des charges. Parmi les 6 000 000, le contribuable a réclamé 850 000 liées au fonctionnement de son véhicule. Vous avez déterminé que 850 000 serait un montant raisonnable compte tenu du coût du carburant et des articles connexes dans au Burundi. Dans ce cas, vous pouvez facilement accepter les charges de fonctionnement du véhicule, même si elles ne peuvent pas être justifiées. C'est parce que les montants sont raisonnables et que vous avez vérifié que le contribuable aurait engagé ces montants dans le cadre de ses activités.

##### **b. Fausses factures**

1. Une fausse facture est une facture qui contient une transaction qui n'a jamais eue lieu. Une transaction fictive. Une fausse facture pourrait également être modifiée par



le contribuable afin qu'il documente une transaction qui est différente de la réalité. Un contribuable peut utiliser une fausse facture afin de réclamer une dépense pour laquelle il n'avait pas droit. Cela aurait pour conséquence la réduction de l'impôt payable par le contribuable.

2. Une fausse facture peut présenter les traits suivants:
  - Des surcharges, des ajouts ou des modifications des montants enregistrés sur la facture;
  - Elles n'apparaissent pas comme les autres factures du même fournisseur;
  - Ce sont généralement des photocopies, ou
  - Elles reflètent les gros achats auprès d'un fournisseur à partir duquel le contribuable achète habituellement de petites quantités.
3. En résumé, lors de la conduite des tests de vérification sur les dépenses qui ont été déclarées par le contribuable, le jugement professionnel et l'appréciation des risques permettront au vérificateur le plus souvent de déterminer si oui ou non il va absolument vérifier qu'une transaction a eu lieu ou non. Lorsque l'on cherche à vérifier que la transaction a eu lieu, l'analyse des documents originaux du contribuable et des types de rapports permettront de constater que les dépenses du contribuable ont été enregistrées de façon exacte.

#### **c. Ajustements périodiques**

1. Un ajustement périodique se rapporte à une erreur dans la déclaration fiscale du contribuable pour la période dont la vérification se rapporte mais avec une incidence sur d'autres exercices, de telle sorte que, une fois ajustée, le vérificateur doit également corriger l'erreur ou les opérations dans une période de déclaration préalable ou à venir.

Par exemple: Supposons que vous êtes en train de vérifier la déclaration de l'impôt sur les revenus du contribuable pour l'an 2010. Après avoir examiné les factures tenues par le contribuable pour les ventes de 2010, vous constatez qu'ils n'ont pas fait état d'une transaction liée aux ventes de 5 000 000 réalisés à la fin de décembre 2010. Lorsque vous demandez au contribuable la raison de cette omission, il vous indique qu'il a fait une erreur dans le rapport du chiffre d'affaires de 2010. Mais il vous indique que les 5 000 000 de chiffre d'affaires de 2010 ont été enregistrées dans la déclaration de l'impôt sur les revenus de 2011. Après vérification, vous confirmez ces faits. Si vous décidez d'augmenter les ventes de 2010 du contribuable pour justifier les ventes non enregistrées cette année-là, vous ferez également un ajustement des ventes réalisées par le contribuable en 2011 pour tenir compte du fait que les revenus ont été surestimés pour cette année.

2. De manière générale, ce n'est pas une bonne pratique de sacrifier son temps à se concentrer sur les ajustements périodiques. C'est parce que l'effet net sur la dette fiscale du contribuable est égal à zéro. Un ajustement périodique provient d'une augmentation des produits dans une période, suivie d'une diminution du même montant dans une autre période. Cela résultera généralement d'une augmentation de l'impôt dans une période, suivi par une équivalente diminution de la charge fiscale dans une autre période.
3. Cependant, pour ce qui est de l'exemple ci-dessus, seules les pénalités pour paiement tardif peuvent s'appliquer pour l'année 2010.
4. Lors de la réalisation d'une vérification d'un contribuable le vérificateur doit concentrer votre attention sur des zones qui ont une forte probabilité de donner un impact sur la dette fiscale du contribuable.

## **Reconstitution des irrégularités relevées tout au long du contrôle et discussion**

5. Toutes les irrégularités identifiées et rectifications proposées doivent être discutées et convenues avec le contribuable au fur et à mesure et pendant que la vérification progresse pour éviter les retards dans son achèvement.
6. Les articles ou questionnement identifiés qui nécessitent des explications devraient être résolus au fur et à mesure pour éviter les retards dans l'achèvement de la vérification et éviter de continuer sur des pistes qui peuvent s'avérer par la suite sans importance du fait que le vérificateur est parti des hypothèses erronées.
7. Les questions pendantes doivent être notifiées au contribuable par écrit avec un accusé de réception. Elles doivent être signées par le vérificateur. En attendant les réponses aux questions pendantes, le vérificateur doit, dans l'entretemps, s'atteler aux autres rubriques pour lesquels il dispose des données. Ceci revêt un double avantage : (a) mettre en difficulté le contribuable mal intentionné, qui généralement attend la fin du contrôle pour rejeter tous les éléments en bloc, et ainsi de recueillir les éléments de preuve sur la mauvaise foi et son incapacité à fournir des réponses aux questions lui soumises mais aussi de (b) de permettre l'avancement du contrôle.
8. Tous les éléments réconciliés doivent être appuyés par les documents de travail et les avenants endossés par le contribuable ou son représentant.

## **Clore la vérification fiscale dans l'entreprise et entretien de restitution**

### *Réunion de clôture*

Une fois qu'il a terminé son travail de vérification, le vérificateur doit prendre des dispositions et se préparer pour une dernière entrevue avec le contribuable. Le vérificateur devra tenir avec le contribuable, une réunion de synthèse au cours de laquelle il l'informe des redressements envisagés. A ce niveau, les conclusions issues du travail de contrôle devraient être assemblées dans un dossier complet. A cette occasion il est dressé un procès-verbal concluant le contrôle.

1. Toute vérification fiscale est sanctionnée par un procès suivant le modèle déterminé par l'administration. Sur le PV, il prévu de l'espace réservée à l'administration et celle réservée au contribuable. Ce dernier doit le signer conjointement avec le vérificateur. Au cas où celui-ci refuse de le signer, le PV lui est envoyé par la poste (voie recommandée) avec une lettre de transmission lui priant de le retourner dûment signé dans une période ne dépassant pas cinq jours. Il peut aussi y apposer toute observation quant au déroulement du contrôle. En annexe 8 trouvez le modèle de PV d'entretien.
2. Au cours de la dernière intervention sur place qui, doit se situer moins de 50 jours après la première visite, il est recommandé de donner connaissance au contribuable des diverses constatations relevées et des redressements envisagés, même si, tout au long de la vérification, les explications nécessaires ont été données à l'intéressé. Ce travail de récapitulation permet d'ailleurs au chef d'entreprise et à ses conseils d'apprécier les conséquences fiscales de la vérification.
3. Sauf cas exceptionnel, il est en outre souhaitable, dans la mesure où le contribuable s'y prête, que puisse s'instaurer, sur les divers chefs de redressements, une discussion orale (consigné dans un procès verbal évoquée plus haut) susceptible de favoriser la conclusion d'un accord, les arguments ou justifications apportés par le contribuable pouvant permettre au vérificateur de réexaminer le fondement ou la quotité des redressements qu'il avait primitivement envisagés.
4. Même si cette discussion ne permet pas de concilier les positions du contribuable et celles du vérificateur, elle a au moins le mérite de faire préciser à chacun ses arguments, ce qui facilitera d'abord la rédaction de la notification de redressements et éventuellement l'instruction de l'affaire une fois en phase de contentieux.
5. Ce travail peut être mis à profit lors de la rédaction des pages du rapport et les annexes du rapport si cela n'a pas déjà été fait. Cette manière de procéder permet d'éviter, soit de nouvelles interventions, soit des demandes de renseignements complémentaires.

6. Le contribuable peut choisir d'être assisté par un conseil lors de cette réunion.
7. Le but de l'entretien de clôture est d'expliquer les activités faites notamment:
- Les dossiers, documents et pièces comptables examinés et l'opinion formulée;
  - Une description détaillée des procédures et démarche suivie ainsi que les rectifications proposées ;
  - Les erreurs mineures pour lesquelles aucun ajustement n'a été fait ;
  - Rappeler les dispositions des lois et procédures applicables transgressées;
  - Les objections et désaccords du contribuable par rapport aux points soulevés pendant le déroulement de la vérification;
  - Les éléments du projet d'avis de rectification;
  - Les procédures de paiement et poursuites de recouvrement qui suivront;
  - Les politiques et procédures relatives au paiement échelonné, l'imposition de pénalités et les intérêts.
  - Expliquer les droits du contribuable et les voies de recours possibles.
  - Comprendre et documenter les domaines de désaccord, qui proviennent essentiellement de l'application de la législation fiscale, les procédures, les méthodes de vérification utilisées, et la non-disponibilité des documents exigés.
  - Saisir cette occasion pour aider et éduquer les contribuables quant aux procédures appropriées à suivre dans l'avenir, faire des recommandations sur les méthodes correctes de déclaration sans toutefois tenter de réformer le système comptable du contribuable;
8. En discutant des rectifications proposées avec le contribuable, le vérificateur doit les présenter d'une manière professionnelle et impartiale. Dans la plupart des situations, il doit expliquer les rectifications proposées de façon détaillée. Il peut quelque fois être amené à expliquer au contribuable la loi fiscale et les procédures comptables.
9. Le vérificateur doit prendre son temps pour expliquer les redressements au contribuable. Il est souvent plus facile à expliquer clairement les redressements s'ils sont scindés en 'petits morceaux' et de manière progressive. Il doit prendre le temps de vérifier s'il comprend bien les informations qu'il présente. Il est évident que la compréhension de la logique et des rectifications proposées au contribuable aura une incidence positive sur le respect de ses obligations fiscales futures.
10. Le vérificateur doit aussi prendre des notes détaillées lors l'entrevue finale dans le cas où il a besoin de se référer à cette information plus tard pour dégager les redressements afférents aux déclarations du contribuable.
11. Après avoir informé le contribuable des propositions de rectifications, le vérificateur doit être en mesure de déterminer si celui-ci est d'accord ou non avec elles. Il est également possible que le contribuable soit d'accord avec certains points des corrections et non pas d'autres. Le processus à suivre par la suite sera fonction de la façon dont il est d'accord totalement, partiellement ou non des redressements suggérés.
12. Après avoir établi la façon de procéder, le vérificateur doit expliquer les étapes qui vont suivre. S'il ne l'a pas déjà fait, il doit terminer son entretien avec le contribuable en lui demandant s'il a des questions ou des préoccupations particulières concernant le déroulement de la vérification. Une fois qu'il a abordé les questions et les préoccupations du contribuable, il doit boucler l'entrevue finale et entamer les étapes suivantes. Cela se traduira normalement par l'émission d'une correspondance au contribuable qui est en principe un avis de rectification ou un avis d'imposition d'office
13. Les étapes à entreprendre par la suite:
- Montage du dossier de vérification et confection du rapport de vérification;

- Préparation de l'avis au contribuable : impositions dégagées, crédit d'impôts ou absence d'impôt;
- La transmission dossier de vérification pour l'approbation par la hiérarchie;
- La notification des redressements au contribuable.

### ***Documents de travail***

Le vérificateur doit s'assurer que les preuves suffisantes, pertinentes et raisonnables ont été obtenues pour soutenir les conclusions de la vérification et les recommandations afin de minimiser la possibilité d'inférences et analogies possibles. Il est crucial que la collecte des données et des techniques d'échantillonnage employées soient suffisantes pour détecter toutes les erreurs et irrégularités matérielles.

1. Les preuves de la vérification doivent être suffisamment documentées dans les documents de travail (différents formulaires et modèles des lettres) de façon que quelqu'un n'ayant eu aucun lien avec la vérification puisse déterminer à partir de ces éléments les preuves qui sous-tendent les conclusions et les résultats dégagés. Le contenu et l'agencement des documents de travail reflètent le degré de compétence, d'expérience et des connaissances du vérificateur.

### ***Les documents de travail importants devant faire partie du rapport***

2. Les documents de travail comprennent tous ceux qui résument, entérinent et servent de références au travail de contrôle qui a été clôturé par le vérificateur. Ils sont une partie essentielle de son travail parce qu'ils documentent une vérification dans un format donné et peuvent être utilisés pour justifier les résultats et les conclusions de la vérification et d'évaluation de sa performance. Ils peuvent également constituer les éléments de preuve en cas de contentieux éventuels ultérieurs.
3. Les documents de travail serviront aux fins suivantes :
  - a. Aider les vérificateurs dans la planification et la réalisation de la vérification;
  - b. Aider le chef de service et chef d'équipe de diriger, de superviser et d'évaluer le travail effectué en fournissant et en démontrant la responsabilité de ceux qui effectuent le travail, c'est-à-dire le respect des normes applicables;
  - c. Fournir des preuves d'un travail achevé, les écarts constatés et la base du rapport en conformité avec le plan de la vérification. Si les documents de travail ne sont pas faciles à suivre et n'incluent pas les preuves de domaines couverts et les écarts constatés, c'est que la vérification n'est pas bien faite.
  - d. Aider les vérificateurs d'assurance qualité pour comprendre et évaluer la façon dont l'équipe de mission a conclu le cas et documenté les conclusions significatives;
  - e. Permettre aux équipes d'inspection interne et externe et les pairs vérificateurs sur la nécessité de respect des exigences professionnelles, réglementaires et juridiques et
  - f. Aider les vérificateurs qui suivront dans les analyses préliminaires.
4. Sachant que les documents de travail serviront à documenter et agencer le dossier depuis le déclenchement jusqu'à la fin du processus de vérification, ils doivent être ordonnés et rédigés de façon claire et précise. Le vérificateur doit s'assurer également que les documents de travail seront facilement compris par les tiers, comme les superviseurs qui pourront examiner et revoir son travail.
5. Les redressements opérés doivent être clairement rationalisés, motivés dans vos différents documents de travail.
6. Après avoir terminé la vérification, tous les documents de travail seront normalement assemblés dans des fichiers électroniques, fardes chemises et classeurs. Ce dossier sera complet et approfondi dans son ensemble, dès la première analyse du dossier jusqu'à la rédaction définitive des rectifications proposées. Il est important de s'assurer que le dossier soit une représentation professionnelle et précise du travail qui a été fait au cours du contrôle fiscal.

### ***De la tenue et conservation des documents de travail***

1. Les documents de travail de contrôle sont un outil indispensable dans l'élucidation des conclusions des activités de la vérification des contribuables (personne physiques ou morales). Leur tenue et conservation permettent d'assurer le contrôle de qualité et faciliter la tâche de toute autre action ultérieure notamment la décantation de contentieux fiscal administratif ou juridictionnel ou les contrôles internes, etc.
2. A partir du moment où il commence la vérification, le vérificateur doit préparer les documents de travail. Ils doivent être préparés au fur et à mesure que le travail de vérification progresse. Cela permettra d'assurer qu'elles contiennent l'information plus précise des pièces consultées et conclusions tirées. La préparation progressive permettra également d'économiser le temps car il est généralement plus facile de documenter une information quant elle est toujours fraîche.
3. Pour les documents de travail qui nécessitent une grande quantité à réunir, il est acceptable de les préparer d'une façon hasardeuse d'abord et ensuite finaliser leur organisation à des stades ultérieurs de la vérification. Le point important est que le vérificateur a besoin de documenter les informations pertinentes lors de l'étude. Il peut être difficile ou impossible de se rappeler des événements spécifiques à une date ultérieure. L'exactitude et la fiabilité des documents de travail pourraient être compromises si vous devez compter sur votre mémoire lors de l'élaboration et arrangement du dossier. C'est encore plus exigeant lors de la préparation des conclusions de la vérification. C'est pourquoi il est recommandé de bien prendre des notes au fur et à mesure dans le Journal du Vérificateur. Cela aidera à se remémorer les motivations des redressements proposés. Les procédures en rapport avec la prise des notes sont étayées dans les pages suivantes.
4. Des documents de travail doivent être distincts. Cela signifie que chaque document de travail doit être parfaitement compréhensible par celui qui vous lit, même si ils peuvent être liés à des informations contenues dans d'autres documents de travail. Il ne devrait y avoir aucune confusion quant à savoir pourquoi le document de travail était préparé ou quelles données sont présentées.
5. Alors que le format des documents de travail peut changer légèrement d'une vérification à une autre, les informations de base figurant sur les documents de travail devraient être cohérentes dans l'ensemble de la vérification.
6. La tenue et la bonne conservation de toute la documentation afférente aux correspondances, rapports, avis d'impositions, procès-verbaux dressés et les éléments de preuves réunies est obligatoire.
7. Le dossier doit être rigoureusement et clairement bien tenu, soigné et bien rangé dans les armoires sécurisées. Il doit être protégé contre les intempéries, de toute personne non autorisée extérieure au service. Il doit être accédé par ceux-là qui sont directement concernés par l'affaire.
8. Le dossier lié au contrôle fiscal doit démontrer clairement :
  - que le travail était en fait réalisé en conformité avec les lois et normes applicables, y compris la planification du cas vérifié et contrôles par les différents échelons;
  - que les éléments de preuves réunis et les procédures appliquées fournissent une base crédible et raisonnable pour soutenir les rectifications opérées et conclusions tirées.
9. La documentation doit contenir d'informations et explications suffisantes et bien détaillées pour permettre une bonne compréhension par les tiers intéressés. Il doit aussi fournir un lien évident entre les irrégularités et risques importants relevés et les conclusions formulées.

### ***Indexation et organisation de la documentation***

10. Le travail de vérification implique normalement beaucoup de paperasse qui doit être classée dans le dossier de vérification. La plupart des fois, la nécessité de trouver

quelques informations parmi des nombreux documents dans un même dossier peut s'avérer difficile. Si un document dont l'information requise n'est pas référencé, alors on est obligé de passer en revue l'ensemble du dossier. Ça peut prendre de temps. Alors que si un document est proprement référencé, il peut être retracé.

11. Lorsqu'il complète et assemble ses documents de travail dans votre dossier, il est très important que le vérificateur les organise de manière structurée et logique. Ceci est nécessaire afin de s'assurer que l'information est facilement évaluable et repérable. Les opérations suivantes sont nécessaires:

### **Préparer un index pour vos documents de vérification**

- a. L'index est placé au début de votre dossier. L'objectif est de fournir une brève description de chaque dossier de vérification. Cela fournit, en quelque sorte, au lecteur un résumé du contenu du dossier.

### **Références pour vos documents de travail**

- b. Le référencement consiste à l'attribution des numéros aux documents de travail nécessaires pour la vérification de sorte qu'ils soient identifiables et peuvent donc guider le processus de lecture du dossier entier. La numérotation logique et cohérente tout au long du dossier permet de suivre facilement le flux d'informations au contenues dans les documents de travail.

Par exemple, supposons qu'il est préparé un document de travail de 4 pages qui illustre les tests de vérification qui ont été menés sur les dépenses d'achats du contribuable. Si le document de travail numéro 8 désigne la première page du journal des achats, les pages suivantes pourraient être numérotées 8-1, 8-2 et 8-3.

- c. Les références effectives permettent au lecteur de suivre le flux d'informations à travers plusieurs documents de travail, aident le vérificateur dans le repérage de l'information contenue dans le dossier de vérification. Elles lui permettent à être capable de suivre l'avancement de la vérification avec facilité et d'être à mesure de suivre le déroulement de la vérification avec moins ou sans directives. Elles permettent enfin à l'utilisateur du rapport de la vérification de comprendre les enjeux décrits dans le rapport.

