



**31<sup>ème</sup> colloque international**

**Libreville – GABON**

**du 23 au 26 mai 2016**

**Quelles stratégies RH  
pour une administration  
moderne et efficace ?**

**DIALOGUE DE SYNTHESE**

## AVANT-PROPOS

Le 31<sup>ème</sup> colloque international du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales s'est tenu à Libreville (Gabon) du 23 au 25 mai 2016, sur le thème «Quelles stratégies RH pour une administration moderne et efficace ?».

Ouvert par Madame le Ministre délégué auprès du Ministre du Développement durable, de l'Economie, de la Promotion, des Investissements et de la Prospective, il a enregistré une importante participation. Il s'est en effet déroulé en présence de 110 délégués, représentant 24 pays membres du CREDAF et 12 organismes internationaux, ainsi que l'Université Paris Dauphine. Le niveau de représentation était élevé : outre la présence des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints et de nombreux hauts cadres d'administration centrale ou de services à compétence nationale, deux ministres (le Ministre de la Fonction publique, de la Réforme administrative et des cadres juridiques et institutionnels de la République du Gabon et le Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration de la Côte d'Ivoire) ont honoré de leur présence les débats en participant à la première table ronde sur les enjeux et les problématiques des RH.

Les débats ont été intenses, enrichis par les expériences mutuelles des pays membres du CREDAF et celles des représentants des pays et des organisations internationales invités, montrant tout l'attachement à l'esprit d'ouverture qui préside l'organisation de nos activités.

Le choix de la thématique RH, très demandée par les membres du CREDAF, montre combien ceux-ci sont attachés à la nécessité de disposer d'une administration modernisée au service de l'Etat et du citoyen, en phase avec les enjeux de notre temps, capable de s'adapter à l'évolution de son environnement et de répondre aux attentes de la société pour un service public de qualité. Ce thème, majeur pour nos administrations, est un levier managérial certain dans la conduite de leurs réformes et dans la réalisation de leurs objectifs.

Des experts de pays membres et d'organisations internationales ont exposé les principes illustrés par l'expérience de représentants d'administrations fiscales au cours des travaux en séances plénières et en ateliers. Ces ateliers ont permis de mener une réflexion de manière plus technique sur les problématiques RH, identifiées comme prioritaires par les membres du CREDAF.

Le CREDAF a ensuite décliné le thème du colloque dans un séminaire sur la formation qui s'est tenu en Guinée (juillet 2016), dans le cadre de son rôle de formation et de renforcement des capacités des administrations de ses membres.

Comme traditionnellement, le colloque a été également l'occasion de présenter le résultat du groupe de travail chargé d'élaborer un guide sur les remboursements de crédit de TVA. La diffusion du document élaboré, qui a répondu aux attentes des pays membres, a fait l'objet d'un accompagnement dans le cadre d'un séminaire de formation de formateurs du groupe de travail, à Rabat (Maroc) en septembre 2016.

Je vous invite à prendre connaissance des actes du colloque dans ce document de synthèse et sur le site Internet du CREDAF où vous trouverez également la documentation diffusée sur place.

Au nom de tous les participants qui ont plébiscité l'organisation du colloque, j'adresse mes remerciements les plus sincères à M. Joël OGOUMA, Directeur général des Impôts du Gabon, Président du CREDAF, et à son équipe, pour la qualité de leur accueil et de l'organisation.

Didier Cornillet

Secrétaire général

## TERMES DE REFERENCE



Chaque année, les membres du CREDAF retiennent pour le colloque annuel un thème au centre de leurs préoccupations. Association de fiscalistes, le CREDAF regroupe les dirigeants de 30 administrations fiscales dont les réflexions et travaux portent à la fois sur la fiscalité mais aussi le management ou l'organisation.

Ainsi, après le thème de la TVA abordé à Kinshasa, en République Démocratique du Congo, en 2015, le 31<sup>ème</sup> colloque, qui se tiendra à Libreville, au Gabon, aura vocation à s'interroger sur la politique et la gestion des ressources humaines (RH), plus particulièrement sur le thème : « quelles stratégies RH pour une administration moderne et efficace ? »

Le choix de cette thématique, très demandée par les membres du CREDAF, montre combien ceux-ci sont attachés à la nécessité de disposer d'une administration modernisée au service de l'Etat et du citoyen, en phase avec les enjeux de notre temps, capable de s'adapter à l'évolution de son environnement et de répondre aux attentes de la société pour un service public de qualité. Ce thème, majeur pour nos administrations, est un levier managérial certain dans la conduite de leurs réformes et dans la réalisation de leurs objectifs.

En effet, la finalité des administrations fiscales est d'asseoir l'impôt, de le contrôler et de le recouvrer. Mais il ne peut y avoir de performance dans ces missions sans un personnel de qualité, bien formé, qui a de la visibilité sur sa carrière et dont les compétences sont mises en œuvre à bon escient et reconnues par la hiérarchie. Les ressources humaines s'avèrent ainsi d'une importance capitale en tant que fonctions support, dans leur rôle de soutien aux missions fiscales.

Plus largement, la qualité des ressources humaines est essentielle au développement d'un pays. Une fonction publique efficace et motivée est nécessaire à la gouvernance, à la formulation et à la mise en œuvre des politiques publiques. Elle doit compter sur des personnels avec les compétences, les mesures d'incitation, l'éthique et la responsabilité nécessaires pour fournir des services publics de qualité et réaliser les missions dévolues à l'Etat.

Or de nombreux membres du CREDAF font régulièrement état de difficultés rencontrées en matière de GRH : absence de maîtrise du recrutement, dispositif de formation parfois insuffisamment structuré, rotation importante des personnels, manque de visibilité sur les promotions et sur les rémunérations...

Dans un contexte de contraintes économiques et budgétaires, tous les pays cherchent à accroître leurs recettes domestiques pour financer leurs dépenses publiques. Les actions menées par le CREDAF au cours des dernières années ont montré que l'élargissement de l'assiette et le renforcement de l'efficacité du contrôle fiscal sont des leviers pour atteindre cet objectif d'augmentation des recettes. Pour autant, les ressources humaines sont également des leviers dans cette démarche, dès lors qu'elles concourent à renforcer les capacités des administrations.

Les stratégies sont multiples et variées, en fonction des contextes nationaux, riches dans leur diversité. Elles nécessitent la définition d'objectifs clairs et une vision globale à plus ou moins long terme, afin de mettre en place des outils adaptés pour accompagner les réformes et les mutations de l'action publique. Bâtir une stratégie pluriannuelle impliquera une meilleure articulation avec le pilotage des emplois, des effectifs et de l'évolution de la masse salariale. Dès lors, les pays membres sont amenés à s'interroger sur les mesures de progrès à prendre pour tendre vers une administration qui soit à la fois moderne et efficace, en termes de recrutement, de déroulement de carrières, de reconnaissance de la valeur professionnelle des agents, de gestion plus personnalisée mieux adaptée aux besoins des services et des fonctionnaires....

Compte tenu de la nature très vaste du sujet, les membres ont souhaité que la réflexion soit plus particulièrement abordée autour des thématiques suivantes :

- le recrutement ;
- la formation ;
- la carrière, la rémunération ;
- la déontologie.

Le colloque se propose de débattre de l'ensemble de ces thèmes lors d'une table ronde sur les enjeux et les défis auxquels nos pays doivent faire face, complétée par des travaux en ateliers (6). Ces ateliers auront pour objectif de mener une réflexion de manière plus technique sur les problématiques RH, identifiées ci-dessus comme prioritaires par les membres du CREDAF. Ils seront animés par des experts spécialisés dans chacun des domaines.

### ➤ **Le recrutement**

Une fonction publique modernisée appelle des recrutements diversifiés et transparents, permettant une ouverture de la fonction publique vers l'ensemble des catégories sociales. La définition d'une politique interne de recrutement, la mise en œuvre des opérations de recrutement ainsi que la prise en charge des incidences du recrutement sur le plan des ressources humaines constituent les priorités d'action qui s'inscrivent dans le cadre général de l'action de l'Etat (dépassant celui des administrations fiscales) et nécessitent la mise en place d'outils de pilotage et de suivi. Dans un monde concurrentiel (monde de l'entreprise, de la finance), se pose la question de l'attractivité de la fonction publique et plus particulièrement des administrations fiscales (comment recruter les « talents » ? comment les « fidéliser » ?).

Les échanges permettront de réfléchir sur l'identification et l'analyse des besoins de recrutement, sur l'analyse des effectifs au sein des administrations (nombre, répartition cadres/agents) et les moyens d'action comme la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GEPEEC) des pays membres. Celle-ci permet une gestion anticipative des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'administration.

Ils permettront de recenser les difficultés rencontrées et d'y apporter des propositions de réponses, de comparer et d'analyser les différentes voies de recrutement possibles dans les administrations fiscales des pays membres du CREDAF. Si le concours, considéré comme le garant de l'égal accès aux emplois publics par un recrutement fondé sur les seules compétences, représente en général la voie principale d'accès pour devenir fonctionnaire, il conviendra d'aborder d'autres voies de recrutement (contrats, recrutements directs).

### ➤ **La formation professionnelle : initiale et continue**

Une meilleure mobilisation des recettes fiscales par l'Etat nécessite de mettre en place des mesures qui contribuent au développement du capital humain par la mise en place d'un dispositif pérenne de renforcement des capacités. Celui-ci est un enjeu stratégique majeur pour les administrations fiscales des pays du CREDAF, qui doit permettre d'améliorer l'offre, les conditions et la qualité de la formation professionnelle. Celle-ci doit proposer des actions en cohérence avec les évolutions des métiers et du service public.

Le renforcement des capacités repose sur deux piliers complémentaires de la formation professionnelle : la formation initiale et la formation continue. Corollaire du recrutement, la formation professionnelle est un vecteur essentiel dans les processus de conduite du changement et un levier managérial et de performance certain. Elle permet à tout fonctionnaire, agent et cadre, d'acquérir, puis d'actualiser régulièrement tout au long de sa carrière, les compétences nécessaires au bon exercice de ses missions. Elle sécurise, optimise et valorise les parcours professionnels par des actions de formation en cohérence avec les aptitudes et compétences indispensables aux métiers et par la mise en place de préparations aux concours et examens internes, afin d'offrir des perspectives de carrière motivantes aux personnels. Elle favorise ainsi la mobilité professionnelle tant horizontale que verticale, lors de la prise de poste des agents, après un changement dans les missions ou une promotion de grade.

Un atelier dédié à la formation initiale abordera la définition d'un cadre stratégique et visera à déterminer les orientations et les besoins qui lui sont nécessaires. Il permettra de faire le point sur les structures existantes dans les pays du CREDAF en termes de formation initiale (école des impôts, école nationale d'administration), d'analyser les formations proposées et d'apporter des réponses aux difficultés rencontrées sur ces sujets. Celles-ci devront prendre en compte les spécificités et la taille des administrations des pays membres du CREDAF (ex : seuil critique de création d'une école de formation spécifique à l'administration fiscale).

Un autre atelier aura pour objectif de s'intéresser à la formation interne continue dans les administrations fiscales des pays membres. Il abordera les sujets liés à l'ingénierie de la formation (stratégique, financière, de développement des compétences...), à l'identification des besoins et les outils de renforcement des capacités (ex : plans de formation, formations obligatoires et optionnelles lors de la prise de poste, bilans de compétences, formation à distance/e-formation, coûts de la formation...), afin de proposer la meilleure formation possible pour garantir l'accomplissement des missions par des agents et des cadres efficaces et motivés.

Il permettra également de réfléchir sur les moyens de capitaliser le savoir et l'expérience des pairs, à savoir des personnels expérimentés disposant de qualités professionnelles et pédagogiques certaines pour partager leurs connaissances (tutorat, vivier de formateurs, formations de formateurs).

### ➤ **La carrière, la rémunération**

Le colloque sera l'occasion de débattre des enjeux et problématiques de ces thèmes complexes et sensibles, et de discuter des perspectives de carrière et de rémunérations offertes au sein des administrations fiscales du CREDAF, qui influent notamment sur la motivation et la performance des agents. Les participants seront appelés à réfléchir sur diverses questions : comment moderniser les parcours professionnels et les rémunérations et mieux tenir compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel des personnels, cadres et non-cadres ? Comment évaluer la performance (collective, individuelle) ? Quels outils d'appréciation de la valeur professionnelle mettre en place (entretiens d'évaluation, incitations financières, avancement de carrière accéléré...) ?

Ainsi, en termes de mobilisation des agents, l'accent est souvent mis sur les incitations individuelles et la mesure comptable des performances. Les travaux permettront de conduire les participants à réfléchir à d'autres logiques de motivation et de reconnaissance du mérite des personnels autour du sens et des valeurs de l'action publique et d'un déroulement de carrière motivant, qui capitalise les connaissances et l'expérience acquise à différents postes.

### ➤ **Déontologie**

Les administrations fiscales, parce qu'elles collectent les deniers publics, se doivent d'être exemplaires et d'inspirer respect et confiance, pour crédibiliser les actions menées auprès de leurs interlocuteurs, en particulier les contribuables. Tout comportement inapproprié d'un agent public, voire malveillant, risque de nuire au rendement de l'impôt, en compromettant le principe de l'adhésion à l'impôt chez les contribuables, recherché par l'administration, et par conséquent d'affaiblir les Etats.

Les participants au colloque seront invités à réfléchir sur l'évolution des principes déontologiques qui doivent guider l'administration et sur les outils à développer pour garantir aux citoyens une relation de confiance et de qualité, sur le fondement de principes fondamentaux tels que l'intégrité, l'impartialité, la neutralité... (Charte ou code déontologique, contrôle interne...)

# CEREMONIE D'OUVERTURE

## Allocution d'ouverture de Monsieur Joël OGOUMA, Directeur général des Impôts du Gabon



**Monsieur le Ministre du Développement Durable, de l'Economie, de la Promotion des Investissements et de la Prospective,**

**Monsieur le Secrétaire Général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs Généraux,**

**Distingués invités,**

**Mesdames, Messieurs,**

C'est pour moi un grand honneur et un réel plaisir de prendre la parole devant vous, ici à Libreville, parmi cette grande famille que constituent les 30 membres du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF), dans le cadre du 31<sup>ème</sup> Colloque Annuel et de la 32<sup>ème</sup> Assemblée Générale de notre organisation.

Avant toute chose, il me plaît, au nom de l'ensemble du personnel de la Direction Générale des Impôts (DGI), de vous souhaiter la plus cordiale bienvenue en terre gabonaise.

Je tiens particulièrement à remercier le Secrétariat Général du CREDAF et l'ensemble du Bureau pour l'honneur fait une fois de plus au Gabon, en choisissant Libreville pour abriter ces assises.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des représentants des pays membres du CREDAF et aux délégués des organisations internationales qui ont bien voulu répondre favorablement à l'invitation qui leur a été faite de prendre part aux travaux qui s'ouvrent aujourd'hui.

