



DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : ALGERIE
AUTEUR (Nom, adresse mail) : GUIDOUCHE MOHAMED,
MINISTERE des FINANCES (DGI-IGSF) ALGER
mohamed.guidouche@mf.gov.dz

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ? Oui.

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*) **oui**
- **Depuis quand ?**

Depuis l'année 2004, un panel d'indicateurs de gestion a été installé, ceci pour permettre à l'administration centrale d'évaluer, en permanence, les performances des services déconcentrés.

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

C'est le souci d'instauration de véritables traditions de bonne gouvernance au sein de l'administration fiscale.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

Améliorer les performances des services de base en matière :

- de recouvrement
- de gestion de dossiers
- de contrôle fiscal
- de traitement du contentieux
- d'accueil du public

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus) ?**

Régional

Wilaya (départemental)

Et services de base (inspections et bureaux de recettes)

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

Garantir une rentabilité financière et un service public de qualité.

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

Insuffisance de moyens externes (environnement contraignant, voire hostile) et internes, notamment :

- résistances au sein de certains cadres gestionnaires,
- manque de personnels de qualité dans certaines structures,
- inadéquation et insuffisance de supports de gestion modernes,
- étendue du champ d'intervention (+ de 1200 unités administratives disséminées à travers le territoire national).

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

Les directions opérationnelles (opérations fiscales, contrôle fiscal, contentieux et l'administration des moyens.

⇒ **au niveau déconcentré ?**

Les directions régionales des impôts (D R I) et les directions des impôts de wilaya (D I W)

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

Les D R I et D I W se sont engagées pour une installation réussie du dispositif d'évaluation ainsi que de son suivi périodique.

- **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Par l'organisation de plans d'animation, de suivi et de contrôle en multipliant les formes d'intervention (Réunions de vulgarisation, sorties inopinées, évaluation...).

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- Oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

▪ **Pouvez-vous les décrire ?**

Mise en place d'un dispositif d'évaluation des performances des services déconcentrés comprenant :

- une instruction générale
- un modèle de contrat de performance
- une table d'indicateurs de gestion
- un modèle de termes de performance.

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

▪ **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non
- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

▪ **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

- le D R I et le D I W (contrôle de gestion à deux niveaux)

▪ **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

- Consolidation au niveau central des résultats enregistrés par les services déconcentrés
- Examen et analyse de ces résultats par les services centraux, chacun dans sa partie concernée (assiette, recouvrement, contrôle, contentieux...)
- réunions d'évaluation, débats contradictoires avec les services déconcentrés et fixation des objectifs après négociation.

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats**

Procédures ad hoc toujours expérimentales

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

- **Quel est le calendrier ?**

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?) Oui

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Les principaux indicateurs mis en place concernent toutes les parties de gestion de l'administration fiscale à savoir :

- les indicateurs d'assiette
- les indicateurs de recouvrement
- les indicateurs de contrôle fiscal
- les indicateurs de traitement du contentieux
- les indicateurs d'accueil du public

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Mise en place d'un tableau de bord pour l'ensemble des D R I et des D I W qui leur permettra de mesurer l'ensemble des aspects de gestion dont ils ont la charge (gestion du personnel et des crédits, assiette et recouvrement, contrôle des contribuables, accueil et contentieux)

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- **Quel en est le nombre ?**

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**
 - Manuellement sous forme dématérialisée
 - L'agrégation est-elle automatique ? oui non
- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le projet est toujours en test

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Responsabilité des DRI, travaux de validation

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Il y a toujours prévalence de la gestion papier dans la majorité des structures opérationnelles

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

L'application informatique autorise une panoplie de consultations

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Malgré leur pertinence et leur utilité, les informations ayant trait aux résultats tels que formalisés sont toujours informels et indicatifs

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- **Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- Restitution et consolidation des résultats annuels.
- Séances d'évaluation avec les services déconcentrés (examen et analyse des résultats enregistrés).

- **Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?**

- **Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?**

- **Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?**

- oui non
- **A quelle fréquence : mensuelle trimestrielle annuelle**
- **Sur quels points :**
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non
 - pour le rapport d'activité ? oui non
 - sur l'ensemble des services ? oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Il s'agit d'évaluation très exhaustive par grand métier.

L'application offre une agrégation nationale des résultats en fin de contrat par le biais d'un tableau de bord conçu à cet effet.

- **Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?**
oui non

- **A quelle fréquence ? mensuelle trimestrielle annuelle**
- **Sur quels points**
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Suivi mensuel des déclarations fiscales des contribuables et du recouvrement réalisé.

- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**

- **de leur activité ? oui non**

⇒ **Si oui, comment ?**

Conférence annuelle des cadres

- **de leur coût ? oui non**

⇒ **Si oui, comment ?**

- de leur performance ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

Les résultats de l'année « n » sont comparés aux objectifs et à ceux de l'année « n-1 ».

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Une application informatique est développée à cet effet, elle fait ressortir un tableau de bord affichant l'ensemble des résultats (en valeur absolue et en pourcentage) de l'année « n » et « n-1 ».

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ? Oui.**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les D R I et les D I W disposent d'un tableau de bord doté de l'ensemble des indicateurs de gestion.

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- **De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Par le biais de leurs responsables directs ou hiérarchiques

- **Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ?** oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- **Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ?** oui non

- **Jusqu'à quel niveau ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les résultats des indicateurs sont nécessaires mais restent insuffisants pour une évaluation objective des performances individuelles et collectives.

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- **Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?**

- **En interne ?** oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Vulgarisation, rencontres débats au niveau local, sondages, etc.

- **En externe ?** oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Au sein du ministère uniquement.

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : BELGIQUE

AUTEUR (Nom, adresse mail) :

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non X

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

L'administration fiscale belge ne s'est pas dotée d'un système de contractualisation des objectifs comparable au système mis en place par une série de pays membres du CREDAF sur la base de l'expérience française.

Cependant, depuis 2010, un cycle de gestion a été mis en œuvre. La description de ce cycle qui poursuit une finalité souvent comparable est reprise ci-après afin de pouvoir faire partager l'expérience belge avec les autres pays du CREDAF.

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*)
- **Depuis quand ?**

Le cycle de gestion a été mis en œuvre depuis le 1^{er} juillet 2010.

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

L'établissement du cockpit de management pour l'AGFISC.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

Des ICP sur les activités stratégiques sont repris dans le cockpit. Ces ICP sont suivis mensuellement par tous les responsables pour que les objectifs soient atteints.

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus ?**

Tous les services extérieurs (directions régionales jusqu'au niveau des services) sont impliqués. Les objectifs sont formulés au niveau service et non pas au niveau employé.

▪ **Quels en sont les principaux objectifs ?**

1. Toutes les déclarations sont déposées
2. Tous les contrôles prévus et demandés sont effectués en respectant les instructions données et dans les délais imposés
3. Tous les dossiers du contentieux administratif sont traités

▪ **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

▪ **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

L'administrateur général et son staff
Les administrateurs des administrations P, PME et GE
Les correspondants business N-2 et la cellule de management de la performance

⇒ **au niveau déconcentré ?**

Les directeurs régionaux via leur input dans le cockpit (remontée des problèmes stratégiques)

▪ **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

▪ **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

▪ **Pouvez-vous les décrire ?**

Dans le cadre du cycle de gestion, le plan de travail, s'étale sur une année calendrier. Chaque année, les anciens objectifs sont évalués et des nouveaux sont fixés.

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ **Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

Oui, en matière d'activité et de performance

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui x non
- pluriannuelles annuelles x infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui x non
- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Chaque trimestre, les directeurs régionaux sont invités à la réunion d'évaluation trimestrielle. Les résultats de trois derniers mois sont discutés et analysés. Un benchmarking (best practice) a également lieu.

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

Au niveau de l'administrateur général, une cellule de contrôle de gestion fonctionne.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

Toutes les ICP du cockpit sont analysées. Les commentaires remplis par les directeurs régionaux sont également pris en compte.

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

Le cycle de gestion a lieu sur 3 niveaux :

1. Le niveau N-3 : via des réunions d'équipe mensuelles ou une réunion trimestrielle (avec tous ses chefs de services)
2. Le niveau N-2 : via des réunions d'équipe mensuelles ou une réunion trimestrielle (avec tous ses directeurs régionaux)
3. Le niveau N-1 : via des réunions d'équipe mensuelles ou une réunion trimestrielle (avec ses administrateurs)

- **Quel est le calendrier ?**

Voir ci-dessus

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Sur les activités stratégiques suivantes :

- 1) Gérer et traiter des déclarations : p.ex. le pourcentage des déclarations déposées
- 2) Effectuer des contrôles : p.ex. le pourcentage de contrôles effectués
- 3) Effectuer des contrôles : p.ex. le pourcentage de contrôles qui ont donné lieu à un redressement

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

1. Toutes les déclarations sont déposées
2. Tous les contrôles prévus et demandés sont effectués en respectant les instructions données et endéans les délais imposés
3. Tous les contrôles effectués ont des résultats

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- **Quel en est le nombre ?**

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

Les objectifs sont formulés selon le principe SMART.

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**

- **Manuellement** **sous forme dématérialisée**
- **L'agrégation est-elle automatique ?** oui non

- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les services ont tous accès aux tableaux de bord pour pouvoir suivre la réalisation de leurs objectifs. Le management-cockpit est accessible au niveau N-3.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?**

oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

A l'heure actuelle, une base est déjà présente pour permettre des analyses. Grâce aux nouvelles applications, une amélioration est encore prévue dans le futur.

- Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Chaque indicateur peut être suivi par les chefs de service dans un tableau de bord.

- Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Voir ci-dessus

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Comme prévu dans le cycle de gestion

- Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?

- Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?

Indicateurs supprimés, parce que plus prioritaires
Nouveaux indicateurs, indicateurs adaptés...

- Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?
 - oui non
 - A quelle fréquence : mensuelle trimestrielle annuelle
 - Sur quels points :
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non
 - pour le rapport d'activité ? oui non
 - sur l'ensemble des services ? oui non
 -

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ? oui x non

- A quelle fréquence ? mensuelle x trimestrielle annuelle

- Sur quels points

- pour les domaines de suivi prioritaire ? oui x non
- pour les tableaux de bord complets ? oui x non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- L'Administration centrale établit-elle une comparaison :

- de leur activité ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur coût ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur performance ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les tableaux de bords
Les management-cockpits

- Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Voir ci-dessus

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Sur le site intranet, tous les collaborateurs trouvent les fiches d'ICP, le schéma du cycle de gestion, les instructions, les présentations des réunions d'évaluation N-2 et les PV de ces réunions.

- En externe ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : REPUBLIQUE DU BENIN

**AUTEUR (Nom, adresse mail) : Antoine HOUINSAVI
houinsavia@yahoo.fr**

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui

Si non : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*) (Transmis)
- **Depuis quand ?**

Le premier contrat, dénommé contrat de performance, remonte à 2005

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

L'extension à une allure exponentielle de l'informel (économie souterraine)

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

Elargir l'assiette de l'impôt par la fiscalisation progressive du secteur informel

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus) ?**

Structures directement impliquées :

- Direction des Grandes Entreprises (à compétence nationale)
- Direction des Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (à compétence nationale)
- Direction du Centre des Impôts de Dantokpa et des Autres Marchés (à compétence territoriale)
- Direction des Domaines, de l'Enregistrement et du Timbre

Structures indirectement impliquées

- Centre de Formation Professionnelle des Impôts
- Direction de la Gestion des Ressources
- Direction de la Législation et du Contentieux
- Direction de l'Information et des Etudes (Structure de pilotage du programme)

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

- Elargir l'assiette de l'impôt
- Fiscaliser le secteur informel
- Assainir le cadre législatif et environnemental des affaires à travers la simplification de la législation
- Moderniser l'administration par l'informatisation des structures
- Agrandir le domaine privé de l'Etat

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

- Absence de vision clairement définie
- Absence de moyens d'accompagnement
- Manque de volonté politique et mal gouvernance financière

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

- Cabinet du Ministre (Secrétariat général du Ministère)
- Comité technique de pilotage

⇒ au niveau déconcentré ?

Direction des Centres des Impôts des Moyennes Entreprises
Direction des Domaines, de l'Enregistrement et du Timbre

▪ **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

- Cabinet du Ministre par la notification de la lettre de mission
- Signature du contrat par le Secrétaire général du Ministère (Délégation)
- Comité Technique de Pilotage pour l'analyse des résultats et la validation des statistiques des acteurs du programme.

▪ **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Vulgarisation
Sensibilisation et motivation

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

▪ **Pouvez-vous les décrire ?**

- Expression des besoins par les acteurs identifiés
- Centralisation des besoins suivant les orientations stratégiques
- Définition d'un plan d'opérationnalisation
- Concertation périodique des acteurs
- Evaluation

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

La procédure consiste à faire l'évaluation des rubriques auxquelles des notes d'importance, exprimées en pourcentage ou par ordre de priorité, sont affectées.

Les ressources allouées ou à allouer tiennent compte des notes qui y sont affectées.

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non

- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Le cadre de concertation mis sur pied par arrêté du Ministre se compose de :

- Comité de pilotage
- Comité interne de gestion de projet composé des responsables des structures impliquées

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

- Inspection Générale des Finances sur instruction du Ministre (au plan national)
- Inspection Générale des Services (fonction spécifique)

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

La phase de diagnostic consiste en la collecte des données
Séance de synthèse et de définition des objectifs

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

Elaboration du précis stratégique et du cadre logique
Définition des indicateurs

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

Suivant les axes prioritaires :

- Affectation de crédits compte tenu des enjeux et de l'importance des objectifs
- Elaboration du tableau d'évaluation financière et du tableau de financement du programme

- **Quel est le calendrier ?**

Il n'y a pas un calendrier défini mais tout devrait s'inscrire dans le cadre de l'élaboration du budget de l'année dont les préparatifs commencent au mois d'août de l'année « n »

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Indicateur de volume : le taux de réalisation des recettes
Indicateur de gestion : Gestion du portefeuille des contribuables
Indicateur de qualité : modernisation du cadre de la législation fiscale

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Le rendement
La performance
La facilité d'accès aux textes fiscaux

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Taux d'accroissement des recettes sur les prévisions budgétaires
Taux de couverture des contrôles fiscaux par rapport au nombre de contribuables
Nombre d'entreprises nouvelles immatriculées

- **Quel en est le nombre ?**

Neuf (09) indicateurs

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

Modernisation de l'administration fiscale à travers la simplification des procédures et l'accès facile aux textes fiscaux

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

De gestion, de performance et de qualité

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

- Prioritaire
- descendant

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**

- **Manuellement** sous forme dématérialisée
- **L'agrégation est-elle automatique ?** oui
non

- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui
non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les indicateurs ne sont pas renseignés automatiquement dans la base de données de la DGID.

Cela sera fait dans le cadre de la réalisation d'un système intégré de gestion des impôts et taxes.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Pour l'instant, il n'existe aucune procédure de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi.

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le système d'information actuellement en exploitation à la DGID du Bénin, dénommé « TAKOE », n'est pas conçu dans l'optique de système intégré. Il existe, en dehors de cette application de gestion des impôts d'Etat, d'autres applications parcellaires avec des fonctions spécifiques.

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- Niveau des émissions par nature d'impôts
- Niveau des recettes recouvrées par nature d'impôts
- etc.

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- Tableaux de bord (statistiques sur les travaux d'assiette et de contrôles) ;
- Fiches d'activités sur les actions menées et à mener.

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- **Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Revue trimestrielle de l'exécution du plan de travail annuel du Ministère de l'Economie et des Finances.

Au cours de cette revue, toutes les actions menées dans le cadre de la gestion axée sur les résultats sont examinées.

- **Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?**

Cela se fait annuellement compte tenu des axes prioritaires et du niveau d'exécution du programme.

- **Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?**

Objectifs abandonnés compte tenu de la maîtrise ou non de leur exécution ou des difficultés rencontrées.

- **Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?**

- oui non

- **A quelle fréquence : mensuelle** **trimestrielle** **annuelle**

- **Sur quels points :**

- **pour les domaines de suivi prioritaire ?** oui non

- **pour les tableaux de bord complets ?** oui non

- **pour le rapport d'activité ?** oui non

- **sur l'ensemble des services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Elaboration du tableau de bord trimestriel et annuel sur la base des indicateurs de gestion et qualité.

- **Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?** oui non
 - **A quelle fréquence ?** mensuelle trimestrielle annuelle
 - **Sur quels points**
 - **pour les domaines de suivi prioritaire ?** oui non
 - **pour les tableaux de bord complets ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le suivi régulier des engagements et des tableaux de bord est assuré par la Direction de l'Information et des Etudes qui dispose d'un service études.

- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**
 - **de leur activité ?** oui non

⇒ **Si oui, comment ?**

- **de leur coût ?** oui non

⇒ **Si oui, comment ?**

- **de leur performance ?** oui non

⇒ **Si oui, comment ?**

Rapport d'activité

Comparaison des objectifs quantitatifs hebdomadaires et mensuels, voire trimestriels.

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les indicateurs de volume et de gestion ainsi que l'élaboration hebdomadaire des tableaux de bord constituent des outils.

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Oui, notamment à la Direction des Grandes Entreprises. Ces indicateurs renseignés périodiquement (hebdomadaires et mensuels) permettent de faire les ajustements nécessaires pour l'atteinte des résultats attendus.

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- **De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Expression des besoins
Identification des objectifs
Motivation

- **Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Incitation du personnel des structures impliquées
Intéressement de tout le personnel si les objectifs assignés sont atteints et dépassés.

