



ZiE
Fondation ZiE

Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
International Institute for Water and Environmental Engineering

**LA MODERNISATION DE LA DIRECTION DES
MOYENNES ENTREPRISES DU
CENTRE (DME-C) : IMPACT SUR LA GESTION
DES OPERATIONS D'ASSIETTE**

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté par :

Romiald Samdpawendé NIKIEMA

Travaux dirigés par :

Pascal SAWADOGO

*Inspecteur des Impôts
Chef du Service d'Assiette
de la DME-C*

Promotion 2012-2013

DEDICACES

A DIEU A QUI NOUS NOUS DEVONS TOUT.

Nous dédions aussi cet ouvrage :

A notre père, qui nous a quittés trop tôt mais qui nous a inculqué des valeurs essentielles comme l'amour de Dieu, du prochain et du travail ainsi que le sens du devoir et des responsabilités.

A notre mère qui a consenti de grands sacrifices pour faire de nous un homme.

A notre épouse et à nos enfants pour qui nous avons chaque jour envie d'aller de l'avant.

REMERCIEMENTS

Notre profonde gratitude et toute notre reconnaissance vont :

- à notre Directeur de mémoire et chef de service, Monsieur Pascal SAWADOGO qui, malgré ses multiples occupations a pu faire preuve de disponibilité à notre égard ;
- à monsieur le Directeur des Moyennes Entreprises du Centre et à tous nos collègues de la DME-C pour leurs soutiens lors de la réalisation de ce travail ;
- au personnel de 2IE et à l'ensemble du corps enseignant pour avoir réuni les conditions nécessaires à notre formation ;
- à tous nos amis, camarades et à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'aboutissement de cette œuvre.

RESUME

La Direction des Moyennes Entreprises du Centre (DME-C) occupe une place importante dans le dispositif mis en place par la Direction Générale des Impôts (DGI) du Burkina Faso pour relever les défis de la mobilisation optimale des recettes fiscales. C'est pour cela que quand il s'est agi de traduire la modernisation de l'administration fiscale en réalité, le choix s'est porté naturellement sur la DME-C. Il était attendu de la modernisation qu'elle participe à doper les performances de la DME-C en apportant un changement positif dans le comportement déclaratif des contribuables par la simplification des procédures de gestion de l'impôt et en leur offrant une meilleure qualité de services.

Le service d'assiette étant la cheville ouvrière de la gestion de l'impôt et des contribuables elle a été la cible principale de la modernisation de la DME-C. Cette modernisation s'est traduite réellement par la restructuration organisationnelle et fonctionnelle du service, l'informatisation du processus de l'impôt, le renforcement des moyens humains et matériels et l'introduction de nouvelles pratiques managériales.

Trois ans après le début de cette modernisation, son impact est très visible sur la gestion des opérations d'assiette à savoir la gestion des déclarations et du fichier, la qualité du service rendu et le contrôle.

Mais à côté de ces réussites, certaines imperfections relevées entravent la mise en œuvre effective et efficiente de la modernisation. Il s'agit des dysfonctionnements organisationnels et fonctionnels, des insuffisances de l'informatisation, des moyens matériels, humains et managériaux. Ces insuffisances relevées sur la mise œuvre de la modernisation ont pour conséquence de minimiser l'impact de la modernisation sur les opérations d'assiette.

Ainsi, nous avons pu relever des difficultés persistantes dans le circuit des déclarations, la gestion du fichier, la gestion et le contrôle des déclarations ainsi que des services rendus aux contribuables. Ce qui nous a amené à formuler des suggestions dans le sens de l'effectivité et l'efficacité de la modernisation et d'une meilleure gestion des opérations d'assiette.

En plus de faire un bilan de la modernisation, de proposer des solutions comme la nouvelle restructuration du service d'assiette et le nouveau circuit des déclarations, cette étude ouvre pour la DGI la perspective d'une généralisation de la modernisation expérimentée à la DME-C aux autres services fiscaux.

Liste des abréviations

AFRITAC : Centre Régional d'Assistance Technique en Administration fiscale pour Afrique

ASF : Attestation de Situation Fiscale

BND : Bureau des Non-Déterminés

BSAC : Bureau Services aux Contribuables

BSSR : Bureau Saisie, Suivi et Relances des Défaillants

BTAD : Bureau Tenue et Archivage des Dossiers

CA : Chiffre d'Affaires

CES : Conseil Economique et Social

CSA : Chef de Service d'Assiette

CSP : Contrôle Sur Pièces

DGE : Direction des Grandes Entreprises

DGI : Direction Générale des Impôts

DME : Division des Moyennes Entreprises

DME-C : Direction des Moyennes Entreprises du Centre

DRI-C : Direction Régionale des Impôts du Centre

FMI : Fond Monétaire International

IFU : Identifiant Financier Unique

IGS : Inspection Générale des Services

IRF : Impôt sur les Revenus Fonciers

IUTS : Impôt Unique sur les Traitements et Salaires

PAMA : Plan d'Action de la Modernisation de l'Administration

PAP : Plan d'Actions Prioritaires

RIF : Risques d'Indiscipline Fiscale

SA : Service d'Assiette

SGM : Service de Gestion des Moyens

SINTAX : Système Informatisé de Taxation

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Première partie : Présentation du cadre de l'étude

Chapitre 1 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

- I. CADRE THEORIQUE
- II. CADRE METHODOLOGIQUE

Chapitre 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DME-C

- I. LE PROCESSUS DE MODERNISATION DE LA DME-C
- II. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DME-C
- III. ORGANISATION DU SERVICE D'ASSIETTE ET INTERACTIONS FONCTIONNELLES.

Deuxième partie : Présentation des résultats

Chapitre 1 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA MODERNISATION AU SERVICE D'ASSIETTE

- I. LA RESTRUCTURATION FONCTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DU SERVICE D'ASSIETTE.
- II. L'INFORMATISATION DES PROCEDURES ET DES OPERATIONS D'ASSIETTE.
- III. LES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS
- IV. LES OUTILS DE MANAGEMENT ET DE PILOTAGE DE L'ASSIETTE.

Chapitre 2 : IMPACT DE LA MODERNISATION SUR LA GESTION COURANTE DES OPERATIONS D'ASSIETTES ET LES PERFORMANCES DE LA DME-C

- I. LA GESTION DES DECLARATIONS FISCALES
- II. LE CONTROLE DES DECLARATIONS
- III. LA GESTION DU FICHER DES CONTRIBUABLES
- IV. LE SERVICE AUX CONTRIBUABLES.
- V. LA CONTRIBUTION DU SERVICE D'ASSIETTE AUX PERFORMANCES DE LA DME-C

Troisième partie : Analyses des résultats et suggestions

Chapitre 1 : ANALYSE DES RESULTATS

- I. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA MODERNISATION AU SERVICE D'ASSIETTE

- II. ANALYSE DE L'IMPACT DE LA MODERNISATION SUR LA GESTION DES OPERATIONS D'ASSIETTE.

Chapitre 2 : SUGGESTIONS ET SOLUTIONS

- I. POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE ET EFFICACE DE LA MODERNISATION DE LA DME-C.

- II. POUR UNE GESTION PERFORMANTE DES OPERATIONS D'ASSIETTE.

CONCLUSION

PERSPECTIVES

ANNEXES

TABLE DE MATIERES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Organisation et description des taches prévues et des taches effectivement réalisées au service d'assiette	21
Tableau 2 : Utilisation des fonctionnalités de SINTAX à l'assiette et niveau de satisfaction	24
Tableau 3 : Répartition quantitative et catégorielle du personnel de l'assiette avant la modernisation (2009)	25
Tableau 4 : Répartition quantitative et catégorielle du personnel de l'assiette après la modernisation (2013)	25
Tableau 5 : Répartition du matériel et installations informatiques au service d'assiette.....	26
Tableau 6 : Evolution du taux annuel de relance des défaillants pour quelques principaux impôts	29
Tableau 7: Evolution du taux d'exécution du CSP	29
Tableau 8 : situation du fichier de la DME-C au 31/12/2013.....	30
Tableau 9 : Délais de délivrances des actes avant et après la modernisation	30
Tableau 10: Enquête sur la satisfaction des contribuables des services rendus par BSAC	31
Tableau 11 : Emissions totales du service d'assiette	32

Liste des figures

Figure 1 : Circuits des déclarations avant et après modernisation	28
Figure 2 : Histogramme des émissions du service d'assiette	32
Figure 3 : Nouveau circuit de déclarations proposé.....	40

INTRODUCTION GENERALE

I. CONTEXTE GENERAL ET JUSTIFICATION

L'histoire politique, économique et sociale de ces deux dernières décennies au Burkina Faso est faite d'évènements qui ont laissé leurs marques sur l'évolution de la politique fiscale et managériale de la Direction Générale des Impôts.

Sur le plan politique, l'adoption de la constitution en 1991 marque le début du processus démocratique. Ce choix de la démocratie imposait dès lors la mise en place d'un système fiscal respectueux des valeurs démocratiques et des libertés citoyennes.

L'évolution du processus démocratique s'est traduite par la mise en place progressive d'institutions républicaines (CES, Médiateur du FASO...) ainsi que la conduite de la décentralisation intégrale du territoire. Cette décentralisation est aussi un défi pour l'administration fiscale qui s'est vu confier la lourde mission d'accompagner l'autonomisation financière des collectivités territoriales.

Faire vivre des institutions et autofinancer le processus démocratique sont des impératifs de souveraineté auxquels la DGI prend une part active.

Sur le plan économique, les récentes crises pétrolières et financières avec leurs corollaires de vie chère ont constitué la dernière péripétie douloureuse de l'histoire souvent tumultueuse de notre économie, caractérisée par la faiblesse des ressources naturelles et sa fragilité. La crise financière internationale a entraîné une réduction de l'aide internationale et il a fallu, plus que d'habitude, compter sur les ressources propres constituées en grande partie de recettes fiscales internes, pour faire face aux défis colossaux du développement.

L'évolution sociale a été elle aussi profondément marquée par l'histoire politique et économique. L'action conjuguée de la démocratisation, de la mondialisation et plus récemment des révolutions arabes a aiguisé l'aspiration des Burkinabé à plus de liberté, à une vie meilleure, à plus de démocratie et de bonne gouvernance. Les notions de gouvernance et de transparence fiscales ont dû être mieux intégrées dans les politiques fiscales pour être en phase avec les aspirations des contribuables et du contexte international.

Dans ce contexte global chargé de démocratie, de grands défis de développement et de rareté des ressources, la DGI a dû s'approprier les nouveaux concepts managériaux pour atteindre l'efficacité et l'optimisation dans la mobilisation des recettes.

C'est ainsi qu'un plan stratégique 2007- 2015 de la Direction Générale des Impôts a été élaboré et mis en œuvre. Il marque une rupture avec le pilotage à vue, le manque de vision

et l'absence de pilotage stratégique par l'introduction des outils modernes dans le management de cette grande Administration. Mais la décision en 2010 de la modernisation des Divisions des Moyennes Entreprises(DME) reste un acte managérial majeur. En effet, elle traduit de la manière la plus visible et la plus éloquente la volonté de modernisation de l'administration fiscale posée par la Stratégie de Réforme de l'Etat engagée depuis 2002 et consacrée par le plan stratégique 2007- 2015.

Le système fiscal burkinabè est déclaratif. Il laisse au contribuable l'initiative de déterminer son impôt et de le déclarer sous sa propre responsabilité. Le contribuable participe donc à l'administration de son propre prélèvement fiscal. Le « client » ou l'usager de l'administration fiscale qui n'est rien d'autre que le contribuable occupe une place capitale dans ce système. Plus il fréquentera les services fiscaux, plus il produira des déclarations régulières et sincères et mieux les objectifs budgétaires seront atteints.

C'est pour cette raison que la modernisation des DME s'est donnée pour objectif d'améliorer le comportement des contribuables en leur offrant un service de qualité tout en permettant à l'administration d'exercer son droit régalien de contrôle de manière efficace.

Plus de trois ans après, quel bilan fait-on de la modernisation de la DME-C ? La modernisation est-elle effective et efficace ? Quelles orientations peut-on donner à ce processus en capitalisant les acquis et en tirant les leçons des difficultés rencontrées ?

C'est dans ce climat empreint d'ambitions, mais aussi d'autocritique et de questionnements à la DME-C que notre thème « **la modernisation de la Direction des Moyennes Entreprises du Centre (DME-C) : impact sur la gestion des opérations d'assiette** » trouve toute sa justification.

Notre intérêt pour ce projet tient du fait que bien avant le début du processus de modernisation de la DME-C, nous nous étions intéressés dans un précédent mémoire à la « problématique des défaillances déclaratives » dans cette même structure¹. Nul doute que le cadre de cette étude nous permettra de voir comment ce problème est pris en charge par la modernisation. Le choix de nous intéresser particulièrement au service d'Assiette s'explique par sa position stratégique dans le dispositif de la DME-C qui fait également de lui le service le plus affecté par le processus de modernisation.

En somme, il s'agira pour nous d'analyser un processus hautement managérial comme la modernisation d'une administration publique qu'est la DME-C à la lumière de nos connaissances acquises sur le sujet. En mettant un pied dans la problématique et les défis du

¹ Romiald S NIKIEMA, *la problématique des défaillances déclaratives à la DME-C : constats et perspectives*. Mémoire ENAREF 2010.

management public, cela permettra d'offrir à la DME-C et surtout à ses managers une étude bilan sur ce processus de modernisation, pour le bonheur des usagers, du citoyen et de l'Etat.

II. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHES

La Direction des Moyennes Entreprises du Centre (DME-C) est une Direction centrale de la Direction Générale des Impôts du BURKINA FASO. Elle est chargée de l'assiette, de la liquidation, du contrôle et du recouvrement de l'impôt des moyennes entreprises de la Région du Centre. Le secteur des moyennes entreprises étant un secteur à fort potentiel fiscal, la DME-C occupe une place importante dans le dispositif mis en place par la Direction Générale des Impôts (DGI) pour l'atteinte de ses objectifs en termes de mobilisation de recettes fiscales. La DME-C contribue chaque année à hauteur de 10% dans la mobilisation des recettes fiscales internes du BURKINA FASO et est placée en deuxième position dans la hiérarchie des unités de recouvrements après la Direction des Grandes Entreprises.

Afin d'être en phase avec la vision stratégique, les missions et les objectifs toujours ambitieux assignés à la DGI, la DME-C est engagée depuis 2010 dans un processus de modernisation sous l'égide du FMI et d'un groupe de travail mis en place par la DGI.

Les travaux préparatoires à cette modernisation avaient jugé les performances des DME en deçà des attentes parce que les contribuables de ce segment à fort potentiel fiscal n'accomplissaient pas de façon satisfaisante leurs obligations fiscales.

La mission d'audit conduite par le FMI du 26 Avril au 7 Mai 2010 a mis à nu les problèmes suivants :

- une organisation et des procédures inadaptées aux missions et aux enjeux ;
- un segment des moyennes entreprises insuffisamment structuré ;
- une utilisation irrationnelle des ressources, par ailleurs limitées ;
- une maîtrise insuffisante des opérations des moyennes entreprises,
- un outil informatique défaillant.

La modernisation devrait donc se traduire par une réorganisation, une restructuration, une informatisation des opérations et une meilleure utilisation des ressources. A terme, elle devrait permettre d'offrir une meilleure qualité de service aux usagers afin d'inciter ces derniers à adopter en retour un comportement déclaratif exemplaire qui impacterait positivement sur les résultats d'ensemble de la DME-C en terme de mobilisation des recettes.

Mais dès Aout 2011, soit une année après la mise en œuvre de la modernisation, le groupe de travail chargé du suivi proposait des réajustements pour prendre en compte des difficultés déjà identifiées. Des travaux comme ceux de BAMOGO Djibrila relevaient en 2013 des difficultés sur la gestion des fichiers des contribuables à la DME-C², pendant qu'Emile KABRE soulignait des problèmes dans « l'organisation du contrôle sur pièces et l'amélioration des déclarations des contribuables à la DME-C »³.

Ces difficultés relèvent presque toutes du service d'assiette, et nous ne pouvons-nous empêcher de nous demander si la modernisation de la DME-C a réellement eu l'impact attendu sur la gestion des opérations d'assiette et les performances d'ensemble de la DME-C. C'est là toute la problématique de notre étude qui demande que nous répondions également à cette question principale.

- Quels sont les acquis de la modernisation sur les résultats du service d'assiette et partant de la DME-C ?

Cette question principale se décline en questions secondaires suivantes.

- Quels sont les outils de la modernisation de la DME-C ?
- Quels sont les effets de cette modernisation sur la gestion courante des opérations d'assiette ?
- La modernisation a-t-elle permis un changement positif dans le comportement déclaratif des contribuables de la DME-C ?

III. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Notre étude vise les objectifs suivants :

Objectif Principal

Il s'agira pour nous d'évaluer le processus de modernisation de la DME-C à travers les résultats obtenus au service d'assiette sur les performances d'ensemble de la DME-C.

Objectifs secondaires

L'atteinte de cet objectif principal passe par les objectifs secondaires suivants :

- Faire l'état des lieux de la modernisation au service d'assiette.
- Faire le point des acquis à promouvoir
- Identifier les facteurs organisationnels, matériels, humains et managériaux qui entravent le processus de modernisation et limitent les performances du service d'assiette.

²Djibrila BAMOGO, la maîtrise de la population fiscale par le service d'assiette : un moyen d'améliorer les performances de la DME-C. Mémoire ENAREF 2013.

³Emile KABRE, l'organisation du contrôle sur pièces et l'amélioration des déclarations des contribuables à la DME-C. Mémoire ENAREF 2013

- Faire des suggestions et proposer des solutions.

Afin de répondre à ces objectifs que nous nous sommes fixés, dans un premier temps nous allons présenter le cadre de notre étude(1^{ère} partie), avant d'en exposer ensuite les résultats (2^{ème} partie), de les analyser et formuler des suggestions ou de proposer des solutions(3^{ème} partie).



**Première partie :
Présentation du cadre de
l'étude**

Nous délimiterons ici le cadre de notre étude en dessinant d'abord ses contours théoriques et méthodologiques avant d'en délimiter le cadre pratique. Nous fixerons alors le décor de notre travail en essayant de justifier nos choix méthodologiques, théoriques et pratiques.

Chapitre 1 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Nous planterons ici d'abord le cadre théorique de notre étude en définissant les concepts clés. Ensuite nous décrirons la méthodologie, les techniques et les moyens mis en œuvre pour cette étude.

I. CADRE THEORIQUE

I-1- Définitions des concepts

I-1-1- La modernisation de l'administration

La modernisation de l'administration s'entend l'ensemble des actions menées dans le but d'améliorer l'organisation, le fonctionnement et la gestion des organismes publics.

On reconnaît à la modernisation de l'administration deux objectifs essentiels à savoir :

- améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration pour plus d'efficacité de l'action administrative, de qualité de la gestion publique et d'optimisation des performances;
- améliorer les relations entre l'administration et les administrés, en offrant une meilleure qualité des services rendus par l'amélioration de l'accueil des usagers, la simplification des procédures administratives, l'informatisation et la transparence.

Au Burkina Faso, la modernisation de l'administration est mise en œuvre depuis 1991 à travers le Plan d'Action de la Modernisation de l'Administration (PAMA).

La modernisation de la DME-C, objet de notre étude s'insère donc dans le cadre de cette définition, de ces objectifs et du contexte burkinabé de la modernisation de l'administration.

I-1-2- Le management public

On définit souvent le management « comme un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines, physiques, financières et immatérielles, par lequel on veut atteindre des objectifs précis ».⁴

Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :

⁴ Lassina TRAORE , management fondamental. Cours MSO 2IE 2012

- La fixation des objectifs ;
- La mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
- L'évaluation des résultats obtenus.⁵

Le management a été pendant longtemps l'apanage du secteur privé. Mais dans un contexte où « l'administration se doit désormais d'être efficace et performante et de répondre au moins par la transparence, aux besoins des citoyens-usagers-contribuables, à la façon d'une entreprise envers ses actionnaires, personnels et clients »⁶, « gérer l'Etat comme une entreprise est désormais le mot d'ordre ».⁷

On peut donc définir le management public comme l'intégration de la démarche managériale dans le domaine public.

La modernisation de la DME-C est un choix managérial. Mais comme la DME-C est une administration publique, nous sommes donc dans le champ du management public et c'est dans ce cadre que nous allons mener notre étude.

I-1-3 Les opérations d'assiette

L'assiette de l'impôt représente la base de calcul d'un impôt. Il est généralement un montant sur lequel s'applique un taux ou un barème pour obtenir le montant de l'impôt. Dans un système fiscal dit déclaratif comme celui du BURKINA FASO, il revient au contribuable d'indiquer à l'administration les bases et le montant de son impôt sur une déclaration qu'il dépose auprès de l'administration fiscale selon une procédure et une périodicité définies par la loi.

Le service chargé de l'assiette est donc le garant de la production effective des déclarations, de leur qualité et de leur régularité. On dit du service d'assiette qu'il est un service d'émissions d'impôts car avant de payer l'impôt il faut d'abord le déclarer.

Le service d'assiette est donc chargé de :

- La gestion des déclarations reçues (saisies, suivies, détection et relance des défaillants) ;
- La gestion des dossiers constitués pour l'essentiel des déclarations des contribuables ;
- Ainsi que l'information et la fourniture de divers services aux contribuables généralement à leur demande.

⁵Arzouma Eric BOLOGO, management stratégique. Cours MSO 2IE 2012

⁶ Alain Gérard COHEN, la nouvelle gestion publique. 3^{ème} édition, Paris : Gualino, 2012, p.5.

⁷ Alain Gérard COHEN op cit p5

Nous entendons donc par « opérations d’assiette » toutes les actions, toutes les activités menées au sein du service d’assiette concourant à la réalisation de ces missions. C’est dire que nous analyserons dans le cadre de cette étude, l’impact de la modernisation sur ces opérations à travers les résultats que celles-ci produisent actuellement.

I-1-4 Définitions des principaux critères d’analyse de performances utilisés.

- **Impact** : il mesure les effets d’une action. Pour mesurer l’impact de la modernisation, nous devons être à mesure d’observer les changements par rapport à la situation de départ et déterminer si ces changements sont dans une certaine mesure imputable aux actions de la modernisation.
- **Les réalisations** : c’est l’aboutissement des actions entreprises et des moyens mis en œuvre par la modernisation.
- **Effectivité** : vérifie si les réalisations prévues par la modernisation ont été toutes mises en œuvre
- **Efficacité** : vérifie si les effets obtenus sont conformes aux objectifs et aux effets attendus de la modernisation.

II. CADRE METHODOLOGIQUE

II.1. Les techniques de recherche

II.1.1. L’observation

Nous travaillons à la DME-C et particulièrement au service d’Assiette depuis octobre 2010 ; soit depuis le début de la modernisation. Nous mettrons à profit trois années d’observation du « phénomène » de la modernisation tout en essayant de nous démarquer de tout parti pris et de toute tentation de le modifier dans le but de mieux cerner le sujet traité.

II.1.2. Le recueil de données

Nous exploiterons surtout des données que nous comptons recueillir sur place à la DME-C. Il s’agit surtout des données des situations mensuelles et annuelles dressées par les services de la DME-C, des données du Plan d’Action Prioritaires (PAP)⁸ et des rapports d’activités. Nous utiliserons également les données issues de l’exploitation des logiciels SINTAX (Système informatisé de Taxation) et SINTAX 2.

⁸ Un plan d’action prioritaire est mis en œuvre chaque année par le Ministère des Finances, la DGI et les Unités de recouvrement pour l’atteinte des prévisions budgétaires.

II.1.3. La recherche documentaire

Nous exploiterons la documentation générale sur le management, le management public et la modernisation de l'administration. Nous consulterons également les travaux déjà effectués et notamment des mémoires en rapport avec la DME-C ou avec notre thème d'étude. Enfin nous allons utiliser toute la documentation interne à la DGI ou à la DME-C qui a accompagné aussi bien le plan stratégique que la modernisation de la DME-C.

II.1.4. L'entretien et l'enquête

Nous privilégierons l'entretien avec les responsables, les agents et les usagers (ou les contribuables) de la DME-C pour recueillir les informations, les avis et les opinions sur notre sujet d'étude. Nous utiliserons également les enquêtes par questionnaires pour recueillir leurs appréciations sur certains aspects du sujet comme la satisfaction des usagers et des agents.

II.2. Les indicateurs

Nous serons amenés dans le cadre de cette étude à quantifier ou à qualifier l'impact de la modernisation sur les opérations d'assiette souvent à travers les résultats atteints au service d'assiette. Pour cela nous utiliserons des indicateurs. Les indicateurs que nous utiliserons sont pour la plupart déjà utilisés par la DME-C pour rendre compte de ses performances. La modernisation a prévu également des indicateurs pour toutes les fonctions et tâches identifiées à la DME-C qui nous seront d'une grande utilité.

Si la présentation du cadre théorique et méthodologique nous a permis de montrer les grandes théories qui englobent notre thème d'étude et de décrire la démarche méthodologique, c'est par la description du cadre pratique que nous mettrons un pied sur le terrain même de notre étude.

Chapitre2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DME-C

Nous expliquerons ici le processus qui a conduit à la modernisation, avant de présenter l'organisation et le fonctionnement issus de cette modernisation de la DME-C.

I. LE PROCESSUS DE MODERNISATION DE LA DME-C

I.2 le plan stratégique 2007-2015 de la DGI

Afin d'établir une administration fiscale moderne performante et centrée –usager, en phase avec les standards communautaires et internationaux,⁹ la DGI s'est dotée d'un plan stratégique couvrant la période 2007-2015. Pour atteindre cet objectif global, le plan stratégique a défini trois grandes orientations.

Orientation1 : Accroissement des recettes fiscales par :

- L'élargissement de l'assiette fiscale ;
- La lutte contre la fraude fiscale et le recouvrement des impôts éludés de façon offensive ;
- L'informatisation complète de la gestion des impôts.

Orientation 2 : Amélioration de l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'usager à travers :

- Une qualité de service accrue pour tous les publics ;
- Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement possible ;
- Amélioration des relations avec les contribuables ;
- La promotion de l'éthique professionnelle par l'adoption et l'application rigoureuse du code de déontologie.

Orientation 3 : Amélioration des performances de la DGI par le renforcement des capacités institutionnelles à travers :

- L'amélioration des capacités de prévision de la DGI ;
- L'amélioration de la qualité et de la quantité des moyens humains et matériels ;
- L'amélioration de l'organisation de base ;
- L'amélioration des procédures et des outils de gestion ;
- L'amélioration du système d'information et de pilotage ;
- L'amélioration de l'encadrement des services ;
- L'amélioration des performances de l'Inspection Générale des Services (IGS).

