



ZiE
Fondation ZiE

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

**AMELIORATION DES PERFORMANCES
DE LA DIRECTION DES MOYENNES
ENTREPRISES DU CENTRE PAR LA MISE EN
PLACE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE**

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

Présenté par : Tindassida Franck Arnaud YAMEOGO

Travaux dirigés par :

Timothée SAWADOGO Enseignant à l'Université Aube Nouvelle

Promotion [2012-2013]

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à :

-DIEU le Père tout Puissant, source de notre vie pour toutes les grâces reçues. « L'Éternel est une forteresse pour moi, mon DIEU est un rocher tutélaire» Psaume 94 V.22.

-la mémoire de notre père, arraché très tôt à notre affection.

-notre mère pour l'amour maternel et tous les sacrifices consentis à notre égard.

-nos frères et ami(es) pour leurs soutiens et encouragements.

-notre épouse et nos deux enfants pour l'amour qu'ils nous témoignent au quotidien. Que le Seigneur vous protège et vous bénisse.

REMERCIEMENTS

Un adage populaire dit que « le paralytique qui parvient au sommet d'un arbre doit rendre hommage à son bienfaiteur. »

Nous nous en référons aux termes de notre travail pour exprimer nos sentiments envers tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à son aboutissement.

Nous exprimons notre profonde gratitude à notre directeur de mémoire, Monsieur Timothée SAWADOGO, enseignant à l'Université Aube Nouvelle, Directeur Général de la société Tim Management Consulting. Nous le remercions considérablement de nous avoir fait confiance et bien accepté nous encadrer et aussi pour sa patience, sa compréhension et sa générosité.

Nous adressons nos remerciements aux responsables et aux enseignants de 2^{ie} qui nous ont apporté un concours appréciable pour l'aboutissement de notre formation et de ce travail.

Nous remercions tous les professionnels qui ont accepté partager leur savoir-faire. Nous pensons particulièrement aux responsables de la DGI, aux collègues de la DME-C et de la DCI Baskuy Sud, aux contribuables avec lesquels nous avons eu des échanges enrichissants.

Nous exprimons notre reconnaissance et adressons nos remerciements à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre nous ont facilité l'élaboration de ce mémoire.

RESUME

La Direction des Moyennes Entreprises du Centre (DME-C) est une direction opérationnelle de la DGI. Elle est la deuxième unité de recouvrement en matière de mobilisation des recettes fiscales internes. Elle s'est engagée dans une démarche qualité en droite ligne de la politique qualité définie dans le plan stratégique 2007-2015 de la DGI. C'est dans ce cadre qu'une réforme de la DME-C a été entreprise et a abouti à sa modernisation en octobre 2010. L'innovation majeure introduite par la modernisation a été la création du bureau services aux contribuables. Ce faisant, la DME-C contribue à la volonté stratégique d'amélioration de l'image de la DGI par la qualité des services rendus à l'utilisateur. Notre étude s'inscrit dans cette dynamique en se penchant sur l'amélioration des performances de la DME-C par la mise en place d'un système de management de la qualité. Cette thématique nous amène à poser des questions de recherche à savoir : la mise en place d'un système de management de la qualité améliore-t-elle le système d'organisation, les résultats ? Permet-elle de créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes ? L'objectif général visé est de démontrer que le management de la qualité permet une amélioration des performances.

Les méthodes de travail utilisées à la lumière des huit principes du management moderne ont permis de faire des analyses et d'aboutir aux résultats suivants :

En ce qui concerne les ressources humaines, matérielles et financières, des insuffisances notables existent car elles ne sont pas à la hauteur des ambitions affichées à l'issue du processus de modernisation.

En ce qui concerne la démarche qualité, des insuffisances ont été relevées sur l'ensemble des axes stratégiques liés aux huit principes de management.

Pour les performances en matière de recouvrement, la DME-C a toujours atteint ses objectifs depuis la modernisation. Sans négliger l'impact positif de la modernisation, force est de constater que le plan stratégique de la DGI a été abandonné au profit d'un concept de court terme appelé PAP qui n'est pas de nature à impacter les résultats d'ensemble de la DME-C et de créer durablement de la valeur pour toutes les parties intéressées.

Mots clés :

- 1- Performances
- 2- Management de la qualité
- 3- Modernisation
- 4- Axes stratégiques
- 5- Parties intéressées

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

%	: Pourcentage
ABMAQ	: Association Burkinabé pour le Management de la Qualité
BNC	: Bénéfices Non Commerciaux
BPF	: Bonnes Pratiques de Fabrication
BSAC	: Bureau Services Aux Contribuables
BVER	: Brigade de Vérification, d'Enquête et de Recherches
CAF	: Cadre d'Autoévaluation des Fonctions Publiques
CEFORE	: Centre des Formalités des Entreprises
CLU	: Comités Locaux d'Usagers
CMMI	: Capability Maturity Model Integration
CSI	: Contribution du Secteur Informel
CSLP	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CQ	: Cercle Qualité
DCI	: Direction du Centre des Impôts
DGE	: Direction des Grandes Entreprises
DGI	: Direction Générale des Impôts
DME	: Direction des Moyennes Entreprises
DME-C	: Direction des Moyennes Entreprises du Centre
DPI	: Direction Provinciale des Impôts
DRI-C	: Direction Régionale des Impôts du Centre
DIP	: Direction de l'Informatique et des Prévisions
EFQM	: European Foundation for Quality Management
ENAREF	: Ecole Nationale des Régies Financières
ENP	: Etude Nationale Prospective
FMI	: Fonds Monétaire International
IATF	: International Automobile Task Force
IFU	: Identifiant Financier Unique
ISO	: International Standard Organization
JNQ	: Journées Nationales de la Qualité
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OTC	: Obstacles Techniques du Commerce
PAP	: Programme d'Actions Prioritaires
PNI	: Point National d'Information
PS	: Plan Stratégique
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RESINA	: Réseau Informatique National
RNI	: Régime Normal d'Imposition
SA	: Service d'Assiette
SCADD	: Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
SEI	: Software Engineering Institute
SGM	: Service Gestion des Moyens
SINTAX	: Système Informatisé de Taxation
SMQ	: Système de Management de la Qualité
SNAID	: Syndicat National des Agents des Impôts et des Domaines
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TVA	: Taxe sur la valeur Ajoutée
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

DEDICACES	<i>ii</i>
REMERCIEMENTS	<i>iii</i>
RESUME	<i>iv</i>
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	<i>v</i>
SOMMAIRE	<i>vii</i>
LISTE DES TABLEAUX	<i>ix</i>
INTRODUCTION	<i>1</i>
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	<i>6</i>
Chapitre I. CADRE THEORIQUE	<i>6</i>
I. Définition des concepts	<i>6</i>
Chapitre II. CADRE METHODOLOGIQUE	<i>11</i>
I. LES TECHNIQUES D'INVESTIGATION	<i>11</i>
II. LES INDICATEURS	<i>12</i>
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	<i>13</i>
Chapitre I. présentation de la direction des moyennes entreprises du centre et aperçu du plan stratégique de la DGI	<i>13</i>
I. Cadre juridique et organisationnel de la dme-c	<i>13</i>
II. aperçu du plan stratégique 2007-2015 de la DGI	<i>17</i>
Chapitre II. Etat des lieux de la maîtrise de la qualité au sein de la DME6-C	<i>19</i>
I. politique qualité définie dans le plan stratégique de la dgi	<i>19</i>
II. Démarche qualité de la dme-c	<i>23</i>
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES	<i>25</i>
Chapitre I. PRESENTATION DES RESULTATS	<i>25</i>
I. les ressources humaines et matérielles	<i>25</i>
II. les résultats opérationnels de l'axe stratégique 2 du PS de la DGI à la DME-C	<i>25</i>

III. LES INDICATEURS	28
<i>Chapitre II. Analyse des résultats, suggestions et perspectives</i>	30
I. ANALYSE DES RESULTATS	30
II. SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES	40
CONCLUSION	43
REFERENCES DE LA BIBLIOGRAPHE	44
I. OUVRAGES ET ARTICLES	44
II. MEMOIRES	44
III. DOCUMENTS INTERNES A LA DGI	44
IV. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES	45
V. AUTRES DOCUMENTS	45
VI. WEBOGRAPHIE	45
ANNEXES	46
<i>ANNEXES I : Référentiel du traitement des dossiers et des instances</i>	46
<i>ANNEXES II : Impacts du macro environnement sur la DGI</i>	47
<i>ANNEXES III : Impacts du micro environnement sur la DGI</i>	49
<i>ANNEXES IV : Possibilités d'actions stratégiques associées aux 3 axes stratégiques du plan stratégique de la DGI</i>	51
<i>ANNEXES V : Budget global du plan stratégique 2007-2015 de la DGI</i>	52

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Organisation des équipes d'assiette.....	16
Tableau 2 : Activités à mener de l'axe stratégique 2 du PS de la DGI à la DME-C.....	24
Tableau 3 : Enquête sur la satisfaction des contribuables des services rendus par le BSAC...27	
Tableau 4 : Indicateurs liés aux tâches et responsabilités du BSAC.....	29
Tableau 5 : Performances de la DME-C de 2011 à 2013.....	30
Tableau 6 : Situation des tâches prévues / situation actuelle au BSAC.....	35
Tableau 7 : Analyse de la stratégie de satisfaction des usagers de la DME-C.....	37

INTRODUCTION

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE

Le contexte national est marqué par la mise en œuvre de la SCADD qui est venu remplacer le CSLP. L'option SCADD s'est fondée sur la nécessité de corriger les insuffisances du CSLP par une plus grande prise en compte des résultats de l'Etude Nationale Prospective (ENP) « Burkina 2025 » et par une approche de réduction de la pauvreté plus centrée sur le développement des capacités productives de l'économie burkinabè.

La persistance de nombreux déficits dans l'atteinte des OMD et l'explosion démographique sont venues renforcer cet impératif de formuler une politique économique et sociale cohérente dont la mise en œuvre se traduira, sur la période 2011-2015, par une croissance accélérée et pro-pauvres, fondement d'un développement durable.

La Direction Générale des Impôts (DGI), leader dans la mobilisation des recettes fiscales internes constitue un acteur majeur dans la mise en œuvre de la SCADD. La DGI, à travers sa vision et ses valeurs entend devenir une administration de service de référence, moderne, performante dans la mobilisation des ressources internes pour le financement du développement, centrée usager et en phase avec les standards communautaires et internationaux. En effet, l'accroissement des recettes fiscales internes est un enjeu majeur pour la DGI pour être en phase avec les critères de convergences de l'UEMOA, atteindre les OMD et favoriser la mise en œuvre efficace des actions de la SCADD, notamment la réduction du taux de pauvreté et une croissance soutenue.

C'est dans cette optique que la DGI a amorcé le processus de modernisation de ses structures dont les Directions des Moyennes Entreprises (DME). Le constat est que les performances des DME sont en deçà des attentes dans les pays membres de l'UEMOA et le type de système à mettre en place fait l'objet de vives préoccupations au sein de l'union. En effet, les contribuables de ce segment à fort potentiel fiscal n'accomplissent pas de façon satisfaisante leurs obligations fiscales. Aussi, l'amélioration de leur comportement est tributaire de la mise en place de programmes cohérents et efficaces.

La DGI à travers sa mission essentielle de mobilisation optimale des recettes fiscales a décliné dans son plan stratégique 2007-2015 trois orientations stratégiques. Parmi celles-ci se trouve l'amélioration de son image grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur: qu'en est-il actuellement ? Et Quelles améliorations apporter ? Le présent thème a été défini dans le souci de répondre à ces préoccupations.

II. PROBLEMATIQUE

Toutes les organisations ont une finalité tendant vers l'atteinte d'objectifs ou la réalisation de résultats. Ce qui renvoie à la notion de performance et plus largement à la création de valeur. La capacité à réaliser des performances est indispensable pour la survie des organisations. La performance permet à une organisation de s'adapter à son environnement, de résister au temps et de s'inscrire dans la durée.

Sans performance, l'acquisition des ressources nécessaires à la survie de l'organisation et même l'environnement avec lequel elle interagit serait impossible. En effet, elle permet à l'organisation de justifier sa raison d'être. De ce fait, la performance constitue une préoccupation majeure pour toute organisation.

Au regard de son importance, la performance doit être une quête permanente ; ce d'autant plus qu'elle n'est pas acquise définitivement. C'est ainsi que d'excellents résultats atteints deviennent progressivement insignifiants ou pire, négatifs, pouvant conduire à la faillite ou à une remise en cause de la pertinence d'une organisation.

De nombreux facteurs peuvent expliquer l'absence ou la baisse de performances d'une organisation. Un facteur explicatif essentiel pourrait être un système de management défaillant conduisant à l'inefficacité et l'inefficience. En effet, selon certains auteurs, la performance se résume à efficacité + efficacité.

Dans le secteur public particulièrement qui est le cadre de référence pour notre étude, la performance doit être entendue comme une optimisation des services rendus aux citoyens. Les organisations publiques se définissent d'abord par des finalités originales à assumer vis-à-vis de la collectivité plutôt qu'à la simple génération de profit à l'usage d'actionnaires. Il en découle un triple challenge pour elles :

- la satisfaction des usagers/clients par la réalisation des services de qualité ;
- la satisfaction des contribuables par l'intégration de l'efficacité économique dans le management de l'organisation ;
- la satisfaction des citoyens par la prise en compte des changements sociaux et sociétaux.