- **Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ?** oui non
- **Jusqu'à quel niveau ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- **Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?**
- **En interne ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Réunion du Comité interne de gestion de programme

Réunion d'information et de sensibilisation du personnel animée par des cadres choisis par la DGID.

- **En externe ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Sensibilisation des opérateurs économiques par le canal :

- des radios de proximité

- de la télévision nationale

- du journal la Nation (un quotidien d'information qui couvre l'ensemble du territoire national)



LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS



PAYS : BURKINA FASO

AUTEUR (Nom, adresse mail) : Filiga Michel SAWADOGO, Directeur général des Impôts, filigams@yahoo.fr

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ? **Oui**

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*) **Oui**
- **Depuis quand ?**

Depuis 2007

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

La contractualisation des objectifs est intervenue dans un contexte de fusion entre l'ex Ministère des Finances et du Budget (MFB) et l'ex Ministère de l'Economie et du Développement (MEDEV) intervenue en 2007. La DGI s'est dotée, au cours de la même période, d'un plan stratégique couvrant la période 2007-2015.

Aussi, la contractualisation des objectifs s'inscrit globalement dans le cadre de la Réforme Globale de l'Administration Publique (RGAP) au Burkina Faso.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

- Rompre avec le pilotage à vue des structures
- Opérer une fixation des grandes orientations de la DGI pour une période donnée
- Donner plus de visibilité aux actions des structures
- Stimuler les performances de chaque agent au sein de sa structure administrative

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus ?**

Le contrat d'objectifs (Lettre de mission) adressé par le Ministre de l'Economie et des Finances au Directeur général des Impôts est décliné au profit des directeurs centraux, des directeurs régionaux et des responsables des structures rattachées.

Les différents responsables ci-dessus cités déclinent à leur tour leur contrat d'objectifs aux responsables de leurs structures respectives. Ce contrat prend la forme d'une lettre de mission lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique immédiat disposant d'un pouvoir de notation, et d'une fiche d'indication des attentes en ce qui concerne les autres agents.

Ainsi, le contrat d'objectifs reçu du Ministre est décliné jusqu'aux services de base.

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

- Meilleure appropriation par les agents
- Meilleure responsabilisation du personnel
- Meilleure déconcentration des structures

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

Les principaux freins peuvent être :

- les réticences au changement ;
- le manque ou l'insuffisance de moyens (humains, matériels, financiers...).

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

Les acteurs associés au niveau central sont :

- le Premier Ministre ;
- le Ministre de l'Economie et des Finances ;
- le Directeur général des Impôts ;
- les Directeurs centraux ;
- les responsables des structures rattachées.

⇒ **au niveau déconcentré ?**

Les acteurs associés au niveau déconcentré sont :

- les directeurs régionaux des impôts ;
- les directeurs provinciaux des impôts.

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

Les niveaux de responsabilités se présentent comme suit :

- Son Excellence Monsieur le Premier Ministre adresse une lettre de mission au Ministre de l'Economie et des Finances (MEF) ;
- Le MEF adresse, à son tour, des lettres de mission aux directeurs centraux et aux responsables des structures rattachées ;
- Les directeurs centraux et les responsables des structures rattachées adressent des lettres de mission à leurs responsables de service disposant d'un pouvoir de notation et des fiches d'indication des attentes aux autres agents.

Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?

A l'échelle des chefs de service, les lettres de mission sont déclinées en fiches d'indication des attentes pour tous les agents.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

- **Pouvez-vous les décrire ?**

La DGI élabore son programme pluriannuel N+1 à N+n à partir duquel sera déclinée la tranche annuelle n+1. Le programme pluriannuel devra avoir pour fondement la vision de la DGI définie dans son plan stratégique 2007-2015, "Faire de la DGI une administration fiscale moderne, performante et centrée - usager, en phase avec les standards communautaires et internationaux". Le plan stratégique de la DGI est décliné chaque année en plan triennaux glissants. Le programme annuel 2011 est la 1^{ère} tranche du programme triennal 2011-2013. Le processus d'élaboration des programmes d'actions est de direction verticale et de sens descendant. Le processus est enclenché par la lettre de mission adressée à Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances par son Excellence Monsieur le Premier Ministre. Sur la base d'un calendrier général fixé par décret, le processus d'élaboration des programmes d'activités se réalise en deux (2) étapes : l'étape de la Définition des orientations au niveau ministériel et l'étape de l'élaboration des programmes d'activités au sein des structures (Directions générales, directions centrales, directions régionales).

A l'échelle de la DGI, la 1^{ère} étape correspond à l'élaboration du plan stratégique 2007-2015 ayant permis la définition de trois (3) orientations stratégiques à l'horizon 2015. Les plans triennaux glissants de la DGI permettent chaque année de mettre en adéquation les orientations stratégiques définies dans le plan stratégique 2007-2015 avec celles définies au niveau ministériel.

La 2^{ème} étape correspond à l'élaboration des programmes d'activités au sein des structures de la DGI. En vue de garantir l'atteinte des résultats escomptés et permettre une meilleure appropriation du processus par les services, l'élaboration des programmes suit la démarche participative. Dans cette étape, il s'agit d'échanger de façon participative (à travers un atelier bilan notamment) sur les grandes orientations de la structure (objectifs spécifiques en liaison avec les objectifs stratégiques définis) et d'identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre et les indicateurs devant permettre leur évaluation.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Le niveau des objectifs à atteindre pour chacun des indicateurs en matière d'activité, de coût et de performance est fixé en tenant compte de la spécificité de chaque service. A cet effet, les objectifs à atteindre par la DGI sont répartis entre les services et font l'objet de validation lors des sessions du conseil de direction.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

L'élaboration des programmes d'activités suit la procédure décrite plus haut relative à la 2^{ème} étape.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Les besoins en ressources sont exprimés en rapport avec les activités programmées. Ces ressources sont d'ordre humain, matériel, financier...

L'allocation des ressources est gérée par le service en charge des ressources humaines et le service administratif et financier.

Depuis 2009, la DGI exécute, sous la supervision du Ministère de l'Economie et des Finances, un plan d'actions prioritaire mettant l'accent sur des actions susceptibles d'impacter significativement le recouvrement des recettes. Dans ce cadre, un dispositif d'accompagnement a été mis en place.

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non

- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

La DGI a défini des cadres de concertation permettant un meilleur suivi des actions de ses services. A ce titre, on peut citer le conseil de direction qui regroupe hebdomadairement, autour du Directeur général des Impôts, les directeurs centraux, les responsables des services rattachés et les responsables des services extérieurs établis à Ouagadougou. Ce cadre permet de faire le point des activités réalisées au cours de la période écoulée et d'envisager des perspectives pour les périodes à venir.

On peut également citer les réunions mensuelles d'évaluation du plan d'action prioritaire qui regroupent les mêmes acteurs que ceux qui prennent part au conseil de direction mais élargies aux directeurs régionaux et responsables d'unités de recouvrement non établis à Ouagadougou.

Il est également prévu des réunions d'évaluation trimestrielles autour du Ministre de l'Economie et des Finances.

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

Au niveau territorial, le Directeur régional a en charge le contrôle de gestion.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

La phase de diagnostic se déroule de façon participative avec l'implication des unités opérationnelles. Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de la DGI, un audit organisationnel et un audit communicationnel ont été réalisés. Des consultants ont été recrutés et un groupe de pilotage a été mis en place.

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

L'analyse des résultats tient compte de l'environnement externe de la DGI et des capacités internes à la DGI. Les résultats sont analysés par chaque responsable de structure mais une analyse est également faite au niveau central.

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

Afin de garantir une bonne évaluation, un suivi rigoureux des activités s'avère nécessaire. Des rapports d'activités sont produits. Ces rapports permettent de rendre compte de l'état d'exécution des activités au cours d'une période donnée.

- **Quel est le calendrier ?**

Les rapports sont produits chaque trimestre.

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Deux types d'indicateurs sont utilisés : les indicateurs de résultat et les indicateurs de mise en œuvre.

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Les indicateurs de résultat permettent de mesurer l'atteinte d'un objectif donné.

Les indicateurs de mise en œuvre permettent de mesurer la réalisation d'une activité donnée.

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Plusieurs activités concourent à la réalisation d'un objectif donné.

- **Quel en est le nombre ?**

Il y a autant d'indicateurs que d'activités et d'objectifs définis. A titre d'illustration, la DGI a défini, au titre de son plan stratégique, plus de trois cents (300) activités concourant à la réalisation de douze (12) objectifs spécifiques.

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

Certains objectifs sont qualitatifs, comme "améliorer le civisme fiscal des entreprises".

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

Les indicateurs utilisés sont qualitatifs, quantitatifs et mixtes.

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

A l'image des programmes d'activités dont ils découlent, la déclinaison des indicateurs est descendante.

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**

- **Manuellement** **sous forme dématérialisée**
- **L'agrégation est-elle automatique ?** oui non

- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le logiciel Système Informatisé de Taxation (SINTAX) permet de générer automatiquement certains indicateurs sur la base des données saisies.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

La Direction des Services Fiscaux (DSF), la Direction de l'Informatique et des Prévisions (DIP) et la Cellule d'Appui Technique (CAT) sont des structures de la DGI qui centralisent les informations en provenance des services. Les informations recueillies font l'objet de validation lors de la tenue des cadres de concertation, notamment les rencontres bilan du Plan d'Action Prioritaire de Recouvrement (PAP).

- Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Le système d'information actuel permet de mener des analyses. Toutefois, il demeure perfectible au regard d'un certain nombre de contraintes exogènes, notamment les problèmes de stabilité du réseau informatique.

- Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Des tableaux de synthèse existent. Ils permettent l'harmonisation des présentations des différents services. Aussi, dans le cadre de l'élaboration des programmes et rapports d'activités, des canevas faisant ressortir les indicateurs en rapport avec les objectifs définis et les activités planifiées ont été conçus.

- Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les informations et les tableaux de synthèse existent et font régulièrement l'objet de mise à jour.

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Le Conseil d'Administration des Secteurs Ministériels (C.A.S.E.M) du Ministère de l'Economie et des Finances est l'instance ministérielle permettant l'examen de la mise en œuvre du plan d'action du Ministère. Il se tient deux (2) fois par an. A l'échelle de la DGI, des rencontres d'évaluation du plan d'actions se tiennent mensuellement et regroupent l'ensemble des Directeurs et responsables de la DGI. Une rencontre de synthèse se tient trimestriellement avec le Ministre de l'Economie et des Finances.

- Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?

L'ensemble des services sont mis à contribution pour la réactualisation. Une revue à mi-parcours est organisée au début du second semestre de l'année. Elle permet de faire le bilan des actions réalisées au cours du semestre écoulé et permet d'apporter les mesures correctives nécessaires le cas échéant. A cette occasion le programme d'activités est réajusté pour tenir compte des réalités du moment.

- Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?

Les réactualisations ont déjà porté sur le montant des prévisions. En rapport avec la conjoncture, des mesures correctives ont été apportées. Le chronogramme de réalisation de certaines activités a connu des réaménagements en 2011 pour tenir compte de la crise sociale qu'a connue le pays. Le montant des prévisions a été ajusté afin de prendre en compte, notamment, des changements intervenus dans la législation (baisse du taux de l'Impôt Unique sur les Traitements et Salaires (IUTS)...).

- Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?

- oui non

- A quelle fréquence : mensuelle trimestrielle annuelle

- Sur quels points :

- pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
- pour les tableaux de bord complets ? oui non
- pour le rapport d'activité ? oui non
- sur l'ensemble des services ? oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

La tenue des cadres de concertation permet un suivi régulier des engagements. La Direction des Services Fiscaux et la Cellule d'Appui Technique assurent la coordination du suivi des engagements dans les différents domaines.

- **Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?**

oui non

- **A quelle fréquence ? mensuelle trimestrielle annuelle**

- **Sur quels points**

- **pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non**
- **pour les tableaux de bord complets ? oui non**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les responsables de services assurent le suivi du respect des engagements et transmettent régulièrement le point sur l'état d'exécution.

- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**

- **de leur activité ? oui non**

⇒ **Si oui, comment ?**

A titre d'illustration, un classement est opéré entre les services sur la base des taux de réalisation. Le canevas établi donne une classification des activités des services par fonction. La logique de l'approche fonction permet de regrouper l'ensemble des actions ayant les mêmes finalités et exigeant plus ou moins les mêmes techniques. Ce regroupement permet in fine d'opérer une comparaison des activités.

- **de leur coût ? oui non**

⇒ **Si oui, comment ?**

Chaque activité définie fait l'objet de budgétisation permettant de faire des comparaisons.

- **de leur performance ? oui non**

⇒ **Si oui, comment ?**

Des comparaisons sont faites en fonction des performances des services. Les canevas des rapports font ressortir les taux d'exécution des activités et permettent de mener une analyse des écarts en termes de réalisation.

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les rapports d'activités et les tableaux de bord permettent l'analyse et l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés.

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les cadres de concertation définis par la DGI instaurent la production périodique (trimestrielle) de rapports d'activités.

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les agents sont associés à l'élaboration du programme d'activités des services. Ensuite, des fiches d'indication des attentes leurs sont adressées. Ces fiches constituent une déclinaison du programme d'activités dans ses composantes relatives aux attributions des agents. Ceux-ci rendent compte à leur supérieur hiérarchique immédiat de l'état d'exécution des activités qu'ils mènent. L'agrégation des différentes activités réalisées permet la réalisation de la synthèse du rapport de la DGI.

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Un système de motivation basé sur l'atteinte des objectifs est mis en place. Il s'agit du fonds commun basé sur un pourcentage du montant des recouvrements de la période et de la prime de rendement basée sur un pourcentage des dépassements de la période.

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Le dispositif de notation mis en place par la fonction publique, sur lequel se fonde la DGI pour la notation de ses agents, intègre la réalisation des objectifs initialement fixés.

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Un service de communication (SERCO) est mis en place pour assurer la communication. La communication interne est assurée, notamment, par le biais des cadres de concertation.

- En externe ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

En externe, la DGI communique régulièrement à travers des rencontres d'échange avec les différents partenaires, notamment la maison de l'entreprise, le conseil national de fiscalité, l'ordre national des experts comptables, l'association des municipalités du Burkina, l'ordre national des conseils fiscaux. Elle utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication à travers son site web. Elle passe également par les insertions de presses (journaux, radios, télévisions) pour la diffusion de communiqués ou la réalisation d'émissions de débats autour de l'impôt. D'autres canaux sont utilisés, à savoir les panneaux d'affichages ou publicitaires

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : CAMEROUN

AUTEUR (Nom, adresse mail) : OUMAR ALI, oumarali2002@yahoo.fr

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

Il n'est pas formellement envisagé, à court terme, de se doter d'un contrat d'objectifs signé par le Ministre et le Directeur général des Impôts.

Toutefois, le système de gestion actuelle est celui d'une DPO (Direction par Objectif). Il s'agit ici d'un système de contractualisation à sens unique basé sur l'attribution annuelle à la DGI d'un objectif quantitatif en matière des recettes. Ici, le volet « moyens » n'est pas pris en compte dans l'attribution des objectifs.

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*)
- **Depuis quand ?**

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

- **Quel est le niveau de déclinaison territoriale ou les structures impliquées dans le processus) ?**

Le système de DPO prévoit également une déclinaison territoriale des objectifs. L'objectif global est décliné pour chaque structure en fonction des potentialités de son fichier.

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

Le principal frein à la mise en place d'un contrat d'objectifs est l'absence d'une volonté politique

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

Pour le système de DPO, c'est la Direction des Affaires Economiques du Ministère et la Division des Statistiques de la DGI qui sont associées.

⇒ **au niveau déconcentré ?**

Au niveau déconcentré, ce sont les services en charge des statistiques.

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

- **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Dans la démarche de DPO, les personnels ne sont pas véritablement impliqués dans le processus d'élaboration.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

- **Pouvez-vous les décrire ?**

En attendant la mise en place effective de la Cellule en charge des Réformes prévue dans le nouvel organigramme, un comité permanent de réflexion a été créé au niveau central. C'est ce comité qui élabore chaque année un plan d'actions pour la DGI. Les services déconcentrés sont également impliqués. Ils acheminent en début d'exercice, au niveau central, leurs plans d'action annuels qui sont analysés et intégrés dans le plan d'actions de la DGI.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- Oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ **Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

Des objectifs annuels sont fixés à chaque structure de production aussi bien en matière de mobilisation des recettes (objectif quantitatif) et plusieurs autres indicateurs d'activités de gestion, de contrôle fiscal et de recouvrement (objectifs quantitatifs et qualitatifs).

Pour la mobilisation des recettes, un document retraçant les objectifs mensuels par impôt est notifié à chaque structure au début de l'année. C'est le cadre de référence en matière de suivi des recettes.

Pour le contrôle fiscal, une note d'orientation générale qui fixe les objectifs quantitatifs et qualitatifs est signée par le DGI et communiquée à toutes les structures. Cette note est assortie de ses indicateurs de gestion.

Les objectifs à atteindre pour certains indicateurs en matière d'assiette sont également régis par une note particulière du Directeur général.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui XXXX non

- pluriannuelles annuelles XXXX infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

A la suite de la communication aux services des objectifs à atteindre, il leur est demandé de transmettre, au niveau central, un plan d'actions qui devra leur permettre d'atteindre ces objectifs. Ces plans qui sont régulièrement actualisés, font l'objet d'une évaluation mensuelle au niveau central au cours d'une réunion de coordination des activités.