⁹ Objectif global du plan stratégique 2007-2015 de la DGI

A travers son objectif global, ses orientations et ses axes d'interventions, le plan stratégique traduit clairement la volonté de modernisation de la DGI, offrant à la modernisation de la DME-C sa justification et à notre étude un cadre de réalisation.

I-3 Les travaux préparatoires à la modernisation de la DME-C

Le lancement de la modernisation de la DME-C a été précédé par les travaux du Centre Régional d'Assistance Technique en Administration fiscale pour Afrique de l'Ouest (AFRITAC) et ceux du groupe de travail sur le projet de modernisation de la Division des Moyennes Entreprises (DME).

I-3.1 les travaux d'AFRITAC

Une mission d'AFRITAC du 26 Avril au 7 Mai 2010 a permis de réaliser un audit sur l'organisation et le fonctionnement de la DME et de formuler des propositions d'amélioration.

Concrètement les travaux d'AFRITAC ont consisté à faire :

- une revue de l'organigramme de la DME ;
- une revue des attributions des services de la DME ;
- une revue des procédures des déclarations, de contrôle et de recouvrement des impôts à la DME ;
- un plan d'actions pour la modernisation de la DME.

I-3-2 les travaux du groupe de travail

En vue d'une bonne appropriation des propositions et recommandations formulées par AFRITAC, une structure dénommée « groupe de travail sur le projet de modernisation de la DME » a vu le jour. Ce groupe de travail composé de Directeurs, de chefs de services et de cadres de la DGI devait donc amender les propositions d'AFRITAC et y apporter des correctifs et améliorations. Le groupe de travail avait aussi la responsabilité d'opérationnaliser la mise en œuvre de la modernisation, la piloter et la contrôler.

A l'issue des travaux de ce groupe, les grands axes de la modernisation ont été arrêtés. Il s'agit de :

- L'érection de la Division des Moyennes Entreprise (DME), qui était jusqu'alors un service de la Direction Régionale des Impôts du Centre (DRI-C) en une Direction des Moyennes Entreprises du Centre (DME-C), directement rattachée à la DGI ;
- Assurer un contrôle fiscal plus large et plus performant ;
- Une restructuration organisationnelle et fonctionnelle de la DME-C basée sur les pôles d'expertises mettant en valeur les fonctions fiscales indispensables à la promotion du

civisme fiscal notamment avec la création du bureau chargé des services aux contribuables à l'assiette.

- Assurer une meilleure maîtrise du fichier et de la segmentation des contribuables de la DME-C ;
- Renforcer et assurer une utilisation rationnelle des ressources matérielles et humaines de la DME-C ;
- Assurer une maîtrise totale des opérations des moyennes entreprises.
- Renforcer l'informatisation par l'amélioration du logiciel SINTAX et l'opérationnalisation de ses principales fonctions.

II. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DME-C

La Direction des Moyennes Entreprises est chargée de l'Assiette, du recouvrement et du contrôle de l'impôt des personnes physiques et morales relevant de sa compétence. L'organisation fonctionnelle issue de la modernisation s'articule autour des trois grandes fonctions ci-dessus identifiées à savoir : l'assiette, le recouvrement et le contrôle. La prise en compte de la gestion des ressources dans cette organisation est une des innovations de la modernisation.

La DME-C a ainsi été réorganisée autour de ces tâches et coordonnée par le cabinet du Directeur des moyennes entreprises. Elle comprend ainsi les structures suivantes selon le nouvel organigramme retenu : **(voir Annexes I et II)**

- le cabinet du Directeur ;
- le service de gestion des moyens (SGM) ;
- le service d'assiette ;
- la brigade de vérification, d'enquêtes et de recherches ;
- la recette des impôts.

III. ORGANISATION DU SERVICE D'ASSIETTE ET INTERACTIONS FONCTIONNELLES.

Le service d'assiette est le service le plus affecté par la modernisation. Sa nouvelle restructuration porte les marques très visibles des grands axes de la modernisation déjà énumérés.

Toute l'importance accordée par la modernisation au service d'assiette tient du fait que le dispositif fiscal du système déclaratif est bâti sur trois maillons essentiels et interdépendants :

l'assiette, le contrôle et la recette. L'assiette se situant en amont de la chaîne revêt une importance particulière dans l'établissement de l'impôt. Le service d'assiette est par essence le service chargé de la gestion quotidienne des dossiers des contribuables. De la qualité de sa gestion dépend donc l'efficacité des autres maillons.

Pour cela, ce service a été particulièrement touché par la réforme afin d'optimiser l'efficacité de ses tâches essentielles. Il a ainsi été scindé en cinq bureaux spécifiques.

III.1- Le bureau service aux contribuables (BSAC)

Supervisé par un inspecteur, ce bureau est celui chargé de la conduite de la politique moderne de la DME-C de promotion du civisme fiscal en veillant à la qualité des services qu'il est appelé à rendre aux contribuables-usagers. Il est aussi chargé d'accueillir, d'informer, de sensibiliser et d'assister les contribuables dans leurs relations quotidiennes avec le service. En tant que porte d'entrée et vitrine de la DME-C elle interagit avec tous les autres bureaux et services de la DME-C pour la satisfaction du contribuable.

III.2. Le bureau saisie des déclarations, du suivi et de relances des défallants (BSSR)

Il a pour mission la saisie systématique et exhaustive de toutes les déclarations et de certaines informations fiscales complémentaires au moyen du logiciel système informatisé de taxation (SINTAX). Ce qui lui permet de suivre et de sanctionner les contribuables défallants par un système automatisé de relances. Corrélativement, il participe avec le bureau tenue et archivage des dossiers (BTAD) à la mise à jour du fichier par la surveillance des défallances déclaratives. Il devrait dans ses tâches participer également à l'élaboration du programme de contrôle du bureau contrôle sur pièces.

III.3.Le bureau tenue et archivage des dossiers (BTAD)

Ce bureau s'occupe essentiellement de la réception, de la tenue, de l'archivage et du suivi des mouvements des dossiers individuels des contribuables. En outre, il participe avec le Bureau Services Aux contribuables à la mise à jour du fichier par des opérations permanentes de détection des inactifs et d'identification des contribuables non localisés et met les dossiers à la disposition des équipes du Bureau Contrôle sur Pièces pour les besoins de contrôles.

III.4 Le bureau contrôle sur pièces (CSP)

Il s'occupe essentiellement du contrôle sur pièces (CSP) des déclarations fiscales souscrites par les entreprises. Il exerce pour cela les activités suivantes :

- exécuter le programme de CSP ;
- participer directement à l'élaboration des programmes des contrôles ponctuels et des vérifications générales ;
- tenir les statistiques liées à l'activité CSP.

Ce bureau est organisé en équipes (11 équipes) composées essentiellement d'inspecteurs des impôts. Chaque équipe contrôle les déclarations de contribuables relevant d'un secteur socioprofessionnel donné.

III.5 Le bureau des non-déterminés (BND)

Ce bureau s'occupe essentiellement de la gestion, du suivi et du contrôle des contribuables non classés dans un régime fiscal déterminé mais qui relèvent de la compétence de la DME-C au regard de leur régime juridique. Il s'agit notamment des associations à but non lucratif, des projets et programmes, des organismes et missions diplomatiques... Ces contribuables contribuent à la mobilisation des recettes fiscales de la DME-C essentiellement en matière d'Impôt Unique sur les Traitements et salaires (IUTS) et des retenues en matière d'Impôt sur les Revenus Fonciers (IRF).

Deuxième partie : Présentation des résultats

Nous avons choisi d'analyser l'impact de la modernisation au service d'assiette en observant dans un premier temps les réalisations de la modernisation, étant entendu que les réalisations sont « l'aboutissement des actions entreprises et des moyens mis en œuvre »¹⁰ et que l'impact est considéré comme les effets de ces actions. Cela nous permet de vérifier l'effectivité de la modernisation et dans une certaine mesure, l'efficacité des actions menées. Ce qui nous a conduits dans un deuxième temps à l'analyse des résultats en termes de « satisfaction des objectifs poursuivis »¹¹ des actions de la modernisation sur les opérations d'assiette. Enfin nous avons analysé l'impact de la modernisation à travers la contribution de ces actions et de ces résultats aux performances d'ensemble de la DME-C.

Chapitre 1 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA MODERNISATION AU SERVICE D'ASSIETTE

Les réalisations les plus visibles de la modernisation au service d'assiette sont la restructuration organisationnelle et fonctionnelle, l'informatisation, le redéploiement des moyens matériels et humains et l'introduction de nouvelles pratiques managériales.

I. LA RESTRUCTURATION FONCTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DU SERVICE D'ASSIETTE.

La modernisation s'est traduite au service d'assiette par une restructuration totale de l'organisation et du fonctionnement du service. Conformément aux recommandations d'AFRITAC, la nouvelle organisation de l'assiette traduit la volonté de la DME-C de mettre en valeur toutes les fonctions fiscales concourant à la promotion du civisme fiscal, l'amélioration de l'image de l'administration, la professionnalisation du contrôle et de l'administration de l'impôt d'une manière générale.

Il a fallu donc identifier toutes ces fonctions et de les organiser. Mieux, les acteurs de la modernisation ont identifié et décrit toutes les tâches à exécuter pour atteindre les objectifs fixés. Les différentes fonctions et tâches vont être utilisées comme critères de l'organisation de l'assiette consacrant désormais la spécialisation des équipes et des bureaux.

Notons que dans l'ancienne organisation, chaque équipe d'assiette exécutait toutes les fonctions reconnues à l'assiette dans le ressort du secteur socio professionnel ou géographique qui lui était confiée.

Le tableau suivant présente la nouvelle organisation du service d'assiette en fonction des tâches retenues ainsi que des tâches qui y sont effectivement exécutées.

¹⁰ Alain-Gérard COHEN op cit p 172

¹¹ idem

Tableau 1: Organisation et description des taches prévues et des taches effectivement réalisées au service d'assiette.

Bureau ou Equipe d'Assiette	Description des taches identifiées	Descriptions des taches effectivement exécutées
Bureau Tenue et Archivage des dossiers (BTAD)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mettre à jour mensuellement le fichier des contribuables <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les entreprises non fidélisées • Procéder aux premières démarches pour leur identification • Mettre en veilleuse les entreprises non localisées 2) Mettre à jour mensuellement les dossiers des contribuables 3) Dresser la liste mensuellement des entreprises non localisées accompagnées des fiches des demandes d'enquête au service des enquêtes pour prise en charge. 4) Procéder à l'archivage des documents relevant des périodes prescrites 5) Dresser le fichier des entreprises soumises au droit de reprise de l'administration 6) Dresser le fichier des entreprises à exercice menacé de prescription 7) Recevoir les dossiers des nouveaux contribuables affectés à la DME-C 8) Procéder au transfert des contribuables vers d'autres divisions fiscales 9) Mettre en œuvre le programme d'accroissement du fichier 10) Faire un rapport sur la situation du fichier 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Classements rangements 2) Suivi des mouvements de dossiers
Bureau services aux contribuables (BSAC)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gérer les demandes d'immatriculations 2) Activer/Désactiver les différentes obligations des nouveaux contribuables 3) Elaborer le fichier des correspondants (le répertoire des coordonnées des principaux dirigeants des entreprises) 4) Distribuer des guides, brochures, dépliants, visant à vulgariser la législation et la réglementation fiscales. 5) Elaborer et distribuer des lettres de rappels des obligations fiscales 6) Organiser des séminaires et des réunions d'interprétation des dispositions fiscales 7) Organiser des visites pédagogiques 8) Assurer l'accueil des contribuables 9) Répondre aux demandes d'informations des contribuables 10) Délivrer les attestations et autres certificats fiscaux 11) Inciter les contribuables à accomplir volontairement leurs obligations fiscales 12) Faire un rapport sur le niveau de réalisation du programme d'assistance aux 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gérer les demandes d'immatriculations 2) Délivrer les attestations et autres certificats fiscaux 3) Liquider et établir les fiches de décompte 4) Localisations de nouveaux contribuables

	contribuables	
	13)	5)
Bureau Saisie, Suivie, Relances des défaillants (BSSR)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saisir les déclarations mensuelles 2) Saisir les déclarations annuelles 3) Saisir les renseignements et autres informations disponibles 4) Détecter les défaillants par impôt 5) Relancer les défaillants 6) Aider à la mise à jour du fichier 7) Procéder aux taxations d'office des récalcitrants 8) Faire un rapport sur le niveau de maîtrise des obligations 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saisir les déclarations 2) Saisir les renseignements et autres informations disponibles 3) Détecter les défaillants par impôt 4) Relancer les défaillants 5) Procéder aux taxations d'office des récalcitrants 6) Répondre aux courriers
Bureau Contrôle sur Pièces (CSP)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborer un programme de CSP prenant en compte le tiers du portefeuille au moins des déclarations annuelles 2) Elaborer un programme de CSP (déclarations mensuelles de TVA) 3) Réaliser le programme de contrôle sur pièces 4) Participer à l'élaboration du programme de contrôle ponctuel 5) Participer à l'élaboration du programme de vérification générale. 6) Améliorer la qualité du contrôle sur pièces 7) Faire un rapport de l'activité de contrôle sur pièces. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Réaliser le programme de contrôle sur pièces 2) Participer à l'élaboration du programme de contrôle ponctuel 3) Participer à l'élaboration du programme de vérification générale 4) Saisir les déclarations 5) Tenue des dossier des exercices en cours(tri, classements..) 6) Impositions des patentes 7) Activations des obligations 8) Recevoir les dossiers des nouveaux contribuables affectés à la DME-C 9) Procéder au transfert des contribuables vers d'autres divisions fiscales

Sources : Elaboré par nous à partir du tableau descriptif des tâches du groupe de travail sur la modernisation et d'entretiens réalisés à la DME-C.