### **Le recoupement de toute information pertinente**

- d. Quand un élément d'information dans un document de travail peut être lié à un autre document de travail, l'agent vérificateur doit recouper l'information. Le recoupement se réfère à l'attribution de numéros aux documents (feuille de papiers) au sein d'un dossier de sorte qu'un élément dans un document/page qui a une relation avec un autre dans un autre document/page soit marqué par des références qui peuvent guider et amener le lecteur à une compréhension rapide.
- e. L'agent vérificateur doit indiquer le document de travail d'où proviennent les informations en faisant référence sur le coin gauche du papier. Il doit également indiquer quelle est l'information auquel le document de travail renvoie en mentionnant une référence dans le coin droit du papier.

### **Nature d'information pertinente à retenir**

- f. Tout au long du processus de vérification, le vérificateur passe en revue une quantité importante d'information. Il faut considérer les seules informations qui sont pertinentes et essentielles pour la vérification.
- g. Inclure les informations non pertinentes entraînera une augmentation inutile de la taille du dossier et se traduira par une utilisation inefficace du temps. Il détournera également l'attention de l'information importante que vos documents de travail essaient de transmettre.

Par exemple, ne constitue pas une bonne gestion de temps d'inclure dans le dossier, des documents qui se rapportent à des éléments qui n'ont pas été examinés dans le cadre du plan de vérification.



### **Compléter l'ensemble du dossier de vérification**

- h. Avant la date de la dernière intervention sur place, le vérificateur doit interroger attentivement les notes qu'il a prises tout au long du contrôle afin de s'assurer s'il dispose bien de tous les renseignements qui lui seront nécessaires pour rédiger son rapport de vérification et rédiger ses notifications de redressement.
- i. A cette étape, tous les documents de travail de vérification devraient être assemblés dans un seul dossier. Cela garantit que toutes les informations relatives au contrôle sont réunies et consultable dans un seul dossier.
- j. Pour bien parvenir à réunir les éléments ci-dessus, le vérificateur devra s'assurer si, pour chaque erreur ou irrégularité relevée, il a bien pris note du livre comptable concerné, du folio de ce livre, de la date de l'opération, du montant exact du redressement effectué et, s'il y a lieu, des éléments de calcul. Les renseignements manquants seront recueillis lors de la dernière journée de son intervention.

### **Rapport de vérification**

1. Pour chaque contrôle effectué, il doit y avoir un rapport écrit dûment signé par tous les membres de l'équipe et le superviseur/gestionnaire de la vérification selon le cas.
2. Le rapport de vérification est un document qui résume, complète et boucle l'activité de contrôle fiscale effectué. Le rapport doit contenir toutes les questions saillantes, conclusions et recommandations formulées. Alors qu'il est souhaitable de produire un rapport bref et concis, des questions clés ne doivent pas être oubliées. Les rapports longs et très narratifs sont déconseillés.
3. Le rapport doit être présenté avant la préparation et l'envoi de la notification d'impositions. Le projet de rapport est finalisé et soumis au chef de service endéans 5 jours après la fin du contrôle sur place et l'élaboration du procès-verbal de fin de vérification.
4. Alors que vos documents de travail fournissent des détails approfondis concernant les différentes étapes et les résultats des tests de vérification, le rapport de vérification fournit des informations plus générales. Ceci dit, le rapport de vérification doit encore contenir des détails suffisants pour fournir au lecteur une description précise de ce qui a été fait lors de la vérification-du début à la fin.
5. Comme dans tous les documents de travail, le vérificateur doit rédiger son rapport dans un style professionnel. Le rapport ne doit contenir des suppositions, faire des jugements ou être offensif. Il doit garder à l'esprit que d'autres personnes, internes et externes, à l'organisation pourront accéder au rapport.
6. Il est également possible que les tribunaux et autres instances de l'État aient accès au dossier de vérification. Il doit s'assurer que son intégrité et professionnalisme sont reflétés dans ses travaux et écrits contenus dans le dossier de vérification.
7. Bref, le rapport doit présenter les caractéristiques suivantes :
  - Etre précis, concis, simple et pertinent ;
  - Contenir des faits et être pertinent en termes d'informations et de preuves ;
  - Etre complet et objectif pour apporter des réponses aux questions soulevées ;
  - Communiquer clairement, logiquement et éviter des déclarations ambiguës comme 'certaines dépenses ont été refusées parce que ...' ou 'nous pensons qu'il y a des ventes cachées' etc.

### **Redressements proposés**

8. La vérification fiscale qu'elle soit générale ou partielle, sur place ou au bureau est en principe soldée généralement par des redressements proposés par le vérificateur.
9. Il convient maintenant, en vue de rédiger les notifications correspondantes, de regrouper ces rectifications d'abord par nature d'impôts (IRS/IRPP, IPR, TVA, Taxe de Consommation, Impôt mobilier) et ensuite effectuer la ventilation par exercice (période imposable, année ou mois selon le cas) et enfin de s'assurer qu'il a bien été tenu compte éventuellement de l'incidence de chaque redressement sur plusieurs types d'impôts ou taxes.



10. Ce travail sera facilité si le vérificateur a utilisé, au cours de ses travaux, des fiches séparées ou le journal du vérificateur pour noter les constatations effectuées sur place.

### **Préparer l'avis de rectification ou d'imposition d'office à adresser au contribuable**

Toute vérification doit être sanctionnée par une préparation et envoi au contribuable d'une correspondance lui indiquant les conclusions du contrôle mené dans son entreprise. Ces conclusions peuvent se rapporter aux redressements ou absence de toute irrégularité.

### **Lettre de rectification/lettre de clôture**

Le but de la lettre de rectification au contribuable est de communiquer les résultats de la vérification. Si des discordances ont été descellées entre les éléments déclarés par rapport aux conclusions de la vérification, un avis de rectification ou avis d'imposition d'office est envoyé au contribuable pour lui notifier les conclusions issues du contrôle sur place ou au bureau.

1. La notification peut être élaborée pour informer soit au contribuable qu'aucun changement n'a résulté de la vérification ou pour confirmer les redressements qui ont été discutés avec le contribuable lors de l'entrevue finale. Quelles qu'en soit les conclusions, le contribuable est en droit de savoir l'aboutissement du contrôle effectué.
2. Le vérificateur rend compte au Chef de Service des travaux effectués à l'aide d'un rapport de vérification relatant le déroulement du contrôle, la description de l'entreprise, les chefs de redressement, la position de l'entreprise et la position propre à lui. Dans le rapport, il est annexé un projet d'avis de rectification/imposition d'office, il est consigné un à un, les irrégularités relevées, les impôts déclarés, ceux qui devraient être déclarés et les suppléments ou crédits d'impôts dégagés, les infractions constatées ainsi que les amendes administratives infligées telles que prévues par la loi.
3. De même, à ce rapport ou note de présentation, il est joint les axes de recherche arrêtés à l'occasion de l'étude préalable, validée par le Chef de Service/Directeur en vue de l'élaboration de la notification des redressements, ou amendée pour des recherches complémentaires.
4. Une fois validé par le Chef de service/Directeur, l'avis de rectification/imposition d'office est envoyé au contribuable par remise de main à main ou par courrier recommandé à la poste à son adresse connue telle que renseignée à l'Office lors de son immatriculation. Dans l'avis, il est demandé au contribuable de formuler ses observations ou acceptation des redressements proposés. Il est tenu de faire parvenir ses observations dans une période n'excédent pas 20 jours dès réception de l'avis. Ce délai est celui prévu par la loi des procédures fiscales.
5. Le contribuable peut, pour ce faire, parvenir ses observations par rapport aux redressements qui lui sont proposés et demander à connaître, au regard de l'ensemble des impôts, les conséquences de son acceptation éventuelle des redressements proposés.
6. Après la réception des observations du contribuable et compte tenu de l'importance des points soulevés dans la notification de redressement, des séances de travail peuvent être organisées dans le délai légal de vingt (20) jours sur autorisation du Chef de Service, dans le but d'aplanir certains points de divergence avant la position définitive de l'Administration et la liquidation des impôts.
7. Par ailleurs, pour les dossiers soulevant des points de divergences en ce qui concerne les méthodes et approches, sur proposition du Chef de Service, des séances de travail peuvent être élargies à d'autres responsables de la Direction afin d'aplanir les divergences soulevées.
8. Une note circonstanciée, relatant les points les points de désaccord ainsi que les différentes positions (le contribuable et son conseil, le vérificateur et le chef de Service ou Directeur (trice)) [doit être transmise au Commissaire] avant la clôture et l'émission de l'avis de mis en recouvrement.
9. En cas d'imposition d'Office, l'information du contribuable, bien qu'elle ne soit pas de droit, ne doit pas être systématiquement exclue en l'absence de procédure contradictoire (cas de rectification d'office). Il est rappelé qu'au cours de la dernière séance sur place, l'agent vérificateur peut donner au contribuable connaissance de la possibilité qui lui est offerte

- à travers les garanties et droits lui offerts la loi portant création des procédures fiscales. Cette possibilité doit être expressément indiquée dans la notification de redressements.
10. Enfin, il est recommandé au vérificateur de toujours faire preuve de largeur de vues dans ses appréciations, d'être impartial dans ses observations et serein dans ses conclusions. A l'issue de cette dernière phase des travaux, le vérificateur aura chiffré ses conclusions et sera en mesure d'engager les procédures de redressement légales en envoyant la notification d'impositions.
  11. Sans pour autant se substituer au Conseil choisi par le contribuable, il pourra en outre fournir à ce dernier diverses précisions ou recommandations sur ses obligations d'ordre comptable ou fiscal à observer pour l'avenir.

### **Clôture du dossier de vérification fiscale**

1. Le vérificateur doit toujours garder à l'esprit, lors de la rédaction de son rapport et de la lettre de notification finale, que les résultats de la vérification peuvent être ultérieurement soumis au contrôle s'il s'avère que des éléments nouveaux, non pris en compte par la mission de contrôle, sont identifiés.
2. La clôture de vérification aura lieu après avoir confirmé les redressements opérés sur les déclarations fiscales déposées par le contribuable et après avoir recueilli ses observations. La lettre de clôture est envoyée au contribuable après avoir émis un avis de rectification ou d'imposition d'office initiale. Elle est utilisée pour confirmer ou ajuster les redressements initialement proposés, après avoir analysé les explications fournies par le contribuable.
3. Une vérification sur place doit être réputée 'achevée' si une lettre de clôture et un avis de mise en recouvrement aura été envoyé au contribuable et prise en charge sur le compte courant fiscal du contribuable bien sûr si les impôts à charge ont été établis ou le crédit en sa faveur confirmé par les responsables autorisés.
4. Dans la lettre de clôture, le vérificateur doit informer au contribuable les points sur lesquels ils se conviennent et les points de désaccord. Il doit expliquer les raisons des changements et l'impact ses obligations fiscales (impôts et pénalités). Des fois, il sera nécessaire d'informer au contribuable l'absence de redressements, soit de l'abandon des redressements primitivement envisagés.
5. La lettre de clôture et l'avis de mis en recouvrement doivent être finalisés dans une période ne dépassant pas 20 jours après réception des observations du contribuable. Il est raisonnable que l'administration ne devrait pas s'arroger une période plus longue que celle accordée au contribuable.
6. Lorsque des redressements auront été effectués, il convient d'aviser le service de recouvrement des impôts, de la solvabilité du contribuable au moyen de l'envoi de l'AMR.
7. La déduction des acomptes et avances payées primitivement par le contribuable, doivent figurer de manière explicite sur la notification.
8. L'acceptation des informations et observations réfutables du contribuable dépend de la précision, la clarté et les éléments de preuve crédibles réunis pour appuyer les redressements proposés à l'issue de la vérification. Le vérificateur aura toujours besoin d'évaluer les informations réfutables du contribuable.
9. La lettre adressée au contribuable doit être clairement écrite et dans un langage professionnel. L'objet de la lettre doit être clair. Elle doit détailler avec précision les rectifications qui sont proposées aux déclarations du contribuable. Le niveau de détail requis dans la lettre est une question de jugement professionnel. La lettre de clôture sera aux yeux du contribuable, la position finale de l'administration.
10. La lettre est préparée par le vérificateur et ensuite versifiée, validée et contresignée par les superviseurs : Chef d'équipe, Chef de Service et la/le Directrice (eur). Il doit être annexé la note d'imposition qui sert à aviser au contribuable qu'il a une dette fiscale à payer ou un crédit d'impôt qui lui revient selon le cas.
11. Chaque échelon doit traiter ces correspondances avec rapidité d'autant plus que les suppléments d'impôts dégagés constituent des actes exécutoires qui doivent être transmis

dans les services de recouvrement pour collecter les impôts établis. Il va sans dire que tout retard constaté lors de la signature fait trainer la perception des impôts dans les caisses du trésor. Le délai de traitement ne devrait pas dépasser deux jours pour chaque échelon de la hiérarchie.

### ***Avis de mise en recouvrement***

A la lettre de clôture, il est attaché l'avis de mis en recouvrement fait en trois copies dont une destinée à l'agent de recouvrement, l'autre au contribuable et la deuxième à conserver dans le dossier de vérification. La copie des services de recouvrement lui est envoyée après avoir obtenu l'accusé de réception du contribuable.

Le vérificateur devra inscrire sur l'avis de mis en recouvrement une description détaillée de l'adresse géographique du contribuable afin de faciliter le repérage de ce dernier lors des poursuites de recouvrement.

Dans la lettre de clôture, le vérificateur doit élucider:

- La nature, les détails et la justification des redressements ou rectifications à faire sur les revenus/produits et/ou les charges déclarées initialement par le contribuable ;
- Fournir des explications et fondements juridiques des pénalités appliquées ;
- L'appréciation du vérificateur sur toute interprétation technique et références d'appui, tels que les lois, les guides pratiques, les cas arrêtés par la législation, etc. ;
- Modalités de paiement et poursuites de recouvrement envisageables de la dette fiscale établie résultant de la vérification conclue ;
- Rappel du droit de recours reconnu au contribuable.

### ***Dossier de vérification***

1. Le dossier de vérification clôturé devra être soigneusement compilé et tous les documents de travail proprement indexés et référencés et transférés dans le dossier unique du contribuable conservé dans le fichier central(Archives)pour classement dans les cinq(05) jours qui suivent la remise et l'envoi de l'avis de mis en recouvrement au contribuable et au service de recouvrement.
2. L'ensemble des pièces de procédures relatives aux contrôles exécutés ainsi que les rapports de vérification doivent être mis à la disposition du service en charge des archives dans les cinq (5) jours qui suivent l'envoi de la lettre de clôture de la Vérification et l'envoi de l'avis de mise en recouvrement. Une décharge devra être obtenue du service responsable.
3. Noter que d'autres services internes et externes à l'OBR peuvent recourir à ces documents à tout moment. Il est donc impérieux de veiller à ce qu'aucune information ne manque dans le dossier unique du contribuable lors de la consultation suite au retard de transmission de la partie vérification.

### ***Imposition d'office***

Le vérificateur peut envisager d'écarter la comptabilité de l'entreprise à tous les stades de la vérification, y compris au moment de l'appréciation de l'enrichissement de l'exploitant. Mais le moment le plus opportun pour arrêter sa position se situe généralement après l'examen des comptes d'exploitation.

1. Si cet examen lui permet de conclure le rejet de la comptabilité, il lui appartient alors de reconstituer les résultats de l'entreprise afin d'arrêter les bases d'imposition (chiffre d'affaires et bénéfice) à retenir.
2. Sauf le cas exceptionnel où les résultats peuvent être connus d'une manière précise à la suite d'une découverte de documents occultes, les éléments nécessaires à cette reconstitution seront tirés tant de la comptabilité elle-même, des informations particulières à la profession que des constatations faites par le vérificateur.

3. La méthode consiste à pratiquer certaines extrapolations en appliquant des données de fait non contestées.
4. Encore que les procédés permettant de reconstituer le chiffre d'affaires et le bénéfice varient considérablement d'une entreprise à l'autre, et que le vérificateur doive à la fois faire preuve d'initiative, d'imagination et d'esprit critique, les méthodes directes et indirectes seront fréquemment utilisées.

### ***Cas des sociétés liées hors du Burundi***

Lorsque des entreprises exploitées au Burundi sont sous la dépendance ou possèdent le contrôle d'entreprise situées hors du Burundi, ou se trouvent agrégées à ces dernières sous la domination d'une tierce entreprise, d'un groupe ou d'un consortium, les profits que leur comptabilité devrait normalement faire apparaître se trouvent parfois indirectement transférés à l'étranger au moyen de combinaisons appropriées. C'est ainsi, par exemple, que les prix de facturation des marchandises qu'une société étrangère vend ou achète à sa filiale Burundaise, peuvent être, selon le cas, majorés ou minorés, de façon à réduire ou même à supprimer complètement les bénéfices de la filiale.

Il advient également que la société dominante étrangère fasse rémunérer à un taux exceptionnellement élevé les fonds qu'elle prête à l'entreprise Burundaise ou bien encore se fasse verser par cette dernière des redevances onéreuses pour l'usage de brevets ou de marques de fabrique. Inversement, une entreprise Burundaise exerçant la maîtrise d'entreprises situées hors de Burundi peut, par l'emploi de procédés analogues, atténuer ses bénéfices au Burundi au profit des exploitations étrangères.

Des transferts de bénéfices peuvent pareillement se produire, entre les entreprises Burundaises aux entreprises étrangères, lorsque les unes et les autres sont sous la domination d'une même société ou d'un même consortium.

Dans pareilles situations, le vérificateur devra toujours s'assurer que les opérations vérifiées ne contreviennent les dispositions des articles 2(1) et 79 de la loi No. 1/02 du 24 Janvier 2013 relative aux impôts sur les revenus.

L'article 79 qui dispose que "lorsque deux personnes liées, dans leurs relations commerciales ou financières, acceptent ou se voient imposer des conditions qui diffèrent de celles qui seraient convenues entre deux personnes indépendantes, les bénéfices qui, sans ces conditions, auraient été réalisés par l'une d'elles, mais n'ont pu l'être en fait à cause de ces conditions, peuvent être inclus [...] dans les bénéfices de cette personne et imposés en conséquence.

- i. Ainsi, pour l'établissement de l'impôt sur le revenu dû par les entreprises qui sont sous la dépendance ou qui possèdent le contrôle d'entreprises situées hors du Burundi, les bénéfices indirectement transférés à ces dernières, soit par voie de majoration ou de diminution des prix d'achat ou de vente, soit par tout autre moyen, sont incorporés aux résultats accusés par les comptabilités. Il est procédé de même à l'égard des entreprises qui sont sous la dépendance d'une entreprise ou d'un groupe possédant également le contrôle d'entreprises situées hors du Burundi.
- ii. A défaut d'éléments précis pour opérer les redressements prévus à l'alinéa précédent, les produits imposables sont déterminés par comparaison avec ceux des entreprises similaires exploitées normalement.
- iii. Bien entendu, la présomption de bénéfices décrite dans cet article n'est applicable qu'aux avantages consentis par une entreprise exploitée au Burundi à une entreprise située à l'étranger. Pour mettre les dispositions de l'article 79 en œuvre, le vérificateur doit établir si les deux conditions ci-dessous sont réunies :
  - Les entreprises en cause sont liées. Cette liaison peut être juridique (possession d'une part prépondérante du capital social, majorité des suffrages susceptibles de s'exprimer, exercice du pouvoir de décision), ou peut résulter d'un contrat ou encore être invoquée après examen des faits.