Au niveau local, le plan d'actions fait également l'objet d'une évaluation hebdomadaire par le responsable régional.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui XXXX non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Il existe une procédure régulière d'allocation des ressources aux services mais ces moyens ne correspondent pas véritablement aux besoins réels des programmes d'actions élaborés. Ces difficultés sont également observées au niveau central, le programme d'actions annuel de la DGI ne reçoit du Ministère, toutes les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non XXXXX

- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Il n'existe pas un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services. Toutefois, des dialogues de gestion sont de temps en temps organisés entre le Directeur général et les responsables des services déconcentrés.

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

Il n'existe pas véritablement un dispositif de contrôle de gestion, aussi bien au niveau central qu'au niveau territorial.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

- **Quel est le calendrier ?**

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Plusieurs indicateurs de suivi ont été mis en place et les principaux sont les suivants :

- Taux d'exécution des objectifs (DPO)
- Taux de déclaration
- Taux d'exécution des contrôles

Plusieurs autres indicateurs de suivi sont répertoriés dans la fiche jointe à ce mail.

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Chaque indicateur vise un objectif particulier :

- le taux d'exécution de la DPO vise à assurer le suivi du rendement quantitatif par structure ;
- le taux de déclaration permet de suivre le civisme fiscal des contribuables ;
- le taux d'exécution des contrôles permet d'évaluer les objectifs fixés en matière de contrôle.

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui XXXX non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Oui, elles sont toutes couvertes dans les différents domaines : assiette, contrôle, recouvrement et contentieux.

- **Quel en est le nombre ?**

33 indicateurs au total sont suivis.

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non XXXX

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

Certains indicateurs ont des objectifs en termes de qualité de service, notamment les indicateurs de suivi de délai.

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

Gestion de qualité

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

Descendant

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**

- **Manuellement** XXXX **sous forme dématérialisée**
- **L'agrégation est-elle automatique ?** oui non XXX

- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non XXX

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ? oui XXXX non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Au cours de chaque exercice, une mission du service central des statistiques effectue des missions au niveau territorial pour contrôler les informations transmises et procéder aux rapprochements nécessaires.

- Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ? oui non XXXX

⇒ Pouvez-vous préciser ?

L'informatisation complète de la DGI n'est pas encore assurée. Le traitement des informations se fait en grande partie manuellement.

- Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ? oui XX non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Avant leur transmission au niveau central, les tableaux de synthèse sont communiqués au responsable territorial.

- Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ? oui XXXX non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Ces informations sont archivées au service des statistiques

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui XXXX non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Comité de suivi de la feuille de route ministérielle

- Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?

Au cours des réunions mensuelles d'évaluation

- Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?
- Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?
 - oui XXX non
 - A quelle fréquence : mensuelle X trimestrielle annuelle
 - Sur quels points :
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui X non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non
 - pour le rapport d'activité ? oui non
 - sur l'ensemble des services ? oui X non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ? oui XXXX non
 - A quelle fréquence ? mensuelle XX trimestrielle annuelle
 - Sur quels points
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui XXX non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- L'Administration centrale établit-elle une comparaison :
 - de leur activité ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur coût ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur performance ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui non XXX

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- En externe ? oui non XXXX

⇒ Pouvez-vous préciser ?

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

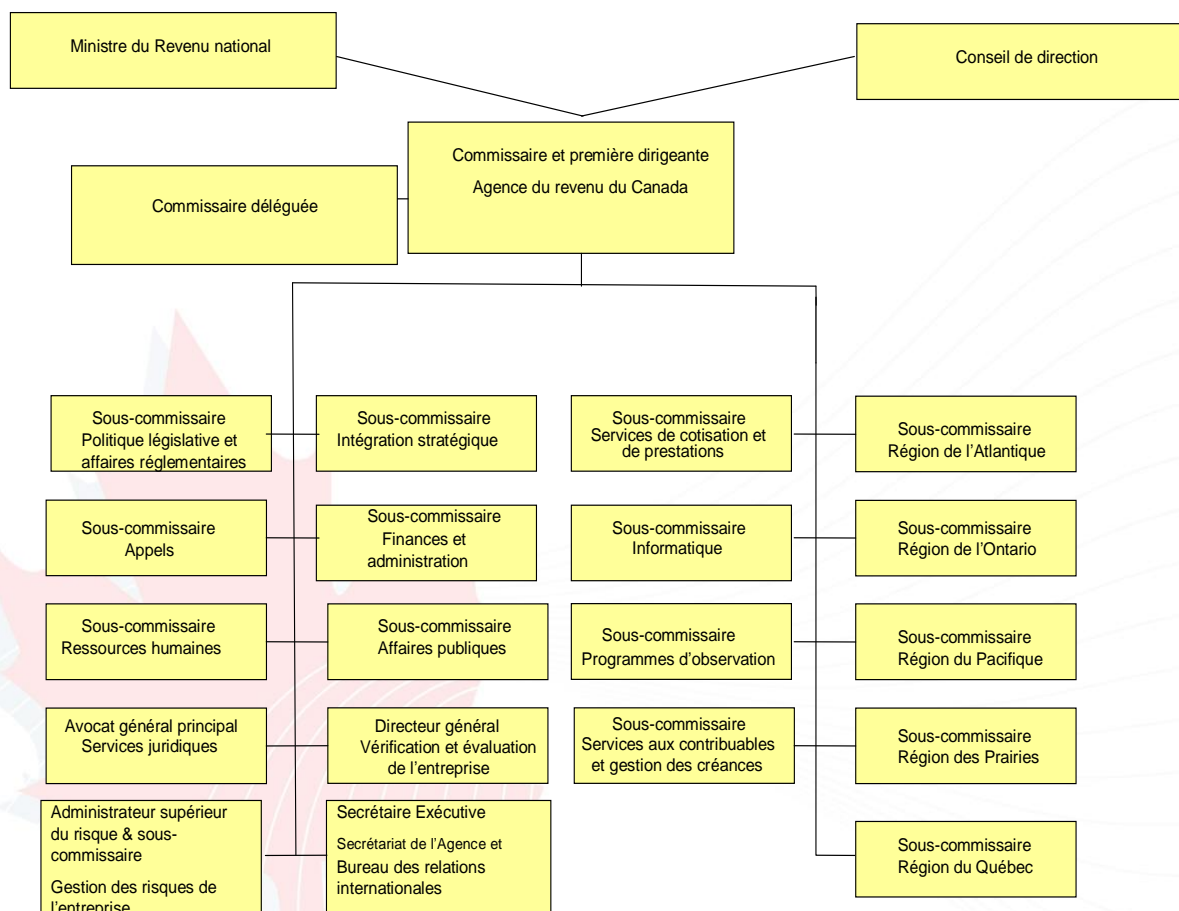
PAYS : CANADA – Agence du revenu du Canada (ARC)

AUTEUR (Nom, adresse mail) :

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

Organigramme de l'Agence du revenu du Canada



I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui **X** non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

S/O

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*)

Chaque direction générale est dotée d'un contrat d'objectifs différent. Les évaluations de rendement des hauts gestionnaires reflètent les objectifs et priorités établies en fonction des résultats attendus planifiés de l'Agence, en plus des objectifs à plus long terme du gouvernement, et ceux établis à l'échelle de la fonction publique.

- **Depuis quand ?**

Le fonctionnement des évaluations de rendement a toujours été une priorité pour l'Agence du revenu du Canada (ARC). Tous les employés, incluant les cadres au sein de l'organisation, ont une évaluation de rendement avec des objectifs très précis à leur fonction. Nous avons près de 45 000 employés au sein de l'ARC.

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

La communication est un atout à l'Agence du revenu du Canada. Nous devons assurer un moyen efficace pour remplir le mandat global de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et fournir des services de qualité aux Canadiennes et aux Canadiens.

Le processus de la gestion du rendement appuie et intensifie le rendement individuel et organisationnel au moyen d'un dialogue continu entre les cadres et les employés.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

Les finalités recherchées des ententes de rendement des cadres doivent traduire les priorités de l'Agence et les principales réalisations attendues du Plan d'entreprise et du Plan stratégique de l'effectif de l'Agence. Elles contribuent à une meilleure gestion des résultats en redistribuant les engagements à l'échelle de l'Agence, en déterminant à la fois les responsabilités partagées et les responsabilités individuelles, et en renforçant les liens horizontaux.

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus ?**

Les structures impliquées dans le processus sont : le Conseil de direction de l'ARC, le Conseil du Trésor du Canada, le ministre du Revenu national.

Les ententes de rendement des cadres sont une traduction des priorités de l'Agence et des principales réalisations prévues au Plan d'entreprise. Le Plan d'entreprise de l'ARC est la responsabilité du Conseil de direction de l'ARC et est produit pour le Conseil du Trésor du Canada (CT) en vertu des exigences prévues dans la Loi sur l'Agence du revenu du Canada. Le Plan d'entreprise a le statut de « document confidentiel du Cabinet » et, par conséquent, est traité en tant que document classifié plutôt qu'en tant que document public. Le ministre du Revenu national dépose le Résumé du Plan d'entreprise au Parlement. Le Résumé est un document public et, suivant son dépôt, il est rendu disponible aux fins de diffusion à toute partie intéressée.

Le Rapport sur les plans et les priorités de l'ARC, déposé au Parlement par le président du Conseil du Trésor du Canada, est semblable à celui du Plan d'entreprise. Les trois documents fournissent un aperçu des principales priorités de l'ARC sur une période de trois ans et sont structurés par résultats stratégiques, activités de programme et résultats escomptés. Des renseignements à l'appui sont également fournis sur les exigences en matière de ressources humaines, les grands projets d'immobilisation et le coût net des programmes de l'ARC.

▪ **Quels en sont les principaux objectifs ?**

Les ententes de rendement contribuent à une meilleure gestion des résultats en redistribuant les engagements à l'échelle de l'ARC, en déterminant à la fois les responsabilités partagées et les responsabilités individuelles, et en renforçant les liens horizontaux.

La gestion du rendement fait le lien entre les attentes des employés et les compétences exigées pour leurs emplois actuels et les aide à comprendre ce qu'on attend d'eux en milieu de travail. Les buts, les objectifs et les critères utilisés pour mesurer le rendement sont bien définis. Ils sont liés à des éléments tels que : le mandat de l'ARC ; les objectifs organisationnels ; les plans d'activités et les plans de travail ; les compétences ; les tâches, les fonctions et les responsabilités propres à l'employé.

▪ **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

S/O

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

▪ **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

⇒ **au niveau déconcentré ?**

▪ **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

▪ **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

En tant que membre élu du Parlement, le ministre du Revenu national a la responsabilité ultime de l'ARC. L'ARC a établi une structure solide de gouvernance. La Commissaire et première dirigeante de l'ARC est la présidente des comités internes qui s'occupent des transactions quotidiennes de l'Agence allant des ressources humaines aux orientations stratégiques. L'ARC possède un Conseil de direction composé de 15 membres nommés par le gouverneur en conseil, dont 11 sur proposition des provinces et des territoires. Ce Conseil de direction, redevable au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Revenu national, est l'un des éléments clés de la structure novatrice de l'ARC.

Les intervenants du processus budgétaire sont les suivants :

Le Conseil de direction de l'Agence :

- supervise la structure organisationnelle et l'administration de l'Agence (y compris l'élaboration de son plan d'entreprise), ainsi que la gestion de ses biens, de ses services, de son personnel et de ses contrats ;
- apporte une perspective stratégique aux opérations, à l'appui de pratiques saines de gestion et de la prestation efficace des services de l'ARC.

Le Comité de gestion de l'Agence, présidé par la Commissaire et composé des sous-commissaires :

- prévoit les allocations budgétaires annuelles pour chaque direction générale fonctionnelle en s'appuyant sur les priorités globales du gouvernement et le Plan d'entreprise de l'Agence ;
- surveille l'utilisation des ressources et l'atteinte de résultats afin d'assurer une allocation efficace des crédits budgétaires dont dispose l'Agence, et ce, de façon continue.

Le comité de gestion des ressources et des investissements (CGRI), présidé par la Commissaire et composé des Sous-commissaires, au nombre desquels l'Administrateur supérieur des affaires financières, ainsi que la Secrétaire exécutive :

- établit les priorités et les exigences budgétaires conformément au Plan d'entreprise et surveille l'allocation et le contrôle des ressources financières ainsi que les risques qui pourraient être encourus.
- suit de près l'avancement des projets d'investissement majeur. Si les coûts prévus pour le développement liés à son cycle de vie excèdent 20 millions de dollars, le plan de projet doit être remis au Conseil de direction de l'ARC afin d'en examiner et d'approuver la structure de gouvernance, le cadre de surveillance et les dépenses prévues.

La Commissaire et première dirigeante de l'ARC est la présidente des comités internes qui s'occupent des transactions quotidiennes de l'Agence allant des ressources humaines aux orientations stratégiques.

Les Sous-commissaires fonctionnels (les directions générales fonctionnelles à l'administration centrale) :

- donnent une orientation sur la gestion des programmes nationaux dans leurs fonctions respectives, y compris l'établissement des objectifs de programme, des cibles de rendement pour les programmes et services, ils fournissent aussi les ressources en fonction de l'orientation du programme ;
- surveillent les réalisations en matière de rendement et les dépenses dans tous les points d'exécution à l'administration centrale et dans les régions ;
- réaffectent les ressources dans tous les programmes fonctionnels et dans les régions en réponse aux priorités, aux charges de travail et aux opportunités qui se présentent.

Les Sous-commissaires en charge des régions (Nous comptons 5 régions soit Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Pacifique) :

- exécutent les programmes nationaux dans leurs régions respectives, tout en suivant l'orientation des Sous-commissaires fonctionnels et les priorités établies par le Comité de gestion de l'Agence.
- veillent à ce que tous les programmes et initiatives spécifiques à leurs régions s'insèrent dans les programmes fonctionnels nationaux définis par le Sous-commissaire fonctionnel concerné.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- **oui X** non

- pluriannuelles **annuelles X** infra annuelles

- **Pouvez-vous les décrire ?**

Le processus débute chaque printemps lorsque le Comité de gestion de l'Agence (CGA) établit les priorités et responsabilités des cadres (quelque 600 personnes) pour la prochaine année. Chaque entente de rendement des cadres établit une responsabilité personnelle par rapport à ces priorités et s'harmonise avec elles. Les priorités sont établies en fonction des résultats attendus planifiés de l'Agence, en plus des objectifs à plus long terme du gouvernement, et ceux établis à l'échelle de la fonction publique.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- **oui X** non

- pluriannuelles **annuelles X** infra annuelles

⇒ **Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

Les ententes de rendement des cadres regroupent les responsabilités du programme de base et de la gestion ainsi que la « Gestion efficace axée sur les personnes » et les engagements spéciaux et individuels. Elles établissent des mesures du rendement assujetties à une évaluation qui aident à l'évaluation de l'apport des personnes à l'atteinte des buts de l'Agence.

Les ententes de rendement sont l'assise sur laquelle le changement d'échelon salarial et l'admissibilité à la rémunération au rendement sont évalués tous les ans. Les engagements individuels sont aussi un moyen de planifier l'avancement professionnel et le développement de plans d'apprentissage. Pour l'organisation, elles contribuent à une meilleure gestion des résultats alors que les engagements sont distribués à l'échelle de l'Agence, les responsabilités partagées sont déterminées et les liens horizontaux sont renforcés.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- **oui X** non
- pluriannuelles **annuelles X** infra annuelles

⇒ **Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

La Direction générale de la stratégie et de l'intégration (DGSI) est responsable d'administrer l'étape de l'entente. Sa vision est de contribuer à maintenir l'intégrité de l'Agence en étant un centre d'expertise de régie et de responsabilisation et en fournissant informations et analyses de qualité aux intervenants internes et externes. Elle gère le Régime des ententes de rendement de l'ARC pour les cadres et surveille la gestion du cycle de vie des Normes de service de l'ARC.

De plus, la Direction générale traite de questions uniques qui ont trait à la régie d'entreprise et entretient un réseau établi de personnes-ressources internes et externes à l'appui des dossiers des entreprises tels que le Régime de gestion du rendement (RGR) de l'effectif de la direction (EC) et le Cadre de surveillance du Conseil de direction (CSCD).

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- **oui X** non

⇒ **Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

Les Sous-commissaires fonctionnels, les Sous-commissaires régionaux, la Direction de gestion des ressources et l'Administrateur supérieur des Affaires financières se rencontrent deux fois par année lors de ce que l'on appelle les tables de gestion fonctionnelle.

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- **oui X** non
- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ **Si oui, pouvez-vous le décrire ?**

Les tables de gestion fonctionnelle permettent aux sous-commissaires fonctionnels de consulter leurs collègues et de fournir l'orientation concernant :

- les programmes, les plans et les priorités fonctionnels nationaux pour les années financières futures ;
- les attentes de rendement ;
- les plans de travail (ressources nécessaires et résultats escomptés) ;
- l'affectation des ressources pour l'année à venir et les années financières futures.

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

Les sous-commissaires fonctionnels et régionaux s'occupent des 5 différentes régions du Canada.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

Un secteur à l'administration centrale (Direction de la planification, de la régie de l'entreprise et de la mesure) a pour mandat de coordonner la gestion des activités de régie et de responsabilisation de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et de s'assurer que ces activités répondent à la vision stratégique du ministre, du commissaire et du Conseil de direction et sont conformes à nos exigences législatives.