II.L'INFORMATISATION DES PROCEDURES ET DES OPERATIONS D'ASSIETTE.

L'informatisation en cours à la DGI s'est traduite à la DME-C par l'introduction du logiciel système informatisé de taxation (SINTAX) au cours de l'année 2006.

La modernisation avait prévu juste de l'améliorer et de rendre opérationnelles ses principales fonctionnalités.

C'est le module « gestion de l'assiette » de cette application SINTAX qui traduit l'informatisation des opérations d'assiette. Le module « gestion de l'assiette » de SINTAX offre aux équipes d'assiette les fonctionnalités suivantes :

- la gestion fiscale des marchés déclarés ;
- la gestion des déclarations ;
- la gestion des notifications de redressements et des taxations d'offices ;
- les recoupements d'informations fiscales ;
- l'édition de la liste des défaillants d'une période ;
- l'édition des tableaux de bord ;

Le souci de l'amélioration des fonctionnalités et des performances du logiciel a conduit la DGI à lancer en aout 2014 une nouvelle version améliorée du logiciel appelé désormais SINTAX2. Des réglages sont toujours en cours sur ce logiciel pour le rendre opérationnel.

Le tableau suivant rend compte des fonctionnalités de SINTAX utilisées au service d'assiette et du niveau de satisfaction des utilisateurs.

Tableau 2 : Utilisation des fonctionnalités de SINTAX à l'assiette et niveau de satisfaction.

Bureau	Fonctionnalités utilisées	Niveau de satisfaction			
		Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
BTAD	NEANT				
BSAC	Consultations des dépôts			4	
	Certification de CA	2			
	Fiche de décompte fiscal	2			
CSP	Recoupements d'informations		3	2	1
	Dépouillement déclarations TVA		3	2	1
	Consultations marchés		2	4	1
BSSR	Saisie des déclarations		1	2	
	Consultation défailants		3		
	Modifications		1	2	
TOTAUX		4	13	16	3

Sources : Enquête-questionnaire réalisé par nous auprès des agents de l'assiette.

III. LES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS

III.1. Les moyens humains.

La modernisation prévoyait « une réallocation du personnel en fonction des enjeux, en privilégiant les tâches spécialisées au détriment des tâches automatisables et polyvalentes ».¹²

Les tableaux suivants qui présentent un aperçu de la répartition catégorielle du personnel avant et après modernisation permet de se faire une idée sur la réalité cette réallocation.

¹² Groupe de travail modernisation de la Division des Moyennes Entreprises. Rapport sur le projet de modernisation.

Tableau 3 : Répartition quantitative et catégorielle du personnel de l'assiette Avant la modernisation (2009)

	A	B	C	Autres	Total
CSA	1				1
Equipes d'assiette	14	13			27
Gestion physique			1	1	2
Equipe ASF		1	1		2
Equipe IFU fiche de décompte fiscal		1	1		2
Total	15	15	3	1	34

Sources : Elaboré par nous à partir des notes d'affectations de la DME-C.

Tableau 4 : Répartition quantitative et catégorielle du personnel de l'assiette après la modernisation (2013)

	A	B	C	Autres	Total
CSA	1				1
Secrétariat CSA					2
Bureau tenue et archivage des dossiers BTAD			2	1	3
Bureau saisie suivi relances des défaillants	1	5		1	7
Bureau services aux contribuables	1	4	4		9
Bureau contrôle sur pièces	19				19
Bureau des non déterminés	1	5			6
Total	23	14	6	2	47

Sources : Elaboré par nous à partir des notes d'affectations de la DME-C.

III.2. Les moyens matériels

La modernisation préconisait de renforcer les moyens matériels de la DME-C en identifiant au préalable les besoins requis (locaux, équipements, et matériel).

Les moyens matériels mis à la disposition de la DME-C et affecté au service d'assiette sont constitués de matériels et consommables informatiques et bureautiques, de matériel de transport ainsi que des locaux de service.

Le tableau suivant donne une idée de la disponibilité du matériel informatique à la DME-C.

Tableau 5 : Répartition du matériel et installations informatiques au service d'assiette

	Ordinateurs	Imprimantes	Photocopieuses	Total	Nombre d'agents
CSA	1	1		2	1
Secrétariat CSA	1		1	2	2
Bureau tenue et archivage des dossiers BTAD	1			1	3
Bureau saisie suivi relances des défaillants	6	1		7	7
Bureau services aux contribuables	6	3		9	9
Bureau contrôle sur pièces	3	2		5	19
Bureau des non déterminés	3	1		4	6
Total	21	8	1	30	47

Sources : SGM , DME-C 2014

IV. LES OUTILS DE MANAGEMENT ET DE PILOTAGE DE L'ASSIETTE.

La modernisation en érigeant la DME-C en direction confère beaucoup plus de d'autonomie et de poids hiérarchique à ses managers. En transformant la DME-C en une Direction en lieu et place d'un simple service, la modernisation consacrait ainsi la transformation de l'assiette en service et du responsable de l'assiette en chef de service. Les pratiques managériales suivantes ont pu alors être mises en œuvre :

IV.1 La délégation

La modernisation a délimité clairement les compétences de chaque responsable de la DME-C tout en reconnaissant à chacun la possibilité de déléguer. C'est ainsi que les visas des actes suivants ont été délégués par le Directeur au Chef de Service d'Assiette :

- Certification de chiffre d'affaires
- Visas des bilans
- Fiche de décompte fiscal
- Attestation de situation fiscale
- Certificat d'imposition et de non-imposition

Plus que de simples délégations de signatures, c'est le suivi de ces actes qui relèvent des services rendus aux contribuables qui est confié au chef de service d'assiette.

IV.2. Le pilotage par les objectifs et les résultats

La culture du résultat et la définition des objectifs sont visibles dans les actes de la modernisation. En effet à chaque tâche décrite est associée un indicateur de contrôle, des objectifs sont définis aux responsables désignés, et la périodicité des mesures des indicateurs est arrêtée. (**Voir Annexe 3** : Tableau descriptif des tâches)

Le chef de service d'assiette dispose ainsi d'outils de mesure et de contrôle des performances.

La modernisation de la DME-C est mise en œuvre à l'assiette à travers la restructuration organisationnelle, l'informatisation, le renforcement des moyens humains et matériels ainsi que l'introduction de nouveaux outils managériaux. Mais quel est l'effet de cette modernisation sur la gestion courante des opérations d'assiettes ?

Chapitre 2 : IMPACT DE LA MODERNISATION SUR LA GESTION COURANTE DES OPERATIONS D'ASSIETTES ET LES PERFORMANCES DE LA DME-C

Nous étudions ici les effets de la modernisation sur la gestion des déclarations, le contrôle des déclarations, la gestion du fichier, les services aux contribuables ainsi que l'impact de cette nouvelle gestion sur les résultats d'ensemble de la DME-C.

I. LA GESTION DES DECLARATIONS FISCALES

I.1. Le circuit des déclarations

Les déclarations fiscales sont d'une importance capitale. Elles constituent la matière première du travail de l'assiette et doivent de ce fait passer dans tous les bureaux (à l'exception du bureau services aux contribuables). La nouvelle organisation de l'assiette commandait donc un nouveau circuit des déclarations.

Les schémas suivants illustrent l'évolution du circuit avant et après la modernisation.

Circuit classique



Circuit / Modernisation

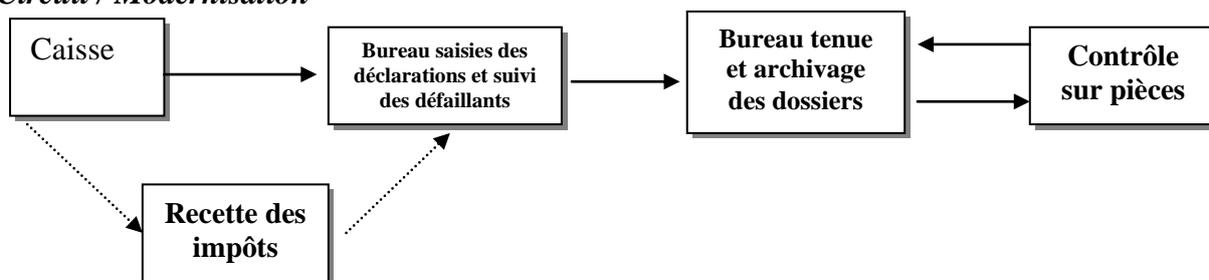


Figure 1 : Circuits classique et nouvelle des déclarations

Source : Module de formation sur le fonctionnement de la direction des moyennes entreprises (DME)

I.2 La gestion des défaillances déclaratives

La gestion des défaillances déclaratives consiste à détecter les contribuables défaillants (ceux qui n'ont pas déposé leurs déclarations à une échéance donnée) et de les relancer (les inviter par une correspondance à régulariser leur situation). Sous la modernisation, cette gestion est totalement informatisée et assurée par le bureau saisie suivi et relance des défaillants (BSSR).

La détection des défaillants et l'édition des lettres de relances sont faits à partir de logiciel SINTAX.

Les tableaux suivants donnent la situation des relances avant et après modernisation.

Tableau 6 : Evolution du taux annuel de relance des défaillants pour quelques principaux impôts

Nature d'impôt	2008	2009	2010	2011	2013	2013
TVA	27,79%	38,33%	55,23%	100%	100%	100%
IUTS	12,08%	23,26%	64,17%	100%	100%	100%
IMFPIC/MFP	22,93%	29,96%	46,15%	100%	100%	100%

Source : tableau conçu par nous à partir des données des tableaux de bord 2008-2009 et des PAP 2010-2011-2012 -2013 de la DME-C.

II LE CONTROLE DES DECLARATIONS

Le contrôle sur pièces des déclarations est une activité phare du service d'assiette. Il consiste à vérifier la conformité, la régularité et la sincérité des déclarations déposées par les contribuables. Sous la modernisation, cette activité a été entièrement confiée au bureau CSP composé exclusivement d'inspecteurs des impôts.

Le tableau suivant renseigne sur l'évolution des contrôles au service d'assiette avant et après la modernisation.

Tableau 7: Evolution du taux d'exécution du CSP

Désignation	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de CSP clos (1)	411	310	166	223	230	242
Objectifs CSP (2)	n.c.	398	400	432	451	484
Taux d'exécution (1/2)	n.c.	77,89 %	41,50%	51,62%	51%	50%

Sources : tableau conçu par nous à partir des données des tableaux de bord 2008-2009 et des PAP 2010-2011-2012-2013 de la DME-C.

III LA GESTION DU FICHER DES CONTRIBUABLES

La bonne gestion du fichier des contribuables implique une bonne tenue des dossiers individuels des contribuables, des mesures permanentes d'accroissement et de mise à jour du fichier et une fidélisation des nouveaux contribuables. Cette tâche dans le cadre de la modernisation est confiée au Bureau Tenue et Archivage des Dossiers (BTAD)

Le tableau suivant donne une idée de la situation actuelle du fichier de la DME-C.

Tableau 8 : situation du fichier de la DME-C au 31/12/2013

Régime	Portefeuille total	Contribuables fidélisés (actifs)	Contribuables non fidélisés (inactifs)
Sociétés, Entreprises	2 675	1 453	1 222
Projets, ONG, EPE, EPA,	1 248	869	379
TOTAUX	3 923	2 322	1 601

Sources : DME-C 2014 ; groupe de travail sur l'assainissement du fichier.

IV LE SERVICE AUX CONTRIBUABLES.

La création d'un service aux contribuables à l'image du service clients dans le privé est une des grandes innovations de la modernisation de la DME-C. Chargé d'accueillir, d'informer, de sensibiliser et d'assister les contribuables, ce bureau s'est illustré surtout dans la délivrance des documents et attestation fiscaux aux contribuables.

Les tableaux suivants donnent l'évolution des délais de délivrance des documents et attestations ainsi que l'appréciation des contribuables des services rendus.

Tableau 9 : Délais de délivrances des actes avant et après la modernisation

Documents délivrés	Délais d'avant modernisation	Objectifs Modernisation	Délais actuels
Certification de CA	96h	72h	48h
Visas de bilan	72h	72h	48h
Fiche de décompte fiscal	96h	72h	48h
Immatriculation IFU	72h	72h	48h
Attestation de situation fiscale	96h	72h	48h

Sources : Rapports AFRITAC, Fiches de descriptions des tâches et entretien.

Tableau 10: Enquête sur la satisfaction des contribuables des services rendus par BSAC.

QUESTIONS	Niveau de satisfaction			
	Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
Êtes-vous satisfaits de l'accueil ?	2	4	22	8
Êtes-vous satisfaits des délais des actes ?	6	14	12	4
Etes- vous satisfaits de l'assistance (écoute, orientation, information)		8	24	4
TOTAUX	8	26	58	16
Connaissez-vous le service aux contribuables de la DME-C ?	OUI		NON	
	21		15	

Sources : Enquêtes menées par nous-même sur un échantillon de 36 contribuables- usagers de BSAC.