- Le vérificateur doit rapporter la preuve que l'entreprise Burundaise a concédé un avantage indu à l'entreprise étrangère.
- iv. Ainsi conformément aux dispositions de l'article 79, imposer le revenu transféré, quel que soit le procédé utilisé pour transférer indirectement les bénéfices à l'étranger, soit par voie de majoration ou de diminution du prix d'achat ou de vente, soit par tout autre moyen (emprunts comportant un taux d'intérêt anormalement élevé, versement de redevances excessives pour l'usage de brevets ou de marques de fabrique, tarifs préférentiels, etc.).

Exemples :

- Transfert de bénéfices par manipulation du prix des marchandises
- Transfert de bénéfices par manipulation du prix des services
- Transferts de bénéfices par le biais du paiement d'une redevance.
- Transferts de bénéfices résultant de taux d'intérêts anormaux

Les agents vérificateurs doivent attirer attention sur certains aspects du commerce international et d'exportation et de relativiser surtout lorsque les entreprises Burundaises sont en mesure d'établir que les cessions consenties à leurs filiales étrangères à des prix de vente qui sont voisins du prix de revient et qu'ils sont motivées par un intérêt commercial et non par l'intention d'effectuer des transferts de bénéfices.

### *Les contrats à long terme*

La loi No.1/02 du 24 Janvier 2013 relative aux impôts sur les revenus dans ses articles 2, 50, 51 et 52, définit et prévoit des dispositions afférentes au traitement des contrats à long termes.

1. Certains secteurs d'activité nécessitent l'usage de contrats de longue durée d'une nature assez complexe liée notamment à leur condition d'exécution. C'est par exemple le cas du secteur des travaux publics pour lequel il devient alors difficile de dégager le résultat d'une période. En effet, les contrats peuvent s'étendre sur plusieurs exercices, et de ce fait, il est difficile d'évaluer les opérations dites « partiellement exécutées à la clôture ».
2. Ces opérations désignent des livraisons de biens ou des prestations de services dont l'exécution a débuté pendant un exercice donné pour finalement s'achever sur un exercice postérieur.
3. Un contrat à long terme peut être défini comme tout contrat qui n'est pas achevé dans l'année où il a démarré. Beaucoup des sociétés entreprennent des travaux qui ne peuvent pas être achevés dans 12 mois. Les entreprises de construction sont un bon exemple.
4. La méthode à l'avancement consiste à comptabiliser le chiffre d'affaires et le résultat au fur-et-à mesure de l'avancement des contrats. Cette méthode est celle qui reflète le mieux la réalité des opérations concernées et qui conduit à une meilleure information financière
5. Les prix du contrat comprennent le montant convenu dans le contrat initial majoré des revenus provenant des modifications(avenants) éventuelles du contrat, des réclamations et les primes qui devraient être reçues et qui peuvent être mesurées de manière fiable.
6. Les coûts du contrat incluent les coûts directement liés à des contrats spécifiques, plus les coûts qui sont attribuables à l'activité de l'entrepreneur, dans la mesure où ils peuvent raisonnablement être liés au contrat, ainsi que d'autres coûts qui peuvent être spécifiquement facturés au client conformément aux termes du contrat.
7. Si le résultat d'un contrat peut être estimé de manière fiable, les produits et les charges doivent être comptabilisés en fonction de l'état de réalisation des activités prévues au contrat. Ceci est connu comme étant la méthode de pourcentage de réalisation comptable.
8. Normalement l'architecte ou ingénieur émet un certificat des travaux attestant une estimation de la phase des travaux réalisés à chaque étape et les produits estimés à facturer en conséquence. Le certificat doit indiquer clairement le montant de la TVA sur le montant facturé à chaque étape partant de l'estimation. Si ce n'est pas spécifiquement montré, alors le montant est considéré comme TTC. Les règles générales et les lignes directrices concernant la déductibilité de la TVA, les factures, notes de débit et de crédit, etc. . s'appliquent comme pour les autres livraisons.

9. Partant des dispositions légales en vigueur, le moment de livraison à considérer devra être «... à la date la plus récente à laquelle les biens sont livrés ou mis à disposition ou la prestation du service est terminée ou le paiement des marchandises ou services est fait, ou une facture TVA est émise. Cela signifie que toute avance sur paiement doit inclure la TVA.
10. Pour ce qui est de l'Impôt sur les revenus :
  - ✓ Les produits qui entrent dans le cadre du résultat à terminaison sont les suivants :
    - a. Produits initialement fixés (par le contrat de construction),
    - b. Produits issus de changements dans les conditions d'exécution des biens ou services (exemple : ajout de la construction d'un local supplémentaire sur un chantier impactant le prix de vente final),
    - c. Réclamations acceptées par le client (exemple : le client nous verse des frais supplémentaires de remise en état d'un site avant construction, ce dernier étant plus pollué que prévu...),
    - d. Primes incitatives,
    - e. Produits financiers.
  - ✓ Les types de charges entrant dans le cadre du résultat à terminaison sont les suivantes :
    - a. Les coûts directement imputables au contrat (main d'œuvre, sous-traitance, matériaux, honoraires...) et les augmentations attendues du coût de la main d'œuvre ainsi que des achats de fournitures. Les pénalités à encourir du fait des retards ou pour d'autres motifs doivent entrer dans les coûts directs,
    - b. Les coûts indirects pour la quote-part susceptible d'être affectée au contrat,
    - c. Les provisions pour risques;
    - d. Les charges financières.
11. Les coûts ne pouvant être imputés aux contrats en général ou à un contrat donné ne peuvent être inclus. Il s'agit notamment des frais administratifs, des frais de recherche et de développement ou encore des frais de commercialisation non imputables à un contrat donné.
12. Outre les considérations fiscales, le vérificateur doit s'assurer que le revenu et les coûts de chaque période sont comptabilisés en cohérence avec l'avancement des travaux.
13. L'une des étapes importantes lors de la vérification d'un contribuable, est la prise de connaissance de l'entreprise et de son environnement afin d'évaluer le risque de présence d'anomalies significatives dans la comptabilité en pratiquant une approche par les risques. Les entreprises soumises à la l'application de la méthode de pourcentage de réalisation exécutant des prestations dans divers domaines tels l'immobilier, l'entretien d'infrastructures routières, les installations électriques, la rénovation d'infrastructures, etc. ont une particularité. Il importe de saisir d'abord la nature des affaires.
14. Le vérificateur devra alors préalablement sélectionner les affaires devant faire l'objet d'une étude approfondie (celles présentant un risque d'anomalies significatives élevé). L'examen par affaire permettra ensuite de détecter par exemple les différentes marges et les comparer à la moyenne du secteur, de relever les chantiers déficitaires devant faire l'objet de provision pour perte à terminaison, ou encore les erreurs de prévision ou de dérapages techniques de nature à remettre en cause les estimations prévisionnelles.
15. L'analyse des affaires débouchera par la suite sur la détermination de zones de risques liées aux variations des marges, aux résultats déficitaires et d'importance significative sur lesquelles seront orientées la recherche et l'analyse des risques.
16. Par exemple, le vérificateur portera une attention particulière à la prise en compte des pénalités de retard systématiquement appliquées dans le cas d'offres publics. Ces pénalités ne sont peut-être pas prises en compte à l'avance par le conducteur des travaux.



17. La première difficulté lors de la vérification d'une entreprise de travaux publics est l'évaluation du coefficient d'avancement. Très souvent, les entreprises de travaux publics et bâtiments élaborent un décompte prévisionnel. Ce document récapitule l'étude du prix et les coûts directs engagés sur l'affaire. Grâce à ce document, le responsable de chantier sera en mesure de calculer la marge prévisionnelle dès la conclusion du contrat et ainsi de constater une provision pour perte à terminaison si la marge est négative en cours de route. Le vérificateur devra s'enquérir et l'obtenir. Le décompte prévisionnel est donc la base du calcul à l'avancement. La fiabilité de celui-ci est donc primordiale pour l'évaluation du bénéfice global de l'opération aussi bien par l'entreprise que par le vérificateur.
18. Dans son analyse des coûts, le vérificateur devra faire la distinction entre trois types de coûts :
- a. Ceux directement liés au contrat,
  - b. Ceux attribuables à l'activité de contrat en général et qui peuvent être affectés aux autres contrats,
  - c. Et tous les autres coûts qui peuvent être spécifiquement facturés au client selon les termes du contrat.
19. Certaines natures de coûts nécessitent cependant un traitement spécifique. Quelques rubriques qui méritent une attention particulière :
- a. Les frais engagés pour effectuer l'étude sont inclus dans le contrat comme les frais commerciaux ou les frais d'études par exemple, s'il est probable que le contrat sera obtenu. Il en est de même avec les frais d'huissiers de justice qui font des constats de l'état des routes dans le cas d'un contrat de construction routière.
  - b. Néanmoins, le vérificateur devra être prudent sur le fait que ces frais engagés en vue de l'obtention du contrat ne sont pas inclus dans les coûts du contrat lorsque ce contrat est obtenu au cours d'un exercice ultérieur.
  - c. En ce qui concerne la main d'œuvre, le vérificateur devra analyser et assurer un suivi des heures passées dans les affaires en cours ou de même type afin de vérifier la cohérence avec les estimations quantitatives d'heures.
  - d. Quelle que soit la décision de sous-traitance de la direction, les coûts de sous-traitance sont à inclure dans le coût du contrat. Le vérificateur contrôlera la réalité des factures en vérifiant l'existence d'un bon de commande, de la facture, et d'un bon de livraison signé.
  - e. Il en sera de même avec les frais d'installations du site mis en œuvre en début d'affaire, ou encore des frais de matériel de chantier.
  - f. L'une des particularités du contrôle fiscal concerne les frais généraux qui recouvrent les frais d'agence, de direction générale ou de holdings. Ils s'incorporent aux coûts du contrat. Le vérificateur devra alors faire attention aux facturations et refacturations entre filiales mais également au calcul et à l'affectation de la clé de répartition.
20. Les produits des contrats de construction comprennent :
- Le montant initial des produits vendus convenu,
  - Les modifications dans les travaux, les réclamations et les primes de performance (s'ils peuvent être évalués de manière fiable).
21. Pour l'analyse du prix de vente, le vérificateur veillera à relever l'existence de clauses telles que :
- Les réclamations (montant que le constructeur collecte auprès du client pour se faire rembourser des coûts non inclus dans le contrat comme par exemple les retards engendrés par le client). D'après la méthode de pourcentage de réalisation, ces réclamations peuvent être considérées comme des produits uniquement s'il est probable que le client accepte la réclamation du fait de l'avancement des négociations, et que le montant puisse être évalué de façon fiable.



- Les primes de performances (suppléments payés si les niveaux de performance ont été dépassés comme par exemple en cas d'achèvement anticipé de contrat).
22. La méthode de pourcentage de réalisation précise également qu'ils peuvent être comptabilisés en produits uniquement si le montant peut être évalué de manière fiable, et qu'il est fort probable que les niveaux de performances spécifiés soit atteints ou dépassés.
  23. Il arrive également que le prix soit redéfini en fonction des coûts réellement supportés ou des performances techniques. Dans ce cas, Le vérificateur devra estimer les quantités d'œuvre retenues et les taux appliqués. Durant son contrôle, le vérificateur sera obligé de constater la réalité des travaux engagés, d'apprécier globalement l'état d'avancement du chantier et d'apprécier la cohérence entre les faits constatés et leur traduction comptable lors d'une visite des chantiers, dans le même esprit que l'inventaire physique dans le cas des stocks par exemple.
  24. A ce stade, le vérificateur vérifie si l'entreprise est en mesure d'estimer son résultat de manière fiable. La question à se poser sera de savoir si l'entreprise :
    - Peut identifier le montant total des produits ainsi que les coûts imputables au contrat.
    - Possède des outils de gestion analytique et de contrôle interne permettant de valider le pourcentage d'avancement et de réviser au fur et à mesure de l'avancement les estimations de charges et de produits.
  25. Afin de calculer le pourcentage d'avancement, Le vérificateur portera toute son attention sur l'imputation des charges et produits ainsi que sur les retraitements en fin d'année effectués afin d'exclure les matériaux qui auraient été facturés mais non mis en œuvre. Il en est de même pour les factures non parvenues ayant concouru à l'avancement technique.
  26. Il est important de s'assurer que l'entreprise a mis en place des procédures d'engagement et de suivi des dépenses de fournitures. Le vérificateur devra les consulter et en évaluer les conséquences
  27. L'entreprise peut également avoir recours à la sous-traitance en fonction des besoins ponctuels en personnel. Le vérificateur ne peut ignorer les versements qui peuvent être effectués à titre d'avance sur travaux de sous-traitance à exécuter et qui doivent être exclus du calcul du pourcentage d'avancement.
  28. Les entreprises de construction peuvent avoir recours à des locations de matériel. Seulement ces locations de matériel peuvent soit être issus du parc de l'entreprise, soit recherché chez des entreprises de location ou soit être loué à une filiale du groupe. Dans ce cas, le vérificateur devra faire attention aux refacturations internes. A noter que pour l'ensemble des matériels et outillages, les imputations sur affaires sont effectuées au prorata de la durée de mise à disposition.
  29. Les frais généraux doivent être imputés en fonction de l'avancement des coûts. Ils sont calculés par imputation d'un taux de couverture sur le prix de vente arrêté par la direction générale en début d'exercice. Le vérificateur devra alors observer la fiabilité des budgets ; les réalisations devant être globalement en équilibre avec les prévisions.
  30. Le vérificateur contrôle le prix de revient engagé et restant à engager. Ce contrôle est validé après analyse des coûts engagés et restants à engager.
  31. Le vérificateur doit contrôler le résultat de l'affaire à terminaison c.-à-d. à la fin du contrat. Pour cela, il est nécessaire qu'il contrôle la facturation, les règlements et les rapproche avec les données du budget. A partir de cet instant, la méthodologie du contrôle est la même que pour n'importe autre mission.
  32. Le vérificateur devra cependant faire attention aux flux de trésorerie (avance au démarrage, sur approvisionnement, le respect des délais de paiement, les émissions de facturation en retard, etc.).
  33. Certaines informations doivent figurer en annexe comme le montant des produits comptabilisés dans l'exercice, les méthodes utilisées pour le calcul du degré d'avancement,

ainsi que les contrats en cours à la date de clôture afin de faciliter la lecture des comptes annuels. Les entreprises doivent également fournir une information sur les gains et les pertes probables ainsi qu'une information relative aux changements d'estimations éventuels.

34. La méthode de pourcentage de réalisation suppose une rigueur d'évaluation des prévisions puisque le résultat est directement proportionnel au résultat prévisionnel et suppose un taux de profit constant. L'application de la norme implique une certaine organisation de l'entreprise si celle-ci ne dispose pas déjà d'un processus comptable clair et efficace.

#### FICHE D'EVALUATION DE LA QUALITE DE LA VERIFICATION

Nom du contribuable: .....NIF: .....

Centre Fiscal : ..... Zone Géographique.....

Type de vérification :

Générale :

Ponctuelle :

Type d'impôts vérifiés : .....

Période couverte (années/mois) : .....

Date de commencement : .....

Date de clôture: .....

ACTIVITE DE VERIFICATION	Oui / Non	Observation/ Recommandations
Étude préalable-Les activités suivantes étaient-elles bien exécutées avant de commencer la vérification ?		
Autorisation ou l'ordre de mission pour effectuer le contrôle fiscale		
L'étude préliminaire pour comprendre l'historique du contribuable en rapport avec le respect des obligations fiscales et ses activités commerciales		
Analyse des tendances des produits (ventes), bénéfices, charges, etc.		
Les éléments de risques identifiés au bureau		
Détermination des objectifs, étendue et champ d'application de la vérification		
Préparation du dossier de vérification : questionnaire d'entretien et contrôles clés à effectuer		
L'avis de vérification préparé et remise au contribuable		
Planification de la vérification		
A-t-il été préparé initialement un plan de vérification ?		
La justification de la sélection du dossier mentionnée ?		
Le Plan était-il adapté au niveau de la complexité du dossier ?		
Une bonne compréhension des activités du contribuable;		
Une bonne évaluation et analyse de l'importance des risques ;		
L'évaluation du système comptable-qualité des états financiers		
L'évaluation et analyse des systèmes de contrôles internes:		
L'approche et la stratégie de vérification à adopter;		

La vérification proprement dite. Le vérificateur a-t-il accompli des tâches suivantes ?		
L'entretien et la visite de l'entreprise (PV consignés) ?		
L'évaluation des systèmes de contrôle interne du contribuable		
La vérification des comptes de gestion du contribuable		
La vérification des comptes du patrimoine (bilan) du contribuable		
La vérification des stocks et travaux en cours		
Vérification des produits et charges		
La vérification en ce qui concerne le respect des obligations comptables et fiscales		
Est-ce que les résultats de contrôle et tous les éléments de preuves ont-ils été bien réunis, documentés pour fournir une explication adéquate aux conclusions tirées ?		
Les tests à effectuer pour s'assurer du système comptable ?		
A-t-il été fait recours aux méthodes indirectes pour corroborer les résultats aux déclarations du contribuable ?		
Des tests ont-ils été faits pour vérifier l'exactitude des produits déclarés par centre de coût ou nature?		
Tous les impôts ont-ils été vérifiés ?		
A toutes les requêtes adressées au contribuable, des réponses satisfaisantes ont-elles été fournies ?		
Vous êtes-vous convenus avec le contribuable sur tous les éléments de rectification ?		
Clôture de la vérification.		
Le vérificateur a-t-il accompli les tâches suivantes ?		
Les résultats de la vérification ont-ils été correctement compilés et discutés avec le contribuable et le gestionnaire (superviseur hiérarchique);		
Les points d'accord avec le contribuable ont-ils été bien notés et sécurisés ?		
Un rapport de vérification détaillant les conclusions, les éléments de rectification, les résultats de contrôles ainsi que les recommandations a-t-il été complet ?		
L'avis de rectification/imposition d'office et la lettre de clôture et l'AMR a-t-il été préparé pour être adressé au contribuable?		
Est-ce que les conclusions et redressements opérés sont-ils pertinents et soutenus des preuves suffisantes;		
Les documents de travail montrent-ils des chiffres comparés (là où applicable) ?		
Est-ce les pénalités ont-elles été appliquées et les références légales appropriées citées ?		
Il y a-t-il des recommandations quelconques de déférer le dossier aux services d'investigations ou au Parquet pour poursuites judiciaires?		
Tous les documents de travail ont-ils été paraphés et datés par les vérificateurs qui les ont préparés ?		
Les documents de travail et preuves réunies en rapport avec le dossier de vérification ont-ils été correctement complétés, référencés et numérotés		
Gestion du Programme de vérification.		
Êtes-vous convaincus que tous les aspects matériels du planning de vérification ont été correctement gérées et exécutés ?		
A-t-on identifié les bonnes questions ?		
A-t-on pris les bonnes décisions;		
Les explications, la démarche et le raisonnement sont-ils cohérents ?		
Les conclusions/résultats de la vérification sont-elles correctement communiqués au contribuable ?		
Il y avait-il nécessité de renvoyer le dossier au commissariat des enquêtes		
A-t-on noté le temps consacré au dossier ?		



## Vérification par Ordinateur

L'objectif principal d'un contrôle fiscal ne change pas parce que tout ou une partie de la comptabilité du contribuable est sous une forme électronique. Avec l'introduction des ordinateurs, les systèmes comptables et les méthodes conventionnelles utilisant des papiers et stylos ont subi des changements radicaux. Par conséquent, l'informatisation a exercé une grande influence sur la vérification fiscale. En effet, les vérificateurs ne peuvent plus compter uniquement sur la documentation physique et visible mais surtout, ils doivent vérifier l'existence du système de contrôle interne adéquat qui garantit la précision et réalité des opérations.