**Distingués invités,**

**Mesdames, Messieurs,**

Le thème choisi pour la session qui nous réunit ce jour, à savoir : « **Quelles stratégies de gestion des ressources humaines pour une administration moderne et efficace ?** » figure en bonne place parmi les défis auxquels doivent faire face nos administrations respectives.

En effet, l'évolution des structures de l'administration fiscale et de sa démarche tendant à une mobilisation plus accrue des recettes budgétaires, doit s'accompagner d'un renforcement de ses capacités en ressources humaines.

De même, la formation, le recrutement, la carrière, la rémunération, la déontologie, la valorisation des ressources humaines et leur implication dans la stratégie de modernisation des services constituent des éléments déterminants dans la réussite du processus de collecte des ressources budgétaires.

Les défis auxquels doivent faire face nos administrations pour les rendre plus modernes et efficaces sont multiples et variés. En effet, sur le plan financier, l'amélioration de la performance, malgré un contexte de contraction budgétaire, commande de réaliser des investissements tendant à la mise à niveau et à la rationalisation des équipements et bâtiments administratifs, préalable à toute recherche de performance car les mauvaises conditions de travail (bâtiments vétustes, postes de travail non fonctionnels) sont une entrave majeure à toute efficacité.

Il en est de même de l'acquisition d'outils informatiques, tant pour gérer l'activité que les ressources humaines, eu égard au nombre de ressources à gérer et de la multiplicité des processus à traiter tels que le recrutement, la performance, la carrière, la rémunération, etc...

Sur le plan juridique, il est nécessaire de réformer le cadre juridique et institutionnel pour promouvoir le métier de l'administration fiscale et ainsi avoir un meilleur contrôle sur les processus de nomination, de recrutement et de formation.

Enfin, la recherche de l'efficacité de nos administrations commande d'entamer une réforme organisationnelle pour passer d'une logique de corps et de grade à une logique centrée sur les emplois, les compétences et la performance tout en respectant les grands principes de la fonction publique.

**Distingués invités,**

**Mesdames, Messieurs,**

La Direction Générale des Impôts (DGI) du Gabon s'est engagée depuis quelques années dans un vaste programme de réformes, au nombre desquelles figure celle des ressources humaines.

Cette réforme s'est notamment traduite par le recrutement de nouveaux agents, la création d'une Cellule de formation et l'organisation des formations verticales et horizontales avec l'appui des partenaires au développement et des pays amis.

Aujourd'hui, elle a besoin de renforcer son encadrement en moyens humains et en effectifs suffisants en nombre et en qualité pour élever le niveau des prestations fournies et le niveau des actions et performances.

La création d'un poste de Directeur Central des Ressources Humaines dans tous les ministères, notamment au Ministère du Développement Durable de l'Economie, de la Promotion des Investissements et de la Prospective, devrait permettre d'accompagner efficacement les réformes ainsi engagées.

Cependant, il reste que l'absence de maîtrise totale des processus de recrutement, de formation, de motivation et les insuffisances constatées dans l'évaluation et la gestion des carrières des agents constituent des entraves importantes au bon fonctionnement des services et les éloignent des standards reconnus par les administrations modernes.

C'est dire que cette session constitue, pour nos administrations, une occasion d'aller plus en avant dans les actions à mettre en œuvre pour la rendre plus efficace et améliorer de manière significative le service rendu à l'utilisateur.

**Distingués invités,**

**Mesdames, Messieurs,**

Les mutations de l'environnement international avec ses nouvelles exigences commandent une adaptation rapide de nos administrations. Cette adaptation passe par de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines.

Nos travaux en atelier doivent donc être l'occasion de débattre des sujets tels que le recrutement, la formation professionnelle, le plan de carrière, l'évaluation de la performance de l'agent, la déontologie. L'objectif étant de fournir à l'agent les outils indispensables à l'accomplissement efficace de ses missions et de prévoir des mécanismes de valorisation de son mérite.

La mise en place de nouveaux mécanismes de gestion de nos agents doivent conduire à une meilleure maîtrise du recrutement à travers une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, des plans de formation performants, la reconnaissance du mérite de l'agent source de motivation, donc d'efficacité, en systématisant l'évaluation de la performance.

Par ailleurs, les administrations fiscales modernes sont désormais orientées vers une approche « client » afin d'améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Il nous revient par conséquent de réfléchir sur les évolutions à donner à notre profession, pour permettre à nos agents et nos administrations d'améliorer leur efficacité et satisfaire aux exigences sans cesse croissantes des usagers. C'est la raison pour laquelle, nous attendons des délégués une participation active dans les ateliers prévus à cet effet pour la détermination d'un cadre propice à une gestion harmonieuse et efficace des ressources humaines.

La rencontre d'aujourd'hui constitue, à en juger par le nombre de participants, une force de mobilisation formidable et une plateforme solide pour la modernisation et l'efficacité de nos administrations respectives.

Je puis vous assurer d'ores et déjà que les équipes de la DGI du Gabon seront mobilisées tout au long de ces journées pour vous écouter et mieux apprécier vos attentes dans un espace favorisant la réflexion et l'échange pour l'atteinte des objectifs visés par ces travaux.

Pour terminer, je souhaite plein succès à nos travaux.

Je vous remercie de votre aimable attention.

## **Allocution d'ouverture de Monsieur Dieudonné LOKADI MOGA**

**Président du CREDAF et Directeur général des Impôts de la République Démocratique du Congo**



**Excellence Monsieur le Ministre des Finances de la République du Gabon,  
Excellence Monsieur le Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de  
l'Administration de la République de Côte d'Ivoire,  
Excellences Messieurs les Ambassadeurs des pays membres du CREDAF,  
Monsieur le Directeur Général des Impôts de la République du Gabon,  
Monsieur le Secrétaire Général du CREDAF,  
Madame et Messieurs les Directeurs Généraux et Chers Collègues,**

**Distingués Invités en vos titres et qualités respectifs,**

**Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,**

C'est un honneur et un réel plaisir pour moi de prendre la parole à l'occasion de l'ouverture des travaux du 31<sup>ème</sup> Colloque International de notre Organisation, le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF), sur le thème : « Quelles stratégies de gestion des Ressources Humaines pour une administration moderne et efficace ? ».

Avant toute chose, je voudrais exprimer toute la gratitude du CREDAF à l'endroit des Autorités gabonaises d'avoir bien voulu accueillir les présents travaux et, surtout, d'avoir réservé un accueil de qualité aux participants dans ce merveilleux cadre de l'Hôtel Le Radisson Blu de Libreville.

J'adresse également mes très sincères remerciements à Son Excellence Monsieur le Ministre des Finances de la République du Gabon pour avoir daigné accepter, en dépit de ses multiples charges, de présider personnellement la cérémonie d'ouverture de ce Colloque. Cela témoigne sans conteste de l'intérêt que la République du Gabon attache aux questions fiscales et aux activités du CREDAF en tant que cadre de coopération internationale entre administrations fiscales.

Je m'en voudrais de ne pas signaler la présence parmi nous de Son Excellence Monsieur Pascal Abinan, Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration fiscale de la Côte d'Ivoire et Président honoraire de notre Organisation entre 2014 et 2015, qui a accepté de faire le déplacement de Libreville pour partager avec les participants sa longue expérience sur le thème de notre Colloque.

**Mesdames et Messieurs,  
Distingués Invités,**

Le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales constitue non seulement un haut lieu de partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière fiscale, mais également un cadre de raffermissement des liens entre les responsables des Administrations fiscales des pays membres.

Le 31<sup>ème</sup> Colloque International du CREDAF de Libreville se tient après celui organisé l'année passée en République Démocratique du Congo sur le thème : « TVA : enjeux et problématiques ». Il est une opportunité pour les administrations des pays membres d'échanger sur la politique et la gestion des ressources humaines en tant que leviers de modernisation et d'amélioration de l'efficacité des administrations fiscales.

En effet, pour réussir leurs missions de mobilisation des recettes publiques, les administrations fiscales doivent disposer d'un personnel de qualité, bien formé et motivé pour asseoir l'impôt, le contrôler et le recouvrer.



Le présent Colloque devra donc permettre :

- d'identifier et d'échanger sur les défis et les difficultés qui se posent à nos administrations en matière de gestion des ressources humaines en rapport notamment avec le recrutement, la formation, la gestion de la carrière, la rémunération et la déontologie, etc. ;
- de mutualiser les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines ;
- de réfléchir sur les stratégies à mettre en œuvre pour rendre les administrations modernes et efficaces.

**Mesdames et Messieurs,**

**Distingués Invités,**

L'Assemblée Générale tenue à Kinshasa, le 25 mai 2015, avait fait l'honneur à l'Administration fiscale congolaise en lui confiant à travers ma modeste personne, la présidence de notre Organisation pour un mandat d'une année.

Au moment où je m'apprête à transmettre la main à Monsieur le Directeur Général des Impôts de la République du Gabon en tant qu'hôte des présentes assises, je voudrais exprimer toute ma gratitude aux membres pour la confiance manifestée en mon endroit et dire combien cette désignation a été ressentie comme une exaltante responsabilité d'apporter ma petite contribution aux efforts de réalisation de la mission du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales.

Je voudrais féliciter et exprimer toute ma gratitude au Secrétaire Général du CREDAF, M. Didier CORNILLET et son équipe qui, avec un professionnalisme avéré, ont coordonné et mis en œuvre avec efficacité toutes les actions arrêtées par le Bureau Exécutif au cours de sa réunion du 29 juin 2015 à Paris. A l'occasion, je remercie aussi tous les pays membres qui ont accepté d'accueillir les activités du CREDAF durant le mandat de la République Démocratique du Congo et encourage les autres membres à en faire autant pour un plus grand rayonnement de notre Organisation.

**Mesdames et Messieurs,**

**Distingués Invités,**

Dans un contexte caractérisé par l'intensification et la diversité des échanges commerciaux entre entités situées dans des juridictions fiscales différentes, le CREDAF se doit de poursuivre son ouverture sur d'autres organisations traitant de la matière fiscale en vue, non seulement de renforcer son image et sa notoriété, mais également de bénéficier de leur expertise et expérience face aux nombreux défis auxquels doivent faire face ses membres, notamment les pratiques d'érosion des bases d'imposition et de transfert des bénéficiaires, l'accès aux renseignements à incidence fiscale liés aux activités des entreprises multinationales et le renforcement des capacités de leur personnel.

C'est cette perspective qui a conduit le CREDAF, au cours de notre mandat, à poursuivre son ouverture vers d'autres organisations s'occupant de la question fiscale.

En effet, après la signature du protocole d'accord de collaboration respectivement avec le CIAT en 2013 et avec l'OCDE en mars 2015, le CREDAF a, sous notre mandat, conclu un accord de don avec la France et signé, en février 2016, un mémorandum d'accord avec le Programme des Nations Unies pour le Développement, Pôle de Dakar, en vue de l'harmonisation des programmes et l'organisation conjointe des activités de formation.

Le CREDAF a pris une part significative aux différentes actions menées par l'OCDE, notamment les Séminaires sur les prix de transfert et le BEPS tenus à Dakar en février 2016 ainsi qu'aux Forums Mondiaux organisés par l'OCDE sur la TVA, la Fiscalité et le Développement et sur les prix de transfert. Il a également participé, à travers ma modeste personne, à l'atelier de la Francophonie économique tenu à Dakar du 1<sup>er</sup> au 4 décembre 2015.

**Excellence Monsieur le Ministre des Finances de la République du Gabon,**

**Excellence Monsieur le Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration de la République de Côte d'Ivoire,**

**Excellences Messieurs les Ambassadeurs des pays membres du CREDAF,**

**Monsieur le Directeur Général des Impôts de la République du Gabon,**

**Monsieur le Secrétaire Général du CREDAF,**

**Madame et Messieurs les Directeurs Généraux et Chers Collègues,**

**Distingués Invités,**

**Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,**

Pour terminer, je réitère mes remerciements aux membres du CREDAF pour leur participation massive à ce rendez-vous annuel et souhaite plein succès aux travaux du 31<sup>ème</sup> Colloque International du CREDAF de Libreville.

Je vous remercie.



## **Allocution de Monsieur Didier CORNILLET**

### **Secrétaire général du CREDAF**



**Madame le Ministre délégué auprès du Ministre du Développement durable, de l'Economie, de la Promotion, des Investissements et de la Prospective,**

**Monsieur le Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration de la République de Côte d'Ivoire,**

**Monsieur le Président du CREDAF,**

**Monsieur le Directeur général des Impôts du Gabon,**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,**

**Mesdames et Messieurs les membres du CREDAF,**

**Honorables invités,**

C'est un très grand honneur et un plaisir tout aussi grand pour moi de me trouver devant vous aujourd'hui à Libreville pour l'ouverture du 31<sup>ème</sup> colloque international du Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales, le CREDAF.

Tout d'abord, au nom de tous nos membres, permettez-moi de vous remercier chaleureusement, Madame le Ministre, Monsieur le Directeur général, d'avoir bien voulu accepter d'accueillir une nouvelle fois le CREDAF pour cette manifestation internationale qui est un événement majeur dans la vie de notre association.

Le Gabon est l'un des 15 pays fondateurs qui, en 1982, ont décidé de s'organiser pour partager leurs expériences et mutualiser leurs bonnes pratiques, et c'est aussi un soutien constant à nos activités. La Direction générale des Impôts du Gabon possède en effet une grande expérience dans l'organisation des actions du CREDAF, après avoir déjà accueilli un colloque en 1993, trois séminaires des directeurs (2004, 2007, 2015) et un groupe de travail en 2013.

La fréquence des actions du CREDAF, menées sur le territoire gabonais depuis 20 ans, montre l'attachement que vous-mêmes, Madame le Ministre et Monsieur le Directeur général, portez à notre action et à notre organisation. Plus particulièrement, votre présence parmi nous, Madame le Ministre, nous honore et témoigne de l'intérêt que votre pays porte aux questions que nous allons aborder.

Je tiens également à saluer Monsieur le Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration de la Côte d'Ivoire, Monsieur Pascal ABINAN, un ami très cher du CREDAF qu'il a présidé de 2014 à 2015. C'est un immense plaisir et un insigne honneur de vous accueillir parmi nous. Monsieur le Ministre, cher Pascal, le CREDAF vous exprime toute sa gratitude pour le soutien que vous continuez à nous apporter et le temps que vous nous consacrez malgré vos hautes responsabilités ministérielles. Soyez-en chaleureusement remercié!