IV. LA CONTRIBUTION DU SERVICE D'ASSIETTE AUX PERFORMANCES DE LA DME-C

La modernisation de la DME-C a abouti à une nouvelle gestion des opérations et des tâches au service d'assiette. La finalité de la modernisation étant l'accroissement des recettes fiscales par une gestion moderne de l'impôt, cette nouvelle gestion des opérations d'assiette devrait pouvoir impacter les performances de la DME-C en termes de mobilisation de recettes. Il était attendu précisément que cette nouvelle gestion des opérations d'assiette induise un changement positif des comportements déclaratifs des contribuables qui se traduirait par une évolution des montants déclarés. La contribution du service d'assiette à la réalisation des objectifs budgétaires de la DME-C s'apprécie donc par rapport aux montants de ses émissions (montants des déclarations spontanées et des redressements), étant entendu qu'avant de recouvrer l'impôt il faut d'abord que le contribuable le déclare.

Les tableaux suivants illustrent l'évolution des émissions de l'assiette avant et après la modernisation.

Tableau 11 : Emissions totales du service d'assiette de 2008 à 2013

		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Déclarations	Droits simples	25 754 143 729	30 357 810 610	28 545 119 804	36 625 235 159	42 785 121 015	43 224 381 312
Contrôles sur pièces et taxation d'office	Droits simples	-	-	980 880 376	653 287 755	1 412 145 577	10 548 426 480
	Pénalités	-	-	365 563 435	967 326 563	1 092 175 747	6 353 181 246
Total	Droits simples	25 754 143 729	30 357 810 610	29 526 000 180	37 278 522 914	44 197 266 592	53 772 807 792
	Pénalités	-	-	365 563 435	967 326 563	1 092 175 747	6 353 181 246
Total général		25 754 143 729	30 357 810 610	29 891 563 615	38 245 849 477	45 289 442 339	60 125 989 038
Taux de variation		-	17,88%	-1,54%	27,95%	18,42%	32,76%

Cumul des budgets avant la modernisation de la DGI (2008-2010)	Cumul des budgets après la modernisation de la DGI (2011-2013)	Taux d'accroissement
86 003 517 954	143 661 280 854	67,04%

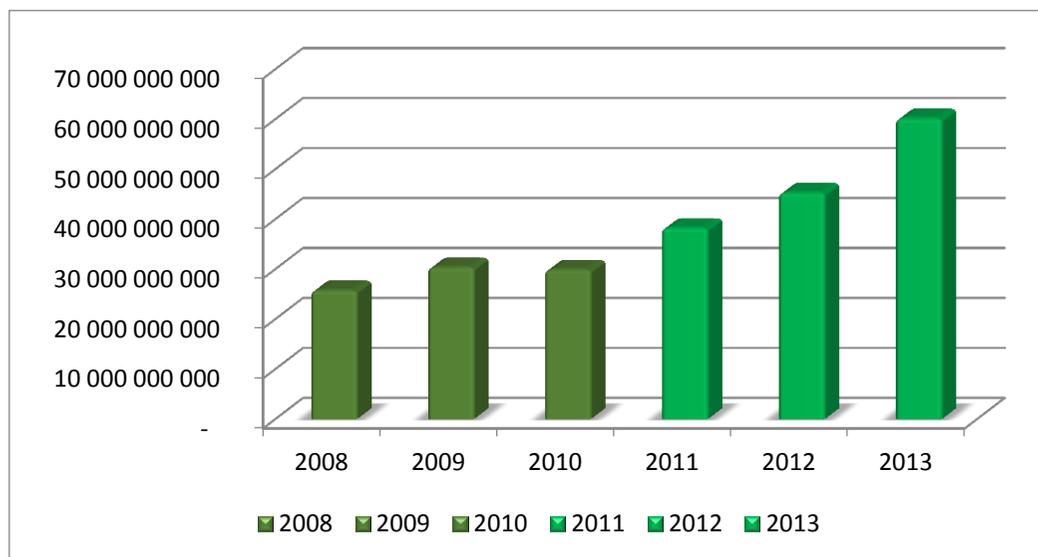


Figure 2 : Histogramme des émissions du service d'assiette



**Troisième partie :
Analyses des résultats et
suggestions**

Après avoir exposé les résultats de nos recherches sur la modernisation et de son impact sur la gestion des opérations d'assiette, il s'agit pour nous à présent de jeter un regard sur ces résultats. C'est seulement après cela que nous nous autoriserons à formuler des suggestions et solutions.

Chapitre1 : ANALYSE DES RESULTATS

Nous analyserons les résultats ci-dessus exposés relatifs à la mise en œuvre de la modernisation et son impact sur la gestion de l'assiette.

I.ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA MODERNISATION AU SERVICE D'ASSIETTE

I.1 La restructuration du service d'assiette.

La lecture du tableau 1 sur la description des tâches confirme l'organisation de type fonctionnel du service d'assiette car les tâches sont regroupées par fonctions spécialisées. Ce type d'organisation a l'avantage de permettre « une identification et une affectation claires des responsabilités et se comprend aisément des salariés ». ¹³

Mais la mise en parallèle entre les taches prévues et celles effectivement réalisées permet de relever des dysfonctionnements :

- Toutes les tâches n'ont pas été identifiées et prises en compte dans la nouvelle organisation. C'est le cas par exemple des impositions patentes qui sont effectuées par le bureau CSP sans être officiellement commis à cette tâche
- La plupart des bureaux n'exécutent pas les tâches qui leurs sont affectées et exécutent des tâches commises à d'autres bureaux. Du coup, certaines tâches importantes comme la gestion du fichier est ignorée par BTAD et le bureau CSP abandonne le travail de programmation et d'analyse risque pour d'autres activités qui sont pas de son ressort.

Autant de dysfonctionnements qui méritent d'être corrigés pour rendre effective et efficace la restructuration organisationnelle et fonctionnelle issue de la modernisation.

¹³ Don HELLRIEGEL- John W. SLOCUM , management des organisations. 2^{ème} édition, Paris :De Boeck. P513

I.2. L'informatisation

L'informatisation est une réalité désormais à la DME-C. Le tableau 2 qui fait l'état de l'utilisation des fonctionnalités du logiciel SINTAX au service d'assiette témoigne que ces fonctionnalités sont utilisées par presque tous les bureaux du service. Ceci est également le signe que les principales fonctions et tâches du service d'assiette sont touchées par l'informatisation.

Il reste toutefois, au regard de ce tableau, que la satisfaction des utilisateurs est mitigée. Les motifs d'insatisfactions recensés sont les suivants :

Problèmes de réseau ;

Non fiabilité des informations du logiciel ;

Complexité de l'utilisation ;

Manque de formation à l'utilisation du logiciel.

I.3. Les moyens humains et matériels.

Les moyens humains ont été renforcés sous la modernisation. Le personnel du service d'assiette est en effet passé de 34 agents en 2010 à 47 agents en 2013 soit une augmentation de 38%. Mais la répartition catégorielle des agents révèle que la plupart des inspecteurs (cadres A) se retrouvent au CSP tandis que les contrôleurs (catégorie B) et les agents de constatations et d'assiette (Catégorie C) sont répartis dans les autres bureaux. De nos entretiens avec les agents B et C il se dégage qu'ils ont le sentiment d'être relégués à des tâches non fiscales ou parafiscales comme l'accueil, les saisies, classements, archivages pour lesquelles ils n'ont pas été formés. Ils se sentent d'autant plus brimés qu'ils ont besoin de pratiquer la fiscalité pour être compétitifs aux concours professionnels. Cette répartition du personnel voulue par la modernisation est donc source de démotivation des catégories inférieures du personnel de l'assiette.

La situation du matériel informatique décrite par le tableau illustre à elle seule les difficultés matérielles auxquelles sont confrontés le service d'assiette malgré la modernisation. Au CSP la situation est d'un ordinateur pour six et d'une imprimante pour neuf.

La DME -C partageait les mêmes locaux que la DGE. Ces locaux étant devenus trop exigus pour deux directions, on a décidé la délocalisation de la DME-C depuis janvier 2014. Malheureusement ces nouveaux locaux se trouvent aussi être exigus, inadaptés et inappropriés parce qu'initialement destinés à l'usage de logements.

I.4. Les outils de managements de l'assiette

La délégation est une pratique effective au service d'assiette grâce à la modernisation qui a conféré au responsable de la DME-C le statut de directeur central et au responsable de l'assiette le rang de chef de service. La délégation de signature du Directeur au Chef de service d'assiette permet à ce dernier de mieux affirmer sa responsabilité, d'assurer le contrôle et la célérité des actes délivrés par son service.

Il reste toutefois que le chef de service d'assiette au regard des entretiens avec lui est un responsable très débordé par les tâches et responsabilités à lui conférées par la modernisation et la délégation.

Nous remarquons également que les outils de contrôles et de mesures de réalisations des tâches ne sont pas régulièrement transmis au chef de service d'assiette. En effet les rapports mensuels exigés par la modernisation ne sont pas produits vu que beaucoup de tâches ne sont pas non plus réalisées.

II. ANALYSE DE L'IMPACT DE LA MODERNISATION SUR LA GESTION DES OPERATIONS D'ASSIETTE.

II.1 Analyse de la gestion des déclarations

- L'objectif de tout processus de modernisation est la simplification des procédures. Cet objectif semble n'avoir pas été atteint à la DME-C en ce qui concerne le circuit des déclarations. Le circuit actuel des déclarations est plus complexe et plus long. En effet dans l'ancien circuit, la circulation des déclarations se passait juste entre les équipes d'assiettes et les opératrices de saisie. Le circuit actuel fait intervenir le receveur, le BSSR, le bureau CSP, et BTAD. Dans la pratique il est même plus complexe et plus ambigu et est source de lenteurs dans l'acheminement des déclarations.

- L'analyse du tableau 5 laisse percevoir que le taux de relance des défaillants est passé de moins de 50% avant la modernisation à 100% durant les trois premières années de la modernisation. Ce taux traduit le dynamisme de l'assiette devenue très réactive face aux situations de défaillances des contribuables. Ces performances sont à mettre à l'actif de la modernisation et surtout de la spécialisation des équipes et l'informatisation qui permettent l'automatisation des relances.

Ces performances sont biaisées toutefois par le fait que si les relances sont éditées à 100%, elles ne sont pas toutes transmises soit par manque de moyens (transport et carburant) ou parce que les équipes de relances n'arrivent pas à identifier les contribuables sur le terrain.

II.2 Analyse des performances du contrôle des déclarations sous la modernisation

Le nombre de contrôles sur pièces est allé croissant depuis le début de la modernisation en 2010 alors qu'il avait une pente décroissante depuis 2008.

Toutefois l'objectif de la modernisation qui est de réaliser des contrôles sur 1/3 des contribuables actifs n'est pas encore atteint. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que comme l'illustre le tableau 1, les équipes de CSP réalisent d'autres tâches qui s'éloignent de leurs missions de contrôle : tris, saisies, classements, impositions, réponses aux demandeurs de renseignements,...)

La programmation des CSP par l'analyse risque tant chère à la modernisation est totalement méconnue si non délaissée au Bureau CSP.

II.3 Analyse de la gestion du fichier des contribuables

La gestion du fichier semble être le maillon faible de la gestion des opérations d'assiette. Le tableau 8 fait état de 1601 contribuables inscrits au fichier de la DME-C et qui ne produisent pas de déclarations donc non fidélisés. 40% des contribuables inscrits sur le fichier sont inconnus du service d'assiette et ne produisent pas de déclarations.

Cette situation n'est pas étonnante car le BTAD qui est chargée par la modernisation de la tenue du fichier et de la fidélisation des contribuables se contente de faire des travaux de tenue et d'archivage des dossiers physiques. Aucun bureau ne s'occupe réellement et exclusivement du fichier à la DME-C comme cela devait être le cas. Toutes les tentatives de localisations et de fidélisations ont été jusqu'à présent confiées au Bureau BSAC alors que ça ne relève pas de ses prérogatives.

II.4 Analyse de la qualité des services aux contribuables sous la modernisation

Le succès du bureau service aux contribuables qui est la grande innovation de la modernisation reste mitigé. L'enquête de satisfaction synthétisée dans le tableau 10 atteste que le niveau d'ensemble de satisfaction est bon. L'accueil et l'assistance recueillent le plus de points de satisfactions quand bien même les contribuables enquêtés reconnaissent que l'accueil et l'assistance ne sont pas assurés par le service aux contribuables mais par une vigile. Le tableau 1 confirme du reste que BSAC ne fait ni de l'accueil ni de l'assistance. Les délais des actes délivrés par BSAC recueillent moins de points de satisfaction malgré les progrès faits sous la modernisation. Ce délai est passé de 96 h à 48 h pour tous les actes alors l'objectif de la modernisation était de 72h. Cela veut dire que les usagers souhaitent que des efforts supplémentaires soient faits en vue de réduire d'avantage les délais.

II.5. Analyse de la contribution du service d'assiette aux performances d'ensemble de la DME-C

Analysé sous l'angle des émissions (déclarations spontanées enregistrées à l'assiette et redressements) et compte tenu du fait que les recettes recouvrées par la DME-C sont surtout celles émises par l'assiette, on peut dire que la contribution de l'assiette aux performances de la DME-C a fait un grand bond qualitatif sous la modernisation. En effet, durant les 3 années qui ont précédé la modernisation, le cumul des émissions de l'assiette se sont élevé à 86 003 517 954. Le cumul de ces émissions durant les trois premières années de la modernisation s'élève à 143 661 280 854, soit une évolution globale de 67,04%. Cette situation est à mettre à l'actif des acquis de la modernisation en termes de restructuration de l'assiette, de l'informatisation, du renforcement des moyens humains, matériels et managériaux. C'est aussi l'effet de ces actions sur la gestion des opérations d'assiette que nous avons relevés qui ont produit ces résultats sur les performances d'ensemble de la DME-C. Ces performances restent cependant perfectibles il suffit de considérer les 1601 contribuables non fidélisés pour rendre compte le DME-C n'a pas encore atteint ses limites et que la modernisation du service d'assiette peut jouer un rôle important.