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

La planification stratégique est établie en vue de définir les orientations de l'Agence afin de prendre des décisions sur l'attribution des ressources visant à mettre en œuvre le plan d'entreprise sur le plan organisationnel et opérationnel.

L'exercice de planification stratégique est mené annuellement pour s'assurer que l'ARC répond aux défis et aux priorités gouvernementales et continue de faire des progrès dans l'accomplissement de son mandat et pour saisir les nouvelles tendances émergentes.

Les renseignements contenus dans les documents budgétaires et de planification sont organisés par activités de programme afin de bien répondre aux différents besoins identifiés aux niveaux opérationnels. L'ARC a identifié les sept activités de programmes suivantes : Aide aux contribuables et aux entreprises, Cotisations des déclarations et traitement des paiements, Comptes débiteurs et observation des déclarations, Observation en matière de déclaration, Appels, Programmes de prestations et Services à l'entreprise.

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

Nous évaluons nos résultats en fonction du fait que les objectifs établis dans notre Plan d'entreprise ont été atteints, en grande partie atteints ou non atteints. Nous reconnaissons que chaque mesure et chaque indicateur n'a pas le même effet par rapport aux buts généraux de nos activités de base. Nous travaillons pour assurer l'équilibre dans notre évaluation en tenant compte des répercussions relatives de chaque mesure et indicateur tout au long de notre processus d'évaluation. Nous savons que l'évaluation est un travail difficile qui nous permet toutefois d'établir des liens clairs entre nos buts à long et à court terme, nos mesures, nos résultats stratégiques et nos résultats attendus. Aussi nous regardons à l'interne et à l'externe pour repérer et échanger des pratiques exemplaires dans le domaine de l'évaluation et de l'établissement de rapports sur les résultats. Nous échangeons des renseignements avec d'autres administrations fiscales sur la mesure des résultats par l'intermédiaire de divers forums internationaux.

- **Quel est le calendrier ?**

En février-mars, les attentes en matière de rendement et les budgets correspondants sont finalisés pour chaque région pour l'exercice suivant, tandis qu'une réunion en septembre-octobre permet de discuter des résultats en matière de rendement de l'exercice précédent en ce qui a trait aux dépenses, des leçons qui peuvent être tirées de cette expérience et de toute question soulevée pendant l'exercice en cours.

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

▪ **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Nous utilisons à la fois des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour évaluer notre rendement. Les données opérationnelles, les échantillons statistiques et les résultats des sondages constituent les fondements de nos évaluations. Dans notre processus d'évaluation, nous avons établi des objectifs qui indiquent le pourcentage ou le degré que nous prévoyons d'atteindre pour un niveau de rendement. Ces objectifs en matière de rendement sont établis par nos équipes de gestion au moyen d'une analyse des contraintes liées à la viabilité financière, à l'historique du rendement, à la complexité des travaux visés et aux attentes des Canadiens.

▪ **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Les indicateurs sont utilisés pour démontrer l'atteinte de nos résultats stratégiques (Strategic Outcomes) par la réalisation de nos résultats de base. Ils statuent sur le niveau de réalisation de nos résultats escomptés tels qu'établis dans notre cadre stratégique.

Les missions visées sont :

Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation
Renforcer les services pour rendre l'observation plus facile
Rendre l'inobservation plus difficile
Faciliter la réception du montant exact des prestations sociales.
Maintenir la durabilité opérationnelle.

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui X non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les indicateurs permettent d'évaluer différents aspects de l'ensemble de ces missions. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. À partir des données, ils permettent de déterminer si un objectif est :

* *atteint,*

* *en grande partie atteint, ou*

* *non atteint.*

- **Quel en est le nombre ?**

422 indicateurs de rendements recensés dans le Rapport annuel au Parlement (édition 2010-2011).

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non X

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

Nous avons des indicateurs qui établissent une comparaison de deux exercices à partir des codes d'évaluation suivants :

* *fort*

* *acceptable*

* *occasion d'amélioration*

* *requiert une attention particulière*

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

La nature des indicateurs est de performance et de qualité.

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

S/O

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**
 - Manuellement sous forme dématérialisée
 - L'agrégation est-elle automatique ? oui X non
- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui X non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le Système de programmation et de mesure du rendement (SPMR) est un système flexible qui permet l'altération en temps opportun des mesures et des données. Les données sur le rendement sont entrées directement par les Directions générales et sont utilisées à l'appui de l'établissement de rapports en cours d'exercice, du Rapport annuel et du Plan d'entreprise.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les données fournies sont justifiées et vérifiées avant d'être intégrées dans les rapports sur le rendement. La Division des rapports de la planification et des rapports annuels dispose d'un mécanisme de vérification et de validation des données à partir des critères établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les données sont collectées selon des périodes établies, les *trimestres fiscaux* : premier, deuxième, troisième, quatrième et fin d'exercice.

Elles sont rassemblées selon deux types de cumul : *période spécifique* et *cumulative*.

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les responsables des services ont accès au Système de programmation et de mesure de rendement et peuvent y produire des tableaux en vue de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leur sont assignés.

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les responsables ont la possibilité de faire générer des tableaux par le système en utilisant le logiciel Cognos et d'y recueillir les renseignements requis. Il y a, au sein de ces services, des collecteurs et des observateurs qui ont accès aux données et peuvent les utiliser afin de produire des analyses.

III - LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- **Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

La Direction de la planification, de la régie de l'entreprise et de la mesure coordonne la planification et dispose d'un dispositif d'examen des résultats issus de la mise en œuvre du Plan d'entreprise. Elle coordonne l'élaboration du Plan d'entreprise, la production des rapports sur le rendement et assure ainsi l'examen et le suivi de la mise en œuvre des objectifs.

- **Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?**

Le Plan d'entreprise détermine les objectifs à réaliser sur une base triennale. Nous procédons à une révision annuelle. Les rapports sur les rendements permettent de dresser les résultats atteints et de procéder à la réactualisation dans le Plan d'entreprise.

- **Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?**

La réactualisation est une démarche récurrente qui permet la mise à jour de certains indicateurs, l'élimination des éléments désuets et l'établissement de nouvelles initiatives et de nouveaux indicateurs. Elle se réalise aussi par la mise à jour des composantes dans le SPMR.

- **Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?**

- **oui X non**
- **A quelle fréquence : mensuelle X trimestrielle annuelle**
- **Sur quels points :**
 - **pour les domaines de suivi prioritaire ? oui X non**
 - **pour les tableaux de bord complets ? oui non**
 - **pour le rapport d'activité ? oui X non**
 - **sur l'ensemble des services ? oui X non**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

La réalisation du Plan d'entreprise, la production du Rapport annuel au Parlement et du Rapport ministériel sur le rendement établissent un dispositif de suivi régulier des engagements par l'entremise du canal des rencontres des Chefs de la planification.

Le Conseil de direction de l'Agence et les comités de l'Agence assurent, tout au long de l'année, le suivi et l'analyse de nos réalisations.

- **Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?**

oui X non

- **A quelle fréquence ? mensuelle trimestrielle X annuelle X**
- **Sur quels points**
 - **pour les domaines de suivi prioritaire ? oui X non**
 - **pour les tableaux de bord complets ? oui non**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les normes de services permettent d'assurer un suivi régulier des engagements. Des résultats des normes sont intégrés dans les rapports trimestriels et les rapports annuels par les directions générales opérationnelles. L'inventaire des normes de service de l'ARC a pour but d'améliorer le service aux contribuables -particuliers et entreprises- ainsi qu'aux prestataires. Il favorise l'observation des lois du Canada sur l'impôt et les prestations. Les normes de service représentent l'engagement public de l'ARC relatif au niveau de service auquel les contribuables et les prestataires peuvent raisonnablement s'attendre dans les secteurs qui ont de l'importance pour eux. Les normes de service aident également les gestionnaires et les employés à mieux comprendre les interactions de service du point de vue des utilisateurs de service et représentent le consentement d'être responsable de la transparence de l'établissement de rapports sur le rendement.

- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**

- **de leur activité ? oui non X**

⇒ **Si oui, comment ?**

- de leur coût ? oui non X

⇒ Si oui, comment ?

- de leur performance ? oui non X

⇒ Si oui, comment ?

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Au niveau de l'Agence, les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés sont :

Le Plan d'entreprise : il établit les objectifs et les délais requis pour les réaliser, balisant ainsi la démarche d'évaluation. Il permet de procéder aux mises à jour requises en fonction de l'évolution du contexte de réalisation. Il permet en outre l'application de la gestion axée sur les résultats.

Les Rapports annuels : ce sont des documents de responsabilisation (reddition de compte) exigés par la loi et soumis au Parlement et au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ils dressent annuellement les résultats atteints au cours de l'année d'exercice.

Le Conseil de direction et les comités de l'Agence : tout au long de l'année, le Comité de gestion de l'Agence, le Conseil de direction et différents comités techniques procèdent au suivi et à l'analyse de nos réalisations.

Au niveau du Personnel : il y a le régime de gestion du rendement de l'effectif. Il se déploie en deux étapes. L'étape de l'entente et l'étape de l'évaluation. Les ententes de rendement relient tous les niveaux dans le processus de services (programmes) et permet de procéder à l'analyse et à l'évaluation des objectifs fixés. Le processus débute chaque printemps lorsque le Comité de gestion de l'Agence (CGA) établit les priorités et responsabilités de ses hauts gestionnaires (quelque 600 personnes) pour la prochaine année. Chaque entente de rendement des EC établit une responsabilité personnelle par rapport à ces priorités et s'harmonise avec elles. Les priorités sont établies en fonction des résultats attendus planifiés de l'Agence, en plus des objectifs à plus long terme du gouvernement, et ceux établis à l'échelle de la fonction publique. Les ententes de rendement des cadres regroupent les responsabilités du programme de base et de la gestion ainsi que la « Gestion efficace axée sur les personnes » et les engagements spéciaux et individuels. Elles établissent des mesures du rendement assujetties à une évaluation qui aident à l'évaluation de l'apport des personnes à l'atteinte des buts de l'Agence. Les ententes de rendement sont l'assise sur laquelle le changement d'échelon salarial et l'admissibilité à la rémunération au rendement sont évalués tous les ans. Les engagements individuels sont aussi un moyen de planifier l'avancement professionnel et le développement de plans d'apprentissage. Pour l'organisation, elles contribuent à une meilleure gestion des résultats alors que les engagements sont distribués à l'échelle de l'Agence, les responsabilités partagées sont déterminées et les liens horizontaux sont renforcés.

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Oui :

À travers la collecte et les mises à jour dans le Système de programmation et de mesure du rendement (SPMR). Les directions générales des services ont des collecteurs, des observateurs et des approbateurs des données chargés justement du suivi, de la mise à jour de la validation des indicateurs en fonction des ajustements nécessaires et cela conformément aux périodes de collectes de données trimestrielles.

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les agents assignés à ces tâches ont des contrats d'objectifs et occupent des responsabilités en fonction de leur implication dans la démarche. Il y a des collecteurs, des analystes de l'intégrité des données, des approbateurs des données.

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non X

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui X non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Elles font partie des ententes de rendements (contrats d'objectifs) des employés.

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui X non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

La réunion des chefs de planification : elle a lieu une fois par mois sous la présidence du Directeur général de la planification, de la régie de l'entreprise et de la mesure.

Grâce au lecteur électronique (disque dur) des Chefs de la planification : l'échange des informations sur la planification, la mesure de rendements sont postées pour échanges et validation.

- En externe ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Nous regardons à l'interne et à l'externe pour repérer et échanger des pratiques exemplaires dans le domaine de l'évaluation et de l'établissement de rapports sur les résultats. Nous échangeons des renseignements avec d'autres administrations fiscales sur la mesure des résultats par l'intermédiaire de divers forums internationaux. L'ARC participe aussi à des initiatives conçues pour effectuer l'analyse comparative des principaux aspects de l'administration fiscale avec des administrations du monde entier.

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : CÔTE D'IVOIRE

AUTEUR (Nom, adresse mail) :

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **Si oui** : (Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?)
- **Depuis quand ?**

Contrat d'objectifs quantitatifs : depuis 2001

Contrat d'objectifs qualitatifs : depuis 2007

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

La démarche a été adoptée dans le contexte ci-après :

- l'obligation de résultats pour le Directeur général désigné par appel à candidature ;
- les tensions de trésorerie de l'Etat, d'où la nécessité d'optimiser le rendement des impôts ;
- l'obligation de fournir des services publics de qualité aux usagers de plus en plus exigeants ;
- mieux contrôler et encadrer les activités des services.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

La contractualisation des objectifs vise notamment à :

- faire de la DGI une administration performante, offrant des services de qualité aux usagers ;
- mesurer et apprécier les résultats de chacun des services de la DGI ;
- favoriser une saine émulation entre les services d'une part, et les agents d'autre part.

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus ?**

Le processus implique aussi bien la Direction générale, les Directions centrales que les Directions régionales. Il s'agit d'une démarche participative.

▪ **Quels en sont les principaux objectifs ?**

Les objectifs de la démarche participative se présentent ainsi qu'il suit :

- faciliter l'acceptation de la vision globale de la DGI telle que définie dans son plan d'actions ;
- inciter chaque service à s'approprier les objectifs ;
- responsabiliser davantage les Directeurs centraux et régionaux.

▪ **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

- la résistance au changement (problème d'adaptation)
- la fixation d'objectifs complaisants, non réalisables, pour faire plaisir à son supérieur hiérarchique, ou des objectifs en deçà des potentialités réelles pour apparaître à l'évaluation comme des services performants.
- Non disponibilité ou insuffisance des ressources humaines et matérielles dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actions.

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

▪ **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

- Directeur général
- Directeurs centraux
- Directeur de la Planification, des Etudes et des Statistiques Fiscales (DPESF), au niveau technique

⇒ **au niveau déconcentré ?**

- Directeurs régionaux
- Chefs de services

▪ **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

- Directeur général : pilote du processus
- Directeurs centraux et régionaux : propositions de plans d'actions et d'objectifs, responsables du suivi de la mise en œuvre des plans d'actions et de la réalisation des objectifs ;
- Directeur de la Planification, des Etudes et des Statistiques Fiscales (DPESF) : responsable de la centralisation et de la mise en cohérence des objectifs, de l'élaboration et de la mise en œuvre des critères d'évaluation des performances ;
- les chefs de service : responsables de l'exécution des plans d'actions et de la réalisation des objectifs.

▪ **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Les personnels interviennent dans cette démarche dans la mise en œuvre effective des plans d'actions et dans la réalisation des objectifs assignés aux services.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

▪ **Pouvez-vous les décrire ?**

- Le programme d'actions pluriannuelles est contenu dans un document dénommé « Réflexions prospectives DGI 2011-2015 », élaboré grâce à l'implication de chacun des responsables des services opérationnels.
- Le programme annuel : inspiré du plan d'actions stratégiques (PAS) du Ministère de l'Economie et des Finances, auxquelles s'ajoutent des actions liées aux missions spécifiques de la DGI.
- Le programme infra annuel : déclinaison du programme annuel.

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Les indicateurs de performance ont été élaborés avec la participation des services, et connus de tous. Ils sont contenus dans un document transmis à chacun des responsables de service afin de permettre une auto-évaluation.

En ce qui concerne l'allocation des ressources, elle est fonction des besoins exprimés par les services.

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

▪ **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non
- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Le dialogue de gestion s'établit à l'occasion des séminaires-bilans trimestriels, semestriels et annuels.

Toutefois, des réunions hebdomadaires avec les responsables de services permettent d'apprécier le niveau de réalisation des objectifs de recettes et de définir des stratégies en vue de conforter les acquis et corriger les faiblesses éventuelles constatées.

▪ **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

- la Direction générale fait le point de l'exécution du plan d'actions, des diligences et relance des services défaillants ;
- l'Inspection générale des services fiscaux (IGSF) contrôle la mise en œuvre des procédures et le respect de l'éthique et de la déontologie ;
- la Direction de la Planification, des Etudes et des Statistiques Fiscales (DPESF) établit les critères de performances et évalue les services.

Par ailleurs, des cellules d'audit et de contrôle interne sont installées dans chaque service.

▪ **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

- 1°) Les objectifs sont fixés de commun accord entre la Direction générale et les services opérationnels.
2°) Ces objectifs sont consignés dans un document.
3°) Ce document, signé conjointement par le Directeur général et chacun des responsables des services, constitue le contrat d'objectifs.

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

Les services transmettent leurs résultats à la DPESF qui procède à l'analyse.

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

L'évaluation se fait en rapport avec les critères arrêtés et acceptés de tous. Les services sont classés en fonction du taux de réalisation des objectifs : très performants, performants, peu performants ou non performants selon le cas.

- **Quel est le calendrier ?**

L'évaluation se fait à la fin de chaque trimestre, chaque semestre, et à l'échelle annuelle.

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

▪ **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

- Indicateurs de performance
- Indicateurs de qualité
- Indicateurs de gestion

▪ **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Les indicateurs couvrent principalement les missions d'assiette et de recouvrement de l'impôt, ainsi que certains domaines en rapport avec la qualité des services aux usagers.

▪ **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Des indicateurs sont définis pour les missions en lien avec le contrôle fiscal et la gestion du contentieux. Cependant, les services n'étant pas encore évalués suivant ces indicateurs, ils ne sont pas mis en œuvre.