De même, l'adaptation du secteur public aux nouveaux défis de nos sociétés (ouverture sous-régional, régional, mondialisation, NTIC, normalisation etc.) et aux exigences accrues des citoyens apparaît comme une nécessité.

C'est fort de ces constats que dans le cadre de la stratégie globale de réforme de la politique fiscale, la DGI dans un souci d'accroissement de ses performances a procédé à une répartition stratégique de son portefeuille de contribuables entre plusieurs services afin d'en saisir les

subtilités et faciliter la gestion. La segmentation suivante fondée sur les régimes fiscaux et les seuils d'imposition a été retenue :

- Catégorie des grandes entreprises classées dans le Régime du Réel Normal d'Imposition et relevant de la compétence de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) ;
- catégorie des moyennes entreprises classées dans le Régime du Réel Normal d'Imposition et gérée par les Directions des Moyennes Entreprises (DME) pour les régions du Centre et des Hauts-Bassins ou par les Directions Provinciales des Impôts (DPI) dans les autres régions ;
- catégorie des petites entreprises classées dans le Régime du Réel Simplifié d'Imposition (RSI) et la Contribution du Secteur Informel (CSI) et gérée par les Directions des Centres des Impôts (DCI) et les DPI.

Les deux premiers segments de contribuables recouvrent plus de 90% des recettes fiscales de la DGI dont plus de 80% pour la DGE et environ 10% pour les DME dont plus de 9% pour la DME-C. Ces performances imposent à la DGI la nécessité de concentrer ses efforts sur la modernisation et le renforcement des capacités de ces deux structures opérationnelles. C'est ainsi qu'après la réorganisation de la DGE, les DME ont fait l'objet d'un projet de modernisation mis en œuvre en octobre 2010.

Ce projet, élaboré par la DGI avec l'assistance des experts du FMI a abouti à une nouvelle vision des DME fondée sur :

- Une nouvelle organisation du travail fondée sur les pôles d'expertise ;
- un pilotage stratégique fondé sur la gestion axée sur les résultats ;
- une nouvelle approche avec les contribuables grâce au renforcement du dialogue et à la simplification des procédures ;
- un contrôle fiscal plus large et plus performant.

La qualité des services rendus à l'utilisateur occupe une place de choix dans la nouvelle vision à travers la recherche d'une nouvelle approche avec les contribuables grâce au renforcement du dialogue et à la simplification des procédures.

Cela s'est traduit concrètement au niveau de la réorganisation du Service d'Assiette (SA) par la création d'un bureau spécial chargé exclusivement de l'assistance aux contribuables.

La DME-C, parmi les dix-huit unités de recouvrement que compte la DGI vient en deuxième position en matière de mobilisation de recettes fiscales. Cette performance tient en partie aux dispositifs mis en place pour assurer aux usagers / contribuables des prestations de qualité pouvant impacter positivement leur civisme fiscal.

Dès lors la bonne qualité des services rendus aux usagers / contribuables devient un challenge pour la DME-C qui a la gestion d'environ 1 500 contribuables actifs pourvoyeurs de recettes

fiscales et véhiculant l'image de la DME-C à travers les expériences vécues au contact des différents services.

A la faveur de la mise en œuvre du plan stratégique de la DGI et de la modernisation de la DME-C, la démarche d'amélioration de l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur est-elle une réalité ?

De même, la définition et l'adoption de bonnes méthodes d'introduction du management de la qualité peuvent-elles satisfaire à la fois les objectifs retenus et les attentes des agents publics ? Autrement, la mise en place d'un système de management de la qualité améliore-t-elle le système d'organisation, les résultats ? Permet-elle de créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes ?

Ce sont ces questionnements qui justifient le choix de notre thème : « amélioration des performances de la DME-C par la mise en place d'un système de management de la qualité », qui se veut une approche critique du niveau de maîtrise de la qualité dans cette structure névralgique de la DGI.

La réponse à ces interrogations pourrait permettre de mieux comprendre la démarche qualité dans le contexte d'une organisation publique et de contribuer à la mise en relief de bonnes pratiques pour l'atteinte des objectifs visés.

L'objectif de la présente étude consiste à vérifier l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité sur les performances de la DME-C en adéquation avec la vision de la DGI à savoir « devenir en 2015 grâce aux efforts de tous, une administration de service de référence, moderne, performante dans la mobilisation des ressources internes pour le financement du développement, centrée usager et en phase avec les standards communautaires et internationaux. »

III. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Objectif général de l'étude

Démontrer que le management de la qualité permet une amélioration des performances.

Objectifs Spécifiques

- Mettre en exergue le niveau de maîtrise de la qualité au sein de la DME-C ;
- identifier les difficultés rencontrées et leurs causes dans l'exercice du management de la qualité à la DME-C ;
- définir les actions à envisager ;
- proposer un modèle de management de la qualité à la DME-C sur la base des causes identifiées.

Méthodologie envisagée

Différentes méthodes de travail seront utilisées pour obtenir des informations précises et répondre ainsi aux préoccupations posées. A partir de l'observation des pratiques au sein de la DME-C, il s'agira de réaliser :

- des entretiens avec des contribuables pour cerner leurs attentes ;
- des entretiens avec les responsables des structures de la DME-C et les agents;
- des entretiens avec les responsables au niveau central ;
- utilisation des outils d'analyse des organisations ;
- une recherche documentaire complétera les informations.

La structure de notre étude s'articule autour de trois grandes parties : la première partie aborde le cadre théorique et la méthodologie à travers notamment la définition des concepts ; la deuxième partie, le cadre pratique de l'étude qui va nous conduire à la présentation de la DME-C, à faire un état des lieux de maîtrise de la qualité à la DME-C ; enfin la troisième partie consistera à la présentation et l'analyse des résultats, pour aboutir à la formulation de suggestions et envisager des perspectives d'amélioration.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

L'étude du cadre théorique et méthodologique nous conduira à passer en revue les concepts clés se rapportant à notre thème et au déroulement de la méthodologie utilisée qui est le fil conducteur de notre étude.

Chapitre I. CADRE THEORIQUE

I. Définition des concepts

I.1 L'analyse stratégique de l'organisation

I.1.1 Notions relatives à l'analyse stratégique de l'organisation

La stratégie dans l'organisation est un énoncé clair qui définit compte tenu des fins visées la façon et les moyens choisis pour adapter pro-activement l'organisation à son contexte externe. Autrement dit, c'est l'ensemble des décisions ou réponses qui témoignent de l'adaptation de l'organisation à la mouvance de l'environnement durant une période donnée.

L'analyse stratégique d'une organisation est de savoir d'une part si cette organisation est adaptée à son environnement et d'autre part si la capacité de réponse de cette organisation est adéquate en conséquence.

I.1.2 L'analyse stratégique SWOT

L'analyse stratégique d'une organisation correspond à son diagnostic stratégique, lequel repose sur deux approches complémentaires à savoir le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement de celle-ci qui aboutissent aux orientations stratégiques possibles. Ainsi, de la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront choisir en fonction de leurs objectifs.

I.2 La performance

La notion de performance intrigue et soulève pas mal de questionnements tout en générant des définitions diverses.

Une performance est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine.

Pour un sportif ou une équipe sportive, une performance est un résultat chiffré, mesuré en temps ou en distance, à l'issue d'une épreuve, d'une compétition. C'est aussi une victoire par

rapport à un concurrent ou à une équipe mieux classée ou favorite.

Les performances d'un matériel ou d'une machine sont ses possibilités optimales de rendement, de capacité ou de fiabilité.

La performance d'une valeur mobilière, sur une période donnée, est la plus-value réalisée ou potentielle, exprimée en pourcentage, en tenant compte des éventuels dividendes versés.

Une entreprise ou un salarié est dit performant s'il est efficace, en atteignant tous ses objectifs, et en fonctionnant avec les moyens adéquats, aux moindres coûts.

I.3 Système de management de la qualité

I.3.1 La qualité

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » (cf. ISO 9000 : 2005).

Selon Bernard FROMAN, on peut aussi dire que la qualité est « l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » ou encore qu'elle est « l'aptitude à rendre le service attendu », car les besoins ou attentes ne sont pas toujours exprimés par les clients ou autres parties intéressées et il incombe à ceux qui conçoivent et réalisent un produit d'identifier les exigences nécessaires pour l'usage ou le service prévu.

I.3.2 La notion de client et de parties intéressées

Le client est un « organisme ou (une) personne qui reçoit un produit » et la partie intéressée une « personne ou (un) groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme » (ISO 9000 : 2005). Les parties intéressées sont par exemple : les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs ou partenaires, la société (pouvoirs publics, collectivités, citoyens, associations, etc.).

I.3.3 Management de la qualité

Le management de la qualité est un ensemble « d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » (ISO 9000, § 3.2.8).

I.4 Les référentiels au service de la qualité

Un référentiel est un document de référence, sur lequel l'entreprise s'appuie pour construire son système qualité.

I.4.1 Les normes ISO de la série 9000

Les normes ISO fournissent des exigences, ou donnent des lignes directrices relatives aux bonnes pratiques de management.

Fondée en 1947, l'ISO (International Standard Organization) ou organisation internationale de normalisation, est une association constituée actuellement de 162 membres dont :

- 117 comités membres nationaux de normalisation, qui représentent chacun leur pays, sont des membres à part entière qui influencent les travaux de normalisation et les stratégies ISO ;
- 41 membres correspondants qui observent la mise au point des normes et des stratégies ISO et sont habilités à assister en qualité d'observateurs aux réunions techniques et politiques ;
- 4 membres abonnés qui sont tenus informés des activités de l'ISO mais ne peuvent y participer.

Le Burkina Faso est représenté par FASONORM qui est membre correspondant.

FASONORM est le Point National d'Information (PNI) du Burkina Faso sur les normes et règlements techniques, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) sur les Obstacles Techniques du Commerce (OTC).

Aujourd'hui le référentiel qualité le plus connu est l'ISO 9001 V2008, et plus globalement la série des normes ISO 9000.

I.4.1.1 L'ISO 9000

L'ISO 9000 décrit les « Principes essentiels et vocabulaire » applicable à un système de management de la qualité. Les 8 principes clés décrits dans ce référentiel et qui constituent le fil directeur d'une démarche de management ISO 9001, sont : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, la gestion par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

I.4.1.2 L'ISO 9004

L'ISO 9004, « Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité », donne les lignes directrices pour l'amélioration des performances. Cette norme, prévue pour un usage interne et non à des fins contractuelles de certification, vise à l'amélioration continue des performances de l'entreprise par un management par la qualité. En complément de l'ISO 9001, cette très intéressante norme aborde la performance de l'entreprise dans son ensemble, et donne des clés pour construire un

système qualité efficace et efficient, qui va donc satisfaire les clients mais aussi les autres parties intéressées. L'ISO 9004, dont la dernière version date de 2009, complète l'ISO 9001 mais seule l'ISO 9001, reste certifiable.

I.4.1.3 L'ISO 9001

La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre. La version en vigueur de l'ISO 9001 est la version datée de 2008.

I.4.2 Les autres référentiels de qualité les plus reconnus

I.4.2.1 Capability Maturity Model Integration (CMMI)

Normes américaines du SEI (Software Engineering Institute) définissant le niveau de qualité des pratiques de développement logiciel, et utilisé plus globalement dans le développement de projets. Ce modèle permet d'évaluer la maturité de l'entreprise sur 5 niveaux.

I.4.2.2 HACCP/ISO2200

Référentiel de système de management de la sécurité alimentaire spécifique au secteur de l'industrie agroalimentaire.

I.4.2.3 ISO TS 16949

Référentiel automobile développé par les membres de l'IATF (International Automobile Task Force), composée en particulier des constructeurs et des équipementiers automobiles. L'ISO TS 16949 est un référentiel qui inclut les exigences de l'ISO 9001, en y ajoutant des spécificités automobiles.

I.4.2.4 EN 9100

Norme européenne décrivant un système qualité pour le marché aéronautique. Cette norme à son équivalence aux Etats-Unis (AS 9100) et en Asie (JISQ 9100).

I.4.2.5 ISO 13485

Norme qui précise les exigences des systèmes de management de la qualité (SMQ) pour l'industrie des dispositifs médicaux. Elle s'appuie sur les exigences de la norme plus générale ISO 9001, dans le contexte de cette industrie.

I.4.2.6 Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)

Référentiel qualité dans le domaine de l'industrie pharmaceutique.

I.4.3 Les modèles d'excellence managériale

I.4.3.1 Le modèle européen : l'EFQM

L'European Foundation For Quality Management ou Fondation européenne pour le management par la qualité, est une association qui a pour mission de promouvoir l'excellence dans les entreprises au travers de son modèle EFQM. Ce modèle est un référentiel de management, qui aide les entreprises à mieux se structurer et les managers à en améliorer significativement les résultats.

I.4.3.2 Le prix Deming

Les méthodes Deming ont été adoptées par les entreprises japonaises. Le patronat japonais a créé un « prix Deming » dès 1950 pour récompenser les entreprises ayant un haut niveau d'excellence en matière de management.

I.4.3.3 Le prix Malcolm Baldrige

Aux Etats-Unis, le prix Malcolm Baldrige est décerné depuis 1987, par le président, à des entreprises « excellentes » en matière de qualité selon les critères du modèle américain.

I.4.3.4 Les Journées Nationales de la Qualité de l'ABMAQ

Les Journées Nationales de la Qualité (JNQ) sont une activité phare de l'Association Burkinabé pour le Management de la Qualité (ABMAQ), initiées depuis 1991 à l'endroit principalement des entreprises et organisations membres pour un partage d'expériences et un espace de vulgarisation de la qualité.