Chapitre2 : SUGGESTIONS ET SOLUTIONS

Les suggestions et solutions que nous envisagerons vont toutes dans le sens d'une mise en œuvre effective et efficace de la modernisation et une gestion performante des opérations d'assiette.

I.POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE ET EFFICACE DE LA MODERNISATION DE LA DME-C.

- La restructuration du service d'assiette est source d'importants dysfonctionnements. Toutes les tâches ne sont pas exécutées et quand elles le sont-elles sont parfois exécutées par des bureaux et équipes autres que ceux désignés par la modernisation pour le faire. Cela s'explique par le fait que toutes les tâches n'ont pas été prises en compte et que les tâches identifiées sont parfois mal regroupées. Pour y remédier nous proposons :

- L'identification de l'imposition à la patente et autres impôts locaux comme relevant des prérogatives du service d'assiette et la désignation du bureau tenue et archive comme responsable. Ce bureau étant le dépositaire des états financiers il lui est facile d'y puiser les éléments nécessaires pour les impositions. Cela évitera aussi que les agents affectés dans ce bureau soit commis à des tâches non fiscales de classements, rangements...

- La gestion du fichier consiste surtout à fidéliser les contribuables. La fidélisation elle-même relève de la gestion des défaillances car un contribuable non fidélisé est avant tout un défaillant chronique. Nous proposons donc que la gestion du fichier soit affectée au Bureau Saisie Suivi et Relances des Défaillants (BSSR). Mais il se trouve que le bureau BSSR mène des activités qui relèvent du contrôle (taxations d'office, pénalités de retards,...) et le Bureau CSP, pour mener à bien son contrôle doit également faire des saisies. Nous proposons alors la fusion de ces bureaux pour faire des équipes de gestion des déclarations. Ces équipes composées d'au moins 4 agents chacune seront chargées de la fidélisation des contribuables par une bonne prise en charge des défaillants chroniques et le contrôle des déclarations. Cela aura pour conséquence de réduire l'émiettement des tâches à l'assiette et les cloisonnements de bureaux et équipes réalisant des activités complémentaires ou similaires. En clair, nous proposons la suppression du BSSR et la fusion de ses activités avec celles de CSP pour faire désormais des équipes de gestion des déclarations.

- Le développement du logiciel SINTAX 2 en cours devrait venir à bout des difficultés rencontrées avec SINTAX. Un accent particulier devrait être mis sur la formation des utilisateurs et l'amélioration du réseau internet qui sont des facteurs externes au logiciel qui entravent son efficacité.

- Le renforcement des moyens humains devrait se poursuivre. La fusion proposée de BSSR avec le CSP est un facteur de motivation du personnel de catégories B et C qui se verrait associé à la gestion d'opérations purement fiscales et qui bénéficieraient de l'encadrement de cadres pour leur évolution professionnelle.

- La modernisation a un coût qui n'a malheureusement pas été pris en compte dans le processus. La DME-C et encore moins le service d'assiette n'a jamais bénéficié d'allocation particulière du fait de la modernisation qui y est en cours. Il est grand temps que le budget de la modernisation soit arrêté et que la DGI se donne les moyens (locaux adaptés, matériel et équipements) de cette politique qui fait déjà ses preuves avec peu de moyens.

- Enfin, le chef de service d'assiette devrait penser à déléguer certaines tâches ou à se faire assister. Cela lui permettra de se décharger de certaines activités de moindres importances pour se consacrer à ses missions principales. Il devrait aussi se donner les moyens d'obtenir des responsables d'équipes et bureaux des rapports d'activités périodiques tels que définis et recommandés par la modernisation. Sans indicateurs il ne peut en effet contrôler et évaluer le processus de modernisation du service d'assiette sous sa responsabilité.

II. POUR UNE GESTION PERFORMANTE DES OPERATIONS D'ASSIETTE.

La modernisation ayant un effet direct sur la gestion des opérations d'assiette, les suggestions ci-dessus faites qui visent plus d'effectivité et d'efficacité de la modernisation devraient avoir aussi un impact sur ces opérations d'assiette.

La fusion du BSSR et CSP modifiera le circuit des déclarations, il le rendra plus court, moins complexe et plus transparent. Les schémas suivants illustrent l'itinéraire des déclarations dans le nouveau circuit que nous proposons.

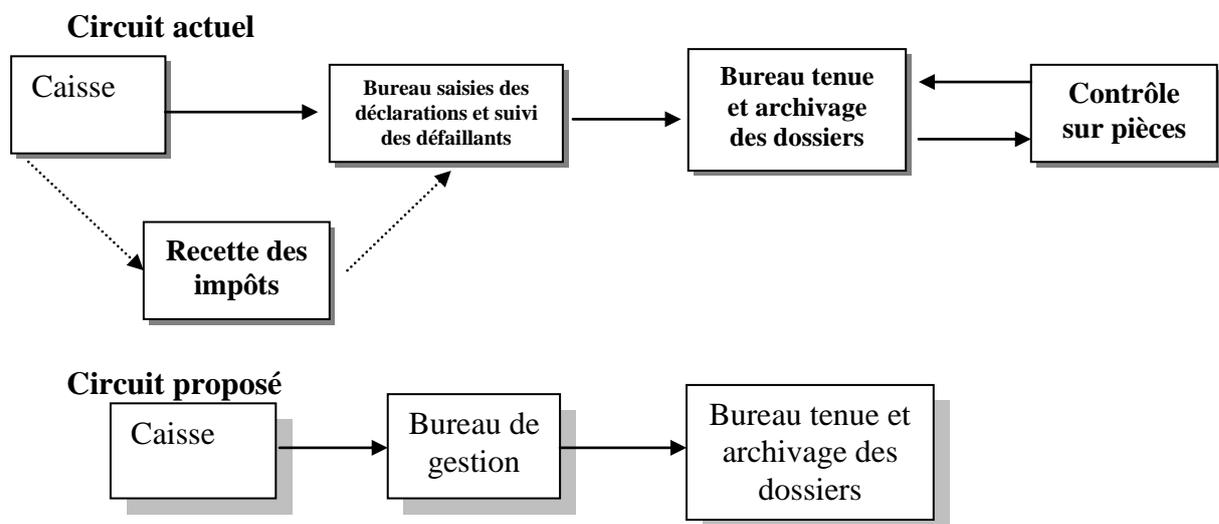


Figure 3 : Nouveau circuit de déclarations proposé

Le bureau chargé du CSP devrait sous la modernisation s'occuper comme nous l'avions dit exclusivement du CSP, aussi doit-il être allégé de toutes les autres tâches normalement dévolues à d'autres bureaux de gestion. Cela permettrait aux agents de consacrer plus de temps au CSP dans l'optique d'atteindre un taux de couverture de contrôle d'au moins 1/3 du portefeuille actif. L'affectation des impositions patentes au bureau BTAD déchargerait le CSP de cette tâche. La fusion du bureau BSSR avec le CSP devrait décharger les inspecteurs des tâches de gestion et ceux-ci bénéficieraient de l'appui des agents B et C qui auront en retour l'encadrement nécessaire.

Au regard des contraintes d'effectifs et de moyens qui entravent les performances du CSP à la DME-C et du nombre sans cesse croissant des contribuables, l'amélioration de la qualité de la sélection des dossiers nous semble être la meilleure solution pour améliorer la qualité et la quantité des contrôles de l'assiette. C'est pourquoi la nouvelle approche de lutte contre l'incivisme fiscal, axée sur la technique de gestion préalable des Risques d'Indiscipline Fiscale (RIF) prônée par la modernisation devrait enfin être mise en œuvre au service d'assiette. Cette programmation axée sur le risque permet d'éviter les contrôles hasardeux sources de pertes de temps. Mais pour cela, il faudrait que tous les acteurs du CSP soient formés à l'analyse risque.

Nous saluons la mise en place d'un groupe de travail à la DME-C depuis Mars 2014 chargé d'assainir le fichier. C'est grâce au travail de ce groupe dont nous sommes membre qu'on a pu dénombrer les 1601 contribuables inactifs et non fidélisés. On devrait donner à ce groupe les moyens de poursuivre son travail d'identification, de recherches, de localisation et de fidélisation afin d'arrêter un fichier définitif et sain. A la suite, les nouvelles équipes de gestion devraient prendre la relève pour rétablir la gestion de proximité et la maîtrise du terrain un peu écornées par les cloisonnements des compétences des bureaux issus de la modernisation.

- Enfin, le Bureau Services Aux Contribuables (BSAC) devrait prendre à bras le corps l'amélioration de la qualité des services rendus aux contribuables –usagers si on ne veut pas courir le risque de négliger un volet important de la modernisation. Sur le plan de l'organisation, ce bureau qui est la vitrine de la DME-C devrait être d'abord accessible aux contribuables. Pour cela il faut que les locaux mis à la disposition du service d'assiette s'y prêtent. Le BSAC devrait être au rez de chaussée avec ses bureaux accueil et assistance aux contribuables en avant plan. Le fait qu'une vigile joue ce rôle d'accueil et d'assistance avec assez de réussite prouve que cette tâche parafiscale peut être confiée à des prestataires privés bien expérimentés et bien formés.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, il ressort que la modernisation est mise en œuvre au service d'assiette de la DME-C à travers la restructuration organisationnelle et fonctionnelle du service, l'informatisation du processus de l'impôt, le renforcement des moyens humains et matériels et l'introduction de nouvelles pratiques managériales.

Ces innovations ont eu un impact certain sur la gestion des opérations d'assiette. C'est ainsi qu'un nouveau circuit des déclarations a été tracé et un nouveau dynamisme a été insufflé à la gestion des défaillances déclaratives grâce à la réactivité de BSSR qui a fait passer le taux de relances de moins de 50% avant la modernisation à 100% après la modernisation. C'est également la modernisation qui a permis de renverser la tendance décroissante des contrôles d'assiette d'avant modernisation en spécialisant le bureau CSP dans ces contrôles. La qualité des services aux contribuables qui est désormais le domaine d'expertise du BSAC a connu également une nette amélioration. Cette amélioration s'est traduite surtout par la réduction visible des délais de délivrance des actes. La surveillance accrue des déclarations et le renforcement des contrôles, associés à une meilleure qualité de services ont occasionné un changement positif dans le comportement déclaratif des contribuables. Cela s'est traduit par un bond de 67% du montant des émissions du service d'assiette (montant des déclarations spontanées et des redressements) entre les trois années d'avant modernisation et les trois années d'après. C'est donc la contribution même du service d'assiette aux performances d'ensemble de la DME-C qui a été doublée sous la modernisation.

Mais ces facteurs de réussites ne sauraient pour autant faire occulter à notre étude les imperfections et les insuccès de la modernisations qui n'ont pas permis d'atteindre tous les résultats attendus.

Ces imperfections se lisent d'abord à travers la mise en œuvre même de la modernisation. La restructuration du service d'assiette est source d'importants dysfonctionnements parce que toutes les tâches n'ont pas été prises en compte et celles qui ont été identifiées ont été parfois mal regroupées dans les bureaux et équipes. Le logiciel SINTAX qui matérialise l'informatisation des procédures d'assiette a montré également quelques limites liées à des facteurs internes mais aussi à des facteurs externes comme les problèmes de réseau et le manque de formation des utilisateurs. Si le renforcement des moyens humains est effectif, il reste que la répartition catégorielle des agents dans les bureaux est source de démotivation pour les catégories inférieures du personnel. Quant aux moyens matériels ils semblent avoir été ignorés par les acteurs de la modernisation qui n'ont pas su évaluer les implications

budgétaires d'une telle entreprise pour se donner les moyens indispensables à sa réalisation. Les managers de la DME-C et surtout du service d'assiette n'ont pas pu toujours exercer le pilotage à forte dose de « culture de résultat » qui transparait de la modernisation.

- Toutes ces insuffisances relevées sur la mise en œuvre de la modernisation ont parfois biaisé l'impact de la modernisation sur les opérations d'assiette. C'est ainsi que les dysfonctionnements constatés sur la restructuration ont conduit à un circuit complexe et ambigu des déclarations. La gestion du fichier a pris un coup de ces dysfonctionnements au point de laisser près de 1601 contribuables en marge du système déclaratif. La gestion des défaillances déclaratives a un goût d'inachevé en ce sens que les relances éditées ne sont pas toutes transmises parce que le cloisonnement des compétences ne favorise pas la maîtrise du terrain et les localisations des contribuables. Enfin le niveau des contrôles sur pièces même s'il connaît une nette progression sous la modernisation n'as pas encore atteint l'objectif de couvrir au moins le 1/3 des contribuables actifs par an.

Tout ceci nous fait penser que la modernisation est perfectible et que son impact sur les opérations d'assiette et les performances de la DME-C peut être renforcé.

Ce qui nous a amené à formuler des suggestions suivantes qui vont dans le sens de l'effectivité et l'efficacité de la modernisation et des opérations d'assiette.