1. Il existe deux façons de vérification des systèmes comptables informatisés :
  - a. Premièrement, le degré du système de contrôle interne peut être évalué au moment de la vérification dans l'entreprise en procédant à un test de crédibilité, par la saisie des données test dans l'application(logiciel) sous l'ordinateur ou par l'examen et retraitement en détail de ces données sélectionnées par ce logiciel.
  - b. Dans les systèmes informatisés, toutefois, les données comptables importantes sont conservées au serveur ou un backup est fait régulièrement. Il existe une limite de pouvoir les examiner à l'œil nu.
  - c. L'autre méthode consiste à traiter les pistes de vérification dans des feuilles imprimées ou en utilisant des logiciels spécifiques d'audit tels que l'ACL et IDEA de sorte qu'ils peuvent être identifiés au moment de l'inspection. Ces logiciels aident le vérificateur à analyser une importante quantité de données financières et fiscales. Pour être à mesure de détecter plus efficacement la fraude on n'utilise pas l'échantillonnage statistique mais plutôt l'analyse des situations propices à la fraude. Où peuvent se situer les risques de fraude et comment cela va se manifester dans les données financières analysées ?
2. Examiner à la fois des données électroniques et documents physiques dans un système comptable du contribuable ne permet pas de considérer l'analyse du fichier électronique comme composante du programme de vérification fiscale globale en tant que tel. Le vérificateur devra connaître les éléments suivants avant de s'engager dans des contrôles assistés par ordinateur:
  - a. Les données saisies électroniques sont-ils disponibles? Quelle est la politique de conservation des documents au sein de l'entreprise? Quels sont les mécanismes de contrôles internes existant pour sauvegarder les données? Est-ce les fichiers détaillés et ceux de synthèse sont disponibles pour toute la période de vérification?
  - b. Quels systèmes de contrôles internes qui sont en place pour appuyer le système de comptabilité et fiscalité ? Est-ce que les contrôles internes nous rassurent suffisamment sur la fiabilité du système d'enregistrement des opérations comptables? Comment est-ce que les changements intervenus dans le système fiscal sont-ils mis en application dans le système informatisé en place? Sont-ils documentés ?
  - c. Quand, Où et Comment les opérations comptables seront analysées ? Peuvent-elles être analysées à partir systèmes du contribuable ? N'y a-t-il pas des risques d'altérer ses données ? Est-ce l'administration fiscale dispose-t-elle des outils d'extraction et analyse des données recueillies ? Peut-elle recourir à l'expertise des tiers experts ? Quelles sont les techniques d'échantillonnage utilisé au lieu de procéder à une vérification systématique et complète ?
  - d. Quand, Où et Comment les fichiers électroniques seront analysés ? L'information peut-elle être analysée en utilisant le système des ressources du contribuable ? Est-ce que l'autorité fiscale a-t-elle des ressources matérielles suffisantes pour mener une vérification sur les fichiers électroniques ? Est-ce que l'expertise des tierces personnes est disponible? Quelles techniques et méthodes d'échantillonnage peuvent être utilisées en lieu et place d'une analyse détaillée de tous les documents pendant la période de vérification?

- e. Normalement, dans un système de contrôle manuel classique, l'agent vérificateur procède à une vérification systématique ou sélective pour s'enquérir du niveau de respect des obligations fiscales et comptables. Dans un système informatisé, il peut s'avérer nécessaire de recourir à l'expertise des experts de différents domaines tels que l'Informatique pour vous appuyer afin de vérifier l'imputation correcte de certaines transactions, normes comptables ou dispositions fiscales.
- f. Il existe quelques fonctions de base dans tout système de contrôle interne qui devraient être
- g. Les pièces comptables qui appuient les opérations et imputations comptables dans les systèmes informatisés par exemple, le système de facturation les bordereaux d'expédition, les certificats d'exonérations, les bordereaux de paiement, les contrats commerciaux, etc., sont très importants dans toute sorte de vérification qu'elle soit celle assisté par ordinateur ou manuelle.

### **Procédures particulières à la TVA**

#### **Généralités**

1. La taxe sur la valeur ajoutée ou TVA est un impôt indirect sur la consommation. Son assiette est par construction plus rationnelle puisque chaque stade de la filière production-consommation n'est imposé que sur « la seule valeur ajoutée constituée à ce stade ».
2. La TVA s'applique aux activités économiques à titre onéreux et exercées de manière indépendante. Le montant de la taxe est proportionnel au prix de vente hors taxe.
3. Les entreprises assujetties sont tenues d'appliquer la TVA sur toutes leurs ventes (de bien ou de services) et par la suite opérer une déduction de la TVA payée sur les achats et consommations de la TVA collectée sur leurs déclarations. Cette méthode de comptabilisation de la TVA est généralement la norme pour les toutes les fournitures imposables.
4. La personne physique ou morale assujettie à la TVA (appelée ici contribuable) devra chaque fois :
  - a. Percevoir la TVA en majorant ses prix de vente hors-tax de 18%;
  - b. Reverser à l'OBR, la différence entre le total de la TVA perçue lors de ses ventes et le total de la TVA qu'elle a payé lors de leurs achats.

#### **Pénalités et Intérêts de retards**

Les vérificateurs doivent imposer uniformément et de façon ferme les sanctions administratives prévues par la législation fiscale. Chaque fois que les pénalités et amendes sont infligées au contribuable, l'agent vérificateur doit fournir des motivations.

1. En règle générale, les sanctions sont édictées pour réprimer les violations commises par les redevables des impôts ou pour améliorer leur niveau de respect des obligations fiscales. Elles sont normalement soumises à la règle d'interprétation stricte et c'est à l'administration fiscale de prouver que les conditions prévues pour l'imposition d'une pénalité sont satisfaites.
2. Afin de décourager le non-respect des obligations fiscales, TOUTES les dispositions pénales applicables DOIVENT être invoquées, toutes les fois qu'une infraction est établie sans hésitation, crainte ni faveur.
3. Tous les gestionnaires, les superviseurs et les agents sont invités à se conformer à ces directives et de s'assurer qu'elles sont appliquées correctement et systématiquement si l'on veut rehausser le niveau du civisme fiscal, améliorer et encourager le respect des obligations fiscales.
4. Tout agent qui, sans motif légitime et valable, omet de se conformer aux exigences de ces directives doit être soumis à des mesures disciplinaires prévues par le code de conduite.



5. Les sanctions sont un outil important dans le maintien de l'intégrité du système d'imposition particulièrement pour la TVA.
6. Les sanctions sont déterminées par les différentes lois fiscales applicables au Burundi particulièrement la loi portant création des procédures fiscales et la loi portant instauration de la TVA.
7. Pour les impôts exigibles mensuellement et dont les déclarations sont déposées mensuellement, les sanctions doivent être mensuelles, pour ceux exigibles annuellement, elles sont applicables annuellement. Si une vérification fiscale a couvert une période excédant un(1) mois, les sanctions administratives de toute sortes (pénalités, majoration, accroissements, amendes, intérêts de retard, etc.) doivent s'appliquer à chaque mois, séparément, toutes les fois que l'irrégularité justifiant la sanction aura été constatée.
8. Dans le souci d'assurer la justice fiscale, l'objectivité, dissuasion aux récalcitrants et incitation efficace au respect des obligations fiscales, il incombe à l'agent vérificateur, aux superviseurs et gestionnaires au sein du service vérification fiscale de s'assurer que, tous les impôts, pénalités ainsi que les intérêts y afférents prévus par la loi, sont appliquées sans partialité, crainte ni faveur.

### **Remise et reprise**

1. La gestion courante des affaires peut faire que les vérificateurs et gestionnaires changent de responsabilités ou soient mutés. Pour assurer la continuité des affaires, il est important qu'il soit procédé à une remise et reprise, en bonne et due forme, pour éviter toute rupture dans le déroulement normal et le parcours des dossiers qui étaient sous instruction du cadre sortant.
2. Il va sans doute que lorsqu'il y a un départ sans remise et reprise, le cadre entrant puisse éprouver des difficultés avec risque de perdre le fil des choses. C'est pourquoi il est nécessaire, chaque fois qu'un départ survient, de respecter les présentes procédures en complétant le formulaire (annexe 9) prévue à cet effet.
3. Parmi les activités à renseigner il figure celles d'ordre managériales, administratifs et celles de routine. Il existe sans doute aussi les dossiers physiques ainsi que les biens meubles ou ressources mis à la disposition de l'utilisateur. En ce qui concerne les dossiers, pour chaque dossier en cours et clôturé mêmes ceux en contentieux, il est nécessaire d'obtenir de l'officier sortant un briefing détaillé.
4. Sans être exhaustif, les éléments suivants devront impérativement faire partie du rapport de remise et reprise :
  - a. La liste et l'état d'avancement des activités managériales de routine ;
  - b. La liste et l'état d'avancement des activités opérationnelles de routine ;
  - c. La liste et l'état d'avancement des travaux et projets majeurs en cours ;
  - d. La liste fichiers et registres à mettre à jour régulièrement ;
  - e. La liste et nature des rapports à soumettre à la hiérarchie régulièrement (hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels et annuels) ;
  - f. Le programme, plan d'action et projets en cours et future à mettre en œuvre ;
  - g. Les outils de travaux comme les Lois, Ordonnances, Manuels et Instructions devant guider l'agent entrant dans ses fonctions ;
  - h. L'inventaire et l'état des mobiliers, équipement et fournitures remises. Si la liste est longue prévoir un annexe ;
  - i. Personnes ressources et leurs numéros de téléphone, e-mails plus l'Annuaire téléphonique ;
  - j. Liste des agents encadrés, leur fonction et lieu d'affectation ;
  - k. Les dossiers traités par catégorie c'est-à-dire les vérifications générales et ponctuelles, les demandes de remboursement Crédit TVA. Ils devront aussi être catégorisés suivant leur niveau d'avancement. Ceux en cours, ceux notifiés, ceux clôturés, ceux



au programme non encore entamé, etc. Au cas où la liste est longue, attacher à la fiche la liste séparée des dossiers par catégorie et état d'avancement ainsi que les fichiers informatiques et registres respectifs. En ce qui concerne les dossiers de demandes de remboursement Crédit TVA montrer le Stock existant, les cas clôturés, ceux en cours, les cas non encore entamés, etc.

- l. Les correspondances auxquelles il faudra répondre et les Notes à produire.
- m. Noms, Signatures et fonctions du Cadre sortant, celle du Cadre Entrant ainsi que ceux du Cadre supervisant la remise et Reprise et Témoins

### **Rapport de vérification**

Les éléments suivants doivent être vérifiés et faire partie du dossier de contrôle fiscal du contribuable vérifié :

- a. La fiche d'autorisation de procéder au contrôle qui renseigne sur les raisons sélection et de la nécessité de faire la vérification fiscale ;
- b. La fiche de planning de vérification fiscale. Elle renseigne sur les objectifs, les risques identifiés et le timing des activités à faire ;
- c. L'avis de Vérification et/ou l'ordre de mission ;
- d. Le(s) Procès-verbal (aux) de toute(s) (les) réunion(s) dûment daté(s) et signé(s);
- e. Les lettres de l'administration et celles du contribuable vérifié ainsi que celles des tiers liés au contrôle;
- f. Les documents et feuilles de travail;
- g. Les différentes recommandations, commentaires, décisions ou autorisations des différentes autorités (superviseurs et gestionnaires) dans la hiérarchie ;
- h. Décisions liées aux activités à refaire ou investigations complémentaires ;
- i. Les éléments de preuves réunies;
- j. Le rapport de contrôle fiscal;
- k. L'avis de rectification final détaillant le calcul de l'impôt éludé et le redressement opéré ;

## Les annexes

### Programme hebdomadaire d'activités

SEMAINE ALLANT DU: ...../...../ 20..... AU ...../...../.....

Nom du Vérificateur:

JOUR/ DATE	ACTIONS PLANIFIEES	Heures ou Jours	PROGRES REALISES / OBSERVATIONS	Heures ou Jours	Chef Équipe (Sign. &date)
LUNDI					
MARDI					
MERCREDI					
JEUDI					
VENDREDI					

Consignes pour compléter la fiche:

- Cette fiche doit être complétée hebdomadairement en ce qui concerne les activités à faire, et journalièrement pour les activités réalisées.
- Au début de chaque semaine, l'agent vérificateur doit y inscrire les activités qu'il compte faire (dans la partie y réservé) et à la fin de chaque Jour prendre notes des activités réalisées.
- Si vous comptez travailler sur plus d'une activité, prendre notes des dossiers sur lesquels vous allez travailler.

### Procès-verbal sanctionnant la fin de la vérification

L'an deux mille [année.], le [date.] jour du mois de [mois], Nous [...Noms.] et [...Noms.], Vérificateurs des Impôts à la Direction [.....] du Commissariat des Taxes Internes, nous avons effectué une vérification fiscale de : [ Nom du Contribuable] .....Immatriculé au NIF: ..... B.P.: [Numéro] situé à [Adresse Géographique] assisté de son conseil [..Noms..] reconnaissons et acceptons les éléments suivants:

1. Exercices fiscaux vérifiés: [.....]
2. Types d'impôts vérifiés : [.....]
3. Date début vérification: [...../...../.....]
4. Date Fin Vérification: [...../...../.....]
5. Lieu de réalisation de la vérification: [Lieu de localisation du lieu où s'est opérée la vérification]

#### I. Les observations du vérificateur :

1. Documents vérifiés[les énumérer] :	
2. Les irrégularités (erreurs) identifiées[les citer une-à-une]	
books 3. Les documents demandés au contribuable mais qui n'ont pas été fournis aux vérificateurs[les nommer un-à-un]	

#### II. Les observations du contribuable :

1. L'opinion sur le déroulement de la vérification	
2. Les explications sur les irrégularités relevées par les vérificateurs. [Expliquer une-à-une].	
3. Explications sur les documents et pièces non fournis aux vérificateurs.	

Vérificateur des Impôts :

Contribuable :

Conseiller Fiscal ou comptable

1. [Noms]

[Noms]

2. [Noms]

FICHE DE CONVENTION SUR LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE		
Nom du titulaire du poste:	Poste :	Période couverte:
Nom de l'encadreur (gestionnaire):		
ROLE		
Mener la vérification fiscale basée sur le risque de tous les cas qui me sont attribués		
Objectifs liés aux activités opérationnelles	Réalisé/Réalisé partiellement / Non réalisé	% g e d e réalisation
Clôturer «x» cas de vérifications générales et «y» cas de vérifications partielles		
Pour chaque dossier qui m'est assigné, effectuer une étude préalable au bureau pour identifier les zones à risque avant de commencer la vérification proprement dite		
Passez '% x' de temps disponible sur les activités de contrôle et clôturer le contrôle du dossier endéans « x » jours.		
Préparer une synthèse des résultats de contrôle à soumettre au contribuable suivi d'un Procès-verbal, en cas de procédure contradictoire, signé par les deux parties.		
Être ponctuel sur les lieux de contrôle et y passer '% y' de temps disponible pour y opérer des contrôles sur places		
Pour chaque cas de vérification, préparer le rapport de vérification suivant les normes convenues après « x » jours à partir de la fin de vérification dans l'entreprise		
Dans le cas échéant déterminer les impôts, préparer l'avis de notification initiale endéans «x» jours après la vérification sur place et « y » jours après réception des observations du contribuable, une notification finale ainsi que l'avis de mise en recouvrement		
Répondre aux lettres des contribuables endéans 'x' jours dès réception de ladite correspondance ou de préparer et envoyer une réponse provisoire endéans « x-5 » jours dès réception de ladite lettre.		
Pour tout cas de fraude identifiée, renvoyer les cas de fraude présumée au Commissariat des Enquêtes		
Compléter la fiche de programme hebdomadaire des activités prévues à l'avance et le soumettre au superviseur.		
Commentaires du Gestionnaire: Commentaires du Titulaire du Poste:		
Niveau de performance: Excellent / Bon / Satisfaisant / Besoin d'amélioration		
Signature du Titulaire du Poste:		Date : ...../...../.....
Signature du Gestionnaire		
Date : ...../...../.....		

**Rapport hebdomadaire d'activités de la semaine écoulée**

DU ...../..... AU ...../...../20

SERVICE .....

No. Réf	Intitulé de l'affaire sous contrôle	Périodes fiscales sous examen	Impôts ou Taxes à vérifier	Date de début de la vérification	Observations (Décrire l'état de l'avancement de l'affaire)

Note :

1. Ce formulaire doit être rempli et remis au Directeur/Chef de Service tous les vendredis au plus tard à 17:00
2. Tous les dossiers de vérification ouverts (sous instruction ou en veille) doivent être repris sur la fiche.
3. Les commentaires seront faits sur les cas qui ont connu un avancement

## Principaux critères de sélectivité des dossiers à vérifier

Les critères de sélectivité des dossiers sur base de risque sont repartis en 22 catégories. L'importance (pondération) attachée à chaque risque varie de zéro (absence de risque) jusqu'à cinq (risque le plus élevé). Partant de risque moins élevé au risque le plus élevé. Le tableau ci-dessous donne la description détaillée de chacune des risques relevés.