L'ABMAQ se fixe entre autres objectifs d'assurer la formation permanente, le suivi et l'évolution des activités « Cercle Qualité » au niveau des organisations membres.

Chapitre II. CADRE METHODOLOGIQUE

I. LES TECHNIQUES D'INVESTIGATION

La méthode utilisée pour conduire cette étude est axée sur l'observation des pratiques au sein de la DME-C, l'utilisation des outils d'analyses des organisations, la recherche documentaire, mais également sur les entretiens avec les parties prenantes impliquées dans l'atteinte des performances au sein de la DME-C.

I.1 Le recueil des données

Le recueil des données s'est fait essentiellement à partir du PS de la DGI, du document du groupe de travail sur la modernisation de la DME-C et l'observation des pratiques de toutes les parties prenantes ayant un rapport quelconque avec la DME-C. l'analyse des données a pour objectif, à partir des données recueillies d'avoir un vivier d'informations sur la DME-C permettant d'atteindre les objectifs de notre étude.

I.2 L'observation

Nous avons été agent de la DME-C durant 3 ans, c'est-à-dire de 2009 à 2012. Nous sommes donc suffisamment imprégnés des pratiques de cette structure avant, pendant et après le processus de modernisation. Selon l'encyclopédie libre Wikipédia « l'observation est l'action de suivi attentif des phénomènes, sans volonté de les modifier, à l'aide de moyens d'enquête et d'étude appropriés. »

I.3 La recherche documentaire

Notre recherche documentaire concerne les informations contenues dans le PS, le module de formation sur le fonctionnement de la DME, des ouvrages de management des organisations, de management de la qualité, des documents sources sur internet.

I.4 L'entretien

Il s'agit pour nous d'affiner nos informations à la réalité sur laquelle la documentation ne donne pas de grandes lignes. Nous comparerons les idées que l'on a à la réalité du terrain. Les questions portent sur les objectifs stratégiques de la DGI, notamment ceux ayant trait à la qualité du service rendu à l'utilisateur.

I.5 l'enquête par questionnaire

Le questionnaire est un outil d'observation qui nous a permis de quantifier et comparer l'information qui est la satisfaction des usagers à travers les services rendus quotidiennement à la DME-C notamment par le bureau services aux contribuables. Cette information est collectée auprès des contribuables de la DME-C.

II. LES INDICATEURS

« Sans indicateurs, les objectifs ne sont que de vœux pieux. » Cet adage peut-être largement partagé, dans le sens où l'absence de mesures concrètes consacre aux objectifs définis un caractère exclusivement intentionnel, et non vérifiable.

Mais réciproquement, le fait de définir des indicateurs ne garantit pas pour autant que les objectifs initiaux soient effectivement poursuivis, et encore moins atteints.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

L'examen du cadre pratique de notre étude nous conduira d'abord à présenter la DME-C à travers son cadre juridique et organisationnel. Ensuite, nous allons donner un aperçu du PS de la DGI. Aperçu orienté en grande partie sur la politique qualité qui y est définie. Enfin, nous concluons cette partie en faisant l'état des lieux de la maîtrise de la qualité au sein de la DME-C suite à sa modernisation.

Chapitre I. PRESENTATION DE LA DIRECTION DES MOYENNES ENTREPRISES DU CENTRE ET APERÇU DU PLAN STRATEGIQUE DE LA DGI

I. CADRE JURIDIQUE ET ORGANISATIONNEL DE LA DME-C

I.1 Cadre juridique de la DME-C

Conformément à l'arrêté N°2012-078/MEF/SG/DGI portant attributions, organisations et fonctionnement de la DGI, la DME-C fait partie des services extérieurs. Placée sous l'autorité d'un directeur, la DME-C est une direction à compétence régionale chargée de l'assiette, de la liquidation, du recouvrement et du contrôle de l'impôt des personnes physiques et morales soumises au régime du réel normal d'imposition autres que celles relevant de la DGE dans son ressort territorial.

Rappelons qu'en 2003, sur recommandation de la mission du département des finances publiques du Fond Monétaire International (FMI), la DGI s'est engagée dans une démarche de modernisation basée sur la segmentation stratégique de son fichier. Hiérarchisant ses priorités en fonction des enjeux de chaque segment, la DGI s'est fixée comme objectif premier la consolidation et le renforcement de la gestion des entreprises soumises au régime du RNI. Elle a de ce fait, créé dès 2004¹ une direction à compétence nationale chargée exclusivement de l'assiette, de la liquidation, du recouvrement et du contrôle des impôts des entreprises dites grandes.

La mise en place de la DGE a permis à l'administration d'améliorer le comportement déclaratif des entreprises relevant de son portefeuille. Si aujourd'hui les contribuables de cette structure sont fidélisés, il n'en est pas de même au niveau des moyennes entreprises. En effet, les performances des DME sont en deçà des attentes dans les pays membres de l'UEMOA et

¹ Arrêté n°2004-163/MFB/SG/DGI du 09 avril 2004 portant organisation et fonctionnement de la DGI.

le type de système à mettre en place fait l'objet de vives préoccupations au sein de l'Union. La DGI a créé également en 2007² la Division des Moyennes Entreprises, qui était rattachée à la Direction Régionale des Impôts du centre (DRI-C). Cette division était placée sous l'autorité d'un chef de service et compétente pour toutes les entreprises soumises au RNI autres que celles éligibles à la DGE ayant leur siège dans l'aire de compétence de la DRI-C. Les conclusions du « Groupe de travail sur la modernisation de la Division des Moyennes Entreprises », ont milité en faveur d'une réorganisation de la Division des Moyennes Entreprises, entraînant l'érection de cette structure en direction à partir du 02 octobre 2010³. La DME-C est composée de cinq (05) services chargés chacun d'une mission particulière. La mise en œuvre de cette organisation nécessite la définition des missions particulières de chaque service.

I.2 Organisation pratique et fonctionnement de la DME-C

Les nouveaux objectifs assignés à la DME-C ont conduit à sa réorganisation et elle comprend les structures suivantes selon le nouvel organigramme retenu :

I.2.1 Le cabinet du directeur des moyennes entreprises du centre

Le directeur des moyennes entreprises est responsable de l'ensemble des actes administratifs effectués par les agents placés et nommés sous sa direction.

Il est responsable de la qualité du travail technique effectué au niveau de la direction. Il doit de manière permanente, y contrôler et travail réalisé.

Dans l'exercice de ses fonctions, le directeur est assisté d'un bureau informatique, évaluation, statistiques et analyses et d'un secrétariat.

I.2.2 Le Service Gestion des Moyens (SGM)

Le SGM est placé sous l'autorité d'un chef de service. Il est chargé de suivre la carrière des agents, d'élaborer les prévisions budgétaires en matière de dépenses, d'assurer l'exécution du budget et la tenue de la comptabilité y afférente et de centralisation des besoins en ressources humaines et en formation.

² Arrêté n°2007-338/PRES/PM/MEF/DGI/SP du 07 juin 2007 portant organisation et fonctionnement de la DGI.

³ Décret n°2010-396/PRES/PM/MEF du 29 juillet 2010 portant modification du décret n°2008-154/PRES/PM/MEF du 02 avril 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances

I.2.3 Le Service d'Assiette

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le service d'assiette est organisé en bureaux :

I.2.3.1 Le Bureau Services aux Contribuables

Le BSAC a été créé pour prendre en compte les exigences d'une administration de service. Il s'agit pour la DME-C, d'offrir un service de qualité aux usagers et d'être en phase avec les objectifs poursuivis en matière de mobilisation des recettes.

I.2.3.2 Le Bureau Saisie des Déclarations et du Suivi des Défaillants

Le bureau saisie des déclarations et du suivi des défaillants est chargé de saisir les déclarations mensuelles, annuelles, de détecter les défaillants par nature d'impôts, de relancer les défaillants, d'aider à la mise à jour du fichier, de procéder aux taxations d'office et de rédiger un rapport sur le niveau de maîtrise des obligations fiscales.

I.2.3.3 Le Bureau Tenue et Archivage des Dossiers

Le bureau tenue et archivage des dossiers est chargé de mettre à jour le fichier des contribuables, de dresser la liste des entreprises non localisées accompagnée des fiches des demandes d'enquête au service des enquêtes pour prise en charge, de procéder à l'archivage des documents relevant des périodes prescrites, de recevoir les dossiers des nouveaux contribuables affectés à la DME-C, de faire un rapport sur la situation du fichier.

I.2.3.4 Le Bureau Contrôle sur Pièces

Le bureau contrôle sur pièces est composé de onze (11) équipes d'inspecteurs des impôts disposant chacune d'un portefeuille de contribuables regroupés selon les secteurs d'activités. Ce bureau a pour mission de procéder à l'examen critique des déclarations à l'aide de renseignements et de documents dont dispose le service.

Tableau 1 : Organisation des équipes d'assiette

N° EQUIPE	SECTEUR SOCIOPROFESSIONNEL	NOMBRE DE CONTRIBUTUABLES
1	commerce de produits pharmaceutiques, commerce de matériel et consommables médicaux	115
2	commerce général	174
3	commerce général	164
4	bâtiments et travaux publics	99
5	bâtiments et travaux publics	81
6	industrie-imprimerie-boulangerie	107
7	mines et stations	173
8	prestations de services	129
9	prestations de services	133
10	prestations de services	137
11	enseignement et autre bénéfice non commercial (BNC)	107

Source : DME-C 2013

En outre, un bureau des non-déterminés existe et 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.

I.2.4 La Brigade de Vérification d'Enquête et de Recherches

La BVER est placée sous l'autorité d'un chef de service. Elle est chargée de l'exécution du programme de vérification générale des entreprises relevant de la DME-C, de l'exécution du programme de vérification ponctuelle relevant de la DME-C et de la réalisation de toute enquête et recherches à caractère fiscal.

I.2.5 La Recette des Impôts

La recette des impôts est placée sous l'autorité d'un chef de service qui est le receveur des impôts. Elle comprend :

- un bureau de l'enregistrement ;
- un bureau de suivi du recouvrement et des exonérations ;
- des guichets de réception des déclarations tenus par plusieurs caissiers ;
- un bureau de la comptabilité.

I.3 Aperçu des moyens humains et matériels

Les moyens humains et matériels de la DME-C sont constitués essentiellement de ceux mis à sa disposition par la DGI ainsi que des outils de gestion des déclarations fiscales, notamment le logiciel SINTAX.

II. APERÇU DU PLAN STRATEGIQUE 2007-2015 DE LA DGI

II.1 LA VISION STRATEGIQUE 2015 DE LA DGI

La DGI a pour mission l'élaboration et l'application de la législation fiscale intérieure, domaniale, foncière et cadastrale.

Sa vision est de devenir en 2015 grâce aux efforts de tous, une administration de service de référence, moderne, performante dans la mobilisation des ressources internes pour le financement du développement, centrée usager et en phase avec les standards communautaires et internationaux. Elle place au cœur de son éthique les valeurs d'intégrité, de neutralité, de secret professionnel, de respect et d'équité par lesquelles les agents entendent rester irréprochables dans l'exercice des missions fiscales et foncières.

II.2 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

La mise en œuvre du PS de la DGI doit permettre d'atteindre des résultats satisfaisant surtout dans le domaine de l'accroissement des recettes fiscales et de l'informatisation des services. A partir d'une meilleure connaissance des attentes des contribuables et du monde des affaires, il devra permettre une amélioration substantielle de la qualité des services aux usagers. Tout l'édifice repose sur la nécessité d'une modernisation et d'un renforcement des capacités institutionnelle et opérationnelle de la DGI.

Orientation 1 : Accroître les recettes fiscales

Sur la base d'une augmentation annuelle de 10% de ses recettes, la DGI devait faire progresser le taux de pression fiscale jusqu'à la norme communautaire de 17% du PIB en 2011. Les objectifs spécifiques associés à cette orientation sont : élargir de l'assiette fiscale, lutter contre la fraude fiscale et recouvrer les impôts éludés de façon offensive, informatiser complètement la gestion des impôts.

II.2.2 ORIENTATION 2 : AMELIORER L'IMAGE DE LA DGI GRACE A LA QUALITE DU SERVICE RENDU A L'USAGER

La qualité de service est un axe stratégique de la DGI sur la période 2007-2015. Elle doit imprégner tout autant son organisation que les comportements attendus des agents. Au final, l'utilisateur doit voir ses démarches facilitées et simplifiées au sein d'une administration moderne, plus accessible, plus réactive, et qui prend toute sa part dans les enjeux de compétitivité économique et de mobilisation des ressources.

La DGI a pour objectif de progresser avec tout le personnel dans l'amélioration des relations avec les usagers. Les objectifs spécifiques qui doivent guider cette politique sont : une qualité de service accrue pour tous les publics, des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement possible, améliorer les relations avec les contribuables, encourager l'éthique professionnelle par l'adoption et l'application rigoureuse d'un code de déontologie.

II.2.3 ORIENTATION 3 : AMELIORER LES PERFORMANCES DE LA DGI PAR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES

La DGI doit rendre un meilleur service public au meilleur coût. A cet égard, tous les projets doivent être examinés au regard des gains qui en résultent pour les usagers, à travers les bénéfices de services améliorés, des gains pour les agents, qui sont les bénéficiaires mais aussi les acteurs de la modernisation de l'administration fiscale, et des gains pour la collectivité des contribuables, qui bénéficiera des gains de productivité réalisés par la DGI dans la maîtrise des coûts.