La vocation du CREDAF est d'être un espace international d'échanges pour les dirigeants des administrations fiscales qui permet de mettre en commun les bonnes pratiques de ces pays. À cet égard, nous sommes réunis aujourd'hui pour débattre sur un sujet ambitieux : "Quelles stratégies RH pour une administration moderne et efficace ?" Le choix de cette thématique, très demandée par les membres du CREDAF, montre combien ceux-ci sont attachés à la nécessité de disposer d'une administration modernisée au service de l'Etat et du citoyen, en phase avec les enjeux de notre temps, capable de s'adapter à l'évolution de son environnement et de répondre aux attentes de la société pour un service public de qualité. Ce thème, majeur pour nos administrations, est un levier managérial certain dans la conduite de leurs réformes et dans la réalisation de leurs objectifs.

Les ressources humaines s'avèrent d'une importance capitale en tant que fonction support, dans leur rôle de soutien aux missions fiscales. Plus largement, la qualité des ressources humaines est essentielle au développement d'un pays. Une fonction publique efficace et motivée est nécessaire à la gouvernance, à la formulation et à la mise en œuvre des politiques publiques. Elle doit compter sur des personnels avec les compétences, les mesures d'incitation, l'éthique et la responsabilité nécessaires pour fournir des services publics de qualité et réaliser les missions dévolues à l'Etat.

Face à ces enjeux, les travaux permettront de débattre sur les stratégies mises en place ou à mettre en place pour une plus grande efficacité de nos administrations – tant en termes de recrutement que de formation et de carrière. Bâtir l'action publique de l'avenir nécessite d'accompagner et de former nos fonctionnaires dans une perspective de long terme pour une implication optimale.

Vous le savez tous, le colloque annuel est un moment privilégié pour les membres de notre organisation qui ont plaisir à se rencontrer au plus haut niveau pour échanger sur des thèmes qu'ils ont choisis en fonction de leurs attentes et de leurs préoccupations. Si les membres du CREDAF apprécient de se retrouver, ils font également preuve d'ouverture en invitant à chaque édition des pays non-membres et diverses organisations et institutions internationales.

La présence de plus de 110 participants représentant 24 pays et 10 organisations et institutions internationales, auxquels s'ajoutent l'ENAREF et l'Université Paris-Dauphine, est la démonstration de la pertinence du choix du thème retenu.

L'objectif du colloque de Libreville est de réfléchir pendant 3 jours sur les défis et les enjeux des réformes initiées, ou à venir, et sur les choix à opérer en termes de ressources humaines, par les pays membres, en vue de rechercher les mécanismes qui permettent d'optimiser l'efficacité et la performance de nos administrations fiscales et de s'appuyer sur nos expériences mutuelles.

Je souhaite que la réflexion que nous allons mener ensemble sur ces sujets nous permette de mutualiser les bonnes pratiques et de dégager les pistes d'évolution ou de réformes pour bâtir une administration fiscale capable de répondre efficacement aux défis auxquels nous devons faire face. Je suis certain que les débats, le partage d'expériences et la confrontation d'idées qui se dérouleront pendant ces trois jours seront fructueux et pourront enrichir nos pratiques respectives.

Les ressources humaines constituent un enjeu important pour l'avenir de nos pays, en termes d'efficacité de l'action publique. Certaines faiblesses qui ont pu être identifiées, comme l'absence de maîtrise du recrutement, un dispositif de formation parfois insuffisamment structuré, une rotation importante des personnels, un manque de visibilité sur le déroulement et les perspectives de carrière..., ont permis de mettre en évidence la nécessité de moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines.

En effet, les méthodes et les principes qui les régissent impactent l'efficacité et l'efficacité de nos administrations. Il faut donc un cadre juridique et réglementaire clair et stable, une organisation et une gestion adaptées pour disposer de fonctionnaires bien formés, motivés et exemplaires tout au long de leur carrière.

Ce colloque est précédé par la 32<sup>ème</sup> Assemblée générale de notre association. C'est un moment d'une importance particulière puisque c'est l'instance qui décide des orientations du CREDAF et qui arrête le programme d'activité. Nous y ferons le bilan de l'activité 2015 – qui a été particulièrement riche, avec en particulier notre accord de partenariat conclu avec l'OCDE le 16 mars 2015 – avec un programme très ambitieux, qui a été respecté grâce à l'engagement de tous.

Je voudrais ici remercier tous les pays membres qui ont accueilli des actions du CREDAF l'an dernier ou mis à disposition des experts pour animer ces événements, car je mesure pleinement l'effort budgétaire et humain que cela représente.

Je souhaite également saluer le Président du CREDAF, M. Dieudonné LOKADI MOGA, et le remercier très chaleureusement pour son implication ainsi que pour le soutien sans faille et la confiance qu'il m'a accordés tout au long de cette année. Sous sa présidence, le CREDAF a poursuivi son évolution vers un rapprochement avec nos partenaires internationaux, en particulier avec le Pôle de Dakar, basé au centre régional du PNUD, avec un protocole qui a été signé le 22 février 2016 à Dakar, et la présence des représentants de plusieurs de ces organisations internationales aujourd'hui à Libreville pour le colloque du CREDAF traduit cette évolution.

Il me faut aussi rendre hommage à l'implication et à l'appui constant des membres du Bureau exécutif ici présents dont je sollicite régulièrement l'avis et le concours.

**Madame le Ministre,**

**Monsieur le Directeur général,**

Permettez-moi de vous remercier au nom de tous les participants pour la qualité et la chaleur de l'accueil qui nous a été réservé depuis notre arrivée ainsi que pour la contribution du Gabon à la réalisation des objectifs du CREDAF. Le colloque qui nous réunit est la conclusion d'un long travail d'organisation mené depuis plusieurs mois avec Monsieur le Directeur général et tous les membres du Comité d'organisation qu'il a mis en place.

Je souhaite souligner que l'action du Comité d'organisation a été remarquable et que tout a été mis en œuvre par notre pays hôte pour contribuer à la réussite de ce 31<sup>ème</sup> colloque. J'ai pu mesurer l'engagement et le professionnalisme de chacun, gage d'une réussite assurée. Je puis également témoigner que notre pays hôte ne ménagera aucun effort au service des délégués pour leur faire découvrir les richesses culturelles et humaines du Gabon. Qu'ils soient très chaleureusement remerciés pour n'avoir jamais ménagé leur peine pour soutenir le Secrétariat général, tout au long de cette préparation !

L'action du Comité d'organisation et les moments de convivialité que vous avez prévus de nous offrir au cours de notre séjour à Libreville favoriseront, sans nul doute, les rencontres entre délégués. Il est en effet particulièrement important que ce colloque soit l'occasion pour tous les délégués de mieux se connaître et, au-delà, de nouer les relations directes en vue de développer encore davantage les liens entre leurs administrations réunies grâce au CREDAF. Ces rencontres sont aussi l'occasion de découvrir de nouveaux pays, de nouvelles cultures et je ne doute pas que vous serez enchantés par votre séjour au Gabon.

Je forme le vœu que ce colloque soit fructueux et que chacun puisse s'enrichir de l'ensemble des discussions et des expériences des participants. C'est par la coopération et par le mode original du CREDAF que nous pourrions favoriser cet échange de bonnes pratiques dans la matière qui est la nôtre : l'administration fiscale.

Je souhaite à tous les participants un excellent colloque, que votre séjour à Libreville soit aussi agréable que studieux.

Bienvenue à tous!

Je vous remercie pour votre aimable attention.



## **Allocution de Madame Marie-Julie BILOGHE BI NZÉ NDONG**

**Ministre Déléguée auprès du Ministre du Développement durable,  
de l'Economie, de la Promotion des Investissements et de la Prospective**



**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,**

**Mesdames et Messieurs les Représentants des pays Membres du CREDAF,**

**Distingués invités,**

**Mesdames, Messieurs,**

C'est pour moi un grand honneur de procéder à l'ouverture des travaux du 31<sup>ème</sup> Colloque du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) sur le thème «Quelles stratégies de gestion des Ressources Humaines pour une administration moderne et efficace ? ».

C'est l'occasion de marquer, une fois de plus, la volonté du Gouvernement de la République de partager la réflexion sur des questions d'importance avec les partenaires au développement et les pays amis en toute sérénité, dans un climat de confiance, d'échanges et de partage mutuels.

En effet, le Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE), qui fonde l'action du Chef de l'Etat, définit la modernisation de l'Etat, l'amélioration de l'efficacité et la bonne gouvernance comme les enjeux principaux de l'émergence.

De même, la Budgétisation par Objectif de Programme (BOP) introduit d'importants changements en matière de gestion des effectifs des agents publics et des dépenses de personnel dans le budget de l'Etat.

Sa mise en œuvre commande, par ailleurs, une autonomie dans le choix des ressources humaines, le développement de la gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois, des réformes visant la mise en place d'une gestion par métier et l'encouragement à l'adoption d'un processus d'évaluation pour mesurer les effets de l'action publique, eu égard aux objectifs et moyens employés comme gage de bonne gouvernance.

Ce Colloque arrive à point nommé pour traduire toute l'importance du capital humain dans la politique du Président de la République, Chef de l'Etat, Son Excellence Ali BONGO ONDIMBA, pour la mise en place d'une Administration Publique, en général, et d'une Administration Fiscale, en particulier, modernes et efficaces.

La présence d'un large éventail de délégués témoigne à l'évidence de l'intérêt que ce sujet présente pour nos différents pays.

**Mesdames, Messieurs,**

Le thème choisi pour vos travaux s'inscrit dans l'amélioration continue de l'administration fiscale et la recherche d'une mobilisation optimale des ressources budgétaires.

En effet, les impératifs de développement économique et social de nos pays nécessitent des efforts communs et concertés pour la mobilisation des ressources financières, notamment internes.

Aujourd'hui, nos pays, en général, et les administrations fiscales, en particulier, doivent faire face à de nombreux défis, notamment la recherche de moyens financiers pour réaliser les investissements nécessaires à l'amélioration de la performance, dans un contexte de contraction budgétaire.

De même, il est nécessaire de réformer le cadre juridique et institutionnel pour promouvoir le métier de l'administration fiscale et avoir ainsi un meilleur contrôle sur les processus de promotion, de recrutement et formation.

En effet, la nécessité de passer d'une logique de corps et de grade à une logique centrée sur les emplois, les compétences et la performance, commande d'entamer une réforme organisationnelle, dans le respect des grands principes de la fonction publique.

Ainsi, consciente de sa mission et de son rôle dans la gestion des finances publiques, la Direction Générale des Impôts a entrepris un vaste programme de réformes structurelles visant, notamment, à améliorer l'environnement des affaires et la qualité du service rendu à l'utilisateur.

L'homme étant au centre du processus de collecte de l'impôt, le renforcement des capacités en ressources humaines figure en bonne place dans les réformes engagées.

Ce renforcement se traduit notamment par le recrutement de nouveaux agents avec le concours des partenaires au développement et l'assistance de pays amis, mais aussi par l'organisation des campagnes de formation des agents déjà en poste.

Le processus doit être poursuivi et s'inscrire dans la continuité par la consolidation des acquis.

Il appelle néanmoins un effet de rénovation et de changements, c'est le résultat attendu au terme de vos travaux.

### **Mesdames, Messieurs,**

La nouvelle culture de la modernité, de la responsabilité et de la conduite des affaires publiques, notamment au sein des administrations aussi stratégiques que l'administration fiscale, commande une gestion optimale des ressources humaines en phase avec ses nouvelles missions et les exigences de l'évolution de la fiscalité.

Qu'il s'agisse du recrutement, de la formation professionnelle, de la valorisation de l'agent, de la carrière, de la rémunération ou de la déontologie, de nouvelles méthodes doivent être mises en œuvre pour permettre une gestion efficace du capital humain.

Les conclusions de vos travaux sur ces différents sujets, fruits de vos échanges, devront donc servir de base pour la promotion d'un personnel de qualité et la mise en place d'administrations fiscales modernes et efficaces.

Notre souhait est que ce colloque puisse être l'occasion de l'affirmation d'une responsabilisation plus accrue des agents et un renforcement des niveaux délégués de décision permettant une plus large diffusion de la culture de la gestion par objectifs.

Vos réflexions doivent également permettre de réaliser une analyse des missions, des métiers et des compétences de l'administration fiscale et aboutir ainsi à des stratégies visant une meilleure gestion de la performance avec la mise en œuvre d'un système d'évaluation, une diversification du recrutement, tant au niveau des sources que des compétences, et enfin la mise en place d'un processus de gestion des carrières propre à optimiser et développer les compétences.

Je reste convaincu que la concertation et vos différents échanges seront porteurs, non seulement d'efficacité, mais également d'amélioration des performances des systèmes fiscaux de nos Etats.

Il ne me reste qu'à formuler mes vœux de plein succès à vos travaux afin qu'ils soient l'occasion d'échanges fructueux porteurs de projets d'avenir dans le cadre d'un partenariat actif.

Je vous remercie.

## TABLE RONDE

### « Stratégies RH pour une administration moderne et efficace : enjeux et problématiques / défis »

Modérateur : **M. Arnaud Raynouard** (Université Paris Dauphine)

Panélistes :

**M. Jean-Marie Ogandaga**, ministre de la Fonction publique (Gabon)

**M. Pascal Abinan** (Côte d'Ivoire)

**M. Dieudonné Lokadi Moga** (RDC)

**M. Joël Ogouma** (Gabon)

**M. Antoine Magnant** (France)

**Arnaud Raynouard (Université Paris Dauphine)** souhaite la bienvenue à cette table-ronde sur les stratégies de gestion des ressources humaines, thème sur lequel les membres du CREDAF ont souhaité réfléchir et pour lequel il commence à donner quelques observations préalables :

Lorsque Charles-Maurice de Talleyrand en 1789 dit que l'instruction est un bien commun universel, il vise, par cette phrase, l'émancipation politique de l'individu. Aujourd'hui, l'analyse économique renforce également cette caractéristique de bien commun : la formation comme un facteur important et déterminant de la croissance.



L'économie de la connaissance suppose de porter une attention particulière au concept de la formation car c'est un concept qui renvoie également à la notion de capital humain. Or, tout capital n'est jamais figé. Il y a donc la nécessité de s'interroger en permanence sur la question de la pertinence de la formation.

Le général de Gaulle, initiant une modernisation de l'administration en France, a dit : « c'est à l'État qu'il incombe de bâtir la puissance nationale, laquelle, désormais, dépend de l'économie » ; « le devoir de direction économique incombe au pays qui a besoin de femmes et d'hommes compétents et efficaces dans les administrations ».

Le besoin de formation est constant mais doit s'adapter au cadre et au contexte considérés ; les réponses ne sont pas uniformes bien que les enjeux soient considérables.

Seront abordés dans cette table-ronde à la fois les thèmes du recrutement et de la formation et des questions comme celle de la carrière, de la rémunération ou de la déontologie.



**Jean Marie Ogandaga, ministre de la Fonction publique (Gabon)** remarque que le thème choisi n'est pas du tout en lien avec le corps de métier des fiscalistes, mais plus avec le corps de métier des ressources humaines. Il pense toutefois que, si ce thème a été choisi, cela corrobore le fait que l'homme et sa formation restent un enjeu très important, transversal à tout sujet.