Domaine du Risque	Critère de sélectivité	Pondération	Source de données	Observation
I. Immatriculation	1. Date de commencement <=6 mois mais aucune déclaration fiscale mensuelle ou annuelle n'a été reçue	1	Application SIGTAS et Fichiers IPR et IR	Applicable pour la TVA et IPR
	2. Date de commencement >6 mois <=1 année mais aucune déclaration fiscale mensuelle ou annuelle n'a été reçue	2	Application SIGTAS et Fichiers IPR et IR	Applicable pour la TVA et IPR
	3. Date de commencement >1 année mais aucune déclaration fiscale mensuelle ou annuelle n'a été reçue	3	Application SIGTAS et Fichiers IPR et IR	Un cas à programmer pour la vérification
II. Taille de l'entreprise	a) Chiffre d'Affaires Annuel			
	4. Petit Contribuable : CA <=100Mn	1	Fichiers Déclarations TVA et IR	Considérer le CA supérieur entre les deux
	5. Moyen Contribuable : CA >100Mn, <=500Mn	2	Fichiers Déclarations TVA et IR	Considérer le CA supérieur entre les deux
	6. Grand Contribuable : CA >500Mn	4	Fichiers Déclarations TVA et IR	Considérer le CA supérieur entre les deux
	b) Impôts payés durant l'année			
	7. Petit Contribuable : Impôt payé <=50Mn	1	Fichiers Déclarations TVA et IR	Tous impôts payés à l'exception l'IPR
	8. Moyen Contribuable : Impôt payé >50 Mn <=400 Mn	2	Fichiers Déclarations TVA et IR	
	9. Grand Contribuable : L'impôt payé >400 Mn	4	Fichiers Déclarations TVA et IR	
III. Niveau d'Emploi et conformité aux obligations fiscales	a) Dépendant du nombre d'employés			
	10. Petit Contribuable : Nombre d'employés <=5	1	Fichier Déclarations IPR	La déclaration Annuelle. A défaut la déclaration de Décembre
	11. Moyen Contribuable : Nombre d'employés >5, <=10	2	Fichier Déclarations IPR	
	12. Grand Contribuable : Nombre d'employés >10	4	Fichier Déclarations IPR	
	b) L'Impôt Professionnel sur les rémunérations payé			
	13. Petit Contribuable : IPR payé <=10Mn	1	Fichier Déclarations IPR	Les douze mois de l'année
	14. Moyen Contribuable : IPR payé >10Mn <=50Mn	2	Fichier Déclarations IPR	
	15. Grand Contribuable : IPR payé >50Mn	4	Fichier Déclarations IPR	
16. L'employeur dont l'IPR baisse de plus de 20% de la moyenne de trois mois précédents	4	Fichier Déclarations IPR		

	17. L'employeur dont la masse salariale dans les charges excède 10% des rémunérations telles que sur les déclarations de l'Impôt sur les revenus	3	Fichier Déclarations IPR et comptes des résultats	
	18. Une grande entreprise dont au moins une déclaration de l'IPR ne fait pas mention des avantages en nature des dirigeants	2	Fichier Déclarations IPR et comptes des résultats	
IV. Structure de l'entreprise	19. Personne Physique – géré par le propriétaire	4		
	20. Société unipersonnelle – géré par le propriétaire	3		
	21. Société (qu'importe la nature)	1		
V. Echelle de l'entreprise	22. Existence des succursales	5		
	23. Existence de Représentation	4		
	24. Entreprise avec actionnaires locaux	2		
	25. Une multinationale	5		
VI. Le comportement fiscal du contribuable-Échéances déclaratives	26. Absence des déclarations/paiement (au moins une déclaration dans 12 mois)	5	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Dépendamment des échéances déclaratives de chaque type d'impôt
	27. Occurrence de dépôt tardif des déclarations /paiements mensuels <= 3 dans une période de 12 mois	3	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Le facteur de retard devra être annulé après le contrôle fiscal
	28. Occurrence de dépôt tardif des déclarations/paiements mensuels > 3 et <=6 dans une période de 12 mois	4	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Le facteur de retard devra être annulé après le contrôle fiscal
	29. Occurrence de dépôt tardif des déclarations/paiements mensuels <6 dans une période de 12 mois	5	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Le facteur de retard devra être annulé après le contrôle fiscal
	30. Aucune absence/retard de déclaration ou paiement	0	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Le facteur de retard devra être annulé après le contrôle fiscal
VII. Avantages Fiscaux	31. Contribuable qui a réclamé des crédits d'impôts de 37% qui lorsque multiplié par 100/37 dépasse les immobilisations acquises durant la même période	5	Déclarations IR et Application CCF	
VIII. Date et suppléments résultants des contrôles fiscaux antérieurs (Avis de rectification finale/ clôture)	a) Date de contrôle fiscal antérieur			
	32. Date du dernier contrôle fiscal <=1 année	2	Rapport de vérification dans le dossier	
	33. Date du dernier contrôle fiscal >1 année mais <=2 années	3		
	34. Date du dernier contrôle fiscal >2 années mais <=3 années	4		
	35. Date du dernier contrôle fiscal >3 années	5		



	b) Les suppléments d'impôts atteignent 20% de l'impôt déclaré	3	Déclarations IR/IPR/TVA et Avis de rectification/imposition d'Office	
	36. Les suppléments d'impôts sont >20% <=50%	4	Déclarations IR/IPR/TVA et Avis de rectification/imposition d'Office	
	37. Les suppléments d'impôts sont >50%	5	Déclarations IR/IPR/TVA et Avis de rectification/imposition d'Office	
	38. Déclarations incorrectes/faiblesse de système de contrôle interne	5	Avis de rectification/imposition d'Office	
	39. Opposition au contrôle et manœuvre dilatoires	5	Avis de rectification/imposition d'Office	
IX. Taxe sur la Valeur Ajoutée (Commerce Générale)	40. Ventes exonérées > 10% des ventes totales	3	Déclaration TVA-Application TVA	
	41. Ventes liés aux exportations > 10% des ventes totales	3	Déclaration TVA-Application TVA	
	42. Le montant de la TVA sur biens investissements déduite à la ligne 10 de la décl. TVA (50%) sur une période de 12 mois de l'exercice, multiplié par deux, multiplié encore par 100 et divisé par 18 > à 10% de la somme des immobilisations hors taxes acquises durant la même période	5	Déclaration TVA-Application TVA	
	43. Rapport TVA amont et TVA aval > au seuil du secteur d'activité	4	Déclaration TVA-Application TVA	
	44. Observe les règles de proportionnalité mais la TVA déduite n'est pas fractionnée	2	Déclaration TVA-Application TVA	
	45. La TVA sur les importations > à la TVA déduite sur les déclarations TVA	3	Déclaration TVA-Application TVA	
	46. La TVA sur les importations < à la TVA déduite sur les déclarations d'importations	3	Déclaration TVA-Application TVA	
	47. Absence de la TVA sur les produits/services livrés/prestés à soi-même alors que le contribuable a besoin inévitablement des biens/services créés	2	Déclaration TVA-Application TVA	
	48. La TVA totale déduite multiplié par 100/18 est > à la valeur totale des importations et achats locaux destinés à la revente	4	Déclaration de la TVA-Application TVA et Déclaration IR	
	49. Déclarations TVA 'Néants' > 1 fois dans 12 mois	4	Déclaration de la TVA-Application TVA et Déclaration IR	
	50. Déclarations TVA Créditrices > 2 fois dans 12 mois	4	Déclaration de la TVA-Application TVA et Déclaration IR	
	51. Déclarations TVA Créditrices mais absence des Demande de remboursement	5	Déclaration de la TVA-Application TVA et Déclaration IR	
	52. Le montant du Crédit TVA demandé en remboursement au mois de décembre >= 5 fois la valeur du stock déclaré	5	Déclaration de la TVA du mois de Décembre et Le Bilan de l'exercice correspondant	

	53. Remboursements TVA rejetée > 10 % le montant demandé en remboursement	5	Rapports antérieurs	
	54. La TVA sur les gros bâtiments mis en location produits > 100 Mn/an	5	Observation et contrats	
X. Système comptable du contribuable suivant le rapport de vérification précédente ou observation	55. Existence d'une Comptabilité à la fois manuelle et simplifiée	3	Rapport de vérification précédente ou observation	
	56. Existence d'une Comptabilité à la fois manuelle et complexe	5	Rapport de vérification précédente ou observation	
	57. Existence d'une Comptabilité informatisée et simplifiée	3	Rapport de vérification précédente ou observation	
	58. Existence d'une Comptabilité informatisée et complexe	5	Rapport de vérification précédente ou observation	
XI. Comparaison du Taux de Marge Brute (TMB) de l'Entreprise avec celui des entreprises similaires opérant dans le même Secteur	59. Écart du TMB ≤ 10%	2	Déclarations et états financiers du contribuable dans le dossier physique ou une étude/analyse déjà faite (monographies disponibles)	Si la marge peut être disponible
	60. Écart du TMB > 10%, ≤ 25%	4	Déclarations et états financiers du contribuable dans le dossier physique ou une étude/analyse déjà faite (monographies disponibles)	
	61. Écart du TMB > 25%	5	Déclarations et états financiers du contribuable dans le dossier physique ou une étude/analyse déjà faite (monographies disponibles)	
XII. Imposition d'Office	62. Imposé d'Office 1 fois	2	Rapports de vérification	
	63. Imposé d'Office + de 2 fois	4	Rapports de vérification	
XIII. Impôts établis à la clôture (vérification la plus récente par rapport à la précédente)	64. Les suppléments d'Impôts ≤ 10%	0	Dossier du contribuable	
	65. Les suppléments d'Impôts > 10% et ≤ 25%	2	Dossier du contribuable	
	66. Les suppléments d'Impôts > 25% et ≤ 50%	4	Dossier du contribuable	
	67. Les suppléments d'Impôts > 50%	6	Dossier du contribuable	
XIV. Chiffre d'Affaires-Ventes par rapport à l'année précédente	68. L'Écart du CA ≤ 10%	0	Fichiers de suivi déclarations fiscales	
	69. L'Écart du CA > 10% et ≤ 25%	2	Fichiers de suivi déclarations fiscales	
	70. L'Écart du CA > 25% et ≤ 50%	4	Fichiers de suivi déclarations fiscales	
	71. L'Écart du CA > 50%	5	Fichiers de suivi déclarations fiscales	
XV. Le Rapport CA déclaré à la TVA et la CA déclaré à l'IR	72. L'Écart est > 10%	5	Fichiers de suivi déclarations fiscales	
XVI. Postes (Éléments) du Bilan par rapport à l'année précédente	73. Ecart des actifs ≤ 10%	0	Bilan et Annexes	
	74. Ecart des actifs > 10% et ≤ 25%	2	Bilan et Annexes	
	75. Ecart des actifs > 25% et ≤ 50%	4	Bilan et Annexes	
	76. Ecart des actifs > 50%	5	Bilan et Annexes	

	77. Ecart des éléments du passif <=10%	0	Bilan et Annexes	
	78. Ecart des éléments du passif >10% et <=25%	2	Bilan et Annexes	
	79. Ecart des éléments du passif >25% et <=50%	4	Bilan et Annexes	
	80. Ecart des éléments du passif >50%	5	Bilan et Annexes	
	81. Ecart du Capital <=10%	0	Bilan et Annexes	
	82. Ecart du Capital >10%and <=25%	2	Bilan et Annexes	
	83. Ecart du Capital >25% and <=50%	4	Bilan et Annexes	
	84. Ecart du Capital >50%	5	Bilan et Annexes	
XVII. Le taux de rentabilité comparé avec celui de l'année précédente	85. Déviation du taux de profit <=10%	0	Comptes des résultats	
	86. Déviation du taux de profit >10% and <=25%	2	Comptes des résultats	
	87. Déviation du taux de profit >25% and <=50%	4	Comptes des résultats	
	88. Déviation du taux de profit >50%	6	Comptes des résultats	
XVIII. Rapport Marge Brute/ Cout de Stock Vendu et Niveau de Stock	89. Le rapport <=10%	0	Comptes des résultats	
	90. Le rapport >10% et <=25%	2	Comptes des résultats	
	91. Le rapport >25% et <=50%	4	Comptes des résultats	
	92. Le rapport >50%	5	Comptes des résultats	
XIX. La rentabilité	93. Les entreprises qui réalisent des pertes pendant trois exercices successifs dans des secteurs rentables	5	Comptes des résultats	
XX. Sélection aléatoire sur proposition des vérificateurs et gestionnaires	a- Historique du contribuable			
	94. Les dossiers non clôturés durant les années précédentes mais jugés rentables	5	Vérificateurs et gestionnaires	
	95. Propositions basées sur une étude préalable ou connaissance du secteur	5	Services de Recensement fiscal ou Immatriculation	
	96. Propositions qui proviennent des cas de contentieux	5	Registre de contentieux	
	97. Propositions qui proviennent des informations obtenues des tierces personnes	5	Demandes des Renseignements adressées aux grands consommateurs/ fournisseurs	
	98. Propositions basées sur les informations internes à l'OBR (ex. à partir des déclarations TVA, Douanes)	5	- Services des renseignements fiscaux - Annexes aux déclarations de la TVA ou IR	
	99. Contribuables suspectés de commettre des actes de fraude	5	Service des Enquêtes (Surveillance)	
	100. Contribuable qui a été appréhendé dans les agissements de fraude par le passé	5	Service des Enquêtes fiscales	
	101. Recoupements auprès des fournisseurs et clients des contribuables vérifiés	5	Demandes des renseignements et Contrôles effectués	
	b- Les projets spécifiques liés à la connaissance sur l'activité économique			
	102. Les importateurs de ciments	5	Déclarations douanières (SIDONIA++)	

	101. Recoupements auprès des fournisseurs et clients des contribuables vérifiés	5	Demandes des renseignements et Contrôles effectués	
	b- Les projets spécifiques liés à la connaissance sur l'activité économique			
	102. Les importateurs de ciments	5	Déclarations douanières (SIDONIA++)	
	103. Les agences en douanes (commissionnaires en Douanes)	5	Déclarations douanières (SIDONIA++)	
	104. Les Professionnels Comptables et assimilés	5	Indice de richesse	
	105. Les Cabinets médicaux-Dentisteries	5	Indice de richesses	
	106. Les Transporteurs internationaux	5	Recoupements	
	107. Les Hôtels-Restaurants-Bars-Boîtes de Nuits-Casino-Gestion des événements (conférences-ateliers-réceptions), maisons de passage, etc.	5	Observation	
	108. Gros Bâtiments mis en locations	5	Observation	
	109. Les sociétés de Construction	5	L'essor de ce secteur au Burundi	
	110. Les ONG et Projets de l'Etat - IPR	5	Ministère de l'Intérieur et annuaire téléphonique	
	111. Les institutions Publiques non immatriculées ne déposant pas de déclaration IPR	5	Annuaire Téléphonique	
	112. Les institutions Publiques qui prélèvent le PF mais ne le reversent pas	5	Service Réception des Déclarations et Répertoire téléphoniques	
	113. Le contribuable imposé sous le régime forfaitaire négocié avec fréquence d'importations de plus de 5 fois dans une période de 12 mois et d'une valeur > 50 Millions	5	Répertoire des contribuables sous le régime forfaitaire	
XXI. Les Marchés Publics gagnés	114. Les marchés publics > = 80% du chiffre d'affaires déclaré pour le même exercice	5	Rapports des marchés publics	
XXII. Les Prélèvements forfaitaires	115. Les prélèvements forfaitaires sur les importations déduits afférents à l'exercice (ou imputé sur le CCF) >= 20 Mn	5	Déclarations Douanes (SIDONIA ++)	
	116. Les prélèvements forfaitaires sur les marchés publics déduits afférents à l'exercice (ou imputé sur le CCF) >= 20 Mn	5	Rapports des marchés publics et CCF	

**Autorisation de commencer le contrôle fiscal**

*1) Identification du Contribuable à vérifier :*

- 1. Nom du Contribuable:
- 2. NIF :
- 3. Adresse géographique :
- 4. Numéro de Téléphone:
- 5. Secteur d'Activité :

*2) Autorisation de commencer la vérification :*

- Pourquoi vérifier ce Contribuable ? - Risques identifiés :

- 1. Risque 1:
- 2. Risque 2:
- 3. Risque 3:
- 4. Risque 4:

*3) Origine du dossier/cas:*

- Dossier au programme
- Dossier renseigné par les services de l'OBR
- Instruction de la hiérarchie
- Cas identifié à partir des Recouplement
- Dénonciation reçue d'un informateur

*4) Niveau d'importance et urgence:    o    Immédiat :    o    Relatif :*

*5) Années (mois) d'activités à examiner:*

Année 1 :Année 2:Année 3:Année 4:

*6) Types d'impôt à vérifier:*

1.TVA    2.TC    3.IPR    4.IRPP    5.IRS    6.IM    7.PF

*7) Date proposé pour débiter le contrôle : ...../...../.....*

*8) Instruction et recommandation donnée :*

.....  
.....  
.....

*9) Service :.....Équipe .....Group.....*

*10) Vérificateurs:*

- 1. ....
- 2. .... Chef de Service

Date: ...../...../.....

Nom: .....

Signature: .....

## Procédures de gestion des remboursements

Lorsque chacune des déclarations à la TVA, déposées au cours de trois mois consécutifs, fait apparaître un crédit TVA, le contribuable peut demander un remboursement de son crédit au cours du mois qui suit ces trois mois.

Le contribuable dépose sa demande de remboursement à l'accueil des Directions des Grands Contribuables et Moyens Contribuables. L'OBR doit lui rembourser dans trois (3) mois à partir de la date de dépôt de sa demande.

Avant de rembourser un contribuable, l'OBR doit procéder à l'étude ou à la vérification du dossier du contribuable afin de s'assurer que celui-ci a bel et bien droit au crédit déclaré et demandé.

Les documents à utilisés sont :

- 1) Pour les personnes privilégiées,
  - a) le formulaire de demande de remboursement ;
  - b) la liste détaillée des factures de la TVA indiquant le nom, le NIF et le montant payé au fournisseur
  - c) Les copies des factures ;
  - d) Les preuves de paiement des fournisseurs ;
  - e) L'ordre de virement ;
  - f) La réponse de l'OBR.
- 2) Pour les assujettis :
  - a) les formulaires de demandes remboursement de la TVA ;
  - b) 1 (e) et (f)
- 3) Pour les ONG en plus des éléments mentionnés au point (1) :
  - a) La copie de convention entre le Gouvernement et l'ONG
  - b) L'attestation de reconnaissance de l'Autorité locale.

Les étapes de traitement de la demande de remboursement sont :

- ✓ Réception et enregistrement de la demande de remboursement dans le fichier Excel par le vérificateur de l'unité TVA
- ✓ Analyse du dossier de demande et saisie du résultat par un vérificateur de l'unité TVA
- ✓ Approbation du dossier de la demande par l'administration suivant la chaîne Vérificateur, Chef d'équipe, Chef de service, Directeur GC ou MC, Commissaire des taxes internes et Directeur Financier selon les pouvoirs établis comme suit :

TRANCHE	POUVOIR
Inferieur ou égale à 1.000.000 Fbu	Chef de Service Vérification
Entre 1.000.001 à 10.000.000Fbu	Directeur des GC ou MC
Supérieur à 10.000.000Fbu	Commissaire de TI et RNF

- ✓ Émission de l'ordre de virement (OV) par la Direction des Finances
- ✓ Saisie du remboursement de la demande en Excel
- ✓ Envoi de la lettre de réponse

A chaque étape du processus de remboursement, la personne chargée du traitement du dossier doit enregistrer dans un fichier Excel (fichier du contrôle de l'efficacité comme ci-bas) la date de réception et sa date de transmission;

1. Le fichier de contrôle de l'efficacité de remboursement sera disponible au serveur de l'OBR auquel la personne responsable sera autorisée pour remplir la colonne appropriée ;
2. A la fin de chaque semaine, le chef d'équipe responsable du dossier calcul le temps pris pour chaque dossier et un rapport est préparé pour la hiérarchie.

### ANNEX RBO1

DEPARTMENT DE TAXES INTERNES												
FICHIER DE CONTROL DE LE EFFICACITE DE LE REMBOURSEMENT												
NIF	NOM DU CONTRIBUABLE	VERIFICATEUR DE REMBOURSEMENT		CHEF DE SERVICE REMB		DGC OU DMC		COMMISSARIAT		DIRECTION FINANCIER		No. DE JOURS PRIS EN TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
		DATE DE RECEPTION	DATE DE DEPART	DATE DE RECEPTION	DATE DE DEPART	DATE DE RECEPTION	TEMPS DE DEPART	DATE DE RECEPTION	TEMPS DE DEPART	DATE DE RECEPTION	TEMPS DE DEPART	J - A
		25-03-13	20/04/2013	20/04/2013	23-04-13							29.00
												0.00
												0.00
												0.00
												0.00

NOTE:

- (1) Chaque vérificateur suit les dossiers qui le concernent jusqu'à la fin
- (2) Chaque service concerné remplit les colonnes appropriées
- (3) La colonne K s'affiche automatiquement
- (4) Le vérificateur concerné fait un rapport hebdomadaire sur le temps pris.

Le tableau est disponible à remplir dans le Fichier Excel ou sur le réseau



### 6.2.3. Recouvrement<sup>1</sup> et rapprochement des impôts

Conformément à la loi relative aux procédures fiscales, tous les types d'impôts et taxes mis à charge des redevables doivent être recouverts rapidement dans le délai légal. Si non, la dette fiscale peut devenir irrécouvrable pour des raisons multiples.

Le recouvrement doit suivre la loi sur les procédures fiscales. Il commence à partir de la date d'exigibilité. Il concerne tous les impôts, taxes, droits de douanes et toute autre recette établie par l'OBR. Tout service qui initie une dette doit élaborer une note d'imposition y relative et l'envoyer au service de recouvrement concerné.