Chapitre II. ETAT DES LIEUX DE LA MAITRISE DE LA QUALITE AU SEIN DE LA DME-C

I. POLITIQUE QUALITE DEFINIE DANS LE PLAN STRATEGIQUE DE LA DGI

Améliorer l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur constitue l'orientation stratégique 2 déclinée dans le PS de la DGI.

La DGI a pour objectif de progresser avec tout le personnel dans l'amélioration des relations avec les usagers à travers des objectifs spécifiques qui doivent guider cette politique.

I.1 Une qualité de service accrue pour tous les publics

La DGI s'est engagée à travers son PS dans une démarche globale de qualité de service à améliorer la qualité du service afin d'établir durablement de nouvelles relations avec les usagers du service public fiscal et foncier et faciliter l'accomplissement de leurs obligations fiscales. Pour cela, il s'est agi de la mise en place des standards de qualité, du développement et de la mise en place d'outils de mesure de la qualité.

I.1.1 La mise en œuvre à partir de 2008 de standards de qualité dans tous les services

La DGI s'est engagée à mettre en œuvre à partir de 2008, 4 standards de qualité dans ses relations avec les usagers : réception sur rendez-vous, pas d'appel téléphonique sans suite, mise des formulaires sur le site Web, systématisation des visites de courtoisie sur le terrain. La qualité de l'accueil doit être maintenue aussi bien dans les correspondances que lors de l'accueil physique ou téléphonique.

I.1.2 La déconcentration des services pour rapprocher la DGI des contribuables

La DGI s'est engagée à déconcentrer ses services par la création de 16 directions provinciales des impôts et 6 directions régionales des impôts en 2010.

I.1.3 Publier les engagements en matière de qualité de service

La DGI devait prendre des mesures dès 2009 afin de montrer son engagement collectif pour atteindre ses objectifs de qualité de service. Il s'agissait d'instituer l'affichage dans ses sites territoriaux de ses résultats locaux les plus significatifs dans le domaine du service à l'utilisateur notamment les 4 standards de qualité ; d'informer ses partenaires institutionnels ou

professionnels des résultats de son activité et de ses orientations au niveau national et dans chaque région ; de s'engager à apprécier la faisabilité d'une certification de la qualité de certains des processus qu'elle met en œuvre par un organisme externe spécialisé (ABMAQ).

I.2 Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement

La DGI s'est engagée à travers son PS à faire bénéficier ses usagers professionnels et particuliers de leurs droits dans les meilleurs délais possibles.

I.2.1 La simplification des procédures fiscales et leurs diffusions

Les contribuables et les agents ont exprimé leur insatisfaction au regard de la complexité de la législation fiscale. Ce faisant, la simplification constitue le premier objectif de la modernisation. La DGI a pris l'engagement d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de simplification, qui est l'un des axes essentiels de la Charte du contribuable. Il devait faire l'objet d'une évaluation permanente, à la fois par des audits internes et des évaluations externes (audits externes, tests de sensibilité).

Cela pour garantir la sécurité juridique des décisions à portée fiscale et, le faisant, aider les contribuables à se développer et à appliquer une législation complexe.

La perception par les usagers de l'évolution de la complexité déclarative devait être mesurée à l'occasion du sondage de sensibilité à réaliser tous les 2 ans.

I.2.2 Les réclamations traitées rapidement

La DGI s'est engagée à améliorer les délais de traitement des réclamations des contribuables (procédures administratives et contentieuses) à partir de 2007.

En phase administrative, la DGI devait traiter 100% des réclamations dans le délai d'un mois en 2010.

En phase juridictionnelle, l'administration devait produire dans un délai d'un mois ses mémoires en réponse aux requêtes des contribuables devant les juridictions. Cette accélération du traitement des productions de l'administration devait s'accompagner d'une action portant sur la prévention du contentieux et sur la qualité des mémoires.

I.3 Améliorer les relations avec les contribuables

La DGI s'est engagée à mettre en œuvre le plan de communication avec tous les outils pour satisfaire les besoins et les attentes des contribuables. Les points d'améliorations sont centrés sur les modalités d'accueil du public (accueil physique, téléphone, courrier écrit et électronique), le traitement des demandes, l'information et l'écoute des usagers.

I.3.1 La mise en place de mécanismes d'écoute des contribuables

La DGI s'est engagée à mettre en place des centres d'accueil dans toutes les directions opérationnelles pour servir, informer et orienter les contribuables. Ainsi, elle devait mettre à la disposition des contribuables, dans toutes les directions opérationnelles un centre d'accueil qui fournira les informations sollicitées par les contribuables au téléphone ou en face en face. En outre, la DGI s'est engagée à mieux traiter et plus rapidement les demandes de renseignements des contribuables. Les questions simples c'est-à-dire génériques ou de portée générale, posées directement par lettre ou sur le site Web de la DGI devraient faire l'objet d'une réponse (par correspondance ou en ligne) sous un mois.

I.3.2 Rendre la DGI accessible grâce aux nouvelles technologies

La DGI exerce principalement une activité de traitement de l'information et de services à haute valeur ajoutée dans un environnement technologique et économique en pleine mutation. Dans ce contexte, elle a mis l'internet et les nouvelles technologies au service des contribuables.

La DGI s'est engagée à mettre en œuvre une stratégie multi-accès qui permettra une plus grande liberté de choix dans les modalités d'accès à l'administration et à effectuer une promotion active des modes d'accès les plus modernes (téléphone, courriels, site Web).

En outre, elle s'est engagée à publier régulièrement sur son site Web les décisions particulières susceptibles d'intéresser un nombre significatif de contribuables. Elle devait diligenter à partir de 2008 une étude de faisabilité pour simplifier les procédures par l'introduction du télétraitement à partir de son portail fiscal.

I.3.3 La dynamisation des cadres de concertation avec les contribuables sur les questions fiscales

La DGI s'est engagée à approfondir l'écoute des usagers notamment dans le cadre :

-des comités locaux d'usagers (inciter à la mise en place des CLU par région, s'appuyer sur la

ligue des consommateurs et les chambres de commerce régionaux) ;
-de la commission nationale de fiscalité.

I.3.4 L'élaboration d'un plan d'information et de sensibilisation des usagers

Il s'est agi de concevoir et de mettre un programme d'information, de formation et d'assistance aux contribuables pour les aider à s'acquitter de leurs obligations fiscales dans les meilleurs conditions et développer chez ces derniers le civisme fiscal. Il s'est agi également de communiquer sur le bien-fondé des réformes et améliorer ainsi l'adhésion à l'impôt. Un plan de sensibilisation, d'information et de formation des contribuables devait être élaboré et mis en œuvre en fin 2007.

I.3.5 Améliorer la communication externe et soigner l'image de la DGI vers une administration professionnelle et moderne centrée usager

En plus des médias (spots, télé, magazine, reportages, publication, etc.), la DGI s'est engagée à publier chaque année, des dépliants d'information du grand public (5 en moyenne par an) sur les questions les plus fréquemment posées.

I.3.6 Des études de sensibilité

La DGI s'est engagée à diligenter tous les 2 ans des enquêtes de sensibilité pour mesurer la perception qu'ont les usagers de la qualité du service rendu par les unités organisationnelles et les interroger sur leurs attentes. De même, elle s'est engagée à recourir à un consultant externe (spécialisé en sondage) pour disposer des opinions de ses diverses catégories d'usagers.

I.4 Encourager l'éthique professionnelle par l'adoption et l'application rigoureuse d'un code de déontologie

Les pressions d'ordre économique, social et politique exercées sur les agents peuvent pervertir, à tous les niveaux, les règles de neutralité et de transparence qui régissent l'action de l'Administration publique. La transparence des finances publiques s'entend par l'information claire du public sur la structure et les fonctions des administrations publiques, les visées de la politique de finances publiques, les comptes du secteur public et les projections budgétaires.

La transparence renforce la responsabilité et la crédibilité des autorités face aux partenaires au développement, tout en incitant les populations à adhérer en toute objectivité aux choix des

politiques économiques et financières des gouvernements.

La gestion transparente c'est également le fait de rendre conforme à la morale la gestion des finances publiques, la morale étant définie comme l'ensemble des valeurs et des règles d'action qui constituent des normes dans une société donnée. Elle est devenue un élément de la bonne gouvernance des affaires publiques, auquel les ONG nationales et les institutions internationales sont particulièrement sensibles.

Pour les fonctionnaires et les usagers de l'administration financière, les manquements à la morale s'analysent comme des manquements au devoir d'intégrité. Ainsi, au delà de la probité des fonctionnaires, le respect et l'adhésion à des règles déontologiques ou éthiques, la philosophie qui anime le top management contribuent à crédibiliser une institution.

Fort de ces constats, la DGI s'est engagée à élaborer et mettre en œuvre son code de déontologie et d'éthique avec ses agents en 2008. Il s'agit d'encadrer dans le strict respect du référentiel moral, les missions fiscales, domaniales, cadastrales et foncières de la DGI.

II. DEMARCHE QUALITE DE LA DME-C

La mise en œuvre du PS de la DGI s'est traduite au niveau de la DME-C par sa modernisation. Partant du constat de l'absence de services dédiés exclusivement à l'assistance aux contribuables, il a été retenu la création de nouvelles structures afin de répondre aux exigences d'une administration fiscale moderne.

II.1 Axe stratégique 2 : activités à mener au niveau de la DME-C

L'axe stratégique 2 du PS de la DGI consacre l'amélioration de l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur. Les structures opérationnelles sont chargées de mener des activités devant concourir à l'atteinte des objectifs visés. La DME-C qui constitue la deuxième unité de recouvrement de la DGI en matière de mobilisation des recettes fiscales se doit de jouer pleinement sa partition. Les activités incombant également à la DME-C se déclinent dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Activités à mener de l'axe stratégique 2 du PS de la DGI à la DME-C

Axe stratégique 2 : Améliorer l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur	Activités à mener
<p>Objectif stratégique 1 : une qualité de service accrue pour tous les publics</p> <p>Résultats opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> -l'utilisateur a une démarche facilitée -la DGI assure des services de proximité -la DGI publie les résultats de ses 4 engagements 	<ul style="list-style-type: none"> 1-Mettre en œuvre en 2008 au plus tard des standards de qualité dans tous les services 2-Déconcentrer les services pour rapprocher la DGI des contribuables 3-Publier les engagements en matière de qualité de service
<p>Objectif stratégique 2 : Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement possible</p> <p>Résultats opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les usagers bénéficient de leurs droits dans les meilleurs délais possibles -les délais de traitement des réclamations sont abrégés 	<ul style="list-style-type: none"> 1-Simplifier les procédures fiscales et leurs diffusions 2-Traiter diligemment les réclamations administrative et judiciaire
<p>Objectif stratégique 3 : Améliorer les relations avec les contribuables</p> <p>Résultats opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Meilleure écoute et information plus complète par le recueil des attentes et la mesure de la satisfaction des usagers -La stratégie multi-accès et conçue et mise en œuvre -Les usagers sont impliqués -Meilleure compréhension des réformes et progression du civisme fiscal -Progression du taux de satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> 1-Mettre en place des mécanismes d'écoute des contribuables 2-Rendre la DGI accessible grâce aux nouvelles technologies 3-Dynamiser les cadres de concertation avec les contribuables sur les questions fiscales 4-Améliorer la stratégie de communication externe et soigner l'image de la DGI pour tendre vers une administration professionnelle et moderne centrée usager 5-Réaliser des études de sensibilité
<p>Objectif stratégique 4 : Encourager l'éthique professionnelle par l'adoption et l'application rigoureuse du Code de déontologie</p> <p>Résultats opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Moraliser la pratique professionnelle et entraîner l'adhésion des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> 1-Elaborer et mettre en œuvre le code de déontologie et d'éthique de la DGI

Source : élaboré par nous à partir du Plan Stratégique 2007-2015 de la DGI.

TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES

La dernière partie de notre étude nous conduira à la présentation des résultats de la mise en œuvre de la politique qualité au sein de la DME-C, à l'analyse des dits résultats en rapport avec les objectifs déclinés dans le PS de la DGI et à la lumière des performances réalisées par la DME-C suite au processus de modernisation. Pour terminer, nous ferons des suggestions en proposant un modèle de management susceptible d'augurer de bonnes perspectives d'amélioration continue des résultats d'ensemble de la DME-C.

Chapitre I. PRESENTATION DES RESULTATS

Il a été admis que la DME-C concentre des contribuables à fort potentiel fiscal qui n'accomplissent pas de façon satisfaisante leurs obligations fiscales. De ce fait, l'amélioration de leur comportement était tributaire de la mise en place de programmes articulés autour de deux axes complémentaires :

- la mise en œuvre d'une stratégie de promotion, de facilitation et d'encouragement au respect des obligations fiscales ;
- le renforcement des capacités de l'administration à contraindre les contribuables inciviques.

Avant la modernisation de la DME-C, les efforts ont porté essentiellement sur le second aspect, pour des résultats mitigés. C'est ainsi, qu'il est ressorti que l'absence des services dédiés exclusivement à l'assistance aux contribuables explique en grande partie ce déséquilibre dans l'action de la DME-C.

La modernisation de la DME-C consacre la création de nouvelles structures, notamment le BSAC afin de répondre aux exigences d'une administration fiscale moderne.

I. LES RESSOURCES HUMAINES ET MATERIELLES

Pour assurer l'exécution de ses missions et attributions, la DME-C accorde une attention à la gestion du personnel et du matériel mis à sa disposition à travers la création d'un service de gestion des moyens. La DGI affecte à la DME-C des moyens humains et matériels pour son fonctionnement. Les responsables de la DME-C assurent le redéploiement du personnel et du matériel mis à leur disposition selon les besoins et les missions de leurs services.