Les dysfonctionnements organisationnels et fonctionnels pourraient être remédiés par le nouveau regroupement des tâches que nous proposons. Ce regroupement qui conduit à la fusion du bureau CSP avec le bureau BSSR à l'avantage de permettre une meilleure gestion du fichier, de simplifier le circuit des déclarations, d'assurer et d'élargir le champ des contrôles. Cette nouvelle organisation associée à un appui réel en moyens humains matériels et à un logiciel informatique plus performant et opérationnel permettront à coup sûr d'atteindre les objectifs de la modernisation.

PERSPECTIVES

La modernisation d'une organisation publique ou privée est un acte managérial de grande importance. La modernisation de la DME-C est un choix managérial salubre au regard des résultats atteints en dépit des insuffisances et imperfections du processus. La DGI gagnerait donc à étendre cette modernisation à tous les services et à chacun de ses services.

En effet, pour faire face à des objectifs budgétaires sans cesse croissants, la DGI ne peut se permettre d'autres choix que celui de s'orienter vers des méthodes modernes et performantes de gestion de l'impôt.

En tant que service public la DGI se doit aussi de garantir l'égalité de tous les citoyens, contribuables ou usagers face aux services rendus. Si la modernisation devait se limiter à la DME-C ça serait une discrimination entre les contribuables de cette Direction qui bénéficient d'un service de qualité et de procédures modernes et les contribuables d'autres Directions ou localités du pays.

La DGI devrait franchir le pas de la généralisation de la modernisation à tous ses services d'autant plus qu'elle est bien avisée par trois années d'expérimentation de la Modernisation à la DME-C ainsi que par la présente et modeste contribution de notre étude –bilan du processus.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- Alain Gérard COHEN, la nouvelle gestion publique. 3ème édition, Paris : Gualino, 2012, 221 p.
- Don HELLRIEGEL- John W. SLOCUM , management des organisations. 2ème édition, Paris :De Boeck. P513
- Olivier MEIER et al, management du changement. Paris, Dunod, 2012, 181 p.
- Sophie LAMOUREUX, cas en management public .Cormelles- le- Royal, EMS 2012, 263 p.

II- Mémoires et plaquettes de cours

1- Mémoires

- Romiald S NIKIEMA, la problématique des défaillances déclaratives à la DME-C : constats et perspectives. Mémoire ENAREF 2010.
- Djibrila BAMOGO, la maîtrise de la population fiscale par le service d'assiette : un moyen d'améliorer les performances de la DME-C. Mémoire ENAREF 2013.
- Emile KABRE, l'organisation du contrôle sur pièces et l'amélioration des déclarations des contribuables à DME-C. Mémoire ENAREF 2013

2- Plaquettes de Cours

- Lassina TRAORE , management fondamental. Cours MSO 2IE 2012
- Arzouma Eric BOLOGO, management stratégique. Cours MSO 2IE 2012

III- Rapports-sites internet et autres publications

- CREDAF, Guide pratique sur la mise en œuvre d'un dispositif d'indicateurs de performance dans une administration fiscale, mai 2004 ;
- Groupe de travail sur la modernisation de la Division des moyennes entreprises, module de formation sur le fonctionnement de la Direction des moyennes entreprises, septembre 2010 ;
- FMI/AFRITAC de l'Ouest, Comptes rendus de Missions d'assistance technique en matière d'administration, dans le cadre du projet de modernisation des DME, mai 2010, Août 2010, Décembre 2010 et mars 2011 ;

- Plan stratégique 2007-2015 de la DGI-Burkina Faso, Projet de modernisation de l'Administration Fiscale ;
- Groupe de travail, Rapports sur le projet modernisation des DME, juillet 2010, juillet 2011 ;
- Jules TAPSOBA, Guide des tâches du CSP, avril 2011 ;
- www.vie-publique.fr

ANNEXES

ANNEXE 1

1 - Tableau descriptif des tâches

Tâches et responsabilités	Indicateurs	Objectifs au 31/12/2010	Périodicité de la mesure
Cabinet du Directeur			
Bureau gestion des moyens			
Gérer le personnel et le matériel			
Elaborer les prévisions budgétaires en relation avec le SAF			
Bureau informatique, évaluation, statistiques et analyses			
Assurer l'exploitation et la maintenance des systèmes informatiques			
Centraliser et analyser les statistiques de toutes les structures de la DME			
Suivre les indicateurs de performance de la DME			
Réaliser des analyses et études sur les performances de la DME			
Valoriser les travaux de recherche	Part des travaux de recherche/nombre des contrôles sur pièces programmées	50%	Mensuelle
Secrétariat			
Gérer les audiences du Directeur			
Recevoir, trier, traiter et ventiler le courrier de la DME			
Classer et conserver les actes signés			
Reproduire et distribuer les actes individuels et réglementaires du personnel de la DME			
Assiette			
Tenue et Archivage des dossiers			
- Mettre à jour le fichier des contribuables : <ul style="list-style-type: none"> o Identifier les entreprises non fidélisées ; o Procéder aux premières démarches pour leur identification (à partir des informations contenues dans leur dossier d'immatriculation) ; o Mettre en veilleuse les entreprises non localisées 	Nombre d'entreprises fidélisées (actives) / nombre d'immatriculations	100%	Mensuelle
Mettre à jour les dossiers des contribuables	Nombre de dossiers /nombre d'immatriculations	100%	Mensuelle
Dresser la liste des entreprises non localisées accompagnée des fiches des demandes d'enquête au service des enquêtes pour prise en charge	Nombre de dossiers non localisés/nombre de dossiers transférés au service des enquêtes	100%	Mensuelle en (M +2)

Tâches et responsabilités	Indicateurs	Objectifs au 31/12/2010	Périodicité de la mesure
Procéder à l'archivage des documents relevant des périodes prescrites	Nombre de dossiers archivés/nombre de dossiers en situation d'archivage	100%	Annuelle
Dresser le fichier des entreprises soumises au droit de reprise de l'administration	Nombre d'entreprises à exercice menacé de prescription proposées / Nombre d'entreprises soumises au droit de reprise de l'administration	100%	Annuelle
Dresser le fichier des entreprises à exercice menacé de prescription	Nombre d'entreprises à exercice menacé de prescription proposées / Nombre d'entreprises à exercices menacés de prescription	100%	
Recevoir les dossiers des nouveaux contribuables affectés à la DME	nombre de dossiers fidélisés / Nombre de dossiers reçus	100%	Annuelle
Procéder au transfert des contribuables vers d'autres divisions fiscales	Nombre de dossiers transférés/nombre de dossiers à transférer	100%	Annuelle
Mettre en œuvre le programme d'accroissement du fichier	Taux d'accroissement du fichier	10%	Annuelle
Faire un rapport sur la situation du fichier	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Services aux contribuables			
Gérer les demandes d'immatriculations	Durée moyenne pour l'attribution d'un IFU	72h00	Mensuelle
Activer/Désactiver les différentes obligations des nouveaux contribuables	Nombre d'activation, désactivation/Nombre de nouveaux contribuables	100%	Mensuelle
Elaborer le fichier des correspondants (le répertoire des coordonnées des principaux dirigeants des entreprises)	Nombre d'entreprises dont les coordonnées de dirigeants sont disponibles/nombre de contribuables	100%	Mensuelle
Distribuer des guides, brochures, dépliants, visant à vulgariser la législation et la réglementation fiscales	Nombre de guides, brochures ou tracts distribués/ nombre des contribuables	25%	Trimestrielle
Elaborer et distribuer les lettres de rappel des obligations fiscales	Nombre de lettres de rappel distribuées/ nombre de défaillants chroniques	100%	Mensuelle
Organiser des séminaires et des réunions d'interprétations de dispositions fiscales	Nombre de séminaires ou de réunions d'interprétation et de vulgarisation des dispositions fiscales	1	Semestrielle
Organiser des visites pédagogiques	Nombre de visites pédagogiques organisées/nombre de contribuables	25%	Annuelle
Assurer l'accueil des contribuables	Nombre de rendez-vous honorés/nombre de rendez-vous demandés	100%	72H

Tâches et responsabilités	Indicateurs	Objectifs au 31/12/2010	Périodicité de la mesure
Répondre aux demandes d'informations des contribuables (écrites, téléphoniques, SMS)	Nombre de demandes traitées/nombre de demandes reçues	100%	72H
Délivrer les attestations et autres certificats fiscaux	Nombre d'attestation et autres certificats délivrés/nombre de demandes reçues	100%	72H
Inciter les contribuables à accomplir volontairement leurs obligations fiscales	Taux de déclaration dans les délais / Nombre de contribuables devant déposer une déclaration par nature d'impôts	95%	Mensuelle
Faire un rapport sur le niveau de réalisation du programme d'assistance au contribuable	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Saisie et suivi des défaillants			
Saisir les déclarations mensuelles	Nombre de déclarations saisies/nombre de déclarations reçues	100%	Mensuelle
Saisir les déclarations annuelles	Nombre de déclarations saisies/nombre de déclarations reçues	100%	Annuelle
Saisir les renseignements et autres informations disponibles	Nombre de renseignements et autres informations saisis/nombre de renseignements et autres informations reçus	100%	Mensuelle
Détecter les défaillants par impôts	Nombre de défaillants détectés par nature d'impôts/Nombre de contribuables devant déposer une déclaration	5%	Mensuelle
Relancer les défaillants	Taux de relances remises dans les 48 heures après leur édition	100%	Mensuelle
Aider à la mise à jour du fichier	Nombre de courrier retournés / Nombre de courriers envoyés	1%	Mensuelle
Procéder aux taxations d'office des récalcitrants	Nombre de T.O achevées sur nombre de dossiers en situation de T.O	100%	Mensuelle (en M+2).
Faire un rapport sur le niveau de maîtrise des obligations fiscales	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Contrôle sur pièces			
Elaborer un programme de CSP prenant en compte le tiers du portefeuille au moins (déclarations annuelles)	Le programme est disponible	33%	Annuelle
Elaborer le programme de contrôle sur pièces (déclarations mensuelles de TVA)	Nombre de contrôles sur pièces programmés/nombre des assujettis	100%	Mensuelle
Réaliser le programme de contrôle sur pièces	Nombre de contrôles sur pièces achevés/nombre de contrôles sur pièces programmés	100%	Annuelle
Participer à l'élaboration du programme de contrôle ponctuel	Nombre de propositions au contrôle ponctuel/nombre de contribuables dont les dossiers présentent des anomalies		Mensuelle