Les agents du recouvrement doivent suivre régulièrement les étapes du processus de recouvrement qui sont :

- 1) Envoi de l'extrait du CCF accompagné d'une contrainte et commandement ;
- 2) Obtention des observations du contribuable ;
- 3) Distinction de la dette mise en contentieux de celle à recouvrer ;
- 4) Enregistrement de l'état d'avancement à chaque étape de recouvrement ;
- 5) Suivi du paiement ou des conventions de paiement conclues avec le contribuable ;
- 6) Avis à tiers détenteur
- 7) Fermeture de l'établissement ;
- 8) Saisie de biens ;
- 9) Requêtes d'inscription hypothécaire, etc.

#### *Plans et rapports du recouvrement*

- 1) Au début de l'année, les services du recouvrement produisent une liste de la dette fiscale à recouvrer ;
- 2) Sur la liste, ils identifient et tirent les dettes fiscales qui sont déjà frappées de prescription et devenues irrécouvrables ;
- 3) Ils préparent un rapport sur les dettes recouvrables et le soumettent à leur hiérarchie directe avec une recommandation et les séparent des dettes irrécouvrables ;
- 4) Ils donnent priorité aux dettes recouvrables par ordre décroissant du montant à recouvrer ;
- 5) Ils mettent à jour la liste de la dette recouvrable
- 6) Ils établissent des plans individuels de recouvrement
- 7) Chaque agent produit un rapport hebdomadaire sur l'évolution du recouvrement ;
- 8) Si l'agent trouve des difficultés qu'il ne peut pas résoudre, il doit informer le chef de Service immédiatement ;
- 9) Le chef de service soumet un rapport hebdomadaire au Directeur ;
- 10) Les Directeurs soumettent un rapport mensuel au Commissaire et avec copie au Directeur des Programmes et Suivi pour mise à jour du plan d'actions du commissariat des Taxes Internes et Recettes non Fiscales.

#### *Suivi du recouvrement*

Les agents suivent plusieurs actions en séquence pour recouvrer les dettes. Les étapes suivantes sont précisées dans la loi sur les procédures fiscales :

- 1) Le contribuable doit payer sur base d'une note d'imposition dans les quinze (15) jours calendaires. Si non, le recouvrement doit être lancé. L'acte de recouvrement commence à partir du 16ème jour de la réception de la note d'imposition par le contribuable ou son représentant ;

---

1

- 2) L'agent du recouvrement concerné doit saisir la date de la réception de la note d'imposition par le contribuable dans le fichier Excel;
- 3) Au 16ème jour de la réception de la note d'imposition, l'Administration fiscale adresse au contribuable une contrainte et commandement indiquant le montant de la dette due, des intérêts et des amendes à payer ainsi que les poursuites légales qui seront intentées au cas où l'impôt, les intérêts et les amendes ne seraient pas payés dans le délai de quinze (15) jours calendaires à compter de la réception de la lettre de rappel ;
- 4) Si le Commissaire Général ou une autre personne habilitée, a suspendu la totalité ou une partie de la note d'imposition (formulaire en Annexe RR02), enregistrer la suspension faite, la date de la suspension, et l'action faite à cette date dans le fichier Excel.
- 5) Ce délai de quinze (15) jours à partir de la réception de la note d'imposition peut être raccourci en cas de risque avéré de non-recouvrement effectif de la dette.
- 6) Si un contribuable demande le paiement échelonné, négocier un paiement immédiat et le montant qu'il payera chaque mois sans excéder 12 mois. Il se présente au chef de Service qui prend une décision ;
- 7) L'agent concerné prépare et le chef de service approuve la convention avec le contribuable (Annexe 1) ;
- 8) L'agent saisit le paiement échelonné dans un tableau Excel (Annexe RR05);
- 9) Chaque paiement ;
- 10) Si le contribuable interrompt le paiement, l'agent doit le contacter et relancer la procédure de recouvrement.
- 11) Si le contribuable demande au Ministre un dégrèvement des impôts, taxes, droits des douanes, des amendes et intérêts, et qu'il reçoit l'accord, mettre à jour le fichier Excel et ajuster le solde à payer, s'il y en a ;
- 12) Si le Ministre accorde l'annulation des dettes irrécouvrables, nettoyer le compte courant fiscal (CCF);
- 13) A moins que le contribuable ait obtenu un plan d'apurement échelonné, si l'impôt n'est pas payé dans le délai de quinze (15) jours calendaires prévu par la loi sur les procédures fiscales, l'Administration fiscale peut procéder à la saisie de tout bien, meuble ou immeuble, et de tout droit relatif à un tel bien appartenant au contribuable ou transféré par celui-ci à un tiers à titre gratuit ;
- 14) L'agent concerné doit rédiger un procès-verbal au moment de la saisie signé conjointement avec le contribuable et le lui remettre pour accuser réception ;
- 15) Les biens saisis sont vendus aux enchères publiques huit (8) jours calendaires après la notification du procès-verbal de saisie au contribuable. L'agent doit mettre à jour le fichier Excel suite à des actions prises, la date de saisie et la date de l'action suivante, qui sera la vente de biens ;
- 16) En cas de refus de signature par le contribuable, l'agent concerné (huissier de l'Administration fiscale) le mentionne sur le même procès-verbal;
- 17) La saisie et la vente des biens immeubles ont lieu conformément aux dispositions de la loi portant code de procédure civile et de la législation foncière. En matière de recouvrement, les huissiers de l'Administration fiscale ont la même compétence que les huissiers de justice, sauf en matière d'exécution des décisions judiciaires ;
- 18) En cas de saisie des biens meubles, l'administration fiscale a la prérogative de procéder à la vente aux enchères ;
- 19) En cas de saisie des biens périssables l'agent de saisie doit permettre au contribuable de procéder lui-même à la vente avec la permission du chef de service et lui intimer l'ordre de payer l'impôt immédiatement.
- 20) L'agent de recouvrement peut adresser une notification au dépositaire, détenteur ou débiteur lui demandant de donner un aperçu clair de sa dette envers le contribuable ou du montant des fonds du contribuable qu'il détient.

- 21) L'agent du recouvrement exige de tout dépositaire, détenteur ou débiteur de sommes ou tout autre bien appartenant ou devant revenir au contribuable de lui verser le montant, en lieu et place du contribuable, des sommes ou de tout autre bien qu'ils détiennent ou qu'ils doivent, à concurrence des impositions dues par le contribuable dans 15 jours calendaires ;
- 22) Pour identifier les débiteurs du contribuable, les actions suivantes doivent être prises:
- a) Demander le bilan du contribuable ou le chercher dans les annexes de la déclaration la plus récente;
  - b) Analyser le bilan et identifier les tiers détenteurs;
  - c) Ecrire aux détenteurs demandant une confirmation de la somme disponible;
  - d) Pour le cas des banques on peut directement écrire même sans consulter le bilan du contribuable ;
  - e) Si la confirmation est positive, demander le paiement à l'OBR au lieu du contribuable comme prévu dans la loi sur les procédures.
- 1) Dans la lettre de notification, l'agent avertit le dépositaire, le détenteur ou le débiteur des sommes ou tout autre bien appartenant ou devant revenir au contribuable que s'il ne respecte pas les conditions énoncées dans la loi sur la procédure, il est considéré comme redevable à l'Administration fiscale du montant de l'impôt dû par le contribuable ;
  - 2) L'agent de recouvrement doit suivre la situation dans le cas où un contribuable a été déclaré insolvable de tout impôt, intérêt ou amende dus conformément à la loi sur les faillites en vigueur.
    - a) Préparer un projet de lettre pour signature par la hiérarchie à adresser au liquidateur demandant le paiement de la dette;
    - b) Il doit assurer le suivi de la lettre et le paiement de l'impôt par le liquidateur.
  - 3) L'agent de recouvrement concerné doit mettre à jour le fichier Excel.

#### ***Déclaration de la créance irrécouvrable***

- 1) La créance irrécouvrable est déterminée après avoir pris toute l'action de recouvrement comme suit :
  - a) Lettre de rappel (Contrainte et commandement) ;
  - b) Avis à Tiers détenteur ;
  - c) Saisie de biens ;
  - d) Garantie de trésor ;
  - e) Liquidation ;
  - f) Identification des biens de toute nature sur le nom du débiteur.
- 2) Si toutes les actions ci-haut concluent qu'il n'y a pas de moyen à recouvrer, l'agent peut proposer que la créance soit admise en non valeurs ;
- 3) L'agent soumet sa proposition au Chef de Service qui discute avec le Directeur ; celui-ci formule une recommandation au Commissaire ;
- 4) Le Commissaire présente la recommandation au Commissaire Général, que le débiteur soit retiré des recouvrables et classé parmi les irrécouvrables. Sur base de la décision du Commissaire Général, l'agent met les débiteurs sur la liste des irrécouvrables ;
- 5) La liste des dettes irrécouvrables est gardée pour un suivi trimestriel pendant deux ans et après, le Commissaire Général la transmet au Ministère pour annulation des dettes bien établies comme irrécouvrables.

#### ***Attestation fiscale***

Sur base d'un formulaire (Annexe RR03) de demande du contribuable ou son représentant dûment mandaté, l'agent du recouvrement vérifie si le contribuable est en ordre pour bénéficier d'une attestation fiscale de la manière suivante:

- 1) Enregistrer le temps de début du service ;
- 2) Consulter le CCF pour vérification de sa situation fiscale ;
- 3) Se rassurer qu'il est en ordre avec les déclarations de tous les impôts, taxes et droits de douanes en consultant le fichier des déclarations qui doivent être disponibles dans le réseau et SYDONIA WORLD;
- 4) S'il a des dettes, lui exiger le paiement ou lui faire signer une convention de paiement comme décrit dans la présente procédure;
- 5) Préparer un projet de l'attestation fiscale à signer par le chef de service ;
- 6) Enregistrer le temps de fin du service.

***Prise en charge des preuves de paiement pour mettre à jour le Compte Courant Fiscal.***

Un contribuable peut effectuer des paiements et que ces derniers ne soient enregistrés sur son compte courant fiscal surtout lorsque ces paiements n'ont pas précisé les types d'impôts. Les procédures suivantes sont appliquées :

- 1) Le contribuable doit présenter une quittance délivrée par les services en charge de la comptabilité pour qu'il soit prise en charge par les services en charge de recouvrement;
- 2) Quand un contribuable présente une preuve de paiement datant d'avant la création de l'OBR, il est envoyé aux services en charge de la comptabilité de l'OBR pour qu'ils lui délivrent un document de régularisation.
- 3) Le contribuable revient avec ce document pour la prise en charge par les services du recouvrement et rapprochement.
- 4) Quand le contribuable paie en dehors des banques du guichet de l'OBR, il doit se présenter d'abord aux services en charge de la comptabilité de l'OBR pour avoir une quittance qui sera prise en charge par les services de recouvrement;
- 5) Les services en charge du recouvrement doivent consulter le système informatique (RMS) pour vérifier si le paiement est régulier;
- 6) La prise en charge des documents ci-dessus se fait à partir de la date de paiement du contribuable pour éviter les intérêts liés au retard.

### **6.3. Procédures de la Direction des Programmes et Suivi du CTI**

La Direction des programmes et suivi du CTI supervise trois services à savoir :

- ✓ Service de Pilotage du contrôle fiscal ;
- ✓ Service de Pilotage du recouvrement ;
- ✓ Service de Pilotage de l'Assiette

#### **6.3.1. Procédures du service pilotage du contrôle fiscal**

Le service se consacre à :

- ✓ La définition des orientations stratégiques, les objectifs et les priorités de la politique de contrôle fiscal,
- ✓ L'élaboration des plans pour que le programme de contrôle ait une performance optimale,
- ✓ Le choix des critères de sélectivité des contribuables plus à risque à prioriser au programme de contrôles,
- ✓ L'élaboration des programmes de vérification et pilotage de leur mise en œuvre,
- ✓ La Fixation des objectifs et développement des procédures pour appuyer les plans et évaluer les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs,
- ✓ Le suivi des contrôles en cours et ceux déjà clôturés,
- ✓ Le suivi des contentieux,
- ✓ Le suivi de l'utilisation de l'application de Gestion et suivi des traitements des dossiers fiscaux,
- ✓ Le maintien d'un bon niveau de qualité de vérification sur l'élaboration des programmes de formation,
- ✓ L'analyse des dossiers à proposer pour une revérification fiscale.

En complément à ces tâches principales, le service procède en permanence à :

- ✓ L'analyse de la qualité du travail des vérificateurs,
- ✓ Le maintien à jour d'une base de données documentaire au profit des vérificateurs,
- ✓ La qualité des rapports de vérification,
- ✓ L'analyse des résultats financiers des contrôles et leurs performances,
- ✓ L'intervention comme recours hiérarchique dans la procédure de contrôle.

#### **Programmation des contrôles fiscaux**

- ✓ En se basant sur les plans d'actions développés par les directions opérationnelles du CTI, le Service compile toutes les données pour avoir un plan d'actions du CTI à valider par la hiérarchie.
- ✓ Si ce plan est validé, ce document va faire référence à l'équipe technique pour élaborer une programmation des contrôles fiscaux de l'année suivante.
- ✓ Après avoir identifié les contribuables à haut risque, l'équipe technique propose des cas de contrôles à retenir sur base des critères choisis et sur divers aspects qui vont permettre de trouver un programme global par type de vérification et par staff disponible dans chaque service en charge des vérifications de l'année.
- ✓ Au cas où, l'équipe technique, trouve que les renseignements utilisés ne peuvent pas couvrir tout le programme de contrôle de l'année pour l'un ou l'autre service, un ajustement du programme est toujours envisagé pour complément après l'évaluation à mi-parcours du 1er Semestre de chaque année en cours.
- ✓ La programmation des contrôles est annuelle et affecte plus d'impôts.
- ✓ La programmation veille à ce que les vérifications à mener sont rentables, uniformes, complètes, efficaces et efficientes.

- ✓ Le programme de vérification précise les noms des contribuables qui seront vérifiés, les types d'impôts à vérifier, les exercices fiscaux à vérifier, etc. Il décrit les risques relevés pour chaque contribuable au programme. Il évoque aussi des projets particuliers partant des questions relevées par les différentes études en rapport avec le respect des obligations fiscales menées au sein de l'Office.
- ✓ Les dossiers mis au programme national de vérification sont ceux proposés par le Chef de Service et le Service de Gestion de Risque.
- ✓ Le programme de vérification vise à optimiser à la fois l'effet direct et dissuasif des contrôles. Prévoyant des contrôles spécifiques et de courtes durées se rapportant sur un petit pourcentage des petits contribuables et un pourcentage légèrement plus élevé des moyens contribuables et le contrôle plus ou moins généralisé pour les grands contribuables.
- ✓ Le programme segmente les contribuables sur une gamme des critères dont le plus prépondérant est le chiffre d'affaires.
- ✓ Le programme se base sur le nombre de contribuables immatriculés. Il est aussi axé sur le nombre moyen du personnel affecté à la vérification pour la période considérée.

### ***Les sources de programmation***

- ✓ Les données fournis par les services de Réception des Déclarations, celui de Gestion de Risque et Renseignements Fiscaux et les Services des Douanes (importations et exportations) sont autant, les sources d'information principales pour les contrôles fiscaux.
- ✓ Les autres informations sont les données en rapport avec les marchés publics attribués par les différentes institutions gouvernementales (OTBu), la Police Nationale, l'Armée Nationale, etc.)
- ✓ Les différentes informations recueillies au moyen des demandes de renseignements auprès des grands contribuables (clients et fournisseurs). Ces informations doivent être transmises au moyen des fiches de proposition et au travers des recoupements effectués par les services de renseignements.
- ✓ Par ailleurs les contrôles fiscaux peuvent provenir des informations recueillies par les agents vérificateurs en vue d'enrichir le dispositif de programmation à travers les déductions constatées et lors de la vérification.
- ✓ Le montant des prélèvements forfaitaires (acomptes) de l'impôt sur le revenu, le montant de l'impôt sur le revenu déclaré, les déclarations TVA (déductions) et la taxe de consommation, etc.

### ***L'identification et l'évaluation des risques***

Pour aboutir à une programmation efficace, le service pilotage du contrôle fiscal oriente le programme dans le cadre du renforcement et de la promotion du respect volontaire des obligations fiscales par les contribuables, de cibler et vérifier les contribuables à haut risque partant de la mission et de la vision de l'OBR. Cette activité part de l'analyse de risques et de profilage sur référence des domaines d'intervention, des secteurs d'activités économiques, les différents critères de sélectivités et la liste des contribuables appréhendés par certains de ces critères.

Ce programme met plus d'accent sur les cas de vérification fiscale à haut risque et qui posent un grand problème lié à la collecte des recettes fiscales afin d'augmenter le rendement des contrôles fiscaux et d'accroître la transparence dans la programmation en instituant de nouvelles approches de sélection des dossiers à vérifier.

### ***Critères classement des contribuables***

- ✓ Caractéristique du contribuable : Montant du Chiffre d'affaires. Secteur d'activité avec une pondération forte sur les activités à risque.
- ✓ Comportement du contribuable : Défaillance déclaratives (TVA, IS ou IRE), contribuable reliquataire, contribuable convaincu de fraude.

- ✓ Données financières relatives au contribuable : Différence des chiffres d'affaires tirés des déclarations : TVA, IR. Déficit reportable du CA, du CTVA etc.
- ✓ Historique de vérification : Absence de vérification sur les exercices précédents
- ✓ Renseignements externes : Discordance entre le CA déclaré et le montant des importations et/ou le montant des marchés publics, etc.

Chaque critère doit être pondéré d'un nombre de point variable selon l'importance du critère et de la distorsion relevée. Ainsi, pour un montant de chiffre d'affaires la pondération est croissante avec le chiffre mais peut conduire à une sélection automatique pour une activité dominante (télécommunications, produits pétroliers, brasserie, Banque, Assurances, ...). De même, une pondération assez faible doit être appliquée pour une défaillance déclarative occasionnelle tandis qu'une défaillance lourde doit entraîner une sélection des défaillances systématiques.

### ***La gestion des performances***

- ✓ A partir du plan d'actions du CTI validé, le service doit suivre si les services de vérification au DGC, DMC, DPMC tant à Bujumbura que dans les Régions, ont accompli et clôturé le maximum des cas des contrôles fiscaux, en vue de préserver les recettes du Trésor public.
- ✓ Pour rentabiliser au maximum les contrôles fiscaux opérés par les Services de Vérification, le service doit veiller à ce que les objectifs annuels en nombre et nature d'affaires (dossiers) à vérifier l'année suivante, devront être déterminés avant la fin de l'année courante, en collaboration avec le service de gestion de risque.
- ✓ Au minimum, un certain nombre de contrôle d'affaires (dossiers) doivent être effectués par an, en tenant compte toutefois des spécificités sachant que certains d'entre eux exigent plus de temps que d'autres.
- ✓ Au cas où ces objectifs ne seraient pas atteints, des justifications seront exigées aux services ou agents défaillants pour détecter les obstacles d'atteindre les objectifs et orienter le CTI dans le sens de prendre des stratégies d'améliorations ou de maîtrise des lacunes relevés. Noter que ces objectifs contenus dans le programme annuel de vérification peuvent être ramenés d'une part au semestre, au trimestre, au mois mais d'autre part, au Bureau, au Service, à l'Équipe et à l'Agent Vérificateur.