La DME-C dispose d'un personnel reparti en fonction des besoins et des spécialités des services opérationnels. La plupart du personnel a été formé à l'Ecole Nationale des Régies financières (ENAREF) qui est une structure de formation professionnelle chargée d'inculquer

les rudiments nécessaires à la gestion fiscale. Quant aux moyens matériels, ils sont essentiellement composés du matériel de transport, du matériel de bureau et du matériel informatique.

I.1 L’outil de gestion des déclarations

L’informatisation de la DGI s’est traduite à la DME-C par l’introduction du logiciel Système Informatisé de Taxation (SINTAX) afin de permettre la constitution d’une banque de données fiables et exploitables. La mise en œuvre de ce logiciel permet un meilleur suivi des déclarations fiscales qui constitue un enjeu majeur pour la DME-C.

II. LES RESULTATS OPERATIONNELS DE L’AXE STRATEGIQUE 2 DU PS 2007-2015 DE LA DGI A LA DME-C

II.1 Une qualité de service accrue pour tous les publics

La démarche des usagers a été facilitée au sein de la DME-C par la création, suite à la modernisation du BSAC. Le BSAC constitue l’interface entre les contribuables et les services de la DME-C. Les usagers n’ont plus à parcourir plusieurs services pour des renseignements concernant leurs préoccupations d’ordre fiscales. Ils ont maintenant un interlocuteur unique à même de les orienter vers le service indiqué en fonction de la nature de la prestation souhaitée. Dans ses attributions, le BSAC assure l’accueil des contribuables, répond aux demandes d’informations, délivre les attestations et autres certificats fiscaux, gère les demandes d’immatriculations autres que celles relevant du CEFORE, active et désactive les différentes obligations des nouveaux contribuables.

II.2 Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement possible

La création du BSAC a permis de réduire les délais d’attentes. Ainsi les usagers bénéficient de leurs droits dans les meilleurs délais à travers la simplification des procédures de traitement de leurs dossiers. En outre, les délais de traitement des réclamations ont été significativement abrégés. La réduction des délais de traitement des demandes des contribuables concernent essentiellement les demandes d’immatriculations, l’activation et la désactivation des obligations fiscales des nouveaux contribuables, la réponse aux demandes d’informations des contribuables (écrites, téléphoniques etc.), la délivrance des attestations et

autres certificats fiscaux, le traitement des dossiers suite aux différents contrôles à travers le respect du référentiel de traitement des dossiers et des instances.

II.3 Améliorer les relations avec les contribuables

L'amélioration des relations avec les contribuables se traduit au niveau de la DME-C par l'accélération des réponses à leurs demandes de renseignements. De même l'opérationnalisation du site Web de la DGI à travers la mise en ligne des imprimés fiscaux et du registre IFU a contribué à rendre les services de la DGI plus accessibles. En outre, des journées portes ouvertes ont été organisées ainsi que des spots et affiches conçus pour mieux faire connaître les structures de la DGI dont la DME-C. Ces différentes campagnes de sensibilisation ont contribué à une meilleure compréhension des réformes et une progression du civisme fiscal. Le BSAC pour sa part contribue également en incitant les contribuables à accomplir volontairement leurs obligations fiscales. A cet effet, elle élabore et distribue des lettres de rappel des obligations fiscales. Par ailleurs, l'ouverture continue des guichets de la DME-C a beaucoup contribué à soigner son image auprès des usagers qui ne font plus de longues files d'attente pour le paiement des différents impôts et taxes.

Tableau 3 : 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 ?	5	7	21	7
Êtes-vous satisfaits des délais des actes ?	7	15	14	4
Êtes-vous satisfaits de l'assistance (écoute, orientation, information)	3	4	25	8
TOTAUX	15	26	60	19
Connaissez-vous le service aux contribuables de la DME-C ?	OUI		NON	
	29		11	

Source : enquête effectuée par l'étudiant.

II.4 Encourager l'éthique professionnelle par l'adoption et l'application rigoureuse du code de déontologie

Le code de déontologie et d'éthique de la DGI a été élaboré et mis en œuvre. Il est censé contribuer à moraliser la pratique professionnelle et entraîner l'adhésion des usagers. Les règles d'éthique des agents des impôts se résument à douze vertus qui correspondent aux exigences de la mission de l'Administration fiscale. Elles constituent les règles essentielles que tout agent des impôts doit strictement observer et pratiquer au quotidien.

L'Administration fiscale fait de ces douze vertus son credo pour le bien du contribuable et pour son rayonnement :

- Vertu N°1 : La conscience professionnelle
- Vertu N°2 : La rigueur
- Vertu N°3 : La loyauté
- Vertu N°4 : Le sens du service public
- Vertu N°5 : Le respect de l'autorité et de la hiérarchie
- Vertu N°6 : L'impartialité
- Vertu N°7 : La probité
- Vertu N°8 : La disponibilité
- Vertu N°9 : Le devoir de réserve
- Vertu N°10 : Le respect de l'autre
- Vertu N°11 : La dignité
- Vertu N°12 : Le respect du bien public

III. LES INDICATEURS

L'état de satisfaction des usagers /contribuables s'appuie sur un ensemble d'indicateurs de performance dégagés des services rendus notamment au BSAC. Ces indicateurs mesurés périodiquement permettent de suivre l'évolution de la qualité de services rendus aux usagers. Les indicateurs que nous présenteront concernent l'ensemble des tâches prévues au BSAC à l'issue du processus de modernisation.

Tableau 4 : Indicateurs liés aux tâches et responsabilités du BSAC

Tâches et responsabilités	Indicateurs	Objectifs	Résultats actuels
Gérer les demandes d'immatriculations	Durée moyenne pour l'attribution d'un IFU	72 h	48 h
Activer/désactiver les différentes obligations des contribuables	Nombre d'activation, désactivation / nombre de contribuables	100% par mois	Réalisé
Elaborer le fichier des correspondants	Nombre d'entreprises dont les coordonnées de dirigeants sont disponibles / nombre de contribuables	100% par mois	Non réalisé
Distribuer des guides, brochures, dépliants	Nombre de guides, brochures ou dépliants distribués / nombre de contribuables	25% par trimestre	Non réalisé
Elaborer et distribuer les lettres de rappel des obligations fiscales	Nombre de lettres de rappel distribués / nombre de contribuables	100% par mois	Réalisé
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 par semestre	Non réalisé
Organiser des visites pédagogiques	Nombre de visites pédagogiques organisées / nombre de contribuables	25% par an	Réalisé en partie
Assurer l'accueil des contribuables	Nombre de rendez-vous honorés / nombre de rendez-vous demandés	100% en 72 h	48 h
Répondre aux demandes d'information des contribuables	Nombre de demandes traitées / nombre de demandes reçues	100% en 72 h	48 h
Délivrer les attestations et autres certificats fiscaux	Nombre d'attestations et autres certificats délivrés / nombre de demandes reçues	100% en 72 h	48 h
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% par mois	90% en moyenne par mois
Faire un rapport sur le niveau de réalisation du programme d'assistance au contribuable	Production d'un rapport d'activité	1 par mois	Réalisé en partie

Source : élaboré par nous à partir des rapports d'activités de la DME-C.

Chapitre II. ANALYSE DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES

I. ANALYSE DES RESULTATS

I.1 Les recouvrements de la DME-C de 2011 à 2013

Les performances de la DME-C en termes de mobilisation des recettes fiscales pour le compte du budget national sont satisfaisantes de prime abord. En effet depuis sa modernisation en octobre 2010, elle a toujours atteint ses objectifs de recouvrement comme en atteste le tableau ci-après :

Tableau 5 : Performances de la DME-C de 2011 à 2013

Périodes	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
2011	33 615 918 134	34 897 257 712	103,81%
2012	38 857 039 459	39 467 516 077	101,57%
2013	45 237 795 673	47 497 113 954	104,99%

Source : élaboré par nous à partir des PAP annuels de la DME-C.

Ces résultats quoique flatteurs, autorisent certaines analyses critiques. Ainsi, il convient de souligner que la DME-C doit en partie ces performances à la TVA et aux droits d'enregistrements payables par avis de crédit. Il s'agit des impôts se rapportant à des opérations sur financement extérieur pour lesquelles l'Etat burkinabè prend en charge le paiement des dits impôts aux moyens d'avis de crédit ou chèques trésor. La proportion des avis de crédit dans les réalisations de la DME-C était de 20% en 2011 et environ 8% en 2012 et 2013.

De plus, sur un portefeuille de plus de 3 000 contribuables, environ 1 500 contribuables sont fidélisés et la plus grande charge fiscale repose notamment sur une catégorie réduite de contribuables composée essentiellement des miniers. D'importants efforts restent à fournir en termes d'élargissement de l'assiette fiscale et donc de répartition plus équitable de la charge fiscale. En effet, il est couramment admis que « trop d'impôts tue l'impôt » ; et asseoir les fondements de ses prélèvements sur des sources de financement limités dans le temps (les mines sont des ressources épuisables) ne garantit pas durablement les performances de la DME-C.

I.2 Les ressources humaines et matérielles

I.2.1 Les ressources humaines

Au regard des effectifs actuels de la DME-C, on est en droit de se poser des questions sur ses capacités à exécuter pleinement ses missions de contrôle fiscal, d'assistance aux contribuables et de diffusion des données fiscales⁴. En effet, avec un effectif de 118 agents au 16 décembre 2013 dont 21 agents chargés de contrôle sur pièces au service d'assiette et 30 agents vérificateurs à la BVER, le taux de couverture des dossiers ainsi que la fréquence des contrôles demeurent très faible. C'est dire que la fraude a de beaux jours devant elle ! Par conséquent, la DME-C a énormément besoin de personnel expérimenté à même d'appréhender aisément les activités des moyennes entreprises. Le BSAC dont les agents sont permanemment en contact avec les usagers souffre d'un manque criard de personnel. En effet, ils ne sont que 9 agents dans ce bureau, au service de plus de 1 500 contribuables actifs. Cet état de fait explique en grande partie que certaines tâches dévolues à ce bureau ne connaissent toujours pas un début d'exécution plus de 3 ans après la modernisation de la DME-C.

Il est donc recommandé l'accroissement substantiel de l'effectif des agents de la DME-C avec du personnel qualifié notamment pour rendre véritablement des services de qualité aux usagers.

I.2.2 Les ressources matérielles

L'optimisation des rendements de manière générale, et de l'amélioration de l'image de la DME-C en particulier nécessite des équipements informatiques adéquats. Le problème d'insuffisance et d'obsolescence des équipements informatiques sont constamment évoqués par les agents, et constituent un enjeu majeur à la mise en œuvre de certaines activités prévues à l'issue du processus de modernisation :

- Insuffisance du matériel informatique (un agent un micro-ordinateur) ;
- vétusté du matériel informatique ;
- insuffisance du mobilier de bureau (tables, chaises, fauteuils....) ;
- état défectueux d'une partie du mobilier de bureau ;
- insuffisance et/ou mauvaise qualité des encres ;
- insuffisance de la dotation en carburant.

⁴ Il était prévu de scinder la DME-C en deux mais jusqu'à présent c'est le statu quo

Actuellement, les membres des équipes d'assiette et notamment ceux du BSAC ne disposent pas chacun d'un ordinateur alors que tous les travaux de ce bureau nécessitent des équipements informatiques. Le BSAC ne dispose que de 6 ordinateurs de bureau et 3 imprimantes. Nous avons fait le constat dans les services, que pour pallier l'insuffisance d'ordinateurs dans les bureaux, certains agents utilisent leurs ordinateurs portables.

Il est recommandé également le renforcement en équipements subsidiaires afin de pallier aux ruptures courantes de l'encre des imprimantes ainsi que des feuilles de tirage qui rallongent parfois les délais de traitement des demandes des contribuables.

L'étendue de la zone d'intervention des équipes commande de repenser le mode de locomotive des agents qui vont sur le terrain en recourant plus aux véhicules plutôt qu'aux éternelles motociclettes qui ont fait leurs preuves.

I.3 Amélioration du réseau pour optimiser le logiciel SINTAX

Le réseau informatique est indispensable au fonctionnement de SINTAX qui demeure l'outil principal de gestion des impôts et taxes. L'interconnexion et le câblage des services est un impératif pour le fonctionnement de SINTAX. L'indisponibilité fréquente du réseau dans les services de la DGI entrave énormément la bonne exécution des tâches, c'est-à-dire les saisies et l'exploitation des données des différentes déclarations fiscales.

Le manque de réseau constitue une contrainte sérieuse à l'exploitation de SINTAX. L'une des pistes pour résoudre durablement le problème, est de clarifier les règles de gestion du réseau notamment les responsabilités en matière de maintenance pour un réseau de qualité. En effet, la DGI doit être associée au même titre que le Trésor à la gestion du RESINA. Cela permettra de prévenir les causes aux coupures répétées essentiellement ressenties dans les services de la DGI.

En outre, la qualité du réseau est souvent tributaire à la qualité des câbles de connexion. Nous pensons qu'il est souhaitable que la DIP soit associée dans les différents appels d'offre y relatifs. Ainsi, elle pourra veiller à la qualité de ces câbles afin d'assurer la fluidité du réseau.

L'implication de la DGI dans la gestion du RESINA permettra sans aucun doute d'améliorer la qualité du réseau pour une saisie régulière des déclarations fiscales et une exploitation judicieuse des immenses possibilités du logiciel SINTAX en vue d'une meilleure qualité de service aux usagers.