Quand lui a été confié le département de la Fonction publique, il y a un an et demi, le Président de la République exprimait le souhait clair de disposer d'une administration publique gabonaise performante, afin de passer d'une administration de moyens à une administration de résultats.

Il pense que cette recherche de performance ne peut se faire sans les hommes et leur formation adéquate.

Il faut arriver à inventer une administration qui fasse en sorte que les buts qu'elle se fixe deviennent un objectif vital.



La réforme a des signes particuliers : il y a un chemin vers l'inconnu à parcourir et les personnes ont souvent peur de l'inconnu.

Le chef de l'État gabonais a fortement poussé pour que l'administration aille de l'avant, quitte à ce que celle-ci se retrouve face à ses propres faiblesses, mais que de ces faiblesses elle puisse en faire une force.

L'administration gabonaise est en pleine mutation et ces changements sont accueillis de diverses façons par les compatriotes, cette table-ronde permettra de décliner la vision du Gabon en matière de réforme d'État et de dresser un bilan du niveau atteint.

Le Gabon est passé d'une administration qui, autrefois, avait des moyens illimités avec la liberté de recruter sans limite pour mener une mission à bien. Mais les ressources budgétaires sont des ressources rares et il convient de bien les gérer.

Le recrutement de la fonction publique ne peut plus se faire au besoin, mais doit se faire en fonction des demandes de chaque programme. Le Gabon est passé d'une administration de moyens à une administration de résultats par la mise en place d'un objectif de programme qui contraint la fonction publique à trouver et à mettre à disposition des administrations les ressources humaines idoines.

L'administration gabonaise est aussi passée d'une logique de gestion centralisée à une logique de gestion déconcentrée. Auparavant, la gestion de l'ensemble des agents d'État était centralisée dans une seule direction générale, alors que la gestion de milliers ou dizaines de milliers de personnels par un même service pose problème.

Une autre difficulté reposait dans le fait que l'administration ne disposait pas de gestionnaire des ressources humaines. On peut être diplômé en GRH mais ce diplôme est une présomption du savoir et la gestion de l'argent public est différente de celle de l'argent privé, car elle est essentiellement assise sur la loi. Une formation a donc été mise en place afin de constituer un corps d'État de gestionnaires des ressources humaines ainsi que des textes clairs établissant les règles de cette gestion. Les gestionnaires des ressources humaines ont été nommés à l'issue d'une formation de plusieurs mois et sur la base des résultats, cette fois-ci non plus au ministère de la Fonction publique mais dans l'ensemble des ministères de la République.

Il a aussi été fait en sorte qu'il y ait un lien fort entre ces gestionnaires des ressources humaines qui sont déconcentrés et la Direction générale de la Fonction publique qui édicte les normes afin d'unifier les processus. Il a également fallu refondre l'ensemble des dispositifs juridiques et institutionnels afin de faire en sorte de constituer des textes lisibles, facilement applicables et bien implémentés.

En ce qui concerne la rémunération des agents d'État, jusqu'alors la question de la rémunération était source de conflits (la rémunération n'était pas gérée par la Fonction publique mais gérée par chaque organisme, dans chaque secteur, chaque direction et avec chaque statut particulier). Ce statut particulier fixait des règles de rémunération pour chaque catégorie d'individus et il n'y avait ni cohérence ni équité, alors qu'une fonction publique normalement constituée voudrait qu'à catégorie, grade et emploi égal, il y ait une rémunération égale.

Tout au long de leur carrière, les fonctionnaires touchent des sommes accessoires, mais qui ne sont pas prises en compte pour le calcul de la pension de retraite. Cela pose problème car ces sommes accessoires sont souvent supérieures à la rémunération principale. Pour qu'une rémunération soit équitable et bien équilibrée à long terme, il faut que la rémunération principale reste au minimum à hauteur de 65 % alors qu'au Gabon ce pourcentage était souvent inversé. La pension de retraite des agents de l'État étant assise sur la rémunération principale, cette situation était source d'importantes difficultés économiques pour ceux-ci lors de leur départ à la retraite. Un nouveau système de pensions va être mis en œuvre d'ici quelques mois de façon corolaire au niveau de rémunération.

Il est nécessaire de se reconcentrer sur l'homme : l'humain étant au centre de toute stratégie de développement, il faut faire en sorte que tous les éléments de motivation soient des éléments clairs (alors que, lorsque des choses sont taboues, ce sont des sources d'injustice et d'une fonction publique parallèle). L'équité doit faire la force de la fonction publique. La constitution d'une rémunération variable, non liée à la carrière mais à la performance, est aussi en cours de constitution.

**Kouakou Pascal Abinan, Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration (Côte d'Ivoire)** considère que les problématiques sont les mêmes dans beaucoup de pays africains : le manque et l'insuffisance de personnel qualifié, la gestion de la carrière, le recrutement, la formation, la rémunération, etc.



Pour la Côte d'Ivoire, la première porte d'entrée à la fonction publique est le recrutement par voie de concours, dont il existe deux sortes : le concours direct ou le concours interne.

En Côte d'Ivoire, le recrutement est automatisé. La fonction publique ivoirienne compte aujourd'hui 180 000 agents toutes catégories confondues. Cependant, malgré ce chiffre important, il y a toujours une insuffisance de personnel dans les administrations.

Au niveau du recrutement par concours direct, il y a d'abord le concours d'entrée à l'ENA (l'école de formation des hauts cadres de l'administration). L'ENA a trois cycles : le cycle moyen, le cycle moyen supérieur et le cycle supérieur. C'est dans cette école que les agents des Impôts, les diplomates et les agents du Trésor sont formés. Les agents des services judiciaires ont créé leur propre école et ils sont détachés. Ce concours direct se fait maintenant de manière automatisée : l'inscription se fait en ligne, tout comme le paiement des droits et la proclamation des résultats. La formation dispensée à la réussite de ce concours est d'une durée de deux ans.

Au-delà de l'ENA, il y a un autre type de concours direct pour entrer dans la fonction publique : ce sont les concours de recrutement de cadres d'un certain niveau (Master ou maîtrise) et pour un certain nombre de catégories jusqu'à la catégorie C (où le besoin est beaucoup plus important et où la formation dispensée à la réussite de ce concours a une durée de trois mois ; ensuite les nouveaux fonctionnaires sont affectés sur le terrain dans un service où ils apprennent le métier).

Afin de déterminer le nombre de places sur les concours, il faut à la fois coupler le besoin en personnel et la maîtrise de la masse salariale. Tous les ministères expriment leur besoin de personnel chaque année et c'est au vu de ces besoins-là que les concours et les postes budgétaires sont ouverts.

Cette année, le concours direct a été lancé il y a quelques mois et déjà plus de 26 000 candidats se sont inscrits en ligne et à peu près 100 000 candidats devraient s'inscrire au total. Sur ces 100 000 candidatures attendues, seuls 8 331 postes budgétaires ont été ouverts afin de recruter de nouveaux agents de la fonction publique. C'est un concours très sélectif et pour lequel il est fait en sorte que l'intervention humaine soit amenuisée afin d'éviter la fraude.

Le SIGFAE (Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l'État) est un outil informatisé important permettant de gérer les 180 000 fonctionnaires, car tout le fichier des personnels de la fonction publique est intégré dans ce système. Auparavant, ce fichier était géré de façon manuelle et il y a eu beaucoup de fraudes avec des fonctionnaires fictifs. Aujourd'hui, le SIGFAE permet un recensement exhaustif et non corruptible, ainsi que la consultation de toutes les informations de date, de statut et de salaire. Le SIGFAE est connecté avec la Direction générale de la Solde afin d'indiquer « ceux qui doivent être payés parce qu'ils ont fait leur travail et étaient à leur poste ». Des directeurs des ressources humaines ont également été institués dans tous les ministères et la Direction générale de la Fonction publique est reliée à ces DRH déconcentrés. Ces DRH donnent des renseignements afin de pouvoir suivre la carrière des fonctionnaires. Un fonctionnaire qui se trouve à mille kilomètres d'Abidjan n'a maintenant plus besoin de se déplacer pour venir chercher un document. À partir du SIGFAE, un portail, « l'espace fonctionnel », permet à ce fonctionnaire de consulter tous les renseignements le concernant à partir de son poste de travail. L'indice de salaire des fonctionnaires était bloqué depuis 1988, mais un premier débloqué a eu lieu en 2015, il sera achevé pour tous les fonctionnaires en juin 2016.

Au niveau de la rémunération, le fonctionnaire est dans un statut réglementaire et, selon la catégorisation, il est payé à partir d'un indice dépendant de son grade. En plus de cela, certaines catégories de fonctionnaire reçoivent des primes. L'équité et la motivation des agents facilitent le contrôle rigoureux de la corruption (parallèlement aux sanctions encourues en cas de fraude). Des prix d'excellence sont également décernés chaque année (avec une bonification indiciaire) afin de récompenser financièrement les meilleurs fonctionnaires.



Selon **Joël Ogouma, Directeur général des Impôts (Gabon)** le sujet de cette table-ronde est très important car le métier d'agent des Impôts consiste à mettre en œuvre une mobilisation optimale des ressources (et la réflexion du CREDAF se tourne traditionnellement vers des actions liées à la technique fiscale). Mais, comme le disait le philosophe français Jean Bodin, « il n'est de richesse que d'hommes », d'où l'importance du capital humain dans le management et la gestion d'une organisation, et dans l'optimisation de ses performances.

La Direction générale des Impôts du Gabon s'est engagée dans un vaste programme de réformes et ces réformes visent principalement l'optimisation des recettes et la satisfaction des contribuables dans l'amélioration du service à l'utilisateur. L'importance des ressources humaines et la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions propres à mobiliser ces ressources humaines sont souvent oubliées. L'agent public doit travailler dans des conditions lui permettant d'adhérer à la politique et de répondre aux missions que lui demande l'administration tout en garantissant son épanouissement, ce qui conduit à un meilleur rendement de l'action publique. L'homme étant au centre de toute organisation, organiser permet de définir le cadre des activités de chacun et la performance en dépend. L'organisation est donc indissociable de l'homme qui l'anime (alors que les aménagements du service public visent généralement un objectif administratif à caractère purement budgétaire, reléguant au second plan la gestion des hommes).

Le thème de cette table-ronde renvoie à plusieurs axes de réflexion. Une tentative de réponse va y être apportée, en analysant d'une part les enjeux et les défis réglementaires du Gabon et d'autre part la proposition d'une stratégie pour la mise en place d'une administration fiscale moderne et efficace.

La gestion des ressources humaines a pour objectif d'améliorer le fonctionnement de l'administration ainsi que la qualité de son action à travers la qualité du service rendu à l'utilisateur.

La gestion des ressources humaines passe par :

- une gestion optimale des ressources et la valorisation des agents (ceci par une bonne définition et une bonne pratique du recrutement) ;
- la définition d'une formation adaptée aux objectifs ou enjeux ;
- la motivation des agents ;
- l'évaluation de la performance ;
- le renforcement du fonctionnement des services à travers la mobilité professionnelle (une mobilité excessive peut être source d'instabilité et de contre-performance, mais une mobilité insuffisante peut être génératrice de sclérose chez les agents) ;
- l'exigence d'une coordination interne (dans le cadre du dialogue de gestion et du dialogue social) ;
- l'exigence de la moralisation des pratiques administratives pour une déontologie professionnelle.

Le recrutement est une question essentielle de l'accroissement des performances de l'administration et doit tenir compte des besoins quantitatifs et qualitatifs des services. Beaucoup d'entre eux n'ont pas la maîtrise du recrutement et il s'agit d'un véritable point de faiblesse. Une cartographie actualisée des effectifs de l'administration doit être mise en œuvre afin de faire ressortir toutes les données statistiques utiles à la détermination des besoins réels en effectifs (la répartition des agents par service, par catégorie, par corps de métier et les postes vacants) afin de pouvoir constituer une description des profils recherchés en fonction des critères liés aux postes à pourvoir.

Le processus de gestion de la formation doit s'articuler autour d'un certain nombre d'actions précises :

- la synthèse et l'analyse des besoins de formation (découlant des besoins exprimés par les agents) ;
- la définition d'un plan de formation après recherche des formations correspondant aux besoins internes ;
- la mise en œuvre effective d'un plan de formation (tant en ce qui concerne la formation interne, la formation externe, la formation initiale, la formation continue, les séminaires, les ateliers, les stages) et l'évaluation systématique à l'issue de chaque session.

Quant à la motivation, le moteur pécuniaire existe mais est source de débats. Au-delà de cette motivation à caractère pécuniaire peut également intervenir la reconnaissance du mérite de chacun qui peut être source d'un accroissement de la performance.

Un bon système d'évaluation de la performance doit reposer sur un ensemble de critères : l'identification précise des postes ; la définition des missions d'un poste et des responsabilités qui y sont liées ; l'inventaire des tâches à réaliser à ce poste ; la redéfinition des critères de performance qui serviront de base à l'évaluation (la ponctualité, l'assiduité, le rendement, la conduite, la rigueur, l'autonomie, le sens de l'accueil). Il y a plusieurs années, le système d'évaluation était une pratique courante et une obligation. Mais, depuis quelques années, dans beaucoup d'administrations, cette pratique a été un peu isolée mais devrait être réhabilitée.

La communication interne est aussi un levier important pour la modernisation des services et l'accroissement des performances.

Au niveau de la déontologie, il existe des dispositions à cet égard dans le statut général de la fonction publique. Ces dispositions sont renforcées par d'autres dispositions pour les régies financières compte tenu de la nature de ces missions, mais la déontologie est parfois un peu laissée pour compte dans la gestion des agents et les dispositions prévues dans les textes ne sont pas toujours appliquées scrupuleusement.

La création d'un poste de Directeur des ressources humaines au niveau de chaque ministère constitue une avancée et devrait améliorer la gestion des ressources humaines.

La réussite de toute réforme est subordonnée à l'existence de ressources humaines de qualité et en quantité suffisante. La modernisation des administrations doit s'accompagner d'une gestion stratégique de ces ressources humaines, car la fonction GRH est un outil indispensable pour accompagner la conduite du changement et la réalisation des objectifs assignés aux différentes administrations.



**Dieudonné Lokadi Moga, Directeur général des Impôts (RDC)** note que les exposés précédents ont relevé les défis majeurs qu'il y a dans la gestion des ressources humaines pour la fonction publique et indique vouloir focaliser sa présentation sur les liens qui existent entre les réformes qui sont vécues par les administrations fiscales et la question de la motivation du personnel.