▪ **Quel en est le nombre ?**

- Indicateurs communs à tous les services : 5
- Indicateurs en rapport avec l'assiette fiscale : 10
- Indicateurs en rapport avec le contrôle fiscal : 7
- Indicateurs en rapport avec le recouvrement : 10

▪ **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

Certains objectifs sont qualitatifs, notamment ceux en rapport avec le système de management de la qualité.

▪ **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

Il s'agit d'indicateurs de gestion, de performance et de qualité.

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

Dans le cadre des objectifs de recettes, les indicateurs sont classés suivant un ordre de priorité.

Pour les autres objectifs, ils sont classés selon les missions (assiette, recouvrement, contrôle, encadrement et administration, etc.)

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**
 - **Manuellement** **sous forme dématérialisée**
 - **L'agrégation est-elle automatique ?** oui non
- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Certaines données sont automatiquement retracées par le système informatique. D'autres données sont reconstituées manuellement par les services de base, à partir des documents qu'ils détiennent.

Après élaboration, les informations sont communiquées à la Direction générale, soit sur support papier, soit par voie de la messagerie interne.

Ces informations sont ensuite saisies et agrégées par la DPESF pour le suivi au niveau central.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les objectifs qualitatifs sont communiqués par les services. La Direction générale ne peut contrôler les informations fournies qu'à travers les inspections.

En revanche, en ce qui concerne les recettes, le système d'informations produit des informations automatisées et fiables dans la plupart des services.

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Toutes les procédures ne sont pas encore informatisées ; en outre, certains services ne sont pas connectés au site central.

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Seuls les indicateurs en rapport avec les recettes sont suivis dans les services de base. Certains responsables de service établissent des tableaux de synthèse pour leur propre gestion, différents de ceux qui sont suivis en centrale.

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les tableaux de synthèse, élaborés au niveau central par la DPESF à partir des données contenues dans le système d'informations, ou celles communiquées directement par les services de base, sont mis à la disposition de tous les services.

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les séminaires trimestriels, les réunions hebdomadaires du Comité de Direction sont notamment des tribunes où les plans d'actions du ministère sont analysés.

- Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?

- Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?

Certains objectifs sont annuels, et donc susceptibles d'être abandonnés ou actualisés à l'échéance.

Les nouveaux objectifs définis sont assortis d'indicateurs permettant de mesurer le niveau de réalisation.

- Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?

- oui non
- A quelle fréquence : mensuelle trimestrielle annuelle
- Sur quels points :
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non
 - pour le rapport d'activité ? oui non
 - sur l'ensemble des services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Le suivi régulier des engagements est assuré par les Conseillers techniques du Directeur général qui relancent les services défaillants, et qui font l'état d'exécution chaque semaine à l'occasion des Réunions de Cabinet, et chaque trimestre dans le cadre des séminaires-bilans.

- Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?

oui non

- A quelle fréquence ? mensuelle trimestrielle annuelle
- Sur quels points
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Le suivi est laissé à l'appréciation de chaque responsable de service, qui doit rendre compte à l'échéance de l'exécution du plan d'actions et des diligences.

- L'Administration centrale établit-elle une comparaison :

- de leur activité ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

L'évaluation est faite à l'occasion des séminaires-bilans, sur la base des informations communiquées par les services et de celles qui sont disponibles dans le système d'informations.

- de leur coût ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

La dimension coût n'est pas encore prise en compte dans l'évaluation des performances des services.

- de leur performance ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

Les performances sont mesurées à travers des indicateurs, par le rapprochement entre les objectifs arrêtés en début de période et les résultats obtenus en fin de période.

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Il existe une matrice d'indicateurs, avec des valeurs cibles. C'est cette matrice qui sert de repère lors des évaluations.

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

L'examen des indicateurs, ainsi qu'il a été signalé plus haut, se fait à l'échelle du trimestre, du semestre et de l'année dans le cadre des séminaires-bilans.

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- **De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les agents interviennent dans la démarche au niveau de la mise en œuvre. Toutefois, pour les réformes majeures, la Direction générale organise des consultations avec l'ensemble des personnels, et initie des séances de sensibilisation et de formation. Cette démarche a été par exemple adoptée dans le cadre de la mise en œuvre du système de management de la qualité.

- **Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ?** oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

L'intéressement des agents se fait à travers :

- des ristournes internes ;
- le renforcement du dispositif de sécurité sociale, à travers notamment l'hôtel médical des impôts, et le fonds de garantie qui permet aux agents d'accéder plus facilement aux biens mobiliers et immobiliers ;
- le prix d'excellence qui récompense les services et les agents les plus méritants, et l'affichage de l'identité des lauréats.

- **Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ?** oui non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

L'évaluation des services se fait conformément à des valeurs-cibles connues de tous (de 90% à 100% de réalisation selon le cas), et se rapportent en priorité aux objectifs initialement fixés.

Toutefois, des objectifs complémentaires peuvent être assignés aux services en cours de période. Ces objectifs sont intégrés dans le système d'évaluation.

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- **Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?**

- **En interne ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

La communication se fait à travers les canaux ci-après :

- les notes d'informations ;
- les réunions de service ;
- les séminaires ;
- le réseau intranet de la DGI ;
- la messagerie interne ;
- etc.

- **En externe ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

La communication externe est généralement destinée aux usagers (contribuables) qui sont désormais considérés comme des clients. Dans ce cadre, des émissions radiophoniques et télévisées sont conçues par la DGI en vue de sensibiliser les clients du service public sur leurs droits et obligations. Des communiqués de presse sont également proposés à cet effet.

En ce qui concerne la contractualisation des objectifs, elle est exclusivement interne à la DGI.

Toutefois, la cérémonie du « Prix d'excellence » est retransmise sur les antennes de la chaîne de télévision publique.



DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : LIBAN

AUTEUR (Nom, adresse mail) : Thérèse GHOSSAIN
thereseg@finance.gov.lb, therese-gh@hotmail.com

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

Oui, il est communiqué avec la réponse au questionnaire

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui X non

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*) OUI
- **Depuis quand ?**

Depuis 2007 – (Le contrat de performance 2007-2008 Liban est communiqué avec la réponse au questionnaire).

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

- Préparer le terrain pour la fusion de l'Administration Fiscale et la Direction de la TVA.
- Former les fonctionnaires afin de les préparer à la fusion
- Préparer de nouveaux formulaires de déclaration
- Adopter la même politique de vérification sur le terrain entre la TVA et l'impôt sur le revenu afin de préparer les contrôleurs au processus de fusion
- Echanger des informations relatives au balayage des rapports de vérification et au chargement dans une base de données commune (changer le Chiffre d'Affaires...)
- Contrôler les dossiers dont le Chiffre d'Affaires dépasse les 10 milliards de L.L.
- Coordonner avec l'Institut des Finances et tous les médias afin de lancer des campagnes de sensibilisation à travers des clarifications et publications hebdomadaires traitant de sujets fiscaux au Liban.

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus) ?**

Descendant et ascendant

▪ **Quels en sont les principaux objectifs ?**

I- Améliorer les services aux usagers et la performance de l'Administration
II- Poursuivre le développement de la conformité à la loi fiscale et les plans de vérification dans le contexte d'une Administration moderne
III- Corriger la base de données et assurer le suivi du recouvrement
IV- Garantir la coopération et les relations avec les organismes externes

▪ **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

La bureaucratie et la communication externe

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

▪ **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

La Direction Générale des Finances et l'Administration Fiscale

⇒ **au niveau déconcentré ?**

Les bureaux régionaux

▪ **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

Dirigeant régionaux
Chefs de départements
Chefs de services

▪ **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Ils s'adaptent très bien.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

▪ **Pouvez-vous les décrire ?**

Des plans d'actions trimestriels sont préparés au niveau central.

Des rapports d'activités mensuels sont élaborés par les chefs de départements et approuvés par les dirigeants régionaux, rapportant les opérations accomplies et celles qui sont encore en cours avec le niveau d'achèvement réalisé.

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui non

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Les systèmes informatiques permettent de réaliser les programmes d'actions selon le niveau hiérarchique de chaque acteur.

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non

- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Des réunions mensuelles des chefs de services de même type d'activité dirigées au niveau central

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

Le département de Civisme Fiscal Central est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial, c'est une fonction spécifique.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

Analyse du résultat

Recensement des causes

Analyse des causes

Rapporter le diagnostic

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

Comparaison entre le résultat réalisé et le résultat attendu

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

Mesurer le niveau d'efficacité et d'efficience

Analyse des contraintes

Proposition des stratégies d'actions rectificatives

- **Quel est le calendrier ?**

Un trimestre

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Taux de déclaration dans les délais

Taux de relance

Taux de paiements spontanés dans les délais

Qualité de la programmation des contrôles sur place

Pourcentage de jugements en faveur de l'administration

Taux de recouvrement sur constatations
Taux de rejet des réclamations
Taux d'exécution des contrôles du bureau
Taux d'exécution des contrôles sur place
Couverture de la charge contentieuse
Taux de réalisation des objectifs de recouvrement
Ancienneté de la dette
Proportion d'agents formés dans l'année
Taux de croissance des contribuables immatriculés
Rendement moyen d'un contrôle du bureau
Taux d'encaissement des impôts suite aux contrôles sur pièces
Efficacité du contrôle sur pièces
Rendement moyen par opération de contrôle sur place
Taux d'encaissement des impôts suite aux contrôles sur place
Efficacité du contrôle sur place
Délais de réponse aux demandes d'information écrites des usagers
Proportion des dossiers traités dans les délais
Taux de couverture du contrôle fiscal
Taux de remises gracieuses accordées sur pénalité
Part du contrôle fiscal dans le recouvrement
Taux de recouvrement forcé
Pourcentage de créances bénéficiant de moratoires
Satisfaction des usagers - réception sur rendez-vous
Proportion de réclamations portées devant les tribunaux
Maintenance du fichier des contribuables
Taux de créances contestées dans les restes à recouvrer globaux
Taux de contribuables bénéficiaires d'avantages fiscaux
Taux de contribuables contrôlés bénéficiaires d'avantages fiscaux maintenus après contrôle
Évolution des plaintes d'insatisfaction du service
Réception sur rendez-vous - taux d'usagers effectivement reçus

▪ **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Performance de l'Administration Fiscale
Transparence
Equité

▪ **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les rapports d'action mensuels mentionnent le niveau de couverture de tous les indicateurs et cela dépend du volume d'activité dans chaque service d'une région

▪ **Quel en est le nombre ?**

39 indicateurs

- S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ? oui non

⇒ Si non, pouvez-vous préciser ?

- Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?

Des indicateurs de performance

- Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)

Descendant

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?
 - Manuellement sous forme dématérialisée
 - L'agrégation est-elle automatique ? oui non
- Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Pour implémenter un nouveau système d'aide à la décision, des analyses de performance sur les systèmes d'informations actuels et les bases de données sont en cours.

- Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ? oui non
- Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

On travaille sur la performance des systèmes d'informations et on prépare l'implémentation d'un système d'information décisionnel (SID)

- Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les tableaux de synthèse et les tableaux de bord sont prévus dans le projet de modernisation des systèmes d'informations.

- Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Des nouvelles procédures sont prévues après l'implémentation du SID

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Des dispositifs d'examen seront mis en marche après l'amélioration des systèmes d'informations en cours.

- **Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?**

On est en train d'élaborer un nouveau contrat de performance, basé sur les résultats réalisés et les nouveaux objectifs prévus.

- **Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?**

Nouveaux objectifs indicateurs

- **Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?**
 - oui X non
 - **A quelle fréquence : mensuelle X trimestrielle annuelle**
 - **Sur quels points :**
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui X non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non X
 - pour le rapport d'activité ? oui X non
 - sur l'ensemble des services ? oui X non
- **Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?**
 - oui X non
 - **A quelle fréquence ? mensuelle X trimestrielle annuelle**
 - **Sur quels points**
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui X non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non X
- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**
 - de leur activité ? oui non X
 - de leur coût ? oui non X
 - de leur performance ? oui non X
- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Des outils automatiques seront mis en œuvre après l'implémentation des nouveaux systèmes en cours

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Même réponse

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- **De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Ils collaborent et communiquent de plus en plus ouvertement.

- **Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non X**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Non, ce sont les dispositifs d'intéressement traditionnel pour les agents des impôts qui sont appliqués.

- **Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ?** oui non **X**

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- **Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?**

- **En interne ?** oui non **X**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les moyens de communication actuels sont les réunions administratives périodiques et les e-mails, on prévoit d'avoir prochainement un site intranet spécifique pour la communication interne.

- **En externe ?** oui **X** non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le portail du Ministère des Finances et tous ses liens avec les autres Ministères et Administrations publics.

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : MADAGASCAR

AUTEUR (Nom, adresse mail) : RAKOTONDRAINIBE Mihamintsoa H., hasinamiham@yahoo.fr

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

Organigramme de la DGI suivant décret n°2007-633 du 10 juillet 2007 toujours en vigueur.

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

Un contrat d'objectifs proprement dit n'existe pas encore. Le cadre institutionnel rigide à Madagascar ne permet à l'administration fiscale de s'en doter. L'administration fiscale est traitée comme toutes les autres directions générales en termes d'allocation de moyens humains et financiers à travers un budget annuel bien qu'une stratégie de réforme de l'administration fiscale ait été adoptée pour la période de 2007-2011.

Mais, dans le cadre du budget de programme, un document de performance pluriannuel a été élaboré depuis 2007, bien que n'ayant pas une valeur contractuelle, entre le Ministère et la Direction générale des impôts. Ce document indique les objectifs prioritaires annuels fixés par la DGI (document en annexe). Notre réponse au questionnaire se réfère surtout à ce document de performance utilisé pour le budget de programme.

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*)
- **Depuis quand ?**

2007

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

Adoption du budget de programme

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

Gestion axée sur les résultats des dépenses à travers le Budget de programme

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus ?**

Jusqu'au niveau directions centrales et régionales

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

Pilotage par les performances

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

La rigidité du cadre institutionnel, tel le budget annuel à travers la Loi de finances, les textes contraignants en matière de procédures passation de marché, limitant la marge de manœuvre des administrations dans l'atteinte des objectifs fixés.

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

Direction générale à travers le staff et le service de pilotage, la Direction de la coordination des opérations et les directions centrales opérationnelles.

⇒ **au niveau déconcentré ?**

Les directions régionales des impôts

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

La direction générale arrête les priorités et les objectifs stratégiques ainsi que les indicateurs de performance.

Les directions opérationnelles et régionales identifient les actions à leur niveau pour atteindre les objectifs.

La Direction de la coordination assure le relais avec le Ministère.

- **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Le personnel, notamment les chefs de centre fiscal, est consulté par rapport à la réalisation de l'année précédente en termes de résultat exceptionnel en vue de la fixation de l'objectif de recettes seulement.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

- **Pouvez-vous les décrire ?**

Les objectifs stratégiques sont fixés par la Direction générale conformément à la stratégie de réforme de l'administration fiscale ainsi qu'aux priorités du ministère. Ces objectifs sont traduits en termes opérationnels par la direction générale à travers le Plan d'action annuel de la DGI.

Les structures opérationnelles (niveau Direction) sont soumises à ces objectifs et il leur appartient de définir les actions qui leur permettront d'atteindre ces objectifs suivant les domaines d'actions déjà prédéfinis dans le plan d'action annuel de la DGI.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui (pour le programme d'actions) non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Les directions doivent avoir leur plan d'action annuel cohérent avec les objectifs fixés par la Direction générale.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non
- ⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non
- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

Le contrôle de gestion n'est pas encore pratiqué

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

Il n'y a pas d'évaluation proprement dite mais un suivi des réalisations des indicateurs tous les trimestres par le Ministère.

- **Quel est le calendrier ?**

Suivi trimestriel

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Cf document de performance en annexe

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Conformément au document de performance, c'est la mission finance et budget et notamment le programme gestion fiscale qui sont visés par ces indicateurs.

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- **Quel en est le nombre ?**

Doc en annexe

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ Si non, pouvez-vous préciser ?

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**

- **Manuellement** sous forme dématérialisée
- **L'agrégation est-elle automatique ?** oui non
- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non
- ⇒ Pouvez-vous préciser ?

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le suivi se limite en effet aux indicateurs de performance prioritaires, ce qui ne permet pas d'analyser la gestion courante.

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leur sont assignés ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Ils effectuent le suivi de l'évolution mensuelle des indicateurs qui les concernent seulement.

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le suivi et la synthèse sont seulement effectués trimestriellement par la Direction générale pour le suivi de l'exécution budgétaire.

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- **Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Un examen annuel des indicateurs de performance et des réalisations est réalisé au niveau ministère.

- **Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?**

La Direction générale est représentée par la Direction de la coordination des opérations (DCO), mais l'examen porte surtout sur les moyens, exécution budgétaire en termes de dépense. Mais cet examen permet de présenter les propositions de réactualisation des indicateurs de performance qui vont être insérées dans la prochaine Loi de finances. La Direction générale est consultée par la DCO sur les modifications envisagées.

- **Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?**

- **Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?**

- oui non

- **A quelle fréquence :** mensuelle trimestrielle annuelle

- **Sur quels points :**

• **pour les domaines de suivi prioritaire ?** oui non

• **pour les tableaux de bord complets ?** oui non

• **pour le rapport d'activité ?** oui non

• **sur l'ensemble des services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les domaines prioritaires sont suivis trimestriellement, à travers les indicateurs de performance, pour les besoins du suivi de l'exécution budgétaire

Les rapports d'activités sont suivis semestriellement au niveau direction en vue de l'élaboration du rapport d'activité de la Direction générale et du Ministère

- **Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?** oui non

- **A quelle fréquence ?** mensuelle trimestrielle annuelle

- **Sur quels points**

- **pour les domaines de suivi prioritaire ?** oui non
- **pour les tableaux de bord complets ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

En effet, un suivi trimestriel est effectué au niveau du ministère dans le cadre de l'exécution budgétaire, ce qui oblige tous les services concernés à communiquer à la Direction générale l'état d'avancement trimestriel des indicateurs.

- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**

- **de leur activité ?** oui non

- ⇒ **Si oui, comment ?**

- **de leur coût ?** oui non

⇒ **Si oui, comment ?**

- **de leur performance ?** oui non

⇒ **Si oui, comment ?**

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Analyse d'écart des indicateurs en plus ou en moins, suivie d'une explication par le responsable.

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- **De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les agents ont été consultés à travers un questionnaire lors de l'élaboration la stratégie de réforme, notamment sur le domaine de la GRH seulement.

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- En externe ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : MALI

AUTEUR (Nom, adresse mail) : MAHAMADOU LAMINE TOURE, mahlamtour@yahoo.fr

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

La Direction Générale des Impôts (DGI) comprend :

Au niveau central :

- Cinq Cellules :
 - La Cellule des Affaires Générales, chargée de gérer la documentation du Service et de suivre, en rapport avec la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Finances et du Matériel du Ministère de L'Economie et des Finances, la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de la DGI.
 - La Cellule Planification et Suivi, chargée d'établir les prévisions annuelles d'émissions, de recouvrement des impôts et taxes, ainsi que de produire les statistiques et faire des analyses sur les données relatives aux activités de la DGI.
 - La Cellule Communication, chargée d'élaborer les stratégies et plans de communication de la DGI.
 - La Cellule Formulation, Proposition et Evaluation des Politiques Fiscales, chargée d'analyser, élaborer et proposer des modifications aux politiques fiscales en ce concerne les impôts et taxes intérieurs.
 - La Cellule Formation, chargée d'assurer la formation de base à la pratique fiscale et la formation en cours de carrière du personnel en rapport avec les structures compétentes.
- Quatre Sous-directions :
 - La Sous-direction Organisation et Contrôle des Services, chargée d'élaborer, mettre à jour et diffuser des procédures en termes d'organisation et de méthode de travail et d'effectuer des missions de contrôles et d'enquêtes relatifs au fonctionnement du Service.
 - La Sous-direction Législation Fiscale et Contentieux, chargée de préparer les projets de loi fiscale et les projets de textes réglementaires et d'en assurer l'interprétation, faire prendre toute mesure en vue de leur application, centraliser et diffuser les actes administratifs et les documents juridiques relatifs à la législation et à la réglementation fiscales et gérer le contentieux fiscal au plan administratif.
 - La Sous-direction Recherches, Enquêtes et Appui à la Vérification, chargée de rechercher par investigations et par recoupements toutes les informations sur les contribuables et apporter un soutien technique aux vérificateurs.
 - La Sous-direction de l'Informatique, chargée de procéder à l'informatisation des activités de la DGI et d'évaluer les besoins en formation dans ce domaine.

Au niveau territorial :

- Neuf Directions régionales, chargées de traduire, sous forme de programmes, les stratégies et politiques nationales en matière de fiscalité intérieure et d'assurer la coordination et le contrôle de leur exécution par les Services subrégionaux et les Services qui leur sont rattachés.
- Les Centres des Impôts à l'intérieur des Régions, ont pour activités :
 - le recensement et l'assistance au contribuable ;
 - l'émission et le contrôle des impôts ;
 - l'encaissement et le recouvrement ;
 - l'appui et le conseil aux collectivités.

Deux Services rattachés :

- La Direction des Grandes Entreprises, chargée de gérer, asseoir, encaisser et recouvrer tous les impôts, droits et taxes intérieurs dus par les entreprises dont le seuil de chiffre d'affaires annuel est égal ou supérieur à 500 millions.
- La Direction des Moyennes Entreprises, chargée de gérer, asseoir, encaisser et recouvrer tous les impôts, droits et taxes intérieurs dus par les entreprises dont le seuil de chiffre d'affaires annuel est égal à 150 millions de FCFA et inférieur à 500 millions.

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*)
- **Depuis quand ?**

Depuis 2003, la gestion de la DGI du Mali repose sur la mise en œuvre de plans stratégiques triennaux 2003-2005, 2006-2008 et 2009-2011.

En avril 2011, la DGI a élaboré un projet de contrat de performances avec le Ministre de l'Economie et des Finances.

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

L'augmentation croissante des objectifs de recettes et l'insuffisance des ressources ont amené la DGI à entrer dans une logique de résultats.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

Gestion des facteurs de risques et partage des responsabilités.

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus) ?**

Services Rattachés à la DGI :

Direction des Grandes Entreprises

Direction des Moyennes Entreprises

Niveau territorial :

Directions régionales des Impôts.

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

- l'accroissement des recettes ;
- la modernisation de l'administration ;
- le meilleur service aux contribuables.

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

Absence d'autonomie financière pour la structure centrale et les structures décentralisées.

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

Le Directeur général et son Adjoint, les Chefs de Cellule, et les Sous-directeurs.

⇒ **au niveau déconcentré ?**

Les Directeurs des services rattachés et les Directeurs régionaux.

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

- **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Les objectifs sont fixés de façon collégiale lors des réunions de préparation du Plan Stratégique. Le Comité de Pilotage est chargé de donner les orientations stratégiques et le Comité technique

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

- **Pouvez-vous les décrire ?**

Les projections de recettes sont élaborées par la Structure centrale puis soumises à discussion avec les structures de recettes.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non

- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Deux fois par semaine, se tiennent des réunions de Direction regroupant les Chefs de structure. Chaque Chef de structure relaie l'information à ses collaborateurs, et sert les tableaux de bord pour rendre compte de l'état d'exécution de son plan de travail, du Cadre de mesure de rendement.

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

- **Quel est le calendrier ?**

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

NOMBRE DE CONTRIBUABLES NOUVELLEMENT IMMATRICULES
 NOMBRE DE CONTRIBUABLES PASSANT DE L'IMPOT SYNTHETIQUE AU REGIME DU REEL
 NOMBRE DE CONTRIBUABLES VERIFIES
 MONTANT DES REDRESSEMENTS
 NOMBRE DE PROCEDURES ECRITES ET VALIDEES
 NOMBRE DE DESCRIPTIONS DE POSTES
 TAUX DE CROISSANCE DES RECETTES
 TAUX DE RECOUVREMENT DES ARRIERES

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Détermination du niveau d'atteinte des résultats

- Sont-elles toutes couvertes ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Quel en est le nombre ?

- S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ? oui non

⇒ Si non, pouvez-vous préciser ?

- Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?

- Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?
 - Manuellement sous forme dématérialisée
 - L'agrégation est-elle automatique ? oui non
- Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les systèmes d'information ne sont pas automatisés

- Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leur sont assignés ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les Chefs de structure élaborent leurs tableaux des résultats.

- Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

La structure centrale fait l'agrégation des résultats par objectifs sur la base des résultats communiqués par les structures.

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui X non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Le Rapport semestriel et le Rapport annuel de la DGI donnent l'analyse des résultats des différents objectifs.

- Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?

- Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?

- Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?

- oui X non
- A quelle fréquence : mensuelle X trimestrielle X annuelleX
- Sur quels points :
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? ouiX non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui X non
 - pour le rapport d'activité ? oui X non
 - sur l'ensemble des services ? oui X non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?

oui X non

- A quelle fréquence ? mensuelleX trimestrielle annuelle
- Sur quels points
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? ouiX non
 - pour les tableaux de bord complets ? ouiX non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- L'Administration centrale établit-elle une comparaison :

- de leur activité ? oui non

⇒Si oui, comment ?

- de leur coût ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur performance ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les agents sont associés au processus de gestion par objectifs depuis l'élaboration du plan stratégique, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation périodique.

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui X non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

L'EVALUATION INDIVIDUELLE POUR LA REPARTITION DE LA PRIME SUR LES RECETTES TIENT COMPTE DE LA REALISATION DES OBJECTIFS FIXES.

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non X

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui X non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

DIFFUSION SUR INTRANET DES RAPPORTS D'EVALUATION, TRANSMISSION DES COURRIERS

- En externe ? oui X non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

SITE WEB, JOURNAL IMPOT.COM, RADIO ET TELEVISION

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : MAROC

AUTEUR (Nom, adresse mail) :

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*)
- **Depuis quand ?**

Depuis plusieurs années, la Direction Générale des Impôts, « DGI », organise annuellement une réunion des directeurs durant laquelle sont présentées les réalisations et les prévisions des directions régionales.

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

La DGI s'est engagée dans un processus de décentralisation qui a permis le transfert des pouvoirs et des responsabilités au niveau régional en vue d'assurer un service de proximité répondant aux exigences de qualité des usagers.

Le renforcement de cette déconcentration exige la contractualisation des relations entre l'administration centrale et les services déconcentrés en matière d'objectifs et de moyens.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

La responsabilisation des gestionnaires locaux et leur fédération autour des objectifs stratégiques de l'administration.

- **Quel est le niveau de déclinaison territoriale ou les structures impliquées dans le processus) ?**

Les objectifs sont proposés par les directions régionales à la direction générale.

Les objectifs définitifs sont convenus lors du comité annuel des directeurs. Ils sont déclinés en plans d'actions par les directeurs régionaux et leurs équipes managériales.

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

L'adhésion aux objectifs et leur appropriation par les collaborateurs.

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

- L'inadéquation des moyens alloués aux objectifs.
 - L'absence d'une structure dédiée au suivi de la contractualisation et au dialogue de gestion.

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**
 ⇒ **au niveau central ?**

La Direction générale ;
 les responsables métier (assiette, recouvrement, vérification) ;
 les responsables des ressources.

- ⇒ **au niveau déconcentré ?**

Les directeurs régionaux et les chefs de service.

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

- **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Les cadres et les responsables sont associés en tant qu'acteurs en charge de la mise en œuvre des actions permettant d'atteindre les objectifs. Ils sont également associés à travers des réunions qui permettent de faire le point sur le degré réalisation des objectifs et d'affiner les actions à entreprendre pour la période à venir.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non
 - pluriannuelles annuelles infra annuelles

- **Pouvez-vous les décrire ?**

En Administration centrale, les programmes d'action se basent sur les plans d'action établis par les services centraux et régionaux.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non
 - pluriannuelles annuelles infra annuelles

- ⇒ **Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

Le Directeur régional fixe le niveau de l'objectif à atteindre au niveau des services en fonction :
 - des réalisations de la période écoulée ;
 - du potentiel fiscal eu égard à l'évolution des activités économiques et de la population fiscale.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Les objectifs convenus avec la Direction générale sont traduits en actions pratiques au niveau de chaque service régional (recensement, contrôles, actions de recouvrement forcé, indicateurs de suivi, etc.) avec une consolidation au niveau central.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Le processus de déconcentration mis en place à la DGI tient compte de la taille des Directions régionales et leur permet d'adapter les moyens alloués aux besoins de la gestion et aux programmes d'action correspondants.

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non

- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

Réflexion en cours pour la mise en place (au niveau central) d'une structure chargée du contrôle de gestion.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

Le diagnostic est réalisé sur la base :

- de l'analyse des réalisations de l'année antérieure ;
- des prévisions d'évolution de l'activité économique et de la population fiscale ;
- des orientations stratégiques du gouvernement.

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

Les résultats réalisés par les différentes directions régionales en matière d'émissions et de recouvrement sont consolidés au niveau central et donnent lieu à l'élaboration de tableaux de bord périodiques mettant en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations.

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

Sur la base des résultats de l'analyse, les Directions régionales peuvent être invitées à ajuster leurs plans d'action pour atteindre les objectifs prédéfinis.

- **Quel est le calendrier ?**

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Le taux d'émission par type d'impôt
Le taux de recouvrement par type d'impôt
L'évolution des dépenses fiscales (remboursement, restitution)

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

L'assiette
La vérification
Le recouvrement

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

L'assiette : absence d'indicateurs qualitatifs (exp : indicateurs relatifs à la qualité du service rendu).
La vérification : absence d'indicateurs qui permettent le suivi du comportement fiscal (qualités des déclarations et paiement des impôts) des contribuables ayant fait l'objet d'un contrôle fiscal.
Le recouvrement : absence d'indicateurs qui permettent d'apprécier l'effort en matière de recouvrement forcé.

- **Quel en est le nombre ?**

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

Il s'agit principalement d'indicateurs de performance.

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

Descendant

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**
 - **Manuellement** **sous forme dématérialisée**
 - **L'agrégation est-elle automatique ?** oui non
- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Au niveau des recettes, les outils statistiques mis en œuvre permettent le suivi des réalisations par direction régionale, par type d'impôt et par type de recette.

Un infocentre a également été mis en place et permet de générer plusieurs indicateurs d'une manière automatique.

Enfin, la DGI est en cours de développement d'un système décisionnel qui permettra d'assurer une large couverture des indicateurs de gestion.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

La DGI est en phase de déploiement d'un nouveau système intégré d'information assurant la couverture des différents métiers et qui permet par conséquent de fournir une panoplie d'informations utiles pour l'analyse de la gestion courante.

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les responsables régionaux et centraux disposent de tableaux de bord des principaux indicateurs relatifs à l'émission, au recouvrement et au contrôle.

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- **Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les réalisations des différentes entités sous tutelle du Ministère sont examinées annuellement par un comité des Directeurs présidé par M. le Ministre.

- **Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?**

Sur la base du niveau de réalisation des objectifs du plan d'action du Ministère, des mises à jour sont proposées par les Directeurs pour les actions spécifiques ou par les groupes de travail chargés des actions transverses.

- **Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?**

- **Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?**
 - oui non
 - **A quelle fréquence : mensuelle trimestrielle annuelle**
 - **Sur quels points :**
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non
 - pour le rapport d'activité ? oui non
 - sur l'ensemble des services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- **Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?** oui non
 - **A quelle fréquence ? mensuelle trimestrielle annuelle**
 - **Sur quels points**
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**
 - de leur activité ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur coût ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur performance ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

Lors de la phase de fixation des objectifs, la comparaison est opérée sur la base de la taille et du potentiel de chaque Direction régionale. Par la suite, la comparaison se fait sur la base du taux de réalisation des objectifs fixés.

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les indicateurs chiffrés.

- Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les cadres et les responsables sont associés en tant qu'acteurs en charge de la mise en oeuvre des actions permettant d'atteindre les objectifs.

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Une prime de rendement est accordée aux cadres et aux responsables ayant contribué à la réalisation des objectifs.

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

L'ensemble du personnel de l'administration fait l'objet d'une notation basée sur plusieurs critères dont celui de la réalisation des objectifs.

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- En externe ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?



LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

AUTEUR (Nom, adresse mail) : Souleymane Ould Sidi Mohamed (souleytax@yahoo.fr)

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*)
- **Depuis quand ?**

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus) ?**

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ au niveau central ?

⇒ au niveau déconcentré ?

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

- **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui

- pluriannuelles annuelles

- **Pouvez-vous les décrire ?**

Un programme d'action pluriannuelle de 5 ans

Un programme d'action annuelle sur une année

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui pluriannuelles annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Il existe bien des procédures régulières permettant de fixer le niveau des objectifs pour chaque indicateur

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui

- pluriannuelles annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Le service des études est chargé de piloter cette opération.

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui
- pluriannuel annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Des réunions périodiques entre les différents services viennent d'être introduites pour formaliser un dialogue de gestion.

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique et partagée)**

Fonction spécifique du Directeur général partagée avec lui par l'Inspection Principale des Services et parfois la Direction des Etudes.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**
 - **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

Le DG demande à l'IPS de procéder à un audit pour faire le diagnostic et, ensuite, voir les objectifs pour lesquels il faut commencer le processus de contractualisation.

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

La phase d'analyse et d'évaluation des résultats se fait en même temps par un groupe de cadres qui se réunit pour évaluer et analyser les résultats par rapport aux objectifs contractualisés, les moyens mis en place et les résultats attendus.

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

- **Quel est le calendrier ?**

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

- la satisfaction : degré de satisfaction des usagers
- la qualité : qualité du travail
- les délais : respect des délais fixés par la loi
- le niveau des activités : niveau atteint par les différentes activités de l'administration
- les moyens et la productivité : vision du coût de fonctionnement de l'administration
- la conformité : mesure du civisme fiscal

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Taux de déclaration dans les délais
Taux de croissance des contribuables
Taux de relance des défaillants
Taux de paiement spontané dans les délais
Réception sur rendez-vous
Rendement moyen par contrôle sur pièce
Rendement moyen par contrôle sur place
Taux de recouvrement

Taux de couverture de contrôle fiscal
Taux de recouvrement forcé
Taux d'instruction du contentieux
Etc.

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui
⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Plus ou moins

- **Quel en est le nombre ?**

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui
⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**
 - **Manuellement**
- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui
⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Des applications informatiques simples, presque manuelles, pour la saisie des données statistiques sous Excel.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non
⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non
⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Pas du tout

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ?** oui
⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Des tableaux de synthèse sous Excel pour faire le rapprochement des indicateurs et des objectifs.

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?**
oui

- ⇒ Pouvez-vous préciser ?

Disponibles à la Direction des Etudes et pour le DG, puis envoyés au Ministre dans le rapport de fin d'année.