I.4 Analyse des résultats opérationnels de l'axe stratégique 2 du PS à la DME-C

I.4.1 Une qualité de services accrue pour tous les publics

La mise en œuvre des standards de qualité n'est pas effective à la DME-C 7 ans après l'adoption du PS de la DGI. En effet, la démarche qualité n'y est pas visible ; les cercles de qualité et les cellules-qualité sont restés lettres mortes ; le système de management de la qualité n'est pas documenté ; aucun audit à blanc n'a été programmé, encore moins exécuté ; aucun personnel n'a été formé sur la démarche qualité ; aucun manuel de procédures n'a vu le jour ; aucun module sur l'accueil téléphonique et en face à face n'a été élaboré.

Concernant la publication des engagements en matière de qualité de service, aucune action n'a été entreprise dans ce sens depuis l'adoption du PS.

Cette situation résulte du fait que les ressources financières devant permettre la mise en œuvre des activités pour l'atteinte de cet objectif stratégique n'ont pas été allouées.

I.4.2 Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement possible

La simplification des procédures fiscales et leurs diffusions demeurent une préoccupation majeure à la DME-C 7 ans après l'adoption du PS de la DGI. Certes, les usagers bénéficient de certains droits dans les meilleurs délais, notamment la délivrance des certificats et autres actes mais plusieurs activités prévues ne connaissent toujours pas un début d'exécution. Il en est ainsi de la mise en œuvre des procédures sécurisées de paiements en encourageant les paiements par virement pour certaines entreprises. Par contre, l'élaboration du référentiel de délais de traitement des dossiers et des instances en décembre 2012 a permis de traiter diligemment les réclamations.

Ici également, l'absence des ressources financières devant soutenir l'action des directions opérationnelles explique les résultats mitigés de cet objectif stratégique.

I.4.3 Améliorer les relations avec les contribuables

L'atteinte de cet objectif stratégique passait par la mise en place des mécanismes d'écoute des contribuables, le fait de rendre accessible la DGI grâce aux nouvelles technologies, la dynamisation des cadres de concertation avec les contribuables sur les questions fiscales, l'amélioration de la stratégie de communication externe et soigner l'image de la DGI pour tendre vers une administration professionnelle et moderne centrée usager et la réalisation des études de sensibilité.

Au résultat, nous notons que la création d'un centre d'accueil n'est pas effective à la DME-C ; cependant, les réponses aux demandes de renseignements des contribuables sont accélérées. De même, l'opérationnalisation du site Web de la DGI a permis de mettre en place de nouveaux services pour les usagers à travers la mise en ligne des imprimés fiscaux et du registre IFU. Mais les travaux de refonte d'ensemble du système d'information fiscal pour donner sa pleine mesure aux NTIC ne sont pas engagés ; pas plus que la promotion des paiements par virement bancaire.

En outre, l'implication des usagers à travers la réalisation d'une étude pour mettre en place les CLU, la dynamisation de la commission nationale de fiscalité, l'opérationnalisation de la commission de conciliation demeure une ligne d'horizon.

Par ailleurs, la meilleure compréhension des réformes et la progression du civisme fiscal par l'élaboration d'un plan de formation et de sensibilisation des usagers méritent d'être accentuée car les campagnes de sensibilisation entreprises depuis l'adoption du PS ne sont qu'une goutte d'eau dans l'immense mer des attentes des contribuables.

Notons pour terminer que la réalisation des études de sensibilité pour mesurer la perception de la qualité globale des services fiscaux, le niveau de satisfaction des usagers, les attentes éventuelles des usagers, mettre en place de nouvelles procédures et de nouveaux outils de management ne sont toujours pas effectives. Par conséquent, la progression du taux de satisfaction des usagers demeure une inconnue.

I.4.4 Encourager l'éthique professionnelle par l'adoption et l'application rigoureuse du code de déontologie

Le code de déontologie et d'éthique a été élaboré et mis en œuvre. En l'absence d'indicateurs, notamment le nombre de comportements déviants signalés au niveau de la DME-C, il est difficile d'analyser les résultats opérationnels attendus à savoir moraliser la pratique professionnelle et entraîner l'adhésion des usagers.

I.5 Analyse des activités menées au BSAC

La faiblesse des ressources humaines et matérielles affectées au BSAC expliquent en grande partie que certaines activités prévues n'aient pas pu être réalisées depuis la modernisation de la DME-C. Le tableau suivant présente la situation des tâches prévues et celles effectivement réalisées actuellement au sein de ce bureau.

Tableau 6 : situation des tâches prévues / situation actuelle au BSAC

Tâches prévues	Situation actuelle
Gérer les demandes d'immatriculations	Tâches réalisées
Activer/désactiver les différentes obligations des contribuables	Tâches réalisées
Elaborer le fichier des correspondants	Tâches non réalisées
Distribuer des guides, brochures, dépliants	Tâches non réalisées
Elaborer et distribuer les lettres de rappel des obligations fiscales	Tâches réalisées
Organiser des séminaires et des réunions d'interprétations de dispositions fiscales	Tâches non réalisées
Organiser des visites pédagogiques	Tâches réalisées partiellement
Assurer l'accueil des contribuables	Tâches réalisées
Répondre aux demandes d'information des contribuables	Tâches réalisées
Délivrer les attestations et autres certificats fiscaux	Tâches réalisées
Inciter les contribuables à accomplir volontairement leurs obligations fiscales	Tâches réalisées partiellement
Faire un rapport sur le niveau de réalisation du programme d'assistance au contribuable	Tâches réalisées partiellement

Source : élaboré par l'étudiant à partir des rapports d'activités de la DME-C

I.6 Les indicateurs

Les indicateurs se rapportant aux tâches effectivement exécutées au BSAC ont été significativement améliorés suite à la modernisation et la création dudit bureau.

En effet, la durée moyenne par l'attribution d'un IFU est passée de 96 heures à 48 heures. De même, les obligations des contribuables sont immédiatement activées ou désactivées respectivement en cas de nouvelle création ou de cessation.

Concernant les lettres de rappel, elles sont élaborées et distribuées à l'ensemble des contribuables concernés.

Le nombre de visites pédagogiques a sensiblement augmenté même si l'objectif de 25% par an n'est pas atteint. Les rendez-vous demandés par les contribuables sont honorés 48 heures alors que l'objectif était de 72 heures.

Il en est de même en ce qui concerne le traitement des demandes reçues ainsi que la délivrance des attestations et autres certificats.

Les améliorations apportées dans la qualité des services rendus aux usagers ont impactées positivement le comportement des contribuables en terme de civisme fiscal. Cela se ressent à travers l'amélioration du taux de déclaration dans les délais qui est d'environ 92% par mois, réduisant le taux des défaillances déclaratives qui est un indicateur « sous haute surveillance». Cependant, tous les indicateurs n'ont pas pu être mesurés au regard du fait que certaines tâches prévues ne sont toujours pas exécutés au BSAC, probablement par manque de moyens humains, matériels et financiers pour soutenir la volonté manifestée.

I.7 La contribution de la politique qualité de la DME-C à la vision stratégique de la DGI

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés dans la version 2000 des normes ISO 9000 et reprises dans la version 2008, pour s'appliquer notamment aux recommandations de l'ISO 9004. Ils visent à aider les dirigeants des organismes dans leurs démarches d'amélioration continue pour la satisfaction des clients.

Tableau 7: Analyse de la stratégie de satisfaction des usagers de la DME-C

Processus	Améliorer l'image de la DGI par la qualité de services rendus à l'utilisateur
Axes stratégiques	
Ecoute client	Création du BSAC pour être à l'écoute des usagers / contribuables et leur rendre des services de qualité dans les meilleurs délais. Mais absence de dispositifs efficaces pour communiquer avec les usagers /contribuables sur les informations relatives à la satisfaction de leurs besoins actuels et futurs, et aux données relatives à leurs perceptions et réclamations
Leadership	Les dirigeants de la DME-C, arrimés à la DGI n'ont pas eu les moyens de créer le contexte pour impliquer le personnel dans la réalisation des objectifs. Dirigeants et personnel ont presque subi le processus de modernisation ; les mesures d'accompagnement en termes de formation surtout n'ont pas suivies
Implication du personnel	Une totale implication à tous les niveaux du personnel n'est pas une réalité à la DME-C ; de plus les incessantes mutations du personnel compliquent davantage la situation
Approche processus	Les frontières entre les services de la DME-C ne sont pas toujours flexibles, l'éternelle lourdeur administrative crée des goulots d'étranglement ne permettant pas d'atteindre de façon plus efficiente les résultats escomptés
Management par approche système	Les processus n'étant pas huilés et corrélés, le management du système ne peut pas contribuer à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme
Amélioration continue	La DME-C à l'image de la DGI n'a pas les moyens de sa politique qualité. L'amélioration continue qui doit être un objectif permanent de la DME-C est plutôt mitigée.
Approche factuelle pour la prise de décisions	L'analyse de l'environnement de la DME-C notamment en termes de conditions de travail est fondée sur l'analyse des données, des informations et des faits, mais les décisions de nature à consolider les résultats de la DME-C ne relèvent pas de ses premiers responsables
Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	Manque de visibilité réelle de relations durables fondées sur le développement du partenariat.

Source : élaboré par l'étudiant.

L'analyse de la stratégie d'amélioration de l'image de la DGI par la qualité du service rendu à l'utilisateur au niveau du BSAC montre globalement des insuffisances notables sur l'ensemble des axes stratégiques liés aux huit (8) principes de management de la qualité.

Il convient de souligner au regard de ce qui précède que l'efficacité d'un système de management dépend notamment de l'identification des processus, mais aussi et surtout de la maîtrise et de l'amélioration des processus nécessaires pour atteindre les objectifs associés à la politique.

I.8 Analyse de l'environnement global de la DGI

L'allocation des ressources financières et matérielles à la DGI pour lui permettre de réaliser ses missions est devenue un problème récurrent depuis plusieurs années. Nous observons que malgré l'accroissement des prévisions annuelles en recettes, les dotations budgétaires ne suivent pas la même tendance. Cet état de fait confine les travailleurs à exécuter leurs missions dans de mauvaises conditions (manque de fournitures de bureau, de matériel et mobilier de bureau, de carburant, bâtiments vétustes et exigus, pannes répétées des groupes électrogènes, processus d'information lent et peu fiable etc.). Ces griefs sont largement partagés par la structure chargée de la défense des intérêts matériels et moraux des agents c'est-à-dire le Syndicat National des Agents des Impôts et des Domaines (SNAID) qui a adressé une lettre ouverte dans ce sens au Directeur Général des Impôts en février 2014.

C'est dire que les difficultés de la DGI sont plus que d'actualité.

Selon le SNAID, les problèmes criards de l'absence des moyens de travail trouvent son explication principalement dans la présence du fond d'équipement DGI qui au départ devrait être complémentaire est devenu aujourd'hui la source principale de financement des activités de la DGI alors qu'il est alimenté exclusivement par les pénalités qui sont des ressources aléatoires.

Des réformes intervenues en juin 2011 à l'échelle du MEF ont réduit le fond d'équipement à sa portion congrue.

C'est dans cette atmosphère que les autorités du MEF ont trouvé un nouvel outil de pilotage appelé Programme d'Actions Prioritaires (PAP). Ainsi, depuis l'adoption de ce concept baptisé Approche par unités de recouvrement, consacre l'abandon de fait du plan stratégique 2007-2015.

Considéré par bon nombre d'agents des impôts comme un outil de pilotage à vue, les activités

de la DGI et la vie des travailleurs rythment aujourd'hui avec le PAP sans autres perspectives. L'Approche par unités de recouvrement n'apporte pas une réponse satisfaisante au problème de financement de manière générale de la DGI. Elle se résume à une course aux chiffres dans chaque unité de recouvrement où les efforts et les moyens sont essentiellement concentrés sur les actions de recouvrement sans une véritable vision dans le long terme. Elle crée des effets pervers en faussant les règles du jeu en matière de reclassement des contribuables, car chaque unité de recouvrement garde jalousement ses meilleurs contribuables dans l'optique d'atteindre ses objectifs de recouvrement et bénéficier des subsides du PAP.

Le PAP reste pour nous un concept de court terme qui n'impacte pas les résultats d'ensemble de la DGI dans l'optique de créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes.

La DGI, domaine de souveraineté par excellence, ne saurait être financée par des ressources aléatoires. Le fond d'équipement actuel, les appuis ponctuels de l'Assemblée Nationale et les dotations PAP ne peuvent permettre à la DGI de fonctionner normalement. Son fonctionnement doit être pris en charge par le budget national à travers des crédits budgétaires conséquents clairement définis dans le plan stratégique.

Des dotations budgétaires en adéquation avec les prévisions de recettes, devraient permettre un fonctionnement dynamique des structures, une implication du personnel et partant un recouvrement optimal des ressources.

A cela s'ajoute les problèmes de gestion des carrières des travailleurs caractérisés essentiellement par l'abandon du plan de carrière pour une gestion personnelle voire personnalisée de la carrière des agents ; les affectations des agents hors du cadre réglementaire qui régit les affectations et les mutations des agents de l'Etat.

Sur le plan des réformes, le Code Général des Impôts n'est toujours pas adopté, et la stratégie de réforme fiscale est toujours d'actualité. Ces dernières années, les différentes réformes entreprises pour favoriser les investissements et créer des emplois sont perçues par certains comme un moyen déguisé pour accorder des privilèges fiscaux sans un mécanisme de suivi et de contrôle rigoureux. De plus, les critiques sont de plus en plus persistantes au sujet des lois de finances qui se suivent et se ressemblent sans rien apporter à une véritable politique fiscale.

II. SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES

Selon Bernard FROMAN « l'efficacité d'un système de management de la qualité et aussi bien d'un système intégrant la qualité dépend pour l'essentiel :

- de principes de management qui ont fait leurs preuves, tels que les huit principes mis en relief par les normes ISO 9000 ;
- de l'identification, de la maîtrise et de l'utilisation des processus nécessaires pour atteindre les objectifs associés à la politique ;
- pour chacun de ces processus, de la mise à disposition des ressources techniques et humaines et des sources d'information nécessaires ;
- de l'efficacité du système documentaire correspondant. »

Nous formulons des suggestions dans le sens d'améliorer la qualité de services rendus à l'utilisateur à travers le BSAC qui constitue le front office au sein de la DME-C.

Nous recommandons particulièrement à la DGI de s'inspirer du CAF qui est modèle de management par l'excellence inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) et du modèle de l'Université des sciences administratives de Speyer (Allemagne). Nous le résumons à travers ses grands traits.

Le CAF (Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques ou Common Assessment Framework) est un modèle développé par le Groupe des services publics innovants (IPSG) sur une initiative des ministères en charge de l'Administration publique de plusieurs pays de l'union européenne. Le CAF a pour objet de promouvoir les échanges, la coopération, l'innovation et les bonnes pratiques visant à la modernisation de l'administration publique.

Ce modèle repose sur le constat que l'excellence des résultats d'une organisation dans tous les domaines est liée à la capacité de l'encadrement à définir une stratégie claire et à impulser des bonnes pratiques de management du personnel, des ressources, des partenariats et des processus.

Le CAF regroupe les meilleures pratiques européennes dans les différents domaines de management d'une organisation publique et permet à toute structure publique d'auto-évaluer méthodiquement son niveau de performance.

Le CAF a été conçu pour répondre à quatre objectifs principaux :

- faire progresser les performances de l'administration et des organisations publiques en les initiant aux principes du management par l'excellence et par l'utilisation de l'autoévaluation,

- promouvoir l'utilisation de l'autoévaluation dans les organisations publiques comme outil de diagnostic et de recherches de pistes de progrès,
- servir de lien entre les différents modèles et référentiels utilisés en matière de management par la qualité,
- promouvoir et faciliter l'échange d'expérience entre les organisations publiques en Europe (benchlearning).

L'atteinte des résultats, la focalisation sur les objectifs sont des modes de management d'autant plus efficaces qu'ils sont associés au respect de certains principes et valeurs. C'est pour cette raison que le modèle CAF s'appuie sur les concepts fondamentaux de l'excellence définis par l'EFQM complété par des conditions de bases propres au secteur public, qui sont : la légitimité (démocratique, parlementaire), la primauté du droit et un comportement éthique fondé sur des valeurs et des principes communs tels que la transparence, la responsabilité, la participation, la diversité, l'équité, la justice sociale, la solidarité, la coopération et le partenariat.

Le CAF a été construit autour de deux grands blocs pour répondre à ces objectifs fondateurs tout en respectant les concepts fondamentaux de l'excellence :

- un bloc résultats où sont regroupés 4 critères correspondant chacun à des domaines de performances d'une organisation publique (performances clés, société, personnel et clients/citoyens). Ainsi, cette structuration couvre les différentes parties intéressées d'une organisation publique en partant des clients / citoyens aux contribuables (ou leurs représentants) en passant par les personnels et la collectivité ;
- un bloc facteurs répertoriant les bonnes pratiques de management segmentées en cinq critères représentant les principaux leviers managériaux de toute organisation (leadership, stratégie et planification, personnel, partenariats et ressources, processus). Comme pour les résultats, on peut identifier dans les critères facteurs une logique d'acteurs internes (les leaders, critère 1 ; les managers, critère 2 ; le personnel, critère 3 ; les fonctions supports, critère 4 ; les opérationnels, critère 5).

Le CAF est un outil proposé pour aider les organisations du secteur public en Europe à utiliser les techniques de management par la qualité dans l'administration publique. Il fournit un cadre simple, facile à utiliser et adapté à l'auto-évaluation des organisations du secteur public. Nous recommandons à la DGI de s'en inspirer.

La DGI occupe le premier rang des régies de recettes en termes de mobilisation des ressources fiscales. Ce statut est appelé à se conforter dans la perspective de la signature des accords de partenariat économique par notre pays.

L'amélioration de la qualité de services rendus à l'utilisateur préoccupe la DGI et constitue même une orientation stratégique déclinée dans son plan stratégique. La démarche qualité doit être une quête permanente et requiert plus d'attention car c'est une activité transversale susceptible d'impacter durablement les résultats d'ensemble d'une organisation. La perspective souhaitée est de mettre en œuvre un véritable outil de pilotage de la DGI à travers surtout l'allocation de ressources financières conséquentes pour permettre à la DGI de jouer véritablement son rôle de mobilisation des ressources fiscales internes pour le financement du développement économique et social et ainsi, créer durablement de la valeur pour toutes les parties intéressées.

CONCLUSION

L'amélioration des performances de la DME-C par la mise en place d'un système de management de la qualité s'est traduite dans le cadre de la modernisation par la création du BSAC. Des acquis ont été engrangés en termes notamment de simplification des procédures fiscales, de réduction des délais de traitement des demandes des contribuables.

Mais les insuffisances sont les plus nombreuses. Certes, la volonté de la DGI de s'engager dans une démarche qualité est affichée à travers l'adoption du plan stratégique, mais sept (7) ans plus tard, les activités ne se sont pas déroulées selon les souhaits. Les ressources financières définies pour la mise en œuvre du plan stratégique n'ont pas pu être mobilisées. Le plan stratégique a été abandonné et remplacé par le concept « Approche par unités de recouvrement » qui ne constitue pas un outil de pilotage de long terme.

La DGI, en s'engageant dans une politique qualité, a besoin d'une démarche structurée qui permet d'améliorer ses performances d'ensemble.

Au terme de notre étude, nous retiendrons que les objectifs poursuivis ont été passés en revue. Ainsi, nous avons pu démontrer que la mise en place d'un système de management permet d'améliorer les performances d'une organisation. En témoigne le fait que la modernisation de la DME-C à travers l'accent mis sur la qualité des services rendus à l'utilisateur a permis d'engranger des résultats satisfaisants en matière de recouvrement des recettes. Nous nous sommes rendu compte surtout que la mise en place d'un système de management de la qualité ne saurait être l'œuvre d'un seul jour. Un adage italien dit bien à propos que « entre le dire et le faire, il ya la mer ». C'est donc une œuvre de longue haleine. Son existence est un signe de réussite pour une organisation. Elle permet l'amélioration continue des performances d'une organisation et la réconcilie avec toutes les parties prenantes.

Pour terminer, nous faisons nôtres ces proverbes africains :

« Ce qui est fort que l'éléphant, c'est la brousse. » Mieux vaut tenir compte de l'environnement humain et organisationnel de l'entreprise pour avancer et piloter des projets sinon l'on risque de se retrouver isolé.

« C'est en essayant encore et encore que le singe apprend à bondir. » Ce principe de retour d'expérience est un des leviers pour actionner l'amélioration continue et l'apprentissage collectif.

« Pour qu'un enfant grandisse, il faut tout un village. » Pour que la qualité réussisse il faut toute l'entreprise.

REFERENCES DE LA BIBLIOGRAPHE

I. OUVRAGES ET ARTICLES

- Autissier David, Bensebaa Faouzi et Boudier Fabienne (2012), l'Atlas du management.
- Boéri Daniel (1992), Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale.
- Brilman Jean et Hérard Jacques (2013), Management, concepts et meilleures pratiques.
- Froman Bernard (2013), Du manuel qualité au manuel de management, l'outil stratégique.
- Gillet-Goinard Florence et Seno Bernard (2011), Le Grand Livre du Responsable Qualité.
- Helfer J.-P., Kalika M. et Orsoni J. (2013), Management stratégique.
- Iribane Patrick et Verdoux Stéphane (2008), La Haute Performance Publique, comment piloter les performances des organismes publics.
- Margerand Jean et Gillet-Goinard Florence (2008), Manager la qualité pour la première fois.
- Marsalet Jacques Delmas (1980-1981), Les garanties des contribuables face au pouvoir de contrôle de l'administration fiscale, E.D.C.E.
- Masson Thibault, La protection du contribuable à travers la convention Européenne des droits de l'homme : une nouvelle considération des droits de la défense ?
- Mintzberg Henry (2012), Structure et dynamique des organisations.
- Napolitano Georges et Lapeyre Jean (1997), ISO 9000, la certification des services.

II. MEMOIRES

- ALHOUSSEINI Mohamed Khatra, Modernisation de la Direction des Moyennes Entreprises du Centre : Analyse des performances du Contrôle sur Pièces, mémoire ENAREF, 2012
- ZABSONRE André, La problématique de la gestion des déclarations TVA à la DME-C : Enjeux et perspectives, mémoire ENAREF, 2014.

III. DOCUMENTS INTERNES A LA DGI

- 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 ;
- Groupe de travail, Rapports sur le projet modernisation des DME, juillet 2010 ;
- Plan stratégique 2007-2015 de la DGI-Burkina Faso, Projet de modernisation de l'Administration Fiscale.

IV. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Arrêté n°2004-163/MFB/SG/DGI du 09 avril 2004 portant organisation et fonctionnement de la DGI.
- Arrêté n°2007-338/MEB/SG/DGI/SP du 07/06/2007, portant organisation et fonctionnement de la DGI.
- Arrêté n°2008-238/MEF/SG/DGI/SRH du 08/08/2008, portant attribution, organisation et fonctionnement de la DGI.
- Décret n°2010-396/PRES/PM/MEF portant modification du décret n°2008-154/PRES/PM/MEF du 02 avril 2008, portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances.
- Arrêté N°2012-078/MEF/SG/DGI du 23/02/2012, portant attributions, organisations et fonctionnement de la Direction Générale des Impôts.

V. AUTRES DOCUMENTS

- Cours sur le Management de la qualité, 2ie - 2012.
- Cours sur les outils d'analyse stratégique des organisations, 2ie - 2012.
- Cours de management fondamental, 2ie - 2012

VI. WEBOGRAPHIE

- www.impots.gov.bf.
- www.credaf.org.

ANNEXES

ANNEXES I : Référentiel du traitement des dossiers et des instances

Direction / service	Description des tâches	Délais de traitement
Direction des Vérifications et des Enquêtes (DVE)	Dossiers de réclamations	3 mois
	Recours gracieux	1 mois
	Demande d'annulation de redressement pour vice de forme	3 mois
Direction de la Législation et du Contentieux (DLC)	Demande de remboursement de crédit TVA	3 mois
	Demande de certificats d'exonération TVA	20 jours
	Demande d'attestation d'exonération d'impôts autres que la TVA	20 jours
	Demande de renouvellement d'attestations d'exonération	20 jours
	Demande d'application des nouvelles dispositions sur les frais de mutation et d'exonération d'impôt sur le revenu foncier (IRF)	20 jours
	Demande d'information technique	30 jours
Inspection Générale des Services (IGS)	Rédaction des rapports de vérification après contrôle des services	1 mois
	Transmission des situations définitives des contrôles des services	3 mois
Direction des services fiscaux (DSF)	Préparation des états PAP mensuels	10 jours
	Rédaction du rapport du PAP mensuel	10 jours
	Production des émissions (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle)	2 jours /hebdo 5 jours / autres
Toute structure	Demande de renseignements ou d'avis	7 jours
	Demande d'informations en interne	10 jours
	Demande d'audiences	5 jours
	Traitement et réponses aux courriers externes	2 semaines

Source : note de service sur le référentiel de traitement des dossiers et instances.

ANNEXES II : IMPACTS DU MACRO ENVIRONNEMENT SUR LA DGI

Environnement macro						
Catégories phénomènes	phénomènes	Effets prévisibles	Impacts sur la DGI (opportunités – menaces)	Priorités		
				H	M	B
Politico-administratifs juridiques	Démocratisation, cadre légal et réglementaire, règles et procédures, contrôle interne et contrôle externe, harmonisation avec l'OHADA, normes et directives de l'UEMOA, FMI, CEDEAO, etc., nouveau code des impôts	Stabilité, sécurité juridique et judiciaire favorable aux affaires	-Opportunités : Amélioration du recouvrement des ressources internes et externes. -Menaces : Sanction, quitus, non respect des prescriptions et des engagements (conditions d'éligibilité, impacts sur le flux des ressources internes MEF et externes PTF).	X		
Judiciaires	Montée de la fiscalité intérieure et du contentieux fiscal, Insuffisance de la culture fiscale de certains groupes cibles prioritaires (magistrats, avocats, journalistes, etc.)	Engorgement, lenteur, etc. Mauvaise information Surcharge de la DLC (indigence, moyens humains, matériels) Blocage (résistance au changement) des professions judiciaires.	Explosion du contentieux fiscal avec des contribuables avec des contribuables plus exigeants (nécessité de renforcement des capacités : ressources humaines, formation, documentation, etc.) Impact sur le recouvrement Risque de perte des procès et des ressources Blocage (lenteur de la justice) si non implication et bonne formation des magistrats	X	X	
Economiques	Economie mondiale et sous régionale défavorable Economie nationale fragile	Prévisibilité / préparation et exécution du budget, flux, information Respect des fondamentaux macro et des	Insuffisance de l'assiette Insuffisance, appréhension du tissu productif Insuffisance du rendement fiscal	X		

	Objectifs et critères Normes, règlements et directives	engagements Augmentation des investissements directs et indirects Augmentation des opportunités fiscales, etc.	Sanctions Impacts sur les fondamentaux macro Relance avec l'aide des partenaires techniques et financiers, nouvelles opportunités Renforcement de l'organisation institutionnelle Opportunités pour la DGI si bonne administration, bonne communication et efficacité.			
Technologiques	Coût des facteurs Développement des NTIC Taux d'informatisation de la DGI	Libre circulation des capitaux et des personnes Exacerbation de la concurrence Complexification et simplification	Amélioration de l'efficacité et des ressources si informatisation réussie Opportunités si, préparé pour la communication Menaces : lourdeur des procédures et contre performances, etc.	X		
Socioculturels	Croissance rapide de la population Taux d'analphabétisme élevé Positionnement du secteur informel, pauvreté	Nécessité d'une adaptation de la fiscalité et des stratégies de communication à la spécificité des cibles	Incivisme, fraude et corruption Problèmes d'élargissement de la base imposable Problèmes de fiscalisation des activités agricoles Problème d'équité, d'efficacité, de simplification et de communication	X		
Physiques	Enclavement, conditions climatiques défavorables	Faiblesse de l'activité économique	Fraude (faire face), développement des infrastructures et des mécanismes de communication, augmentation du commerce international et opportunités pour la DGI.	X		
H : Haute M : Moyenne B : Basse						

Source : Document plan stratégique 2007-2015 de la DGI.