### ***Les différentes sortes d'indicateurs de performance***

Une liste d'indicateurs de performance à suivre devra être élaborée et renseigner chaque fois dans les rapports d'activités pour évaluer la performance des services. Un seul indicateur ne peut pas déterminer la performance générale. Seule l'association de plusieurs mesures peut éclairer le gestionnaire et décideur sur la qualité-rendement. Parmi les indicateurs à relever il figure les suivants :

- ✓ Le rendement moyen du contrôle (en termes de suppléments d'impôts) qui permet de mesurer la productivité brute moyenne d'une vérification, sans tenir compte des recouvrements ni des rectifications ou dégrèvements ultérieurs, et de faire des comparaisons entre les services. En fait, on cherche à savoir ce que rapporte en moyenne un contrôle dans une entreprise ;
- ✓ Le taux d'exécution des contrôles consiste à déterminer le nombre de vérifications menées sur un total de missions de vérifications au programme pendant une période déterminée. Il permet aussi au SPCF de mesurer l'effort des services dans l'exécution quantitative de la mission de contrôle fiscal et de s'assurer que les contrôles prévus dans les objectifs sont effectivement réalisés.
- ✓ Efficacité des contrôles. Il permet au SPCF d'apprécier la solidité des arguments juridiques du fait des redressements effectués dans le cadre d'un contrôle. Le rapport entre les impôts initialement établis par rapport à ceux dégrévés ou retenus après décision de l'instance de recours.



- Examiner le rapport entre le montant des redressements à la première notification et celui arrêté lors de la clôture qui démontre la pertinence des redressements, la solidité des arguments avancés initialement et l'occurrence du débat contradictoire lors de la vérification ;
- Analyser le rapport entre le montant des redressements à la clôture et celui arrêté par la décision du comité de recours au cas où le dossier aurait atteint l'étape de contentieux ;
- ✓ Les indicateurs d'efficacité. Ceux-ci sont relatifs aux résultats atteints par rapport aux moyens mis en œuvre pour produire les résultats recherchés :
  - Personnel-Résultat mesure le nombre de vérificateurs (équipe) pour effectuer un nombre déterminé des contrôles.
  - L'indicateur de Temps-Résultat qui détermine la durée totale consacrée à un contrôle par rapport au nombre total de vérifications effectuées. Le délai de traitement du dossier ;
  - La qualité de la programmation des contrôles : Il permet de voir si la sélection et la programmation des dossiers à contrôler sont efficaces. Sur un nombre déterminé des cas sélectionnés et programmés, combien des dossiers se sont avérés concluants ?
  - Taux de couverture du contrôle fiscal qui permet aux cadres d'appui du SPCF de s'assurer que la couverture du contrôle fiscal est correctement assurée, que la proportion des contrôles est équilibrée et qu'il n'y a pas de secteurs ou de catégories de contribuables sous vérifiés. Le nombre total des dossiers vérifiés par rapport aux contribuables immatriculés actifs.

### ***Evaluation de la performance***

Les objectifs de performance du Service Vérification sont en principe contenus dans le programme de vérification de chaque année. Chacun des objectifs clés consignés dans le programme doit répondre à une série des critères dont les suivants :

- ✓ Chacun d'eux doit être articulé. Ils doivent être alignés aux principes SMART (Spécifiques, Mesurables, Réalisable, Réaliste et circonscrit dans le temps).
- ✓ Pour chaque objectif, les stratégies doivent tenir compte des risques pour l'atteinte des objectifs fixés.
- ✓ Les activités doivent définir ce qui doit être fait pour mettre en œuvre des stratégies
- ✓ Les Ressources doivent être exprimées en nombre d'agents vérificateurs à temps plein requis pour accomplir la tâche.
- ✓ Établir un calendrier qui définit les jalons des activités au programme.
- ✓ Les indicateurs de performance doivent être exprimés en termes mesurables pour ce qui est de la stratégie ou cas particulier à traiter.
- ✓ Un accord de performance doit être signé entre le Vérificateur et son superviseur.

### ***Nombre de dossiers à vérifier***

La détermination du nombre des dossiers à vérifier dépend de plusieurs éléments dont :

- ✓ Les indicateurs de performance doivent être exprimés en termes mesurables pour ce qui est de la stratégie ou cas particulier à traiter.
- ✓ Un accord de performance doit être signé entre le Vérificateur et son superviseur.

### ***Le temps consacré à la vérification***

Le temps de vérification dépend des facteurs suivants:

- ✓ L'ampleur : complexité ou simplicité des dossiers à vérifier;
- ✓ La méthodologie adoptée lors des contrôles fiscaux;
- ✓ La taille du contribuable et le volume des opérations commerciales à vérifier;

- ✓ Le niveau de compétence des agents vérificateurs ;
- ✓ Le nombre d'agents vérificateurs affectés au contrôle.

Pour finaliser une vérification, les standards ci-dessous sont proposés. Néanmoins des ajustements peuvent être faits par les gestionnaires suivant les exigences du travail :

Catégorie du contribuable	Temps à consacrer à la Vérification Ponctuelle	Temps à consacrer à la Vérification Générale
Un Grand contribuable	30 hjs	60 hjs
Un Moyen contribuable	15 hjs	25 hjs
Un Petit contribuable	7 hjs	15 hjs
Un Micro contribuable	2hjs	7hjs

- ✓ Autrement dit, une vérification ponctuelle d'un grand contribuable effectuée par une équipe de deux vérificateurs des impôts devrait en moyenne prendre 12.5 hjs c'est-à-dire deux semaines pour compléter les 25 hommes jours.
- ✓ Le taux de couverture est déterminé en prenant le nombre de contrôles, exprimé en pourcentage de la population des contribuables divisé par le nombre des cas réellement vérifiés. A titre d'exemple, s'il est clôturé : 133/325 (grands contribuables), le taux de couverture serait égal à 41%. Il serait de 18% si 210 contrôles sont clôturés sur 1118 contribuables qualifiés de Moyens contribuables au registre fiscal. Alors que si 300/3514 Petits contribuables étaient clôturés, le taux de couverture serait de 8%. Ainsi le taux de couverture général moyen serait de 13% soit 643/4957.
- ✓ La couverture du contrôle fiscal est tributaire de la nature de l'intervention du vérificateur et la durée de cette intervention. Le temps lui-même varie considérablement d'un segment à l'autre. Facteurs influant sur le temps standard comprennent: la portée de la vérification, la méthodologie adoptée, le degré de collaboration du contribuable; niveau de compétence des agents vérificateurs, et nombre des vérificateurs affectés à une affaire.
- ✓ Pour bien évaluer les réalisations de chaque service et chaque vérificateur, l'évaluateur doit tenir compte du budget temps suivant cette illustration :
  - a. Nombre de jours de l'année : 365
  - b. Moins les weekends, congés et jours fériés : 135
  - c. Moins Jours consacrés à la formation, travaux généraux et administration : 30
  - d. Nombre de jours consacrés au contrôle par agent vérificateur (av) : 200
  - e. Nombre d'agents fiscaux DGC : 33
  - f. Nombre d'agents fiscaux DMC : 25
  - g. Nombre d'agents fiscaux DPMC -BUJUMBURA : 8
  - h. Nombre d'agents fiscaux du Ressort Intérieur : 14
  - i. Nombre total des jours disponibles (hommes jours) au DGC = 33av X 200= 6,600
  - j. Nombre total des jours disponibles (hommes jours) au DMC = 25av X 200= 5,000
  - k. Nombre total des jours disponibles (hommes jours) au DPC = 8av X 200=1,600
  - l. Nombre total des jours disponibles (hommes jours au RI = 14av X 200 =2,800

Normes en rapport avec le nombre de jours à consacrer au dossier :

Type de contrôle	Catégorie du contribuable	Temps consacré (jours)
Vérification générale	- Grand	50
	- Moyen	25
	- Petit	15
	- Micro	7
Vérification ponctuelle	- Grand	25
	- Moyen	15
	- Petits	7
	- Micro	2

### **Détermination du nombre des dossiers par rapport aux ressources et nature des contrôles**

#### **Le taux de couverture des contrôles fiscaux**

Sur ce point, le taux de couverture du contrôle fiscal permet de s'assurer un équilibre entre le nombre des vérifications par rapport à la population totale des contribuables partant des gains à obtenir et les ressources à déployer. Sachant qu'il n'est pas toujours facile de le réaliser, l'élément majeur à prendre en considération est de s'assurer qu'il n'y a pas de secteurs ou de catégories de contribuables non couverts par le programme.

#### **Stratégies de gestion de risque**

- ✓ La gestion de risque fiscal exige la nécessité de trouver un juste équilibre entre l'application de contrôles efficaces pour protéger les recettes du Trésor Public tout en s'assurant que les contribuables réguliers ne se voient pas les plus visés avec des contrôles. Il y a donc nécessité de mettre en place une stratégie globale et d'un programme qui applique les principes de gestion de risque, appuyé des services aux contribuables très solide et autres initiatives tendant à renforcer le respect des obligations fiscales. Il faudra, à chaque fois, identifier les risques majeurs et prescrire les voies et moyens par lesquels ces risques seront abordés ou maîtrisés ainsi que les critères d'évaluation de l'avancement dans leur réduction.
- ✓ Nous devons nous efforcer de plus en plus d'offrir un bon service aux bons contribuables à se conformer à leurs obligations et de rendre la tâche difficile aux contribuables malhonnêtes en instaurant des mécanismes solides de prévention, de détection, d'investigation des cas de fraude et de non-respect des obligations fiscales.
- ✓ Nous devons améliorer la collecte de l'information, le travail de renseignements fiscaux, et d'évaluation des risques à partir d'un large éventail de sources des données (les services douaniers, les autres établissements gouvernementaux, les personnes morales, etc.) aux fins d'identification des secteurs d'affaires, des transactions commerciales qui présentent les plus grands risques en termes de manque à gagner. Renforcés par la possession d'informations crédibles et fiables, les contrôles devraient se limiter uniquement à des cas présentant de haut risque. La sélection des cas sera plus objectif avec l'appui d'un support informatique pour déterminer avec précision et rapidité les ratios utiles, faire des comparaisons et d'accumuler des données de diverses sources pour être utilisés par les vérificateurs.
- ✓ Si la fonction de vérification doit être renforcée, il y a besoin de maintenir une bonne supervision et de mesurer les réalisations des vérificateurs en termes d'heures de travail (hommes jours) par rapports aux objectifs ou résultats attendus en vue d'éliminer le laxisme et la médiocrité dans la façon dont les différentes activités vérification sont menées ou abordées. Il est donc très important de savoir qu'une gamme d'indicateurs de performance devrait être adoptée et mise en œuvre pour aider dans la supervision et suivi des contrôles et l'emploi du temps en vue d'améliorer les performances et la planification du travail des vérificateurs.

- ✓ Après avoir défini des objectifs de performance contribuant au rendement, il devient alors extrêmement important d'assurer le respect de ces normes et d'effectuer leur suivi en permanence. Les Services en charges des contrôles fiscaux devraient assurer la responsabilité de rassembler, vérifier et analyser les données en rapport avec la performance dans le but de mesurer la performance du personnel affecté au travail de vérification. En outre, des encouragements à l'égard des grandes performances constatées par rapport aux objectifs de performances fixés, devraient être conçus et pour encourager et assurer la compétition par l'ensemble du personnel.
- ✓ Sans aucune sanction contre les mauvaises performances, les efforts pour élever le niveau de productivité des services de contrôles seraient vains. Les vérificateurs doivent savoir que les vérifications menées doivent être d'une certaine qualité et que si les manquements sont constatés ils peuvent s'exposer à des sanctions prévues par le Règlement d'Entreprise et le Code de Conduite de l'OBR.
- ✓ Il y a un besoin urgent de s'engager dans la planification du programme de vérification au niveau managérial en vue de (ré) aligner les ressources disponibles avec la vision et les objectifs de performance. La planification doit cibler les tâches à faire et des procédures de vérification fiscale à suivre, l'utilisation effective du temps, l'affectation correcte des vérificateurs, l'emploi du temps rationnel pour un rendement optimal. Le nombre réel de vérifications qui peuvent être effectuées dans un délai déterminé doivent être basés sur le temps qu'il faut pour compléter les différents types de contrôles en conformité avec les procédures de vérification établies.
- ✓ La planification doit se baser sur l'effectif des vérificateurs et le pourcentage du temps réellement consacré aux vérifications. En principe, les congés, les jours de formation et autres missions doivent être identifiés et planifiés à l'avance.
- ✓ De ce qui précède, il est essentiel que la structure de gestion des rapports prenne en charge et fournisse les informations pertinentes pour déterminer comment les ressources de vérification sont utilisées en conformité avec le plan d'action.

### **Niveaux et sortes de vérifications fiscales**

Trois niveaux de contrôle qui sont développés dans le manuel des vérifications fiscales sont distingués:

- ✓ Le contrôle formel généralement dit vérification au premier degré.
- ✓ Le contrôle sur pièces. Il s'effectue également au bureau et consiste à rapprocher certains éléments essentiels de la déclaration (TVA et IR).
- ✓ Le contrôle sur place. Ce contrôle est externe et se passe généralement au sein de l'entreprise.

Le service se base sur les différents types d'activités de vérification pour évaluer la performance :

- a. Vérification générale, intégrée ou complète ;
- b. Vérification ponctuelle ou ciblée ;
- c. Vérification sur place ;
- d. Vérification au bureau

Notons que tous ces éléments ont été développés dans le manuel des procédures de vérifications fiscales. Une autre vérification spécifique à prendre en compte lors de l'évaluation, c'est la vérification de demandes liées aux remboursements du Crédit TVA.

### **Le suivi des contrôles dans le cadre de lutte contre la corruption.**

Pour faire un suivi sur le respect des procédures par les agents fiscaux, le service peut cibler parmi les dossiers déjà clôturés ou en cours, des dossiers à faire des ré analyses pour voir s'il n'y a pas des éléments non prises en compte sur les renseignements tirés à partir des déclarations du contribuable vérifié ou en cours, ou sur base des renseignements fournis par le contribuable lui-même sur terrain. Après cette analyse par le Cadre d'appui, sur base des observations, va tirer des conclusions soient que la vérification du dossier a suivi la procédure normale ou pas.

Si on trouve que la vérification n'a pas suivi le cours normal, deux cas peuvent se produire :

- ✓ Il y a lieu de trouver que le contribuable n'a pas accepté les impositions lui infligées et faire recours aux différentes instances habilitées.
- ✓ Le service propose de refaire la vérification en tenant compte des éléments omis ou de refaire l'interprétation de la loi pour bien clôturer le dossier.

Pour faire cette analyse, le chargé du pilotage doit analyser tous documents produits par les vérificateurs et certains éléments du dossier du contribuable pour voir si les risques constatés par le vérificateur ou l'équipe des vérificateurs.

### ***Suivi des Contentieux des dossiers fiscaux***

Pour bien mener cette activité, une fiche de suivi est établie chaque année afin de faire une comparaison entre les impositions établies sur des dossiers qui ont été clôturés au cours de l'année et les redressements qui ont été faits. Un rapport est à produire chaque trimestre pour voir les montants des impositions établies et les montants réellement enrôlés.

Cette analyse permet de voir le rendement du vérificateur en termes du niveau de connaissances et de la maîtrise du métier afin de voir dans quel sens, l'administration peut organiser des formations de renforcement ou pas.

### ***L'analyse des dossiers à proposer pour une re-vérification fiscale***

Dans le cadre du respect des obligations fiscales, et sur diverses sources de renseignements tirés à partir des analyses faites lors du pilotage des dossiers ciblés ou des renseignements issus de certaines décisions des différents recours, il s'avère nécessaire pour le SPCF de proposer une revérification fiscale si on trouve que pour un dossier déjà clôturé, il y a des documentations non prises en compte pour conclure la véracité de clôture ou si la loi a été mal interprété au moment de l'imposition du contribuable vérifié.

### ***Du suivi de l'utilisation de l'application de Gestion et suivi des traitements des dossiers fiscaux (GTD)***

Cette nouvelle méthode de suivi a été instaurée par le CTI pour permettre le suivi électronique des dossiers afin que tout le processus de travail du vérificateur, du Chef d'Equipe ou du Chef de Service puisse être analysé par chaque superviseur hiérarchique jusqu'au Commissaire Général. Le chargé du pilotage désigné ou qui a été attribué des droits de superviseur doit analyser si tous les dossiers déjà clôturés et d'autres qui sont en cours d'analyse ont été enregistrés dans l'application GTD. L'enregistrement journalier des activités réalisées par le vérificateur ou groupe de vérificateurs sur un dossier quelconque que ce soit de la DGC, DMC ou DPMC est une nouvelle méthode de la tenue du journal du Vérificateur. Si le remplissage a été bien fait étape par étape par les utilisateurs, il y a lieu de voir :

- ✓ Les explications produites soit par le vérificateur traitant, soit par un de ses supérieurs hiérarchiques au 1er ou au 2ème degré justifiant le retard de clôture du dossier.
- ✓ Les dossiers incomplets (tenue du journal du vérificateur non régulière).
- ✓ Les dossiers supprimés et le motif qui a provoqué la suppression.
- ✓ Les dossiers annulés et le motif d'annulation.

Notons que cette application est vieux d'une année de fonctionnement, mais des tests de mise à jour continue jusqu'à l'aboutissement d'un logiciel bien conçu. Des séances d'encadrement ou de formations sur l'utilisation sont organisées par la Direction des technologies et de l'Information en collaboration avec le CTI en fonctions des besoins des utilisateurs.

Après suivi du niveau de l'utilisation de cette application, des rapports d'analyse sont à produire pour montrer à la hiérarchie les améliorations à faire afin que ce projet puisse réussir.

Le maintien d'un bon niveau de qualité de vérification sur l'élaboration des programmes de formation

Le service PCF est chargé d'identifier les besoins en formations qui devraient être organisées dans le Cadre du renforcement des capacités pour permettre aux vérificateurs d'être plus performants afin d'augmenter leurs rendements. Deux ou trois formations sont proposées chaque semestre par le Service PCF en ciblant les candidats prioritaires selon les tâches et selon l'orientation voulue par la hiérarchie. Il ressort du SPCF d'établir des listes des candidats à former sur base des données des services opérationnels et le transmettre à la DPS qui l'oriente par suite au CTI pour validation. Et, en collaboration avec la Direction de la formation, le Service PCF établit un Calendrier qui ne paralyse pas les activités quotidiennes des services et propose la période que va durer la formation selon la taille du cours à dispenser, généralement une ou deux semaines.

En conclusion, le SPCF est doté de trois (3) cadres d'appui seulement. Vu la taille et la grandeur des tâches allouées à ce service, les activités à réaliser sont disproportionnelles au nombre de staff disponible. Nous signalons à la hiérarchie que ce Service est en besoin imminent d'autres unités supplémentaires pour renforcer l'équipe déjà en place afin de passer de 3 à 6 au moins. Donc, trois (3) ajouts supplémentaires sont nécessaires pour bien cadrer le travail et toucher sur tous points qu'on devrait analyser.

### 6.3.2 Procédures du service pilotage du recouvrement

Le Service est chargé d'appuyer les services en charge du recouvrement au CTI. Il est également responsable de l'identification et de l'analyse des indicateurs de performance, des planifications, de l'élaboration des notes d'orientation ou des procédures ainsi que du suivi et de l'évaluation des activités des services recouvrement et rapprochement des recettes. Il est chargé de l'animation et du suivi de toutes les questions liées au recouvrement au niveau de toutes les directions (DGC, DMC, DPMC).