La République Démocratique du Congo s'est engagée dans des réformes depuis les années 2000. Ces réformes ont consisté à mettre en place une administration centrale et un interlocuteur fiscal unique pour chaque catégorie de contribuables : les grandes entreprises, les moyennes et les plus petites. Cette réforme a démarré à une époque où le pays disposait d'effectifs relativement conséquents (à peu près 7 500 agents). Ceci résultait du fait d'un engagement massif (environ 1 000 agents supplémentaires par an pendant cinq ans, pour passer d'environ 2 500 agents en 1992-1993 à environ 7 500 agents en 1997). La réforme est intervenue pendant cette période avec des effectifs assez importants. Lorsqu'une nouvelle structure a été mise en place, les agents devant y travailler ont été sélectionnés mais leur nombre a été relativement faible (sur les 6 800 agents de la DGI, à peine 2 200 sont affectés au niveau de l'administration centrale ou des structures qui gèrent les grandes et les moyennes entreprises). Environ 4 000 agents doivent gérer les toutes petites entreprises. Il se pose un problème important de motivation pour ceux-ci, car l'essentiel de la rémunération dépend de différentes primes et celles-ci sont calculées essentiellement sur les pénalités recouvrées à la suite des impositions établies. Il y a peu d'enjeux de recouvrement pour ces 4 000 agents qui gèrent les petites entreprises et leur motivation est faible car ils ne pourront pas toucher les mêmes primes que leurs collègues qui s'occupent des moyennes et grandes entreprises.

Se pose également le problème de la collaboration entre les services, car certains sont chargés de collecter l'information et de la mettre à disposition des autres mais, lorsque l'intéressement individuel est très poussé, l'information n'est pas partagée. Une piste de solution serait de pouvoir abandonner un intéressement individuel de manière à privilégier plutôt un partage de l'enveloppe de la prime de manière équitable.

**Antoine Magnant, Chef du service des Ressources Humaines (France)** souligne la convergence des problématiques de gestion des ressources humaines quelles que puissent être les différences contextuelles qui caractérisent les différents pays ici représentés.



Dans le dialogue platonicien *Protagoras*, Platon dit « L'homme est la mesure de toute chose : de celles qui sont parce qu'il les a faites, et de celles qui ne sont pas parce qu'il ne les a pas faites ». Cet élément lui paraît fondamental et assez illustratif.

Il indique que, durant ses six mois d'exercice de la fonction de directeur des ressources humaines d'une administration qui rassemble 100 000 fonctionnaires, il a pu identifier trois actifs principaux dans la réussite d'une administration financière :

- sa crédibilité (de ses instruments juridiques, de sa tradition, de sa relation avec les contribuables) ;
- son système d'information ;
- son capital humain (recruter et former, donner des perspectives, la déontologie et le soutien aux agents dans des situations difficiles).

S'il est fondamental de recruter des personnes qualifiées, il faut aussi s'interroger sur les significations et l'évolution de toutes les activités et de leurs enjeux.

Une sélectivité excessive peut également engendrer que des personnes trop formées n'exercent pas les fonctions à la hauteur de leur talent et entraîner ainsi une sensation de frustration.

Il est également important de constituer un équilibre entre les recrutements externes et internes, afin de s'assurer à la fois d'une perspective de promotion de carrière pour les fonctionnaires et d'un apport de sang neuf (en termes d'âge, d'ambition et de compétences).

Au niveau de la formation, il est important d'avoir à la fois une diversité de compétences, tout en conservant une base de connaissances et une structure commune afin de forger un collectif. Il faut que les compétences puissent s'exprimer pleinement afin que chacun puisse répondre au mieux aux besoins de l'administration et des missions qui lui sont confiées. L'enjeu de la formation repose donc sur un double défi : créer une culture commune et préparer de nouveaux agents qui seront tout de suite opérationnels à très haut niveau.

Il faut arriver à donner des perspectives qui satisfassent à la fois les souhaits des fonctionnaires et les besoins du service. Une articulation est donc à trouver entre les besoins de l'administration, les souhaits de carrière et les souhaits de vie des fonctionnaires. Il faut aussi faire des arbitrages entre les affectations fonctionnelles et les affectations géographiques. Enfin, une articulation est à trouver entre les besoins du service et sa capacité à recruter en termes de volume horaire. Sont aussi à prendre en compte les évolutions de la réglementation en matière de départ à la retraite.

Il y a à la fois des outils à développer pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'élaboration d'une forme de contrat social à passer avec les organisations syndicales.

Il y a également une articulation à trouver entre les obligations déontologiques et la nécessité de protéger les agents. La déontologie est indispensable à la crédibilité de l'action des administrations et la confiance qui en découle s'articule aussi avec la perception de la qualité technique de l'administration. Parallèlement à cette déontologie, la protection des agents est une nécessité car ils exercent des missions difficiles où ils sont parfois exposés, en particulier lors des missions de contrôle ou de recouvrement forcé.

## Échanges avec la salle



**Léopold Kabura, Commissaire général Adjoint (Burundi)** demande à Kouakou Pascal Abinan si d'autres outils de lutte contre la corruption ont été envisagés en dehors de la motivation à caractère pécuniaire.

**Kouakou Pascal Abinan, Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration (Côte d'Ivoire)** répond que d'autres outils que l'incitation pécuniaire sont utilisés dans la lutte contre la corruption. D'abord la sensibilisation, avec une charte d'éthique qui est rappelée chaque mois aux agents des Impôts (et cette sensibilisation se

fait également par le biais d'émissions télé et radio qui proposent des simulations sous forme de sketches afin de sensibiliser les fonctionnaires par rapport à la déontologie à adopter). Il précise que les meilleurs fonctionnaires, qui sont récompensés chaque année, le sont aussi par la remise d'une médaille de mérite.

**Un participant** demande à M. Magnant si, dans le cadre de la répression de la corruption, des sanctions sont prévues lorsque les faits reprochés le sont dans la vie privée.

**Antoine Magnant, Chef du service des Ressources Humaines (France)** répond qu'en France, le fonctionnaire doit avoir un comportement public et social exempt de reproches. Lorsque remonte l'information (par voie judiciaire ou par voie de presse) qu'un des agents a commis ou participé à la réalisation d'un délit, voire d'un crime, il y a la possibilité – lorsque les faits sont avérés – de mettre en place une sanction pour l'atteinte qu'il porte à l'image de sa collectivité professionnelle.

**Ali Ghemri, Conseiller technique régional (Pôle de Dakar - PNUD)** se demande s'il existe des formes différentes d'intéressement que celui calculé sur la base des pénalités recouvrées.

**Antoine Magnant, Chef du service des Ressources Humaines (France)** indique qu'il existe des systèmes d'intéressement et d'encouragement à la performance individuelle et à la performance collective dans la fonction publique française, notamment pour l'administration financière. Il précise que l'intéressement est fonction de l'importance des responsabilités prises (et ces évolutions de carrière sont le fruit de sélections strictes). Il précise que le volume des recouvrements n'est pas pris en compte dans l'intéressement car la valeur ajoutée d'un individu ne se limite pas à son rendement (qui est fonction de la nature des contrôles). Les contrôles pourraient également être biaisés par des sur ou sous-contrôles si l'indicateur du volume des recouvrements était retenu.

**Kouakou Pascal Abinan, Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration (Côte d'Ivoire)** pense que, sur la problématique des primes, pour le moment aucune administration n'a pu trouver de solution optimale, car les indicateurs qui amènent à son versement lui paraissent très compliqués à déterminer. Il ne sait pas si la notion de prime peut aller de pair avec la notion d'équité.

**Jean Marie Ogandaga, Ministre de la Fonction publique (Gabon)** relève que, s'il n'existe pas de différence entre indemnité et prime, cela peut amener les agents à demander des indemnités dont ils ne sont pas censés bénéficier. Il précise qu'au Gabon, une grille a été mise en place au niveau de l'administration générale afin de définir ce qui relève de l'indemnité et ce qui relève de la prime.

**Adama Badolo, Directeur général des Impôts (Burkina Faso)** note qu'il est souvent reproché aux administrations fiscales leur rigidité, ce qui fait que certains pays ont créé des agences. Il demande s'il serait possible d'imaginer plus de flexibilité pour les administrations fiscales, notamment en ce qui concerne le recrutement et les ratios de rémunération.

**Arnaud Raynouard (Université Paris Dauphine)** propose que le débat s'axe également sur la question de l'accompagnement des jeunes professionnels diplômés dans une administration (système de tutorat et stages probatoires). Il note que, dans le secteur privé, se développe un double tutorat : le tutorat des gens qui ont plus d'expérience et qui prennent sous leurs ailes un jeune professionnel qui arrive ainsi qu'un « rétro-tutorat » où un jeune va tutorer quelqu'un de plus âgé, notamment par rapport à l'utilisation des nouvelles technologies.

**Jean-Marie OGANDAGA, Ministre de la Fonction publique (Gabon)** pense qu'une rigidité apparente n'est pas forcément une rigidité avérée, mais qu'il est important de conserver un cadre statutaire et réglementaire pour la chose publique, car cela limite les risques. Il reconnaît que les textes réglementaires doivent toutefois évoluer en fonction des transformations que connaît un pays, afin que l'administration ne travaille pas dans un cadre en décalage avec son temps (car il y a par exemple des transformations entraînées par la mondialisation et l'usage des NTIC). Il pense que la réforme au sein des services doit être une obligation et non un choix.

Il souligne ensuite les problèmes liés au tutorat au Gabon, avec les tensions entre jeunes avec diplôme et anciens avec expérience.

**Arnaud Raynouard (Université Paris Dauphine)** pose la question de la formation continue au sein des administrations : comment les administrations elles-mêmes peuvent faire évoluer leurs agents ? Il se demande aussi si, au niveau de l'évolution des textes, le premier axe de travail ne serait pas avant tout de changer leur application plutôt que la nature de ceux-ci.

**Kouakou Pascal Abinan, Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration (Côte d'Ivoire)** pense que le manque de flexibilité ou d'interopérabilité entre administrations est en partie dû à des formations spécifiques à chaque administration (école des Douanes, école du Trésor, école des Impôts, etc.) et que cela réduit la mobilité des agents. Il s'interroge du résultat en termes d'efficacité pour la France qui a réuni la formation du Trésor et des Impôts.

Il note également que le juge de la qualité de service d'une administration est avant tout l'utilisateur et qu'il vient de proposer à son Conseil des ministres un observatoire des services publics (un organisme tripartite qui va être composé de fonctionnaires de la société civile et de l'OCDE, partenaire en développement qui va juger l'administration). Il pense que l'administration peut se sentir tellement puissante qu'elle outrepasser ses prérogatives et que cet observatoire sera le juge de celle-ci. Il pense que ce type d'outils est utile afin de rendre l'administration crédible, respectueuse et compétitive. Il note également qu'il faut faire attention à ce que les jeunes recrues compétentes ne soient pas très vite attirées par un passage au privé.

Au niveau du travail entre générations, il pense que l'orgueil des jeunes diplômés et des anciens qui pensent qu'ils connaissent tout est néfaste à la modernisation d'une administration. Il indique avoir proposé qu'au niveau de la haute administration publique, des personnes d'expérience et soustraites des contingences politiques puissent encadrer les jeunes qui arrivent.

Il indique avoir également proposé la création d'une Commission nationale de la modernisation, placée au niveau du Premier ministre – du fait que ce soit un ministère transversal, cette commission englobera tous les ministères – afin de faire en sorte que l'utilisateur soit au centre des préoccupations de l'administration (il n'y a pas d'administration s'il n'y a pas d'utilisateur).

**Antoine Magnant, Chef du service des Ressources Humaines (France)** répond à la question de la mobilité au sein de l'administration. Il estime que l'ouverture doit se faire entre les différents membres de l'administration ainsi que dans l'organisation des déroulements de carrière (possibilité de mobilité d'un service à l'autre avec un retour au service d'origine non contraint si demandé).

Il pense également que l'ouverture doit se faire dans le cadre d'une impulsion politique qui doit donner un cap pérenne aux possibilités de mobilité (tout en continuant à s'assurer que le service rendu reste de haut niveau et que les personnes en mobilité puissent se trouver en condition de remplir leur nouvelle fonction). Au niveau de l'administration publique elle-même, si la prise de décision publique est descendante et non concertée, c'est signe de rigidité. Alors que, si elle fait l'objet de concertations en articulation avec les responsables sociaux, cela constitue un signal d'ouverture (et elle peut ainsi mieux incarner des textes de loi qui, de leur côté, restent immuables).

Il estime que la rigidité découle des modalités dans lesquelles des éléments importants du « pacte social » d'une administration ont été définis. Il rappelle que l'histoire sociale est aussi structurée par des conflits et que la manière de résoudre ce type de conflits peut être soit un générateur d'ouverture, soit l'occasion de définir un cadre qui donne de la visibilité aux évolutions de carrière, mais qui peut du coup être extrêmement rigide. Il ajoute que cette prévisibilité des carrières peut aussi se retourner sur le fonctionnement général d'un service.

Il explique ensuite que la réunion du Trésor et des Impôts en France a été un chantier extrêmement long et coûteux car les harmonisations statutaires se sont faites par le haut (il a été établi que c'était le seul moyen de permettre à chacun de ne pas se considérer comme en situation régressive par rapport à ses nouveaux collègues). Ce chantier a donné à chaque agent des possibilités d'évolution professionnelle plus larges, mais aussi génératrices de rigidité avec une organisation très forte des évolutions de carrière.

Quelle a été la réalité des évolutions et des diversifications de carrière après cette fusion ?

Il y a eu des réussites épatantes ainsi que, parfois, de vraies difficultés individuelles d'adaptation. Ce type d'élargissement des perspectives de carrière peut donc être une réussite mais cela représente également un coût.

**Esso-Wavana ADOYI, Commissaire des Impôts (Togo)** souligne l'importance du partage des compétences entre administrations.

**Thérèse Zambou Epse Dzozong, Directeur des Affaires générales (Cameroun)** précise que sa Direction des Affaires générales comprend trois sous-directions, dont une sous-direction du personnel chargée de la gestion et du développement des ressources humaines (recrutement, formation, mobilité). Elle souligne que la plupart des administrations fiscales sont dans une mouvance de réforme et de modernisation qui utilise beaucoup la dématérialisation et que le besoin de formation est constant.

Elle précise qu'au sein de l'administration fiscale camerounaise, beaucoup de réformes sont en cours et que la plus importante de celles-ci consiste en l'acquisition d'une application informatique de gestion intégrée des impôts et taxes. La sous-direction du personnel doit anticiper les modifications de poste qui découleront de ce déploiement et les formations adéquates.

Elle ajoute que cela entraînera moins de papier et moins de traitement manuel mais que cela pourrait engendrer des problèmes de motivation pour les personnels (qui seront cantonnés à des tâches moins valorisantes).

**Dieudonné Lokadi Moga, Directeur Général des Impôts (RDC)** accorde que les réformes conduisent à l'automatisation de beaucoup de tâches et que beaucoup de personnels, alors qu'ils sont très diplômés, se retrouvent à exécuter des tâches moins valorisantes en-dessous de leurs compétences.