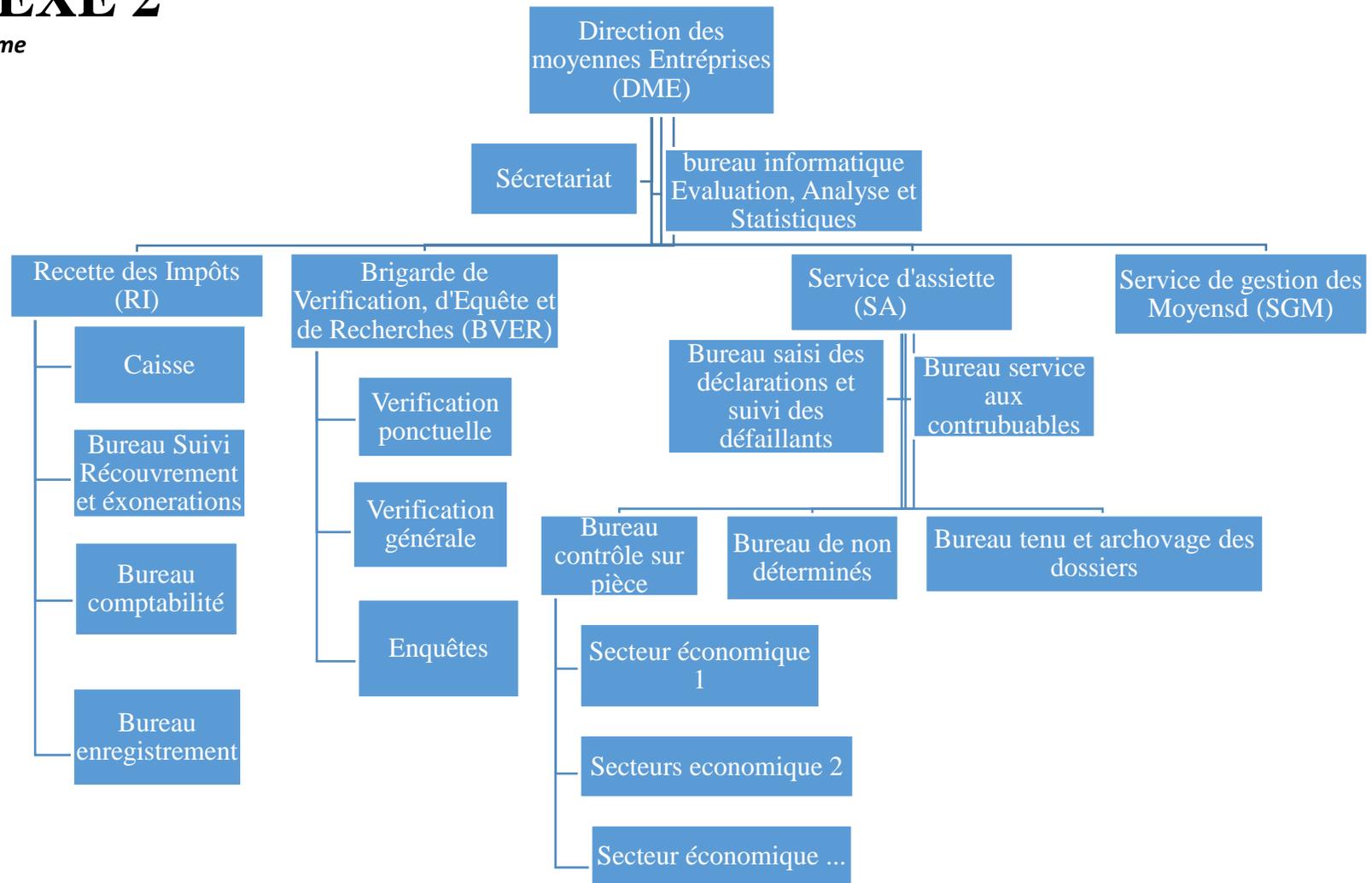
Tâches et responsabilités	Indicateurs	Objectifs au 31/12/2010	Périodicité de la mesure
Améliorer la fluidité entre le contrôle sur pièces et le contrôle ponctuel	Nombre de propositions au contrôle ponctuel suite contrôles sur pièces exécutés		Mensuelle
Participer à l'élaboration du programme de vérifications générales	Nombre de propositions à la vérification générale /nombre de contribuables dont les dossiers présentent des anomalies		Mensuelle
Améliorer la fluidité entre le contrôle sur pièces et la vérification générale	Nombre de propositions à la vérification générale suite contrôles sur pièces exécutés		Mensuelle
Améliorer la qualité du contrôle sur pièces	Rappels suite contrôles sur pièces mis en recouvrement/montants notifiés	100%	Mensuelle
Faire un rapport sur l'activité du contrôle sur pièces	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Contrôle			
Contrôle ponctuel			
Réaliser le programme de contrôle ponctuel	Nombre de contrôles ponctuels achevés/nombre de contrôles ponctuels programmés	100%	Mensuelle
Assurer le contrôle ponctuel des déclarations créditrices	Nombre d'entreprises déclarant des crédits de TVA sur une période consécutive d'au moins 3 mois, contrôlées	100%	Mensuelle
Assurer le contrôle ponctuel des entreprises défaillantes	Nombre d'entreprises n'ayant pas produit leur déclaration de TVA sur une période consécutive d'au moins 3 mois, contrôlées	100%	Mensuelle
Améliorer la qualité du contrôle ponctuel	Rappels suite contrôles ponctuels mis en recouvrement/montants notifiés	100%	Mensuelle
Améliorer le taux de couverture du contrôle ponctuel	Nombre de contrôles ponctuels/nombre total des contrôles (CP + VG)	80%	Mensuelle
Participer à une meilleure connaissance des métiers	Nombre de rapports produits/Nombre de dossiers clos	100%	Mensuelle
Faire un rapport sur l'activité du contrôle ponctuel	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Vérifications générales			
Réaliser le programme de vérification générale	Nombre de vérifications générales achevées/nombre de VG programmés	100%	Mensuelle
Assurer le suivi de l'activité de VG	Améliorer la qualité du contrôle ponctuel	100%	Mensuelle
Assurer la vérification générale des entreprises nouvellement détectées par les services de recherches	Nombre d'entreprises découvertes et réputées jamais vérifiées	100%	Mensuelle (M+3)
Améliorer le taux de couverture de la vérification générale	Nombre de VG/nombre total des contrôles (CP+VG)	20%	Mensuelle
Participer à une meilleure connaissance des métiers	Nombre de rapports produits/Nombre de dossiers clos Elaborer	100%	Mensuelle

Tâches et responsabilités	Indicateurs	Objectifs au 31/12/2010	Périodicité de la mesure
Faire un rapport sur l'exécution des VG	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Enquête			
Elaborer un programme d'enquête fiscale	Le programme est disponible	1	Annuelle
Réaliser le programme d'enquêtes	Nombre d'enquêtes réalisées / Nombre d'enquêtes programmées	100%	Annuelle
Rechercher les entreprises non localisés et transférées par le service de gestion	Nombre d'entreprises recherchées / Nombre total des entreprises à rechercher	100%	Mensuelle en (M +2)
Localiser les entreprises	Nombre d'entreprises localisées / Nombre d'entreprises à localiser	100%	Mensuelle en (M +2)
Rechercher et collecter des informations, des renseignements et des données à caractère fiscal	Nombre de bulletins de renseignements transmis		
Suivre l'exploitation des informations et renseignements	Nombre de bulletins de renseignements exploités / Nombre total de bulletins reçus	100%	Mensuelle
Elaborer des fiches techniques	Nombre de fiches élaborées		Mensuelle
Mener des investigations sur les manquements et infractions à la législation fiscale	Nombre d'infractions constatées		Mensuelle
Faire un rapport sur l'exécution des activités d'enquête	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Participer à l'élaboration du programme de contrôle	Nombre de dossiers proposés		Mensuelle
Recette			
Caisse			
Recevoir les déclarations des entreprises	Nombre de déclarations reçues		Mensuelle
Assurer la petite débite	Nombre de timbres vendus	-	-
Assurer la vente des imprimés d'ASF	Nombre d'imprimés d'ASF vendus	-	-
Encaisser les paiements et délivrer les quittances	Taux de délivrance des quittances au premier contact	100%	Mensuelle
Editer la feuille de journée	Taux de déclarations payantes par impôt	100%	Journalière
Elaborer un rapport de caisse	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Recouvrement			
Suivre les exonérations	Nombre de dossiers transmis à la DLC/Nombre de dossiers constitués	100%	Mensuelle
Viser les attestations de retenue à la source	Nombre d'attestations visés/Nombre d'attestations reçues	100%	Mensuelle

Tâches et responsabilités	Indicateurs	Objectifs au 31/12/2010	Périodicité de la mesure
Tenir le registre informatisé des prises en charge	Rappels suite contrôle fiscal + reliquats d'impôts non acquittés lors des déclarations /montants mis en recouvrement	100%	Mensuelle
Tenir un registre informatisé de suivi individualisé des prises en charges (AMR)	Total des recouvrements / (Montant des déclarations + Montant des rappels d'impôts suite à contrôle)	90%	Mensuelle
Améliorer les délais de dépôt des AMR	Améliorer les délais de remise des AMR	100%	Mensuelle
Améliorer les délais de remise des AMD	Taux de mises en demeure remises dans les 48H suivant l'expiration du délai de l'AMR	100%	Mensuelle
Améliorer l'effectivité de l'action en recouvrement forcé	Taux de poursuites (fermeture, saisie, ATD) engagées dans les 72 heures suivant l'expiration du délai de la mise en demeure	100%	Mensuelle
Classer les créances par nature de risques (non localisables, sociétés étatiques, contentieux, RAR recouvrables....)	Taux de recouvrement par nature de créances		
Classer les restes à recouvrer par ancienneté	Taux de recouvrement des créances de 3 mois, de 6 mois, de plus de 12 mois		
Suivre la variation du stock de restes à recouvrer			
Evaluer l'activité du contrôle sur pièces	Taux de recouvrement sur contrôles sur pièces	90%	Mensuelle
Evaluer l'activité de contrôle ponctuel	Taux de recouvrement sur contrôles ponctuels	90%	Mensuelle
Evaluer l'activité de VG	Taux de recouvrement sur VG	90%	Mensuelle
Calculer le niveau de productivité du service	Durée moyenne d'apurement d'une créance	2 mois	Mensuelle (M+2)
Elaborer un rapport sur l'action en recouvrement	Production d'un rapport d'activité	1	Mensuelle
Comptabilité			
Assurer la gestion des quittanciers			Journalier
Assurer la confection des comptabilités			Mensuelle
Transmettre la comptabilité au comptable de rattachement			Mensuelle
Enregistrement et timbre			
Réception et analyse des actes	Nombre d'actes traités/sur actes reçus	100%	Mensuel
Saisir les marchés	Nombre de marchés saisis/Nombre total de marchés présentés à la formalité de l'enregistrement		

ANNEXE 2

Organigramme



ANNEXE 3

2- Compétences en matière de signature d'actes¹

N°	Actes	Signataires							Observations
		DGI	DRI	DME	CSA	Receveur	Chef BVER	Agents	
1	Certification de CA			x					
2	Visas des bilans			x					
3	Fiche de décompte fiscale			x					
4	Immatriculation à l'IFU			x					
5	Notification de redressements				x		x		
6	Transaction sur pénalités	x							
7	Taxations d'office				x				
8	Lettre de rappel				x				
9	Demande de renseignements			x					
10	Droit de communication			x					
11	ASF			x					
12	Demande d'éclaircissement			x					
13	Convocation			x					
14	Procès-verbaux						x		

¹ NB : La délégation de signature des différents actes est laissée à la discrétion du Directeur.

N°	Actes	Signataires							Observations
		DGI	DRI	DME	CSA	Receveur	Chef BVER	Agents	
15	Avis d'imposition				x				
16	Certificat d'imposition ou de non imposition			x					
17	Instruction de dossiers			x					
18	Remise de pénalités	x							
19	Certificat d'acquis de droit					x			
20	Demande de dégrèvement	x							
21	ATD					x			
22									
-									
-									
-									
-									

Table des matières

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
Liste des abréviations.....	iv
SOMMAIRE.....	1
Liste des tableaux.....	3
Liste des figures	3
INTRODUCTION GENERALE.....	4
I. CONTEXTE GENERAL ET JUSTIFICATION	4
II. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHES.....	6
III. OBJECTIFS DE L'ETUDE	7
Première partie : Présentation du cadre de l'étude	9
Chapitre 1 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	10
I. CADRE THEORIQUE.....	10
I-1- Définitions des concepts.....	10
I-1-1- La modernisation de l'administration	10
I-1-2- Le management public	10
I-1-3 Les opérations d'assiette	11
I-1-4 Définitions des principaux critères d'analyse de performances utilisés.	12
II. CADRE METHODOLOGIQUE.....	12
II.1. Les techniques de recherche	12
II.1.1. L'observation.....	12
II.1.2. Le recueil de données	12
II.1.3. La recherche documentaire.....	13
II.1.4. L'entretien et l'enquête.....	13
II.2. Les indicateurs.....	13
Chapitre 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DME-C.....	14
I. LE PROCESSUS DE MODERNISATION DE LA DME-C.....	14
I.2 le plan stratégique 2007-2015 de la DGI	14
I-3 Les travaux préparatoires à la modernisation de la DME-C	15
I-3.1 les travaux d'AFRITAC	15
I-3-2 les travaux du groupe de travail	15
II. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DME-C.....	16
III. ORGANISATION DU SERVICE D'ASSIETTE ET INTERACTIONS FONCTIONNELLES.....	16
III.1- Le bureau service aux contribuables (BSAC).....	17
III.2. Le bureau saisie des déclarations, du suivi et de relances des défaillants (BSSR) .	17
III.3. Le bureau tenue et archivage des dossiers (BTAD).....	17
III.4 Le bureau contrôle sur pièces (CSP)	17
III.5 Le bureau des non-déterminés (BND)	18
Deuxième partie : Présentation des résultats	19
Chapitre 1 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA MODERNISATION AU SERVICE D'ASSIETTE	20
I. LA RESTRUCTURATION FONCTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DU SERVICE D'ASSIETTE.....	20

II. L'INFORMATISATION DES PROCEDURES ET DES OPERATIONS D'ASSIETTE.	23
III. LES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS	24
III.1. Les moyens humains.	24
III.2. Les moyens matériels	25
IV. LES OUTILS DE MANAGEMENT ET DE PILOTAGE DE L'ASSIETTE.	26
IV.1 La délégation	26
IV.2. Le pilotage par les objectifs et les résultats	27
Chapitre 2 : IMPACT DE LA MODERNISATION SUR LA GESTION COURANTE DES OPERATIONS D'ASSIETTES ET LES PERFORMANCES DE LA DME-C	28
I. LA GESTION DES DECLARATIONS FISCALES	28
I.1. Le circuit des déclarations	28
II LE CONTROLE DES DECLARATIONS	29
III LA GESTION DU FICHER DES CONTRIBUABLES	30
IV LE SERVICE AUX CONTRIBUABLES.	30
IV. LA CONTRIBUTION DU SERVICE D'ASSIETTE AUX PERFORMANCES DE LA DME-C	31
Troisième partie : Analyses des résultats et suggestions	33
Chapitre 1 : ANALYSE DES RESULTATS	34
I. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA MODERNISATION AU SERVICE D'ASSIETTE	34
I.1 La restructuration du service d'assiette	34
I.2. L'informatisation	35
I.3. Les moyens humains et matériels.	35
I.4. Les outils de managements de l'assiette	36
II. ANALYSE DE L'IMPACT DE LA MODERNISATION SUR LA GESTION DES OPERATIONS D'ASSIETTE	36
II.1 Analyse de la gestion des déclarations	36
II.2 Analyse des performances du contrôle des déclarations sous la modernisation	37
II.3 Analyse de la gestion du fichier des contribuables	37
II.4 Analyse de la qualité des services aux contribuables sous la modernisation	37
II.5. Analyse de la contribution du service d'assiette aux performances d'ensemble de la DME-C	38
Chapitre 2 : SUGGESTIONS ET SOLUTIONS	39
I. POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE ET EFFICACE DE LA MODERNISATION DE LA DME-C.	39
II. POUR UNE GESTION PERFORMANTE DES OPERATIONS D'ASSIETTE	40
CONCLUSION	42
PERSPECTIVES	44
BIBLIOGRAPHIE	45
ANNEXES	47
Table des matières	57