Le cahier des charges du Service de Pilotage du Recouvrement définit les tâches suivantes :

- Définir les orientations stratégiques, les objectifs et les priorités des activités de recouvrement ;
- Développer les procédures de recouvrement les mieux adaptées ;
- Assister à l'élaboration des programmes de recouvrement ;
- Analyser la qualité du travail des services de recouvrement et leur encadrement et développer des programmes de formation pour remédier aux faiblesses identifiées ;
- Analyser les résultats des activités de recouvrement et leur performance ;
- Fournir une assistance technique aux agents de recouvrement ;
- Maintenir à jour une base de données documentaires sur les performances des activités de recouvrement et sur les restes à recouvrer ;
- Suivre la bonne application du nouveau logiciel CCF et rendre compte des difficultés rencontrées.

D'une manière spécifique, les cadres du service s'attèlent à :

- Faire le suivi du plan de recouvrement mensuel des Services en charge du recouvrement sur base du fichier des RAR catégorisé ;
- Faire le suivi du recouvrement des notes d'imposition non contestées dans les 30 jours après réception par les contribuables des services taxateurs et faire un rapport mensuel des actions et des montants recouverts ;
- S'assurer que les actions en recouvrement ont été entreprises à 100% sur les factures des attributaires des marchés publics en situation débitrice et transmettre le rapport mensuel ;
- S'assurer que des décisions prises par le Commissaire Général, la Commission Paritaire d'Appel et le Ministre des Finances, du Budget et Privatisation après recours ont suivi des actions en recouvrement ;



- S'assurer que les notes d'impositions introduites au sein des Services RRR-DMC et RRR-DPMC ont été prises en charge au CCF dans les délais légaux ;
- Confection des certificats d'enregistrement à la TVA au plus deux jours suivant la réception de la demande approuvée par les services opérationnels.

Le recouvrement des arriérés sur CCF porte principalement sur :

- Les retenues sur factures des marchés publics ;
- La délivrance des attestations fiscales après avoir exigé le paiement des arriérés sur le CCF;
- L'établissement des lettres de rappel;
- L'émission des Avis à tiers détenteur(ATD)
- Les conventions de paiement.

### Le suivi de l'enrôlement des notes d'impositions

- ✓ Une fois que les notes d'imposition sont émises par les services taxateurs sont transmises dans un fichier Excel au Service Pilotage du Recouvrement, l'agent chargé de suivi doit s'assurer que les informations figurant dans un tableau ci-dessous sont suivi par les services en charge du recouvrement:

N°	Nom ou Raison Sociale	NIF	CCF	Année et type d'impôt de la NI	Numéro de la note d'imposition(NI)	Montant de la NI non contestée	Date émission de la NI	Date réception de la NI	Date retour au Sce RRR	Enrôlement	Solde au CCF
1.											
2.											
3.											
4.											

- ✓ Avec les informations déjà décrites dans le tableau ci-dessus, l'agent du Service Pilotage du Recouvrement consulte l'application CCF et vérifie s'il y a eu prise en charge ou non de la note d'imposition sur CCF ayant retournée au Service en charge du recouvrement. Les étapes requises pour consulter la note d'imposition dans l'application CCF sont les suivantes :
  - Faire une clique sur le « Menu fiche » ;
  - Puis cliquer sur « Affichage fiche CCF condensée »;
  - Saisir le numéro CCF;
  - Pour visualiser les enrôlements faits, cliquer sur l'onglet « Afficher » ;
  - Avec la barre de défilement verticale, chercher la date de la note d'imposition et voir si l'on trouve le numéro de la note d'imposition :
    - Si la note d'imposition est trouvée dans l'application CCF, aller dans un fichier Excel des notes d'imposition, colonne « Enrôlement » et mentionner « Enrôlé » ;
    - Sinon mentionner « Non enrôlé ».

### Le recouvrement

- ✓ Seuls les redevables de l'impôt doivent être l'objet de recouvrement. C'est ainsi que l'agent du Service Pilotage du recouvrement doit aller dans l'application CCF pour avoir un solde CCF.
- ✓ Si le solde affiché est un solde débiteur, il est saisi dans un fichier Excel dédié pour les notes d'imposition. Le fichier ainsi constitué est ensuite comparé avec le condensé des plans de recouvrement des mois précédents.
- ✓ Si après comparaison l'agent du Service Pilotage du recouvrement trouve qu'il y a des contribuables qui n'ont pas été considéré lors de l'élaboration des plans de recouvrement,



leur fichier est constitué. Ce dernier est envoyé au Service en charge du recouvrement en vue de les considérer lors de la prochaine programmation.

#### **Plan de de recouvrement mensuel sur base du fichier des RAR catégorisés**

- ✓ Un agent du Service Pilotage du Recouvrement doit s'assurer que le plan de recouvrement qui a été élaboré et transmis à la hiérarchie renferme les informations suivantes:

N°	NOM OU RAISON SOCIALE	NIF	CCF	MONTANT A RECOUVRER	ACTION EN RECOUVREMENT ENVISAGEE		OBSERVATIONS
					Lettre de rappel	ATD	
1							
2							
3							
4							

- ✓ Normalement, à la fin du mois, un agent du Service Pilotage du Recouvrement doit s'assurer que les informations dans le tableau ci-dessous ont été fournies par les services en charge du recouvrement :

N°	NOM OU RAISON SOCIALE	NIF	CCF	Montant à recouvrer	ACTION EN RECOUVREMENT			Montant recouvré	Montant restant à recouvrer	Observations
					Lettre de rappel		ATD			
					Date émission	Date de réception	Date émission			
1.										
2.										
3.										
4.										

- ✓ Un agent du Service Pilotage du Recouvrement suit de près sur le nombre et le montant des lettres de rappel préparées, il s'informe également sur le nombre et le montant des lettres de rappel qui ont été réceptionnées par les contribuables et que les délais légaux de paiement ont été respectés.
- ✓ Si le contribuable n'a pas payé l'impôt dû dans 15 jours calendaires après réception d'une lettre de rappel, un ATD émis.
- ✓ Le rapport sur l'exécution des plans de recouvrement est produit au plus tard le 04 du mois suivant celui du rapport ainsi que les performances des activités de recouvrement et les écarts par rapport aux prévisions sont dégagés.

#### **Suivi des décisions prises après recours**

- ✓ Le contribuable qui conteste la note d'imposition peut introduire un recours auprès du Commissaire Général dans un délai de 30 jours calendaires à compter de la réception de la note d'imposition.
- ✓ Le contribuable a l'obligation de payer 30% du montant de la note d'imposition non contestée.
- ✓ Le Commissaire Général a 30 jours calendaires pour statuer sur le recours et communiquer la décision prise par écrit.
- ✓ Si le contribuable conteste la décision du Commissaire Général, il peut introduire un recours devant la Commission Paritaire d'Appel dans un délai de 15 jours calendaires à compter de la décision du Commissaire Général.
- ✓ La Commission paritaire d'appel statue sur les recours dans un délai de 60 jours calendaires à compter de la date de la réception du recours.
- ✓ En l'absence de décision dans ce délai, le recours est réputé fondé et l'imposition litigieuse est révoquée.

De ce qui précède, l'agent du Service Pilotage du recouvrement s'informe si les impositions établies ont été maintenues, annulées ou nécessitent une re-vérification. Dans ce cas, les informations doivent être fournies dans le tableau suivant :

N°ord	Date Recours	Division	Date décision	NI contestée	Année de la NI	NIF	CCF	Raison sociale	Montant	Objet du recours	Nouvelle N.I	Décision prise	Enrôlement	Solde CCF	Observation	
1.																
2.																
3.																
4.																

- ✓ Quel que soit la décision qui a été prise (maintien, annulation ou re-vérification) par instances habilitées, l'agent du Service Pilotage du Recouvrement remplit les informations dans la colonne « Décision prise ».
- ✓ Il doit vérifier que la décision prise a été exécutée par le Service en charge du recouvrement.
- ✓ L'agent du Service Pilotage du recouvrement fait une confrontation avec le fichier des recours et les plans de recouvrement déjà produits pour s'enquérir de l'état des lieux sur les recouvrements;
- ✓ Le rapport mensuel est produit au plus tard le 04 du mois suivant celui du rapport.

#### **Les actions en recouvrement sur les factures des attributaires des marchés publics**

- ✓ Les retenues sur factures des attributaires des marchés publics en situation débitrice sont opérées par un agent du Service en Charge du recouvrement.
- ✓ Le rapport mensuel est produit au plus tard le 05 du mois suivant celui du rapport.

#### **Fichier des Admissions en non-valeur (créance irrécouvrable)**

- ✓ La créance irrécouvrable est déterminée après avoir pris toute l'action de recouvrement comme suit :
  - Lettre de rappel;
  - Avis à Tiers détenteur ;
  - Saisie de biens ;
  - Garantie de trésor ;
  - Liquidation ;
  - Identification des biens de toute nature sur le nom du débiteur.
- ✓ Si toutes les actions ci-haut concluent qu'il n'y a pas de moyen à recouvrer, l'agent peut proposer que la créance soit admise en non valeurs ;
- ✓ L'agent soumet sa proposition au Chef de Service qui discute avec le Directeur ; celui-ci formule une recommandation au Commissaire ;
- ✓ Le Commissaire présente la recommandation au Commissaire Général, que le débiteur soit retiré des recouvrables et classé parmi les irrécouvrables. Sur base de la décision du Commissaire Général, l'agent met les débiteurs sur la liste des irrécouvrables ;
- ✓ La liste des dettes irrécouvrables est gardée pour un suivi trimestriel pendant deux ans et après, le Commissaire Général la transmet au Ministère pour annulation des dettes bien établies comme irrécouvrables.

#### **Confection des certificats d'enregistrement à la TVA**

Pour obtenir le certificat d'enregistrement à la TVA, le service opérationnel fait signer au contribuable le formulaire de demande de certificat d'enregistrement à la TVA. Les pièces justifiant le chiffre d'affaires réalisé sont annexées au formulaire de demande :

- ✓ Le dossier est ensuite transmis au Service Pilotage du recouvrement, qui à son tour l'analyse et procède à la confection d'un certificat d'enregistrement à la TVA ;
- ✓ Après analyse du dossier, le chef de Service Pilotage du Recouvrement transmet le dossier à la hiérarchie pour être signé par le Commissaire des Taxes Internes et des Recettes Non Fiscales;
- ✓ Après signature dudit certificat, le dossier retourne au Service Pilotage du Recouvrement pour apposer la vignette et le cachet sur le certificat d'enregistrement à la TVA;
- ✓ Enfin le dossier retourne au service qui l'a traité en vue de transmettre le certificat d'enregistrement à la TVA au contribuable demandeur ;
- ✓ Le rapport mensuel est produit au plus tard le 05 du mois suivant celui du rapport.

### 6.3.3 Procédures du service pilotage de l'assiette

Ce service est en charge, au plan national, de toutes les activités du CTI&RNF autres que celles relatives au contrôle fiscal et au recouvrement. Il est aussi responsable de l'identification et de l'analyse des indicateurs, de la planification, de l'élaboration des notes d'orientation ou des procédures ainsi que du suivi de l'évaluation des activités des services de gestion telles que l'immatriculation et la réception des déclarations.

Il contribue à la promotion du civisme fiscal, à l'amélioration du processus de pilotage des services de gestion et à la modernisation des outils de gestion des contribuables.

Sur le plan pratique, les cadres du service suivent de près les tâches suivantes :

- ✓ Le suivi des activités d'immatriculation des véhicules et des contribuables ;
- ✓ Le suivi et évaluation des activités des services « Réception des Déclarations » de la DGC, de la DMC et de la DPMC&RNF ;
- ✓ La gestion des données statistiques du CTI&RNF ;
- ✓ La consolidation des rapports.

#### a) Suivi et évaluation

Concernant le suivi évaluation, le travail est exécuté par 3 unités :

- ✓ Une unité chargée du pilotage de l'activité de l'immatriculation des Contribuables, et des véhicules automobiles ;
- ✓ Une unité chargée du pilotage de la réception des déclarations à la DPMC & RNF (Réception des déclarations à la DPMC et Réception des déclarations aux Opérations Régionales et des Recettes Non Fiscales) ;
- ✓ Une unité en charge du pilotage de la réception des déclarations à la DMC et à la DGC
- ✓ Ces unités vont régulièrement auprès des employés affectés dans les directions concernées pour vérifier si le travail leur assigné est fait correctement. En cas de nécessité, des orientations sont données. Il est important de signaler qu'un rapport mensuel y relatif doit être donné au plus tard le 3 du mois suivant.

#### *Gestion des données statistiques du CTI&RNF*

Ce travail est exécuté par l'une des trois unités affectées au Service Pilotage de l'assiette. Via une maquette conçue en excel, il collecte les données statistiques concernant la réception des déclarations, la vérification, l'immatriculation et le recouvrement. Il procède aussi à la collecte des données en rapport avec les chiffres d'affaires par secteur d'activité.

#### *Consolidation des rapports*

S'agissant du travail de consolidation des rapports, le service Pilotage de l'Assiette est chargé de la consolidation des rapports de la DPS et du CTI&RNF. Des formats de rapports sont confectionnés par les cadres du service Pilotage de l'Assiette avant la fin de chaque mois et sont alors transmis aux différents Directeurs du CTI&RNF. Ces derniers ont l'obligation de transmettre leurs rapports à la DPS et le Service Pilotage de l'Assiette est chargé de leur

consolidation quitte à ce que le rapport consolidé soit transmis au plus tard le 5 du mois suivant celui dont rapport. Il est à préciser que la transmission des différents rapports se fait en respectant les différents échelons et dans les délais requis: cadre d'appui, Chef de Service, Directeur et Commissaire.

### Principaux critères de sélectivité des dossiers à vérifier

Les critères de sélectivité des dossiers sur base de risque sont repartis en 22 catégories. L'importance (pondération) attachée à chaque risque varie de zéro (absence de risque) jusqu'à Cinq (risque le plus élevé). Partant de risque moins élevé au risque le plus élevé. Le tableau ci-dessous donne la description détaillée de chacune des risques relevés.

Domaine du Risque	Critère de sélectivité	Pondération	Source de données	Observation
I. Immatriculation	1. Date de commencement <=6 mois mais aucune déclaration fiscale mensuelle ou annuelle n'a été reçue	1	Application SIGTAS et Fichiers IPR et IR	Applicable pour la TVA et IPR
	2. Date de commencement >6 mois <=1 année mais aucune déclaration fiscale mensuelle ou annuelle n'a été reçue	2	Application SIGTAS et Fichiers IPR et IR	Applicable pour la TVA et IPR
	3. Date de commencement >1 année mais aucune déclaration fiscale mensuelle ou annuelle n'a été reçue	3	Application SIGTAS et Fichiers IPR et IR	Un cas à programmer pour la vérification
II. Taille de l'entreprise	a) Chiffre d'Affaires Annuel			
	4. Petit Contribuable : CA <=100Mn	1	Fichiers Déclarations TVA et IR	Considérer le CA supérieur entre les deux
	5. Moyen Contribuable : CA>100Mn, <=500Mn	2	Fichiers Déclarations TVA et IR	Considérer le CA supérieur entre les deux
	6. Grand Contribuable : CA >500Mn	4	Fichiers Déclarations TVA et IR	Considérer le CA supérieur entre les deux
	b) Impôts payés durant l'année			
	7. Petit Contribuable : Impôt payé <=50Mn	1	Fichiers Déclarations TVA et IR	Tous impôts payés à l'exception l'IPR
	8. Moyen Contribuable : Impôt payé >50 Mn <=400 Mn	2	Fichiers Déclarations TVA et IR	
	9. Grand Contribuable : L'impôt payé >400 Mn	4	Fichiers Déclarations TVA et IR	
	III. Niveau d'Emploi et conformité aux obligations fiscales	a) Dépendant du nombre d'employés		
10. Petit Contribuable : Nombre d'employés<=5		1	Fichier Déclarations IPR	La déclaration Annuelle. A défaut la déclaration de Décembre
11. Moyen Contribuable : Nombre d'employés >5, <=10		2	Fichier Déclarations IPR	
12. Grand Contribuable : Nombre d'employés >10		4	Fichier Déclarations IPR	
b) L'Impôt Professionnel sur les rémunérations payé				
13. Petit Contribuable : IPR payé<=10Mn		1	Fichier Déclarations IPR	Les douze mois de l'année
14. Moyen Contribuable : IPR payé >10Mn <=50Mn		2	Fichier Déclarations IPR	
15. Grand Contribuable : IPR payé >50Mn		4	Fichier Déclarations IPR	
16. L'employeur dont l'IPR baisse de plus de 20% de la moyenne de trois mois précédents		4	Fichier Déclarations IPR	
17. L'employeur dont la masse salariale dans les charges excède 10% des rémunérations telles que sur les déclarations de l'Impôt sur les revenus		3	Fichier Déclarations IPR et comptes des résultats	
18. Une grande entreprise dont au moins une déclaration de l'IPR ne fait pas mention des avantages en nature des dirigeants	2	Fichier Déclarations IPR et comptes des résultats		

IV. Structure de l'entreprise	19. Personne Physique – géré par le propriétaire	4		
	20. Société unipersonnelle – géré par le propriétaire	3		
	21. Société (qu'importe la nature)	1		
V. Echelle de l'entreprise	22. Existence des succursales	5		
	23. Existence de Représentation	4		
	24. Entreprise avec actionnaires locaux	2		
	25. Une multinationale	5		
VI. Le comportement fiscal du contribuable-Échéances déclaratives	26. Absence des déclarations/paiement (au moins une déclaration dans 12 mois)	5	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Dépendamment des échéances déclaratives de chaque type d'impôt
	27. Occurrence de dépôt tardif des déclarations /paiements mensuels <= 3 dans une période de 12 mois	3	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Le facteur de retard devra être annulé après le contrôle fiscal
	28. Occurrence de dépôt tardif des déclarations/paiements mensuels > 3 et <=6 dans une période de 12 mois	4	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Le facteur de retard devra être annulé après le contrôle fiscal
	29. Occurrence de dépôt tardif des déclarations/paiements mensuels <6 dans une période de 12 mois	5	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Le facteur de retard devra être annulé après le contrôle fiscal
	30. Aucune absence/retard de déclaration ou paiement	0	Application TVA et Fichiers de suivi des déclarations	Le facteur de retard devra être annulé après le contrôle fiscal
VII. Avantages Fiscaux	31. Contribuable qui a réclamé des crédits d'impôts de 37% qui lorsque multiplié par 100/37 dépasse les immobilisations acquises durant la même période	5	Déclarations IR et Application CCF	
VIII. Date et suppléments résultats des contrôles fiscaux antérieurs (Avis de rectification finale/ clôture)	a) Date de contrôle fiscal antérieur			
	32. Date du dernier contrôle fiscal <=1 année	2	Rapport de vérification dans le dossier	
	33. Date du dernier contrôle fiscal >1 année mais <=2 années	3		
	34. Date du dernier contrôle fiscal >2 années mais <=3 années	4		
	35. Date du dernier contrôle fiscal >3 années	5		
	b) Les suppléments d'impôts atteignent 20% de l'impôt déclaré	3	Déclarations IR/ IPR/TVA et Avis de rectification/ imposition d'Office	
	36. Les suppléments d'impôts sont >20% <=50%	4	Déclarations IR/ IPR/TVA et Avis de rectification/ imposition d'Office	
	37. Les suppléments d'impôts sont >50%	5	Déclarations IR/ IPR/TVA et Avis de rectification/ imposition d'Office	
	38. Déclarations incorrectes/ faiblesse de système de contrôle interne	5	Avis de rectification/ imposition d'Office	
	39. Opposition au contrôle et manœuvre dilatoires	5	Avis de rectification/ imposition d'Office	



Pour toute information,  
appelez gratuitement au numéro

**500**