**Jean Marie Ogandaga, Ministre de la Fonction publique (Gabon)** pense que le problème soulevé par Mme ZAMBOU EPSE DZOZONG est très important et que s'il y a beaucoup de « victimes » après une réforme, c'est que l'administration n'a pas su anticiper une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'identifier les fiches de poste et de placer des agents avec des compétences en adéquation pour chaque poste.

**Arnaud Raynouard (Université Paris Dauphine)** pense que les référentiels de tâches, l'acquis de l'expérience professionnelle et le fait d'entraîner tout l'écosystème sur la formation et la reconversion sont en effet des éléments que l'administration doit prendre en compte.

**Arnaud Gaudinot, Conseiller du Ministre des Finances (RDC)** demande aux deux ministres de la Fonction publique présents leur opinion sur la possibilité pour les directions générales des Impôts de procéder elles-mêmes au recrutement de leurs propres personnels.

**Kouakou Pascal Abinan, Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration (Côte d'Ivoire)** rappelle qu'en Côte d'Ivoire, il n'est possible de rentrer dans la fonction publique que par voie de concours et que, pour le concours de l'ENA, seuls les meilleurs au classement peuvent choisir entre les Impôts, la Douane et le Trésor.

Il trouve ce système de recrutement pour la fonction publique efficace et fiable (surtout après la réforme qu'il a exposée précédemment) et ne pense pas qu'il faille le modifier.

**Jean Marie Ogandaga, Ministre de la Fonction publique (Gabon)** pense que les spécificités des Impôts, du Trésor ou de la Douane relèvent toutes du corps des fonctionnaires et qu'à partir de ce moment, la fonction publique doit rester une et indivisée. Il note qu'un recrutement général permet également d'assurer une meilleure égalité des chances.

**Un participant** ajoute que les personnels « laissés pour compte » après une réforme doivent être redéployés, mais il souligne que le redéploiement et la formation continue qui l'accompagne ont aussi un coût et restent souvent lacunaires.

**Arnaud Raynouard (Université Paris Dauphine)** cite une phrase de René Cassin (le premier président du Conseil d'administration de l'École Nationale d'Administration en France) : « L'ENA n'est pas née du besoin de mieux recruter ce qu'on appelle les grands corps, elle est née du besoin de briser certaines cloisons entre les corps et les administrations ». La transdisciplinarité devient un élément fondamental de la formation, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

**Mandoye NDOYE, Chef du bureau de gestion des personnels et des carrières (Sénégal)** estime que la modernisation et l'efficacité des administrations passe nécessairement par une professionnalisation de la gestion des ressources humaines, mais surtout par la formation aux pratiques professionnelles. Il pense également que, pour améliorer le service rendu aux contribuables, il est important d'élaborer des réformes stratégiques des structures afin de parvenir à une administration performante.

**Assemian Paul Koua, Directeur général Adjoint (Côte d'Ivoire)** partage la vision donnée par les deux ministres de la Fonction publique sur la politique de recrutement des fonctionnaires. Il pense qu'il est indispensable pour des administrations comme la DGI ou le Trésor de recourir à d'autres corps de métier tels que des statisticiens et des informaticiens (dont l'apport peut être indispensable à la performance du coût de collecte de l'impôt).

**Arnaud Raynouard (Université Paris Dauphine)** clôt cette table-ronde sur les stratégies de gestion des ressources humaines et remercie très sincèrement les participants.

## Atelier n°1 : identifier les besoins de recrutement et les moyens d'action



Cet atelier s'est tenu le mardi 24 mai 2016, il était animé par **Mme Sarah Blancke**, Manager Ressources humaines - SPFF - (Belgique) et **M. Michel Vandermeulen**, Conseiller général - SPFF (Belgique).



Les participants ont pu échanger sur les problématiques liées au recrutement et la gestion du personnel engagé par les administrations fiscales. Les réflexions se sont axées autour de quatre thématiques principales :

- la base de calcul de la rémunération des agents ;
- la question de la polyvalence ou de la spécialisation des agents ;
- l'attractivité des administrations fiscales ;
- les modalités de recrutement des agents.

- **La rémunération des agents**

Dans la plupart des administrations, le modèle est calqué sur celui de la France où les agents sont soumis au statut légal et réglementaire de fonctionnaire. La plupart du temps, la rémunération est donc basée sur un barème préalablement défini. Cela évite des problèmes organisationnels liés à une négociation particulière. C'est pourquoi la Belgique, l'Algérie, le Mali ou encore la République Démocratique du Congo ont adopté ce modèle, comme la plupart des pays membres.

En ce qui concerne les primes, elles ne sont utilisées que rarement puisque les administrations préfèrent, le plus souvent valoriser, leurs agents par le biais de l'avancement et d'une rémunération proportionnelle à l'ancienneté. La rémunération est donc un moyen de valoriser les agents, mais celle-ci s'appuie sur un barème préalablement défini, en fonction de l'ancienneté et du grade de l'agent concerné.

- **Polyvalence ou spécialisation des agents ?**

La plupart des administrations fiscales ont longtemps fonctionné sur un modèle complexe, avec de très nombreux services spécialisés dans la collecte d'un seul type d'impôt ou de taxe. Cependant, elles sont nombreuses à s'être réformées vers un modèle avec trois grands services. La plupart du temps, l'un d'entre eux est dédié aux grandes entreprises, un deuxième aux petites entreprises, et le troisième concerne les particuliers. Chaque service s'occupe ainsi de tous les impôts et toutes les taxes concernant sa catégorie de référence. Les agents doivent donc faire preuve d'une certaine polyvalence afin de pouvoir assurer la gestion de différents types de prélèvements.

Les administrations fiscales accordent toutefois une importance particulière à la spécialisation des agents pour des secteurs particuliers, comme celui des industries minières et pétrolières, qui nécessitent des connaissances techniques qui leur sont propres et où une spécialisation devient nécessaire pour un bon traitement des dossiers. C'est pourquoi, des cellules spécialisées dans ces questions fiscales particulières existent dans la plupart des administrations fiscales, même si les services s'inscrivent dans une recherche de polyvalence.

- **L'attractivité des administrations fiscales**

On constate d'abord que certaines administrations subissent de plus en plus la concurrence de groupes privés dans leur recrutement. En effet, il est fréquent que les profils qui intéressent le plus les administrations fiscales et correspondent le mieux à leurs besoins, les économistes par exemple, se tournent plutôt vers le secteur privé. Là où le bât blesse encore davantage, c'est lorsque les agents, qui sont recrutés par les administrations fiscales, y restent quelques années afin d'y acquérir de l'expérience puis se tournent vers le privé.

Ce phénomène est fréquent et pose problème dans la mesure où la formation des agents représente un coût important dont les administrations fiscales ne tirent pas bénéfice si les agents choisissent de les quitter. L'attractivité des administrations fiscales est donc à renforcer, à la fois pour attirer des agents mais aussi pour les conserver. C'est pourquoi beaucoup d'entre elles assurent une communication poussée auprès des universités et écoles, afin de mieux faire connaître les perspectives de carrière au sein de l'administration fiscale. D'autres misent sur une communication moderne sur Internet et au travers des réseaux sociaux. Certaines, comme en Algérie, choisissent aussi de valoriser leurs agents par un système de primes. Il est cependant difficile de mettre en place des avantages en nature (comme une voiture de fonction) puisque cela se ferait avec de l'argent public, ce qu'il est difficile d'envisager. Il est donc impossible de rivaliser avec le secteur privé pour le recrutement en apportant des avantages en nature.

Cependant, il est possible de relancer l'attractivité des administrations fiscales face à ces cabinets privés en insistant sur la stabilité et la sécurité qu'offre un emploi public par rapport à une carrière dans le secteur privé. C'est bien souvent cet argument qui permet d'attirer les profils les plus performants et les mieux adaptés vers les administrations fiscales. Pour conserver ces profils et éviter un transfert vers le privé, certaines administrations ont mis en place la signature, au moment du recrutement, d'engagements officiels à rester au sein de l'administration un certain nombre d'années, sans quoi des sanctions financières peuvent être appliquées.

- **Les modalités de recrutement**

On observe une certaine dualité dans le mode de recrutement des agents, qui est effectué soit directement par l'administration fiscale elle-même, soit par un ministère de la fonction publique. Les deux modèles possèdent leurs avantages et inconvénients respectifs. Ainsi, lorsque le recrutement est effectué par l'administration fiscale elle-même, elle peut cibler son recrutement de façon plus efficace en sélectionnant les profils qui lui sont le mieux adaptés et qui lui semblent les plus compétents pour répondre à ses besoins. Cependant, ce système présente un inconvénient de coût et d'organisation pour l'administration. Lorsque le recrutement est effectué par un ministère de la fonction publique, cela permet de décharger l'administration fiscale de cette tâche mais présente un inconvénient majeur. En effet, même si les administrations fiscales établissent les critères de recrutement et les transmettent au ministère de la fonction publique, les profils recrutés ne correspondent pas toujours à ce qui est recherché par les administrations et leurs besoins ne peuvent pas être remplis.

La question du recrutement sur concours a également été abordée. Cette méthode de sélection, bien qu'elle ne soit pas infaillible, permet de sélectionner les candidats ayant une véritable maîtrise technique des sujets liés à la fiscalité. Bien souvent, ces concours se déroulent en deux séries d'épreuves. La première est constituée d'écrits où les candidats sont évalués sur leur culture générale et les domaines liés à la fiscalité. A l'issue de ces écrits, seule une partie des candidats est admissible ; ceux-ci doivent alors passer des épreuves orales dont le but est d'évaluer leurs connaissances mais également leurs réactions en situation de stress et de pression élevés. La difficulté à surmonter est qu'un concours peut s'avérer dissuasif et réduire l'attractivité de l'administration fiscale. C'est pourquoi certaines administrations préfèrent aller chercher leurs éléments à la sortie d'écoles spécialisées, sans concours supplémentaire à passer pour les candidats.

## Atelier 2 :

### La formation professionnelle :

### évaluer les besoins de la formation initiale

Cet atelier s'est tenu le mardi 24 mai 2016 et était animé par **M. Jean-Michel Blanchard**, Directeur de la Formation initiale - ENFIP (France).



Les participants ont échangé sur le sujet de la formation initiale et des différentes formes et contenus que celle-ci pouvait avoir. Ainsi, 3 axes principaux de réflexion ont pu être dégagés :

- les moyens de former les agents ;
- le périmètre de la formation initiale et le rôle de la formation continue ;
- le contenu de la formation initiale.

- **Les différents moyens de former les agents de l'administration fiscale**

La France s'est, par exemple, dotée d'écoles spécialisées dans la formation à certains métiers particuliers de l'administration fiscale. On retrouve ainsi une école pour les contrôleurs, une école pour les vérificateurs. La longueur et la nature de la formation suivie dépendent également du grade occupé dans l'administration. L'intégration de ces écoles se fait par le biais d'un concours et, à l'issue de leur formation technique et professionnelle, les lauréats intègrent l'administration fiscale.

D'autres modèles de formation existent cependant. Au Sénégal ou au Burkina Faso par exemple, il n'existe qu'une seule école de formation des agents de l'administration fiscale, avec toutefois des cursus spécialisés afin de former aux différents métiers. Un autre modèle se retrouve au Togo, au Cameroun ou encore au Mali, où les agents sont issus de l'Ecole nationale de l'Administration et suivent une formation spécifique en intégrant l'administration fiscale. Au Gabon, les agents sont également issus de l'ENA mais y suivent un cursus spécifique à l'administration fiscale.

- **Le périmètre de la formation initiale**

Les débats s'intéressaient ici à la propension des administrations fiscales à recourir à la formation initiale pour assurer la bonne formation de leurs agents. On sait que la majorité des pays membres du CREDAF ont mis en place un concours pour recruter les agents de leurs administrations fiscales. En France, le principe du concours est appliqué à l'entrée dans l'administration, mais également en cas de volonté de promotion ou de changement de grade. Dès lors, la question est de savoir si la formation suivie à ces concours internes fait partie de la formation continue ou bien de la formation initiale, et si la formation est la même pour du personnel nouvellement intégré ou des agents ayant déjà une certaine ancienneté. Aussi la deuxième question posée par M. Blanchard est de déterminer les attentes autour de la formation initiale : quel profil de fonctionnaires doit-elle fournir pour l'administration fiscale ?

Globalement les pays s'accordent à dire que la formation des agents nouvellement recrutés ne peut pas être la même que pour ceux travaillant déjà au sein de l'administration, qui sont déjà plus familiarisés avec le travail de l'administration. Certaines administrations rencontrent toutefois un problème avec la longueur de la formation, qui est parfois perçue comme trop courte, puisque les formateurs sont également des agents en fonction. Ce dispositif est alors inclus dans la formation initiale, dans la plupart des cas, concernant la formation des nouvelles recrues. La formation initiale des agents externes est donc assurée dans les écoles ainsi que par les administrations elles-mêmes au moment de l'intégration. La formation en interne, dans le cas d'un avancement ou d'un changement de grade, doit donc relever de la formation continue, qui peut être assurée par l'administration elle-même ou par une école spécialisée. Cette formation continue débouche plutôt sur un renforcement des capacités de l'agent, alors que la formation initiale vise à lui donner les connaissances techniques de base pour le poste qu'il occupera. Il arrive, cependant, qu'une formation continue se fasse hors du cadre d'un avancement ou changement de cadre, simplement pour améliorer les performances des agents concernés, auquel cas ces formations peuvent être diplômantes afin de valoriser concrètement l'enseignement suivi par l'agent. On s'assure ainsi également d'une certaine dimension accordée au mérite dans l'avancement accordé à un agent.

Cet aspect peut servir à un agent de l'administration qui souhaite intégrer un service spécialisé dans un type particulier d'impôt. En effet, lorsqu'une progression dans la hiérarchie apparaît difficile, voire impossible, dans le service où l'agent travaille, il peut être contraint de se diriger vers un autre service pour lequel il n'a pas nécessairement les compétences techniques nécessaires, et c'est là que la formation continue intervient. La formation continue permet aussi de s'assurer régulièrement que les agents disposent des connaissances techniques et du savoir-faire nécessaires pour effectuer efficacement leur métier, ce qui permet d'assurer une certaine qualité du travail de l'administration fiscale.

- **Le contenu de la formation initiale**

Il s'agit de s'interroger sur la nature de l'enseignement prodigué aux agents de l'administration fiscale, mais également sur les méthodes pédagogiques qui peuvent être utilisées.