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui

⇒ Pouvez-vous préciser ?

La Direction des Etudes

- Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?

- Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?

- Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?

- oui
- A quelle fréquence : annuelle
- Sur quels points :
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui
 - pour les tableaux de bord complets ? oui
 - pour le rapport d'activité ? oui
 - sur l'ensemble des services ? oui

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ? oui
- A quelle fréquence ? mensuelle
- Sur quels points
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui
 - pour les tableaux de bord complets ? oui

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- L'Administration centrale établit-elle une comparaison :

- de leur activité ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur coût ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur performance ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- En externe ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?



DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

PAYS : NIGER

AUTEUR (Nom, adresse mail) : Mahamane MAL OUSMANE, mmalousmane@gmail.com

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

Au plan central :

- Directeur général des Impôts assisté d'un Directeur général Adjoint. Le cabinet du DGI comprend deux conseillers techniques, un secrétariat et des services rattachés qui sont : le Service de l'Immatriculation des Contribuables et le Service de la Formation professionnelle ;
- Huit (8) Directions centrales :
 - Direction de l'Inspection des Services et de la Qualité (DISQ) ;
 - Direction de la Législation, du Contentieux et des Relations Internationales (DLC/RI) ;
 - Direction de la Comptabilité, des Etudes et de l'Informatique (DCE/I) ;
 - Direction des Grandes Entreprises (DGE) ;
 - Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME) ;
 - Direction des Affaires Domaniales et Cadastres (DADC) ;
 - Direction du Contrôle Fiscal et des Enquêtes (DCF/E) ;
 - Direction des Ressources Humaines, Logistiques et Financières (DRH/LF).

Au plan territorial :

Huit (8) Directions régionales des Impôts comprenant :

- Des centres des impôts (services d'assiette) ;
- Des recettes des impôts (services de recouvrement) ;
- Des services des affaires foncières (domaine et cadastre).

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

La DGI du Niger n'est pas dotée d'un contrat d'objectifs. Cependant, elle a élaboré une stratégie opérationnelle de mobilisation des recettes fiscales. Le document de stratégie, qui porte sur la période 2011-2014, n'est pas validé par les instances ministérielles. La stratégie se compose d'un plan d'action et d'indicateurs de performances.

- **Si oui** : (Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?)
- **Depuis quand ?**

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus ?**

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**
⇒ au niveau central ?

⇒ au niveau déconcentré ?

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

- **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

- Pouvez-vous les décrire ?

- Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?

- oui non

- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?

- oui non

- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

- Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

- **Quel est le calendrier ?**

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

- **Quel en est le nombre ?**

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?
 - Manuellement sous forme dématérialisée
 - L'agrégation est-elle automatique ? oui non
- Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?

- Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?

- Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?

- oui non
- A quelle fréquence : mensuelle trimestrielle annuelle
- Sur quels points :
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non
 - pour le rapport d'activité ? oui non
 - sur l'ensemble des services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?
oui non

- A quelle fréquence ? mensuelle trimestrielle annuelle
- Sur quels points
 - pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
 - pour les tableaux de bord complets ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- L'Administration centrale établit-elle une comparaison :

- de leur activité ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur coût ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- de leur performance ? oui non

⇒ Si oui, comment ?

- Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non
 - Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

- En externe ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?



LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS



PAYS : REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

AUTEUR (Nom, adresse mail) :

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables) ?

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : oui non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **Si oui** : (*Pouvez-vous nous adresser le document en format dématérialisé ?*)
- **Depuis quand ?**

Le premier contrat d'objectifs a été signé avec le Ministre des Finances en 2004. Au niveau interne, l'Administration s'est formellement dotée du contrat d'objectifs et de moyens en 2009.

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

Les réformes législative et structurelle engagées par la DGI depuis 2003 constituent le contexte qui a favorisé la démarche de la contractualisation des objectifs. Il y a eu également l'impératif d'amélioration du rendement des services pour répondre au besoin croissant des ressources et la nécessité d'impliquer effectivement les services dans l'effort de mobilisation de ces ressources.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

La finalité recherchée dans la mise en œuvre de la contractualisation des objectifs est l'amélioration du rendement des services et leur responsabilisation dans la réalisation des objectifs assignés à l'Administration fiscale.

- **Quel est le niveau de déclinaison territoriale ou les structures impliquées dans le processus) ?**

Il y a quatre niveaux de déclinaison territoriale :

- 1) central avec la Haute Direction et les Directions Centrales ;
- 2) national avec la Haute Direction et la Direction Opérationnelle (Direction des Grandes Entreprises);
- 3) urbain et provincial avec Haute Direction et les Directions Urbaine et Provinciales ;
- 4) local avec les Directions Urbaine et Provinciales et les Services Extérieurs (Centres des Impôts et Centre d'Impôts Synthétiques).

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

Les principaux objectifs poursuivis dans la démarche de la contractualisation des objectifs sont :

- fixer des objectifs stratégiques et opérationnels en vue d'une mobilisation optimale des recettes ;
- assurer une meilleure coordination des actions à mener en phase avec les objectifs stratégiques retenus ;
- mobiliser les Services pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle par rapport aux missions qui incombent à l'Administration fiscale ;
- faciliter l'évaluation de l'action administrative ;
- garantir l'efficacité des Services.

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

Une telle démarche peut être butée aux difficultés liées à l'inadéquation des moyens dont dispose le service avec les objectifs qui lui sont assignés par la Haute Direction ; la lenteur dans l'implication des actions dans le cadre de la mise en place d'une telle démarche.

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **au niveau central ?**

La Haute Direction et les Directeurs Centraux.

⇒ **au niveau déconcentré ?**

Les Directeurs Urbain et Provinciaux et les Inspecteurs des Impôts

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

Ce sont des responsables des Services : au niveau central, le Directeur Général, les Directeurs Généraux Adjoints et les Directeurs Centraux ; au niveau urbain et provinciaux, les Directeurs Urbain et Provinciaux

- **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

Le personnel est impliqué et associé à travers un dialogue professionnel : les réunions de travail, la communication des informations statistiques, l'identification des besoins de services.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

- **Pouvez-vous les décrire ?**

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, en regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- oui non
- pluriannuelles annuelles infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

- **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- oui non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Les besoins en ressources sont élaborés par les services et communiqués à la Direction de la Gestion Budgétaire et des Services Généraux qui les inclut dans le plan d'investissement. Une fois le plan d'investissement validé par la Haute Direction, un plan de décaissement mensuel permet d'allouer aux services les ressources nécessaires.

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- oui non
- pluriannuel annuel infra annuel

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Dans le cadre du dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services, il est mis en place dès le comité de pilotage des missions d'assiette et de recouvrement, la commission d'assiette et de Recouvrement et les organes de pilotage urbain et provinciaux.

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

Sur le plan territorial, le contrôle de gestion est une fonction spécifique assurée au niveau central par l'Inspection des Services et, au niveau urbain ou provincial, par l'Inspection urbaine ou provinciale. Cette fonction est assurée par l'Inspection Générale des Finances et les Contrôleurs de gestion.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**
 - **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

Le diagnostic se fait à partir des problèmes récurrents que rencontre l'Administration dans la gestion quotidienne de l'impôt et dans les rapports avec les assujettis.

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

L'analyse des résultats s'effectue en fonction des facteurs endogènes et exogènes qui ont concouru soit à la performance ou à la contre performance dans la réalisation des objectifs assignés. Ceci se fait en comparant les objectifs assignés par rapport au résultat atteint au cours de la période concernée.

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

Les Services centralisent d'abord les données statistiques et appliquent par la suite les critères de performance.

- **Quel est le calendrier ?**

Le Comité de pilotage des missions d'assiette et de recouvrement au niveau central se réunit hebdomadairement le 1^{er} jour de la semaine ;

Une évaluation est assurée :

- au niveau urbain et provincial avec les services extérieurs, dans la première semaine du mois de novembre ;
- au niveau urbain ou provincial, dans la première semaine du mois de juillet et du mois de novembre ;
- au niveau de l'Administration Centrale, dans la deuxième quinzaine du mois de juillet et du mois de novembre.

Le processus devant aboutir à la signature du contrat d'objectifs et de moyens est engagé dans la deuxième quinzaine du mois de novembre.

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

- **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Les principaux indicateurs mis en place à la Direction Générale des Impôts sont :
- les indicateurs de portée générale applicables à l'ensemble des Services ;
- les indicateurs spécifiques ;
- les indicateurs en rapport avec l'assiette et ceux en rapport avec le recouvrement.

- **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Les indicateurs retenus visent l'élargissement de l'assiette (amélioration du répertoire, réduction du taux de défaillance en matière déclarative, amélioration des bases d'imposition) et l'amélioration du taux de recouvrement.

- **Sont-elles toutes couvertes ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les missions visées par les indicateurs retenus par la Direction Générale des Impôts ne sont pas toutes couvertes en raison de l'inadéquation de certains moyens au regard de la spécificité de certains objectifs.

- **Quel en est le nombre ?**

- Les indicateurs retenus par la DGI sont au nombre de vingt-huit (28).
- Cependant, dix (10) seulement ont été retenus dans le contrat d'objectifs et de moyens.

- **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** oui non

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

Certains objectifs visent la réalisation de certaines tâches précises, notamment la réduction du délai moyen de traitement des dossiers.

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

Il s'agit des indicateurs de gestion de performance.

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

Le mode de déclinaison est soit prioritaire, soit ascendant, soit descendant, avec des plafonds et des planchers.

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**
 - Manuellement sous forme dématérialisée
 - L'agrégation est-elle automatique ? oui non
- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les informations et données relatives à l'assiette et au recouvrement sont régulièrement saisies. Cependant, la mise en forme des indicateurs dans les services n'est pas assurée.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les systèmes d'informations sont encore rudimentaires.

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Certaines informations se rapportant aux services déconcentrés ne sont pas reprises dans les fiches de suivi et les tableaux de synthèse.

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leurs sont assignés ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Une Note de service a assuré la diffusion des fiches de suivi et des tableaux de synthèse. Régulièrement, les Services procèdent au rapprochement des indicateurs de performance des objectifs assignés pour en dégager le niveau d'exécution.

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?**
oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Ces informations et tableaux de synthèse sont régulièrement communiqués au niveau du Comité de pilotage.

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- **Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Une réunion se tient chaque semaine entre le Ministre des Finances et les Responsables des Régies financières pour évaluer le niveau d'exécution du plan d'action.

- **Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?**

Le Ministre des Finances et le Directeur Général sont les acteurs de la réactualisation. De nouvelles orientations sont données aux services sans une modification formelle des objectifs qui demeurent annuels.

- **Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?**

Les réactualisations ont porté sur les nouveaux objectifs indicateurs.

- **Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?**

- oui non
- **A quelle fréquence : mensuelle trimestrielle annuelle**
- **Sur quels points :**
 - **pour les domaines de suivi prioritaire ?** oui non
 - **pour les tableaux de bord complets ?** oui non
 - **pour le rapport d'activité ?** oui non
 - **sur l'ensemble des services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le Comité de pilotage et la Commission d'assiette et de recouvrement assurent le suivi régulier des engagements. Pour le premier, le suivi est assuré hebdomadairement, et pour le second, toutes les deux semaines.

- **Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ?**

oui non

- **A quelle fréquence ? mensuelle trimestrielle annuelle**
- **Sur quels points**
 - **pour les domaines de suivi prioritaire ?** oui non
 - **pour les tableaux de bord complets ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Dans le rapport mensuel des activités de chaque service, mention est faite du niveau d'exécution des engagements.

- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**

- **de leur activité ?** oui non

⇒ **Si oui, comment ?**

Chaque service central, dans les limites des matières relevant de ses attributions, présente un tableau où sont comparés les niveaux d'exécution des engagements des services.

- **de leur coût ?** oui non

⇒ **Si oui, comment ?**

- **de leur performance ?** oui non

⇒ **Si oui, comment ?**

Un tableau de synthèse est élaboré par le Comité de pilotage et la Commission d'assiette et de recouvrement

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les outils mis en œuvre sont les fiches de synthèse, les tableaux de synthèse et les indicateurs de performance.

Une Note de Service institue la fiche de suivi et le tableau de synthèse et renseigne sur les différentes formules de calcul des indicateurs de performance.

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?**

- oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le dispositif existe mais n'est pas très opérationnel.

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- **De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Le personnel est mis à contribution à travers les réunions de service et la communication des données statistiques.

- **Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Des primes pour les travaux intensifs ou spéciaux sont allouées de manière ponctuelle.

- **Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ?** oui non

- **Jusqu'à quel niveau ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les Directions centrales procèdent à la centralisation des données statistiques et procèdent à une comparaison avec l'évolution de la situation antérieure.

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- **Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?**

- **En interne ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les agents sont informés à travers les instructions de service, les réunions, les communiqués de service et les séances de restitution.

- **En externe ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les communiqués de presse, les émissions radiotélévisées, les matinées fiscales, les dépliants, le Site Web de la DGI.



LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS



PAYS : SENEGAL

AUTEUR (Nom, adresse mail) : Ibrahima NDIAYE
BP 1561, Dakar. DGID. Bloc fiscal
ibrahimand@netcourrier.com

A titre liminaire

Pourriez-vous nous communiquer un organigramme décrivant l'organisation de votre administration fiscale au plan central et territorial (les noms des personnes responsables ne sont pas indispensables). **Voir pièce jointe intitulée Organigramme**

I - LE CONTEXTE, LA FINALITE ET LES ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Votre administration s'est-elle dotée d'un contrat d'objectifs : **oui x** non

- **Si non** : cela est-il envisagé et pour quels motifs ?

- **oui** : Voir pièce jointe intitulée **contrat de performance MEF/DGID**
- **Depuis quand ?**

Depuis 2009. En effet, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) du Sénégal a signé un contrat de performance avec le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) le 9 mars 2009 avec effet à compter du 1^{er} janvier 2009.

- **Un contexte particulier a-t-il porté la démarche ?**

Oui. La gestion axée sur les résultats a été adoptée par le MEF avec l'introduction de nouveaux outils de management comme la planification stratégique et la contractualisation des objectifs, suite aux conclusions du rapport sur la réforme des finances publiques sénégalaises.

- **Quelles étaient les finalités recherchées ?**

- Une gestion axée sur des résultats mesurables à travers des indicateurs de performance en lieu et place d'une gestion évaluée sur la base des activités menées et les moyens mis en œuvre, naguère utilisée dans le management des services et qui n'était pas facteur d'efficacité et d'efficience.
- Une plus grande visibilité dans la définition des objectifs stratégiques, des axes, orientations et actions permettant de les atteindre.
- Un meilleur pilotage (individuel et collectif) et un suivi périodique (avec des échéances régulières hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles, semestrielles...) pour évaluer l'état d'avancement des plans d'actions opérationnels afin de prendre, au fur et à mesure de leur mise en œuvre, les actions correctives nécessaires.

- **Quel est le niveau de déclinaison territorial ou les structures impliquées dans le processus) ?**

Le contrat signé entre le MEF et la DGID a différents niveaux de déclinaison :

- d'abord, entre le Directeur général et les Directeurs et les Chefs de bureau qui lui sont rattachés ;
- ensuite, entre les Directeurs et les Chefs de services placés sous leur tutelle ;
- enfin entre les Chefs de services et les agents placés sous leur autorité.

- **Quels en sont les principaux objectifs ?**

Les principaux objectifs sont énumérés ci-dessous :

- partager l'objectif global de l'administration fiscale ;
- répartir les objectifs en fonction du potentiel et des moyens de chaque service ;
- avoir une prévisibilité dans le pilotage ;
- responsabiliser chaque agent dans l'accomplissement des missions.

- **A votre avis quels sont les principaux freins à la mise en place d'une telle démarche ?**

- Un niveau limité d'appropriation des nouveaux outils de gestion par les agents ;
- l'existence de résistances au changement ;
- le non respect des engagements pris par les parties (la mise à disposition partielle des moyens exprimés par l'une des parties contractantes par exemple) ;
- les contraintes de l'environnement global d'une fonction publique qui n'a pas encore adopté les nouvelles méthodes de gestion.

II - LA PROCEDURE D'ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTRACTUALISATION

II. 1. LES ACTEURS

- **Quels sont les différents acteurs associés :**

⇒ **Au niveau central ?**

L'autorité de tutelle (le MEF) a été associée dès l'élaboration des termes de référence portant sur la mise en place d'un plan de développement stratégique de l'administration fiscale (PDSAF).

Le Directeur général et les Directeurs ont porté le projet (de l'approbation des termes de référence par le MEF jusqu'à la validation du plan stratégique), premier élément de la procédure d'élaboration du dispositif contenant le diagnostic organisationnel de la DGID, les objectifs stratégiques et leur déclinaison en plans d'actions.

Ils (DG et Directeurs) se sont personnellement impliqués dans la sensibilisation des agents sur les nouveaux concepts (planification stratégique et contrat de performance) adoptés.

⇒ **Au niveau déconcentré ?**

Les chefs de services et leurs chefs de bureau ont été les relais de la Direction générale et des comités de rédaction (PDSAF comme contrat de performance) pour amener les agents à s'approprier les nouveaux outils de gestion avec, à la base, le premier niveau du dialogue gestion.

- **Quels sont les niveaux de responsabilités ?**

- Le MEF a approuvé les termes de référence des différents projets (PDSAF et contrat) ;
- le DG a mis en place un Comité de rédaction, un Comité de relecture et appuyé tout le processus ;
- les Directeurs ont assisté le DG dans le portage institutionnel des différents projets ;
- les chefs de service servent de relais aux services centraux au niveau déconcentré et sont chargés de veiller à la mise en œuvre des actions contenues dans les documents de référence.