ANNEXES III : Impacts du micro environnement sur la DGI

Environnement micro						
Catégories d'acteurs	Acteurs	Attentes ou actions prévisibles	Impacts sur la DGI (opportunités – menaces)	Priorités		
				H	M	B
Demandeurs	Cibles primaires (contribuables, usagers) et cibles secondaires (prescripteurs, etc.)	Fiscalité favorable à l'investissement Équité, simplification, qualité des prestations, incivisme, fraude	Amélioration des recouvrements Améliorations de la qualité des prestations aux usagers Efficacité par une meilleure communication : faire savoir, faire aimer, faire bien appliquer	X		
Fournisseurs	Structures d'appui et fournisseurs des ressources financières, matérielles, humaines et informatives	Respect de la réglementation des achats publics Respect des règles de concurrence Paiement rapide Bonne collaboration	Meilleures conditions d'approvisionnement (qualité / coût) Amélioration de l'image par la qualité des rapports Sont des alliés si bons rapports		X	
Régulateurs	Pouvoirs publics (exécutif, législatif, judiciaire, etc.) Partenaires au développement Institutions internationales et communautaires, coopération bilatérale	Exigent le respect de la réglementation et des engagements Respect des prescriptions et intégration des engagements dans les procédures de pilotage sanction	Crédibilité En faire des alliés Satisfaction des critères d'éligibilité, etc.	X		
Les fraudeurs (internes et externes)	Contribuables, agents de l'administration, interférences externes	Renforcement des capacités d'action Code d'éthique DGI Sensibilisation et formation Contrôle interne et externe renforcé	Amélioration des recettes fiscales Impacts sur les ressources mobilisées, équité et impartialité, image, etc. Amélioration du civisme fiscal			

			Contre performance et inefficacité			
Revendicateurs	Groupements professionnels, syndicats, consommateurs, etc.	Fiscalité plus favorable, prise en compte des besoins spécifiques Résistance aux réformes	Programme de simplification Activation des cadres de concertation, etc. Amélioration du climat des affaires, compréhension des réformes et adhésion, etc. Prescripteurs, si bonne implication par la formation, l'information et la sensibilisation.	X		
H : Haute M : Moyenne B : Basse						

Source : Document plan stratégique 2007-2015 de la DGI.

ANNEXES IV : Possibilités d'actions stratégiques associées aux 3 axes stratégiques du plan stratégique de la DGI

Les cibles / segments	Accroître les ressources internes et le taux de pression fiscale	Améliorer la qualité des prestations aux usagers	Améliorer les performances par le renforcement des capacités de la DGI
Les grandes entreprises représentant 85% des recettes, gérées par la DGE qui sont au régime du réel normal d'imposition (RNI)	1	2	3
Les moyennes entreprises, représentant 10% des recettes, gérées par les DME (Ouaga et Bobo) qui sont au régime du réel normal d'imposition (RNI)	4	5	6
Les contribuables du secteur informel, les petites entreprises (RSI et CSI) et les agents économiques représentant 5% des recettes	7	8	9

Source : Document plan stratégique 2007-2015 de la DGI.

ANNEXES V : BUDGET GLOBAL DU PLAN STRATEGIQUE 2007-2015 DE LA DGI

Axes stratégiques	Années									Montant total (en millions de FCFA)
	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	
Total axe stratégique 1 : Accroître les recettes et le taux de pression fiscale à 17% en 2011	1272	4534	3864	2443	1829	1722	2026	1741	1911	21108
Total axe stratégique 2 : Améliorer l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur	1294	829	1387	3077	1987	632	570	500	466	10892
Total axe stratégique 3 : Amélioration des performances de la DGI par le renforcement des capacités institutionnelles	1336	5341	8439	4083	3189	2902	3001	3109	2427	33827
BUDGET GLOBAL : PLAN STRATEGIQUE 2007-2015 DGI (AXE 1, 2, 3)	3902	10704	13690	9603	7005	5256	5597	5350	4804	65827

Source : Document plan stratégique 2007-2015 de la DGI.

TABLES DES MATIERES

DEDICACES	<i>ii</i>
REMERCIEMENTS	<i>iii</i>
RESUME	<i>iv</i>
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	<i>v</i>
SOMMAIRE	<i>vii</i>
LISTE DES TABLEAUX	<i>ix</i>
INTRODUCTION	<i>1</i>
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	<i>6</i>
Chapitre I. CADRE THEORIQUE	<i>6</i>
I. Définition des concepts	<i>6</i>
I.1 L'analyse stratégique de l'organisation	<i>6</i>
I.1.1 Notions relatives à l'analyse stratégique de l'organisation	<i>6</i>
I.2 La performance	<i>6</i>
I.3 Système de management de la qualité	<i>7</i>
I.3.1 La qualité	<i>7</i>
I.3.2 La notion de client et de parties intéressées	<i>7</i>
I.3.3 Management de la qualité	<i>7</i>
I.4 Les référentiels au service de la qualité	<i>7</i>
I.4.1 Les normes ISO de la série 9000	<i>8</i>
I.4.1.1 L'ISO 9000	<i>8</i>
I.4.1.2 L'ISO 9004	<i>8</i>
I.4.1.3 L'ISO 9001	<i>9</i>
I.4.2 Les autres référentiels de qualité les plus reconnus	<i>9</i>
I.4.2.1 Capability Maturity Model Integration (CMMI)	<i>9</i>
I.4.2.2 HACCP/ISO2200	<i>9</i>
I.4.2.3 ISO TS 16949	<i>9</i>
I.4.2.4 EN 9100	<i>9</i>
I.4.2.5 ISO 13485	<i>10</i>
I.4.2.6 Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)	<i>10</i>

I.4.3	Les modèles d'excellence managériale	10
I.4.3.1	Le modèle européen : l'EFQM.....	10
I.4.3.2	Le prix Deming	10
I.4.3.3	Le prix Malcolm Baldrige.....	10
I.4.3.4	Les Journées Nationales de la Qualité de l'ABMAQ	10
<i>Chapitre II. CADRE METHODOLOGIQUE.....</i>		<i>11</i>
<i>I. LES TECHNIQUES D'INVESTIGATION.....</i>		<i>11</i>
I.1	Le recueil des données.....	11
I.2	L'observation.....	11
I.3	La recherche documentaire.....	11
I.4	L'entretien.....	11
I.5	l'enquête par questionnaire.....	12
II. LES INDICATEURS		12
<i>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....</i>		<i>13</i>
<i>Chapitre I. présentation de la direction des moyennes entreprises du centre et aperçu du plan stratégique de la DGI.....</i>		<i>13</i>
<i>I. Cadre juridique et organisationnel de la dme-c.....</i>		<i>13</i>
I.1	Cadre juridique de la DME-C.....	13
I.2	Organisation pratique et fonctionnement de la DME-C.....	14
I.2.1	Le cabinet du directeur des moyennes entreprises du centre	14
I.2.2	Le Service Gestion des Moyens (SGM)	14
I.2.3	Le Service d'Assiette	15
I.2.3.1	Le Bureau Services aux Contribuables	15
I.2.3.2	Le Bureau Saisie des Déclarations et du Suivi des Défaillants.....	15
I.2.3.3	Le Bureau Tenue et Archivage des Dossiers.....	15
I.2.3.4	Le Bureau Contrôle sur Pièces.....	15
I.2.4	La Brigade de Vérification d'Enquête et de Recherches.....	16
I.2.5	La Recette des Impôts	17
I.3	Aperçu des moyens humains et matériels	17
<i>II. aperçu du plan stratégique 2007-2015 de la DGI</i>		<i>17</i>

II.1	La vision stratégique 2015 de la DGI	17
II.2	Les orientations stratégiques.....	17
	Orientation 1 : Accroître les recettes fiscales.....	18
II.2.2	<i>Orientation 2 : Améliorer l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'usager</i>	<i>18</i>
II.2.3	<i>Orientation 3 : Améliorer les performances de la DGI par le renforcement des capacités</i>	<i>18</i>
I.	<i>politique qualité définie dans le plan stratégique de la dgi.....</i>	<i>19</i>
I.1	Une qualité de service accrue pour tous les publics	19
I.1.1	La mise en œuvre à partir de 2008 de standards de qualité dans tous les services.....	19
I.1.2	La déconcentration des services pour rapprocher la DGI des contribuables	19
I.1.3	Publier les engagements en matière de qualité de service	19
I.2	Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement	20
I.2.1	La simplification des procédures fiscales et leurs diffusions.....	20
I.2.2	Les réclamations traitées rapidement	20
I.3	Améliorer les relations avec les contribuables.....	21
I.3.1	La mise en place de mécanismes d'écoute des contribuables.....	21
I.3.2	Rendre la DGI accessible grâce aux nouvelles technologies.....	21
I.3.3	La dynamisation des cadres de concertation avec les contribuables sur les questions fiscales.....	21
I.3.4	L'élaboration d'un plan d'information et de sensibilisation des usagers	22
I.3.5	Améliorer la communication externe et soigner l'image de la DGI vers une administration professionnelle et moderne centrée usager	22
I.3.6	Des études de sensibilité.....	22
I.4	Encourager l'éthique professionnelle par l'adoption et l'application rigoureuse d'un code de déontologie	22
II.	<i>Démarche qualité de la dme-c.....</i>	<i>23</i>
II.1	Axe stratégique 2 : activités à mener au niveau de la DME-C.....	23

TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES.....	25
Chapitre I. PRESENTATION DES RESULTATS.....	25
I. les ressources humaines et matérielles.....	25
I.1 L’outil de gestion des déclarations.....	26
II.1 Une qualité de service accrue pour tous les publics.....	26
II.2 Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement possible.....	26
II.3 Améliorer les relations avec les contribuables.....	27
II.4 Encourager l’éthique professionnelle par l’adoption et l’application rigoureuse du code de déontologie.....	28
III. LES INDICATEURS.....	28
Source : élaboré par nous à partir des rapports d’activités de la DME-C.....	29
I. ANALYSE DES RESULTATS.....	30
I.1 Les recouvrements de la DME-C de 2011 à 2013.....	30
I.2 Les ressources humaines et matérielles.....	31
I.2.1 Les ressources humaines.....	31
I.2.2 Les ressources matérielles.....	31
I.3 Amélioration du réseau pour optimiser le logiciel SINTAX.....	32
I.4 Analyse des résultats opérationnels de l’axe stratégique 2 du PS à la DME-C.....	33
I.4.1 Une qualité de services accrue pour tous les publics.....	33
I.4.2 Des procédures efficaces qui font bénéficier les usagers de leurs droits le plus rapidement possible.....	33
I.4.3 Améliorer les relations avec les contribuables.....	33
I.4.4 Encourager l’éthique professionnelle par l’adoption et l’application rigoureuse du code de déontologie.....	34
I.5 Analyse des activités menées au BSAC.....	34
Source : élaboré par l’étudiant à partir des rapports d’activités de la DME-C.....	35
I.6 Les indicateurs.....	35
I.7 La contribution de la politique qualité de la DME-C à la vision stratégique de la	

I.8 Analyse de l'environnement global de la DGI.....	38
II. SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES.....	40
CONCLUSION.....	43
REFERENCES DE LA BIBLIOGRAPHE.....	44
I. OUVRAGES ET ARTICLES.....	44
II. MEMOIRES.....	44
III. DOCUMENTS INTERNES A LA DGI.....	44
IV. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES	45
V. AUTRES DOCUMENTS	45
VI. WEBOGRAPHIE.....	45
ANNEXES	46
ANNEXES I : Référentiel du traitement des dossiers et des instances.....	46
ANNEXES II : Impacts du macro environnement sur la DGI.....	47
ANNEXES III : Impacts du micro environnement sur la DGI.....	49
ANNEXES IV : Possibilités d'actions stratégiques associées aux 3 axes stratégiques du plan stratégique de la DGI.....	51
ANNEXES V : Budget global du plan stratégique 2007-2015 de la DGI.....	52