Ainsi, il apparaît difficile de fournir la même formation à toutes les personnes suivant la formation initiale. Celles-ci ont en effet des profils différents et des expériences qui ne sont pas les mêmes. Les pays s'accordent largement pour intégrer une grande part de pratique dans la formation, afin de familiariser les futurs agents avec la réalité de ce métier, mais s'entendent aussi sur l'importance des connaissances techniques et théoriques dans la formation initiale. Un accent particulier doit également être mis sur la maîtrise des outils informatiques et des nouveaux moyens de communication afin de faciliter le travail des agents au sein de l'administration. La formation française est d'ailleurs souvent la cible de critiques pour ses lacunes dans le domaine informatique. Il faut aussi insister particulièrement sur l'apprentissage et le respect de la réglementation. Il convient également d'inculquer la bonne déontologie chez les futurs agents au moment de la formation initiale.

Les méthodes d'enseignement doivent également être adaptées. En effet, avec un usage de plus en plus fréquent des nouvelles technologies par les étudiants, de nouvelles méthodes peuvent être envisagées grâce aux progrès des outils informatiques.

## Atelier 3 :

### la formation professionnelle : ingénierie de la formation – élaborer des plans de formation interne continue

Cet atelier s'est tenu le mardi 24 mai 2016. Il était animé par **M. Serge Ramangalahy**, Conseiller Technique Régional en Finances publiques (PNUD – Pôle de Dakar).



Les participants ont ainsi pu échanger sur les thématiques liées à la formation interne des administrations fiscales, notamment la formation continue, en se concentrant sur plusieurs axes de réflexion :

- les ambitions, les objectifs et les missions assignés à la formation continue
  - les mesures à mettre en place pour permettre une meilleure articulation de la formation continue
  - l'élaboration des plans de formation en fonction des diverses contraintes
- **Ambitions, objectifs et missions de la formation continue.**

Le premier but de la formation continue est d'abord d'apporter une certaine complémentarité à la formation initiale, et d'adapter les personnels face à la modernisation de leur travail. Elle permet aussi une meilleure affectation des ressources humaines en spécialisant les agents à l'issue de la formation en interne, améliorant ainsi la qualité de service de l'administration fiscale. Elle est également utile dans la création d'une dynamique de transmission entre les agents dans la mesure où, dans beaucoup de pays membres du CREDAF, la formation continue est assurée par les agents les plus compétents ou expérimentés de l'administration. Enfin, elle apparaît comme un moyen efficace de valoriser les agents et leur progression au sein de l'administration fiscale. Un agent à qui on confie le soin d'assurer la formation continue se voit ainsi confier une certaine responsabilité, ce qui témoigne d'une reconnaissance importante de sa compétence et de son expérience.

- **Mesures pour une meilleure articulation de la formation continue**

La formation continue représentant un enjeu de taille pour les administrations, il convient de développer une articulation efficace ce celle-ci. Ainsi, de nombreux pays s'accordent à considérer qu'une alternance efficace entre formation présentielle, avec présence physique des agents, et formation à distance doit être mise en place. Cette alternance répond à une double logique : d'une part la nécessité d'encadrer les agents dans leur formation, afin de leur fournir les bonnes cartes pour développer leurs compétences, grâce à la formation présentielle, et d'autre part favoriser l'autonomisation de leur progression par le biais de la formation à distance. Cependant, les délégués ont soulevé que la formation à distance pouvait représenter un obstacle dans certains pays devant faire face à des problèmes énergétiques (coupures fréquentes d'électricité), et plus généralement dans ceux où les agents accusent des lacunes dans la maîtrise des outils informatiques. Cette dualité entre formation présentielle et formation à distance apparaît donc comme nécessaire pour la plupart des pays membres du CREDAF.

Les délégués se sont également exprimés sur la participation aux colloques, séminaires et ateliers organisés par des organisations internationales, et notamment ceux de la CEMAC et de l'UEMOA. Beaucoup d'entre eux soulignent que ces ateliers sont souvent plus profitables aux agents de haut grade et que c'est un paradigme à considérer dans la détermination du personnel qui doit participer à ces ateliers. Ceux-ci sont donc utiles dans une certaine mesure et peuvent être intégrés à la formation continue des agents. Au final, les délégués considèrent ces ateliers comme utiles afin de renforcer la formation des formateurs, les participants à ces ateliers pouvant être en mesure de transmettre les compétences acquises au sein de leurs administrations respectives. L'expertise reçue lors des ateliers peut ainsi se diffuser au sein des administrations fiscales. Il faut cependant porter une attention particulière à l'agent envoyé en tant que délégué aux ateliers, car celui-ci doit être en mesure, non seulement d'assimiler les connaissances et compétences qui y sont développées, mais également avoir la capacité pédagogique de les transmettre à ses collègues lorsque l'atelier a été assimilé.

C'est pourquoi une importance toute particulière doit être accordée à la formation des formateurs. Il apparaît nécessaire pour les délégués de former, outiller les formateurs, afin qu'ils puissent acquérir l'ingénierie pédagogique et transmettre, dans les meilleures conditions possibles, l'expertise dont ils disposent aux futurs personnels à former. L'acquisition de ces outils pédagogiques est fondamentale pour une bonne transmission des savoirs et une acquisition rapide des nouvelles compétences pour les personnels formés en interne.

Les délégués insistent également sur le besoin de mettre en place une véritable articulation de la coopération régionale dans la formation continue. En effet, nombreuses sont les administrations à considérer que l'expérience apportée par un formateur étranger issu de la même zone géographique peut être grandement bénéfique à leurs administrations fiscales. Ces intervenants étrangers peuvent ainsi partager leur expérience et les compétences qui sont les leurs avec leurs voisins, tout en ayant pleinement conscience des enjeux et problématiques rencontrés par les administrations où ils interviennent, puisqu'ils proviennent de la même région.

- **L'élaboration des plans de formation en fonction des diverses contraintes et paradigmes**

Afin d'améliorer la qualité des formations dispensées au sein des administrations, les pays s'accordent sur la nécessité impérieuse de la construction de plans de formation correctement bien pensés. L'élaboration de ces plans de formation doit cependant prendre en compte certaines contraintes et paradigmes, qui sont parfois propres à chaque pays.

Certaines administrations, comme celle de la Côte d'Ivoire, ont choisi d'élaborer leurs formations internes en fonction des besoins de leurs agents. Ces besoins sont établis par le biais d'entretiens auprès des agents de l'administration, menés par les formateurs qui identifient les sujets et thématiques sur lesquelles les agents accusent des lacunes. Une fois les besoins identifiés, cela permet de cibler la formation continue sur les thématiques où il y a un réel besoin de formation. Les agents reçoivent donc une formation adaptée à leurs besoins, ce qui permet d'une part des économies de coûts pour l'administration, et d'autre part permet aux agents de se focaliser sur les sujets où ils accusent un retard.

Un autre paramètre important, comme l'explique par exemple un délégué sénégalais, est l'identification des formateurs qui assureront la formation du personnel. Ceux-ci doivent en effet avoir la compétence pédagogique afin de pouvoir correctement transmettre les compétences et les savoir-faire au personnel qu'ils doivent former. Cette compétence pédagogique doit donc être préalablement évaluée afin de désigner les formateurs les plus à même d'assurer au mieux la formation. En plus de cette compétence pédagogique, les formateurs doivent également maîtriser les connaissances techniques qu'ils sont chargés de transmettre, d'où l'intérêt des ateliers internationaux où ils peuvent bénéficier d'un partage d'expériences entre représentants d'administrations fiscales. Il convient alors d'évaluer ces compétences techniques à leur retour de mission afin de déterminer si celles-ci sont maîtrisées et de déterminer si l'agent est en mesure de les transmettre correctement. Une autre contrainte à prendre en compte est celle de la disponibilité des agents formateurs. En effet ceux-ci doivent assurer la formation tout en exerçant leur fonction initiale au sein de l'administration.

## Atelier 4 : performance, motivation, évaluation professionnelle

Cet atelier s'est tenu le mardi 24 mai 2016, il était animé par **M. Mandoye Ndoye**, Chef du Bureau de Gestion des Personnels et des Carrières (Sénégal).



Lors de l'atelier, les participants ont pu échanger et apporter leurs expériences respectives sur :

- l'amélioration de la performance de leurs agents ;
- les moyens de renforcer leur motivation ;
- l'évaluation professionnelle.

- **Améliorer la performance des agents**

Les délégués s'accordent globalement sur la nécessité d'améliorer les performances des agents afin de renforcer l'efficacité de l'administration fiscale. Cette amélioration peut se faire par divers biais que les délégués ont présentés.

Dans certaines administrations, comme au Togo ou au Sénégal par exemple, les agents doivent signer un contrat de performance avec l'administration, dans lequel figurent des objectifs de recette clairement établis. Les agents sont ainsi poussés à une meilleure performance par l'existence d'objectifs chiffrés précisément établis et personnalisés pour chaque agent. Un système similaire se retrouve en Côte d'Ivoire ou encore au Gabon. Cependant, ce système ne permet de prendre en compte seulement que le volet quantitatif de la performance des agents, qui est certes important mais doit être couplé avec l'aspect qualitatif de leur travail.

C'est la raison pour laquelle de nombreux pays ont mis en place des mesures pour améliorer la qualité du service afin de renforcer la qualité du travail des administrations fiscales. Ainsi, nombreux sont les délégués à accorder une importance particulière à la qualité du service fourni par les agents auprès des usagers. L'administration fiscale sénégalaise, par exemple, demande à ses agents de faire preuve de respect envers ses usagers. Il convient également d'entretenir une certaine modernité et exemplarité, notamment via la bancarisation des services qui permet, d'une part, d'améliorer la qualité de service direct auprès de l'utilisateur et, d'autre part, de réduire les risques de corruption des agents de l'administration fiscale. Cet aspect est mis en exergue par plusieurs pays comme le Togo. Moderniser les moyens d'action permet donc d'améliorer les performances générales de l'administration et renforce aussi l'éthique des agents.

- **L'évaluation professionnelle**

Evaluer les compétences et la performance des agents est également nécessaire à l'amélioration de l'efficacité de l'administration, selon la plupart des délégués présents.

Afin de mener à bien cette évaluation, certains pays, comme le Gabon, ont recours à un indicateur de performance individuelle des agents. Cet indicateur permet de mettre en évidence la qualité du travail fourni par l'agent, ainsi que les lacunes dont il pourrait souffrir sur certains aspects de son travail.



Globalement, plusieurs types d'évaluation sont distingués par M. Mandoye Ndoye, animateur de l'atelier :

- l'assessment center, où les agents sont évalués dans le cadre d'une mobilité interne ;
- l'évaluation multiniveaux qui nécessite l'intervention de plusieurs acteurs pour évaluer le salarié afin de prendre en compte les différences de perception ;
- le bilan de compétences qui, dans le cadre de la réorientation professionnelle, permet d'analyser les motivations, les aptitudes, les compétences professionnelles et personnelles de l'agent ;
- le bilan comportemental réalisé à partir de simulations complexes ou par observation, et qui met en relief les points positifs et négatifs d'une personne par rapport à une fonction.

Parmi les méthodes utilisées par les administrations pour l'évaluation, on retrouve principalement : l'évaluation comportementale, la session d'orientation, la notation et l'entretien individuel. Le résultat de l'évaluation doit dépendre de l'objectif qui a été fixé à l'agent, d'où l'importance de l'existence d'objectifs chiffrés préalablement établis qui permettent une évaluation objective de l'agent, sans qu'elle soit biaisée. Les délégués sont nombreux à insister sur la nécessité d'établir des objectifs clairement chiffrés et individualisés afin de réaliser une évaluation qui soit à la fois efficace et juste. Certains délégués, comme celui du Sénégal par exemple, nuancent toutefois cet aspect en expliquant que l'évaluation, notamment en entretien, doit être menée de façon honnête et objective, sans quoi cela peut porter préjudice à un agent efficace mais qui n'entretient pas de bons rapports humains avec son supérieur hiérarchique qui l'évalue.

L'évaluation est donc un élément important pour le renforcement de l'efficacité des administrations fiscales, dans la mesure où elle permet d'identifier les agents les plus performants et les plus compétents qui seront amenés à exercer des fonctions à haute responsabilité. Il s'agit donc de mettre en place une certaine forme de méritocratie au sein des administrations fiscales.

- **Renforcer la motivation des agents**

Afin d'améliorer les performances des agents, les administrations fiscales ont compris qu'il est indispensable de maintenir, voire d'augmenter, la motivation de leurs agents. En effet, garder un niveau élevé de motivation chez les agents renforce les performances et l'efficacité de leur travail, ce qui améliore la qualité du service fourni par l'administration fiscale.

Divers mécanismes permettent d'entretenir et de renforcer la motivation des agents. Le tout est de mettre en lumière leurs bonnes performances individuelles afin que les agents se sentent valorisés au sein de leur structure. Certaines administrations, comme celles du Gabon ou de la Côte d'Ivoire, ont recours à un système de valorisation financière, notamment par le biais de primes à la performance, en fonction des résultats obtenus par leurs agents. Au Gabon, la valorisation financière des agents peut également passer par une amélioration de la couverture de l'assurance maladie pour les agents les plus performants. La valorisation de la performance de l'agent peut également se faire par des moyens non financiers. La France, par exemple, a choisi d'adopter un système de bonus/malus de points pour l'ancienneté, afin de récompenser par l'avancement les agents les plus performants quand ceux qui ne le sont pas voient leur progression au sein de l'administration ralentie. Ainsi, la performance des agents est valorisée en termes d'avancement et de progression professionnelle, et la motivation des agents est renforcée par l'amélioration de leurs perspectives de carrière.

D'autres moyens existent pour s'assurer de la motivation des agents. Ainsi, les entretiens individuels permettent d'établir des profils types des agents et donc de déterminer quel poste leur conviendrait le mieux au sein de l'administration. En effet, une position qui entre en adéquation avec les compétences et le profil psychologique de l'agent concerné permet de le mettre à l'aise dans son travail, ce qui renforce sa motivation et la qualité de son travail. La Côte d'Ivoire a choisi de doubler son système de primes en mettant en avant les agents bénéficiant des primes lors d'une cérémonie très médiatisée. C'est donc ici le prestige social qui est mis en avant et motive les agents à obtenir de bons résultats. Cette démarche permet donc de revaloriser socialement la fonction d'agent des administrations fiscales et renforce la motivation.

## Atelier 5 :

### perspectives et déroulement de carrière et rémunération

Cet atelier s'est tenu le jeudi 26 mai 2016, il était animé par **M. Joseph Wilbert Montgerard**, Directeur des RH et de la Formation (Haïti).



Les discussions ont porté sur les thèmes liés à la planification de la carrière des agents de l'administration fiscale et sur le déroulement de ces carrières.

- **La gestion des plans de carrière**

La gestion du plan de carrière est présentée comme un élément nécessaire au sein de l'administration fiscale, à la fois pour l'agent et pour l'administration fiscale elle-même. Un plan de carrière correctement établi doit donc concilier les besoins de l'administration avec les aspirations et ambitions de l'agent concerné au sein de l'administration.