▪ **Comment les personnels sont-ils impliqués et associés à cette démarche ?**

A travers une démarche participative, des tournées de sensibilisation ont été organisées par le Comité de rédaction du PDSAF pour expliquer les enjeux et les perspectives de l'adoption de la gestion axée sur les résultats comme nouveau mode de pilotage des services.

Ainsi, tous les Centres des services fiscaux (CSF) ont été visités avec, comme chef de délégation, un Directeur désigné par le DG pour donner un sens particulier au portage institutionnel des différents projets.

II. 2. LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer des programmes d'actions en administration centrale ?**

- **oui** non

- **pluriannuelles** annuelles infra annuelles

▪ **Pouvez-vous les décrire ?**

Il y a, au Sénégal, un Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) et l'Instrument de soutien à la Politique économique (ISPE) qui constituent des cadres privilégiés et pluri annuels de planification et de gestion des finances publiques.

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant de fixer, dans les services, le niveau de l'objectif à atteindre pour chacun des indicateurs retenus en matière d'activité, de coût et de performance ?**

- **oui** non

- pluriannuelles **annuelles** infra annuelles

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Chaque année, les chefs de services, après avoir rédigé leur rapport de la gestion écoulée, élaborent un plan d'actions au titre de l'année en cours. Cette procédure est adoptée par les chefs de services qui inscrivent leurs actions dans le cadre global défini (PDSAF et contrat de performance) en respectant le niveau d'atteinte des indicateurs retenu pour chaque année.

Toutefois, les coûts ne sont pas toujours cernés.

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'élaborer, dans les services, au regard de chaque objectif, le programme des actions permettant de l'atteindre ainsi qu'un dispositif de pilotage de ce programme ?**

- **oui** non

- pluriannuelles annuelles **infra annuelles**

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Pour l'objectif relatif à l'accroissement du taux de pression fiscale (recettes), un programme d'actions annuel est mis en place en début d'année. Il fait l'objet d'un suivi interne et externe.

Le pilotage externe est sous la responsabilité d'un Comité chargé du suivi des recettes, présidé par un Conseiller technique du MEF et composé de l'ensemble des cadres des régies financières.

A l'interne, le dispositif est piloté par le Comité de Coordination de la DGID présidé par le Directeur général des Impôts et des Domaines.

▪ **Existe-t-il des procédures régulières permettant d'allouer aux programmes d'actions les ressources nécessaires ?**

- **oui** non

⇒ Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Dans le budget global de l'administration fiscale, beaucoup de programmes d'actions (informatisation, mise en place de services d'accueil fonctionnels...) font l'objet d'allocations de ressources. Mais, cette allocation n'est pas systématique et ne concerne pas toutes les actions.

- **Existe-t-il un dispositif formalisé de dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services ?**

- **oui** non
- pluriannuel annuel **infra annuel**

⇒ Si oui, pouvez-vous le décrire ?

Le suivi du processus et l'évaluation de la gestion des deux derniers niveaux de déclinaison (entre Directeurs et Chefs de services d'une part, et entre Chefs de services et agents d'autre part) sont assurés par un Comité pour le Dialogue de Gestion (CODIG) mis en place à cet effet.

C'est une structure ad hoc dirigée par le Directeur du Contrôle interne et composée de membres expérimentés qui ont fait leur carrière dans les différentes missions (fiscales, domaniales et cadastrales) de la DGID.

Les principaux objectifs du CODIG sont les suivants :

- doter l'équipe de direction de la DGID d'une structure d'analyse et d'aide à la décision possédant une vue unifiée sur les performances de tous les services ;
- doter les chefs de services d'un cadre d'échange transparent, constructif et régulier, déconnecté de toute relation hiérarchique ainsi que d'un regard extérieur objectif sur leurs activités ;
- disposer d'une instance de normalisation du fonctionnement des services par l'identification et la diffusion des meilleures pratiques de gestion.

Deux dialogues de gestion sont prévus par an. Toutefois, à cause des contraintes, le dialogue ne se tient qu'une fois par an.

- **Qui est en charge du contrôle de gestion au niveau territorial (fonction spécifique ou partagée) ?**

La Direction du Contrôle interne est chargée du contrôle de gestion au niveau national et territorial. Elle partage cette compétence avec l'Inspection générale des Finances, structure du MEF, qui est chargée du contrôle des services de toutes les directions générales du Ministère, y compris tous les services déconcentrés.

- **Pouvez-vous décrire le processus de contractualisation des objectifs :**

- **Comment se déroule la phase de diagnostic ?**

La phase diagnostic s'est déroulée de façon participative avec :

- des visites au niveau des services pour sensibiliser les agents et s'enquérir de leurs préoccupations ;
- des rencontres avec les partenaires extérieurs pour recueillir leurs propositions ;
- des contributions écrites envoyées au Comité de rédaction par des agents, etc.

- **Comment se déroule la phase d'analyse des résultats ?**

La phase d'analyse des résultats du diagnostic permet d'identifier :

- les faiblesses ;
- les forces ;
- les menaces ;
- et les opportunités de l'administration fiscale.

Leur prise en compte a facilité la formulation des objectifs stratégiques et l'élaboration des plans d'actions opérationnels.

- **Comment se déroule la phase de l'évaluation ?**

La première étape est la rédaction du rapport annuel de performance portant sur la gestion écoulee et sa transmission au MEF. C'est un document qui consolide les résultats sectoriels présentés par les services centraux comme extérieurs.

Ensuite, une mission conduite par l'Inspection générale des Finances procède à la certification du rapport de performance (vérifie l'exactitude des informations données, cherche les explications des écarts...).

A la fin de la mission, un rapport de certification du rapport de performance est élaboré et transmis au MEF. Ledit rapport donne le niveau exact d'atteinte des indicateurs et comporte également des recommandations qui peuvent faire l'objet de directives par le MEF en vue de leur application.

Les réajustements et les corrections nécessaires sont faits en tenant compte des recommandations.

- **Quel est le calendrier ?**

- Le dépôt du rapport annuel de performance de l'année N est prévu au plus tard à la fin du mois de février de l'année N+1.
- La mission de certification du rapport doit débuter au début du deuxième trimestre de l'année N+1.
- Les résultats de la certification devront être disponibles avant la fin du premier semestre.
- Des réunions sont organisées pour faire le point sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations ou des directives, le cas échéant.

II. 3. LE VOLET INDICATEURS

II.3.1. LE VOLUME ET LA NATURE DES INDICATEURS

(Pouvez-vous nous adresser les fiches de quelques indicateurs suivis ?)

▪ **Quels sont les principaux indicateurs mis en place dans votre administration ?**

Il s'agit des indicateurs de délais dont la finalité est l'évaluation de la qualité des services rendus aux usagers, surtout par rapport aux missions de service public assurées par la DGID relatives à la gestion fiscale, domaniale et cadastrale.

En plus de ces indicateurs, il y en a d'autres censés mesurer les performances des services sur la maîtrise de l'assiette, le contrôle fiscal, le recouvrement, le traitement du contentieux, etc.

▪ **Quelles sont les missions visées par les indicateurs retenus ?**

Il s'agit des missions fiscales (liées à l'assiette, au contrôle et au recouvrement), domaniales et cadastrales.

▪ **Sont-elles toutes couvertes ?** **oui** **non**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Elles sont toutes couvertes, mais certaines missions (comme celle fiscale) polarisent plus d'indicateurs que d'autres.

▪ **Quel en est le nombre ?**

Le contrat de performance est constitué de quarante-et-un (41) indicateurs répartis sur trois ans.

▪ **S'agit-il uniquement d'objectifs chiffrés ?** **oui** **non**

⇒ **Si non, pouvez-vous préciser ?**

Certains objectifs sont qualitatifs et mesurent les efforts des services dans l'accomplissement d'une formalité ou le nouveau savoir être inculqué aux agents.

- **Quelle est la nature de ces indicateurs [de gestion de performance, de qualité...] ?**

Il y a des indicateurs de performance (niveau d'atteinte des recettes, taux de recouvrement sur prises en charge). Par contre, certains indicateurs mesurent les délais d'instruction de dossiers, voire la qualité du service rendu à l'utilisateur.

- **Quel est le mode de déclinaison ? (ascendant, descendant, prioritaires, leviers...)**

II.3.2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

- **Comment s'effectue l'alimentation des bases de données et la remontée des données ?**

- Manuellement sous forme dématérialisée

- L'agrégation est-elle automatique ? oui non

- **Existe-t-il des systèmes permanents de saisie, de traitement et de mise en forme des indicateurs dans les services ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

L'alimentation des bases de données se fait soit de façon manuelle, soit sous forme dématérialisée pour les indicateurs paramétrés dans le progiciel SIGTAS.

- **Existe-t-il des procédures de contrôle des principales informations et/ou des procédures permettant de s'assurer de la qualité des principales chaînes d'alimentation des tableaux de suivi ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les rapports des chefs de services opérationnels sont transmis au niveau des directions où les informations relatives aux indicateurs font l'objet d'un contrôle de premier niveau avant d'être mises à la disposition de la Direction générale, notamment le Bureau chargé de la Stratégie et du Suivi chargé de la synthèse.

- **Les systèmes d'informations constituent-ils une base suffisamment complète pour permettre les analyses de gestion courante ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

La DGID dispose d'un système d'informations dénommé SIGTAS (Système Intégré de Gestion des Impôts et Taxes ...). Cependant, il n'a pas encore pris en compte l'ensemble des indicateurs de gestion et de performance de la DGID.

- **Les responsables de service disposent-ils de tableaux de synthèse permettant de rapprocher les indicateurs des objectifs qui leur sont assignés ?** oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

A la fin de chaque année, depuis l'intégration des outils de la GAR en 2008, les chefs de services (chefs de CSF, chefs de brigade et chefs de bureau rattachés au Directeur général, produisent un rapport de gestion qui présente le niveau d'atteinte de leurs objectifs déclinés en actions et associés à des indicateurs de performance.

Des tableaux de synthèse rappellent leurs engagements, les indicateurs de performance, les résultats obtenus, les écarts (positifs ou négatifs) et leurs explications.

- **Les informations et les tableaux de synthèse sont-ils disponibles dans les services ?**

oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les informations et les tableaux de synthèse sont disponibles et annexés au rapport de la gestion écoulée. Le CODIG, dans ses recommandations, a fortement insisté sur l'obligation, pour les chefs de services sortants, de transmettre, en cas de mutation, ces documents à leur successeur et les joindre dans le procès-verbal de passation de service.

III - LE SUIVI ET L'EVALUATION

III.1 LE SUIVI DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

- Existe-t-il en administration centrale un dispositif d'examen (au moins annuel) des résultats de la mise en œuvre du plan d'action du ministère ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Chaque année, l'Inspection générale des Finances effectue une mission de certification du rapport de performance élaboré par la DGID pour rendre compte du niveau d'atteinte de chaque indicateur de performance.

- Comment se déroule la phase de réactualisation (acteurs, procédure) ?

Après l'élaboration du rapport de certification du rapport annuel de performance, le MEF peut prendre des directives allant dans le sens d'une réactualisation du contrat, compte tenu des propositions de l'Inspection générale des Finances.

Ainsi, les éléments de réactualisation peuvent porter aussi bien sur des indicateurs de performance que sur des ressources à allouer.

- Sur quels points ont déjà porté les réactualisations (objectifs ou indicateurs abandonnés, nouveaux objectifs indicateurs) ?

Par exemple, un indicateur portant sur la rédaction d'un guide des démarches (document physique) a été revu après que la DGID a élaboré un guide dématérialisé des démarches usuelles accessible en ligne.

Un nouvel indicateur de performance a été proposé par rapport au suivi des recouvrements : il s'agit d'isoler, au niveau des prises en charge, la part des recouvrements issus du contrôle fiscal.

- Existe-t-il, en administration centrale, un dispositif de suivi régulier des engagements ?

oui non

- A quelle fréquence : mensuelle trimestrielle annuelle

- Sur quels points :

- pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
- pour les tableaux de bord complets ? oui non
- pour le rapport d'activité ? oui non
- sur l'ensemble des services ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Le Bureau de la Stratégie et du Suivi est chargé du suivi de la mise en œuvre des différents engagements de la DGID eu égard à son plan de développement stratégique et à son contrat de performance. Les domaines de suivi prioritaires, comme les recettes, font l'objet d'évaluation hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle.

Les rapports d'activités sont reçus chaque trimestre.

La situation des recettes concerne l'ensemble des services.

- Existe-t-il au sein des services un dispositif de suivi régulier des engagements ? oui non

- A quelle fréquence ? mensuelle trimestrielle annuelle

- Sur quels points

- pour les domaines de suivi prioritaire ? oui non
- pour les tableaux de bord complets ? oui non

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les domaines de suivi prioritaires, comme les recettes, sont suivis de façon régulière avec des échéances très rapprochées. Cependant, pour le moment, les tableaux de bord complets ne font pas l'objet d'un suivi régulier au niveau des services.

- **L'Administration centrale établit-elle une comparaison :**
 - **de leur activité ?** **oui** **non**

⇒ **Si oui, comment ?**

Les résultats présentés par les services portent sur les objectifs assignés, les résultats attendus. Les matrices de suivi font ressortir aussi les écarts (positifs ou négatifs), les glissements annuels, etc. La synthèse des résultats présentés par chaque service permet de procéder à des comparaisons.

- **de leur coût ?** **oui** **non**

⇒ **Si oui, comment ?**

- **de leur performance ?** **oui** **non**

⇒ **Si oui, comment ?**

Le dispositif de suivi mis en place permet d'obtenir la situation de chaque service (niveau des objectifs, résultats, écarts et explications des écarts, le cas échéant). Des comparaisons sont faites mais en tenant compte du potentiel, des spécificités de chaque service.

- **Quels sont les outils mis en œuvre pour analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Des outils organisationnels de suivi sont mis en place tels que le cadre de mesure de rendement et les matrices de suivi des indicateurs de performance.

A côté de ces outils organisationnels, il y a des outils institutionnels comme le Comité pour le dialogue de gestion (CODIG) interne à l'administration fiscale et le Comité (externe) de suivi des recettes du MEF, par exemple, pour ce qui est de l'évaluation des recettes.

- **Existe-t-il, à tous les niveaux de responsabilités dans les services, des dispositifs au moins trimestriels d'examen complet des indicateurs aboutissant aux éventuels ajustements nécessaires ?**

oui **non**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Ces dispositifs d'examen complet d'indicateurs n'existent que pour les recettes.

III .2 L'ASSOCIATION DES PERSONNELS

- **De quelle façon les agents sont-ils impliqués et associés tout au long de la démarche ?**

⇒ **Pouvez-vous préciser ?**

Les agents sont impliqués de plusieurs façons, notamment par :

- des visites de proximité du Directeur général et des Directeurs pour s'enquérir de leurs conditions de travail ;
- l'enquête de satisfaction auprès des agents pour suivre et évaluer les indicateurs de performance liés à leurs conditions de travail ;
- les réunions de coordination élargies ou les réunions annuelles de bilan ;
- le partage de l'information à travers les chefs de services qui sont, en fait, de véritables relais entre l'administration centrale et les agents placés sous leur autorité ;
- le bulletin de liaison interne édité par le Bureau de la Communication et des Relations avec le Public.

- Avez-vous mis en place des dispositifs d'intéressement particuliers ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Un dispositif d'intéressement a été retenu dans le contrat de performance. Seulement, sa mise en œuvre a coïncidé avec le projet de réforme du système de répartition des avantages. Ce dernier n'est pas encore effectif mais va prendre en compte le dispositif prévu dans le contrat.

- Les procédures d'évaluation notation intègrent-elles la réalisation des objectifs initialement fixés ? oui non

- Jusqu'à quel niveau ?

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Les procédures d'évaluation notation prennent en compte le niveau d'atteinte des objectifs fixés et les ressources effectivement mises à la disposition des services.

Les chefs de centre sont les principaux concernés par cette évaluation confiée au Comité pour le dialogue de gestion qui est un outil d'aide à la décision pour la Direction générale.

III .3 LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- Un dispositif de communication spécifique a-t-il été mis en place ?

- En interne ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

Un important programme de communication interne a été élaboré et mis en œuvre, en deux phases, pour sensibiliser et impliquer tous les agents dans le processus d'adoption des nouveaux outils du management moderne (planification stratégique, contractualisation des objectifs, etc.).

La première phase a eu lieu avant l'élaboration des documents à travers une visite des services.

La deuxième phase a été réalisée après la validation des documents et a concerné aussi bien les cadres (à l'occasion de séminaires) que les agents (séances de restitution au niveau de chaque site de l'administration fiscale).

- En externe ? oui non

⇒ Pouvez-vous préciser ?

En amont, le Ministère de l'Economie et des Finances ainsi que les partenaires (patronat, syndicats, notaires, associations de consommateurs, associations de commerçants...) de la DGID ont été rencontrés à travers des séances de travail au cours desquelles le projet d'élaboration d'un plan stratégique suivi d'un contrat de performance a été présenté, notamment la nouvelle démarche consistant à mettre l'utilisateur au centre de ses préoccupations.

Après leur validation, une vaste campagne de vulgarisation de ces documents a été menée au profit de l'autorité de tutelle (le MEF) et des partenaires cités ci-dessus.