Les aspirations individuelles de l'agent sont notamment la sécurité de l'emploi, le développement des compétences, le sentiment d'appartenance à une organisation, la réalisation de soi, l'estime de soi et la reconnaissance. Ces éléments occupent une place importante dans le plan de carrière individuel de l'agent dans la mesure où ils sont le signe de sa réussite au travail, ce qui influe sur sa motivation et donc sur la qualité du travail fourni. Ainsi, certains pays, comme le Gabon, ont mis en place des dispositifs permettant aux agents de concevoir et d'envisager leurs perspectives de carrière. L'évolution de la carrière peut passer soit par la mutation dans un autre service ou une autre localisation de l'administration fiscale, soit par la promotion de l'agent à un poste ou un grade supérieur. L'évolution de la carrière est fondamentale pour un agent dans la mesure où elle permet soit de lui attribuer un poste en meilleure adéquation avec ses compétences ou sa vie personnelle, soit de récompenser ses bonnes performances.

Il convient cependant de concilier ces aspirations individuelles avec les besoins de l'administration en matière de ressources humaines. En effet, si l'évolution de la carrière des agents est une nécessité, les délégués s'accordent sur l'idée selon laquelle cette évolution doit s'adapter aux besoins de l'administration en termes de personnel. Les besoins de l'administration doivent d'abord être satisfaits en termes de performance. Le Togo a, par exemple, choisi de fixer des objectifs clairs à chaque agent lors de la prise de poste, et une évolution de la carrière (mutation ou promotion) ne peut intervenir que si ces objectifs sont atteints. Les besoins en termes d'effectifs sont également à prendre en compte. Par exemple, de nombreux délégués rappellent que ces besoins sont très dépendants des départs en retraite et que les perspectives de carrière des agents dépendent essentiellement du départ en retraite de leurs aînés. Les délégués notent aussi l'importance de la transmission de l'expérience des agents les plus anciens vers les nouvelles recrues. L'administration haïtienne organise, par exemple, ses plans de carrières de façon à faire cohabiter les différentes générations d'agents. Ainsi, un nouvel agent sera au contact de collègues plus anciens dont il pourra bénéficier de l'expérience. Lorsqu'il aura acquis de l'ancienneté, il travaillera auprès d'agents plus jeunes à qui il fera partager son expérience dans le travail.

- **La gestion de la rémunération**

La rémunération est utilisée par les administrations fiscales comme un véritable outil de gestion des carrières de leurs agents.

Les pays s'accordent pour indexer la rémunération sur l'ancienneté et le poste occupé. Il y a ainsi une adéquation entre le grade de l'agent et son niveau de rémunération. Cette concordance est nécessaire dans la mesure où la rémunération constitue un moteur efficace pour la motivation des agents. En effet, la perspective d'une évolution de carrière s'accompagne souvent d'une augmentation de la rémunération, ce qui motive les agents à rechercher une évolution de carrière et donc tire l'administration vers le haut.

Certaines administrations utilisent ainsi la rémunération des agents comme un moyen d'attirer les agents vers des services ou localisations de postes peu convoités, mais où le besoin en personnel est réel.

## Atelier 6 : déontologie

Cet atelier s'est tenu le jeudi 26 mai 2016, il était animé par **M. Gabriel Caponi**, Sous-commissaire Région du Québec (Canada), **M. Jean-Philippe Prost**, Manager Relations internationales (Canada) et **M. Alejandro Juarez**, Directeur des RH et de la Formation professionnelle (CIAT).



Les échanges et les partage de savoirs et d'expérience ont porté sur deux axes principaux :

- promouvoir l'éthique au sein des pays membres ;
  - les principes applicables et les dispositifs mis en œuvre afin de s'assurer de l'intégrité de ses agents.
- **La promotion de l'éthique au sein des pays membres**

Les délégués s'accordent sur le point de l'importance de promouvoir l'éthique au sein des administrations fiscales. Celle-ci est en effet la garante de la réputation de l'administration, de son intégrité et de sa crédibilité auprès du contribuable. En tant qu'organisme public, elle se doit de faire preuve d'exemplarité et d'une morale irréprochable. La déontologie est donc une nécessité absolue au sein des administrations fiscales et sa mise en place passe par une promotion assidue de l'éthique et de la morale, notamment auprès des agents.

Il est noté que l'éthique est un élément à géométrie variable qui doit s'adapter en fonction du contexte politique et social de la période et de chaque Etat. Ainsi l'éthique dans un pays donné sera pratiquée de façon différente dans l'administration d'un autre pays. La pratique de l'éthique doit être contextualisée afin d'être plus efficace et de renforcer la confiance des contribuables envers l'administration fiscale.

Le CIAT a, par exemple, mis en place une grande politique afin de renforcer l'éthique et la déontologie dans ses pays membres. Cette politique comprend trois volets :

- l'intégrité et l'impartialité des administrations fiscales ;
- la continuité de l'administration fiscale pour répondre correctement aux besoins des contribuables ;
- la confiance des contribuables.

Le Canada a choisi de lancer une grande campagne de communication afin de renforcer la confiance des contribuables envers l'administration fiscale et d'améliorer leur résilience à effectuer leurs déclarations fiscales. En plus de cette communication intelligente, le Canada a également mis en place un code d'intégrité pour les agents, qui insiste notamment sur la définition des normes déontologiques et des attentes de ces règles éthiques : mettre en place les instruments de communication et de promotion des normes d'intégrité, surveiller et faire de la prévention, avoir un plan d'action, corriger les écarts d'intégrité, évaluer et établir les rapports sur l'intégrité.

La promotion de l'éthique est également assurée, lors de la formation initiale et continue des agents, afin qu'ils intègrent rapidement que la déontologie et l'exemplarité sont un aspect essentiel de leur fonction.

- **Les principes applicables et les dispositifs mis en œuvre afin de s'assurer de l'intégrité des agents**

Afin de renforcer l'efficacité et l'éthique des administrations fiscales, les délégués s'accordent sur la nécessité de mettre en place des outils afin de s'assurer de l'intégrité des agents, et de veiller à ce qu'ils s'attachent bel et bien au respect des codes éthiques et déontologiques. Dans cette perspective, plusieurs dispositifs et outils peuvent être mis en place afin d'assurer un certain contrôle des agents et, le cas échéant, l'application de sanctions.

Le Canada, par exemple, a choisi de contrôler scrupuleusement l'accès aux fichiers de l'administration fiscale. Ainsi, chaque employé dispose d'un accès informatique à une certaine partie des fichiers en fonction de son grade, son identité y est relevée ainsi que l'heure et la date de consultation du fichier. L'administration fiscale s'assure également de la cohérence des informations consultées avec les fonctions exercées par l'agent. Ces mesures visent à se prémunir contre une intervention non-justifiée d'un agent sur un dossier, et de garder trace de qui s'occupe des dossiers afin de sanctionner les personnes concernées en cas de fraude ou de manquement aux règles d'éthique. Un autre outil de contrôle mis en place par le Canada est le contrôle de l'honnêteté et de l'intégrité des agents au moment de leur recrutement. L'administration fiscale vérifie ainsi le civisme fiscal du candidat ainsi que son casier judiciaire afin de s'assurer que celui-ci n'a jamais connu de fraude. Cette démarche s'inscrit donc dans une logique de prévention, en évitant de recruter des agents qui ont déjà fait preuve de malhonnêteté fiscale. Les agents sont également encouragés à dénoncer les pratiques frauduleuses dont ils pourraient être témoins.

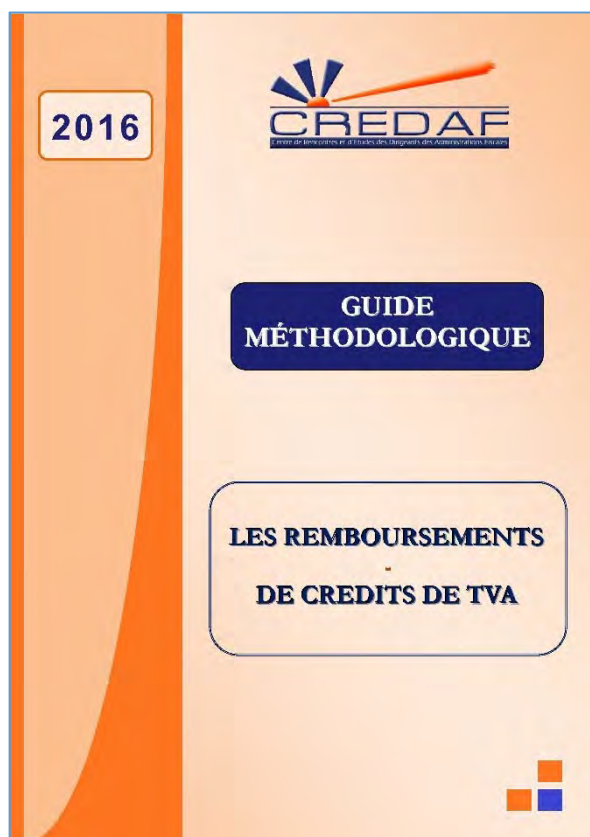
Lorsque qu'une fraude est constatée, des sanctions sont mises en place. Pour cela le Canada a référencé cinq groupes d'infractions, en fonction de leur gravité, les sanctions appliquées sont proportionnelles au degré de gravité de l'infraction et peuvent aller jusqu'au renvoi définitif de l'administration fiscale. Ainsi, au Québec, une douzaine de cas de fraude ont été relevés en 2015 et ont donné lieu à des sanctions. Mais, dans l'ensemble, ces mesures sont très dissuasives puisque plus de 99% des 5500 agents de l'administration fiscale québécoise n'ont rien eu à se reprocher.

## Présentation des résultats du groupe de travail sur le guide d'aide aux remboursements de crédit de TVA

Ce guide a été élaboré par le groupe de travail qui était animé par :



**M. Ali GHEMRI**, Conseiller au Pôle Stratégies de développement et Finances publiques de Dakar (Sénégal), et  
**M. Jean KONE**, Chef de Bureau de contrôle à la Direction du Contrôle fiscal et du Renseignement de la Direction générale des Impôts et des Domaines, **Sénégal**



# CEREMONIE DE CLÔTURE

## Discours de M. Didier CORNILLET Secrétaire général du CREDAF



**Monsieur le Secrétaire général du Ministère du Développement durable, de l'Economie, de la Promotion des Investissements et de la Prospective,**  
**Monsieur le Président du CREDAF,**  
**Mesdames et Messieurs les membres du Bureau exécutif,**  
**Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,**  
**Mesdames, Messieurs les membres du CREDAF,**  
**Honorables invités,**

Voici arrivé le moment de conclure ces 4 jours passés ensemble à Libreville. Les échanges et les débats très animés montrent que vous avez accordé beaucoup d'intérêt au thème retenu pour la 31ème édition du colloque annuel du CREDAF, sur les enjeux et les problématiques des ressources humaines.

Nous avons vu combien le sujet est vaste et complexe et combien les problématiques, les sujets de préoccupation sont largement partagés par l'ensemble des pays, même si les réponses peuvent être différentes, en fonction des contextes nationaux. Mais je suis persuadé que cette diversité a favorisé la réflexion et permettra à chacun de repartir avec une vision clarifiée des actions à mener en la matière.

Le thème de la gestion des ressources humaines retenu par l'assemblée générale du CREDAF traduit la volonté de nos membres de prendre en compte l'individu dans leurs organisations. Il n'y a pas de performance sans un personnel motivé, bien formé, dont le travail est reconnu par sa hiérarchie et qui a de la visibilité sur sa carrière. Mais, comme l'a rappelé **Monsieur le Ministre de la Fonction publique du Gabon, M. Jean-Marie OGANDAGA**, il ne suffit pas de disposer de cadres bien formés et motivés, encore faut-il les affecter au poste qu'il leur correspond.

Une bonne gestion des ressources humaines est un levier managérial pour l'administration dans la conduite de ses réformes et dans la réalisation de ses objectifs. La gestion des ressources humaines, c'est bien plus qu'affecter les agents sur un poste de travail et que leur verser un salaire.

Pour s'assurer qu'un agent s'implique au maximum dans le fonctionnement de son administration et qu'il adhère à la stratégie définie par ses dirigeants, il faut qu'il se sente soutenu et accompagné, en deux mots : qu'il s'y sente bien.

Cela commence dès le recrutement qui doit être bien ciblé, à partir d'une identification des besoins de l'administration, en volume et en compétences, et selon des modalités adaptées et transparentes.

La formation des nouveaux agents est un aspect fondamental de l'intégration de l'agent et une garantie du respect des procédures métiers mais aussi des règles déontologiques. Mais la formation initiale ne suffit pas, elle doit être complétée par un dispositif de formation continue qui accompagne l'agent tout au long de sa carrière, pour lui permettre d'actualiser ses connaissances et de s'adapter aux évolutions technologiques et réglementaires mais aussi à un nouveau métier, en cas de promotion ou de mutation.

Parallèlement, un dialogue professionnel transparent doit s'établir avec l'agent. C'est pour lui l'occasion de voir reconnaître ses mérites, et pour l'administration, de faire le point avec lui sur sa manière de servir. C'est aussi un moyen pour l'administration de détecter les talents et les cadres de demain.

Tous ces aspects de la gestion des ressources humaines ont été abordés dans le cadre de travaux en séances plénières et en ateliers. Je remercie très chaleureusement le modérateur et les panélistes de la table ronde, ainsi que les animateurs des ateliers et les autres intervenants pour avoir su faciliter les débats et pour avoir accepté de partager leur expérience. Leur implication forte a contribué ainsi à la réussite du colloque. Je n'oublie pas bien sûr tous les délégués, qui ont su animer les échanges par la qualité et la pertinence de leurs interventions.

J'espère que le colloque a été l'occasion pour vous de nouer des contacts avec vos homologues d'autres pays ou avec les représentants des organisations internationales partenaires du CREDAF. C'est aussi un objectif du CREDAF que de vous aider à vous faire accompagner dans vos projets et dans vos réformes. Ne manquez pas de nous faire un retour sur ce que vous mettez en place pour en faire bénéficier l'ensemble de nos membres. A cet effet, l'Assemblée générale du CREDAF qui s'est tenue lundi matin, a approuvé le principe de la mise en place d'un « comité CREDAF » au sein de nos administrations fiscales et d'une fiche de suivi de nos actions. Son objet est de partager les mesures ou réalisations concrètes que vous avez engagées, après avoir tiré les enseignements opérationnels et pratiques des activités du CREDAF. Je vous remercie de la compléter pour mettre en valeur vos actions menées et apprécier l'impact de nos activités dans le cadre des réformes que vous conduisez.

Dans un peu plus d'un mois, le Bureau exécutif préparera le programme des activités de l'année 2017. Nous verrons comment prendre en compte les attentes que vous avez exprimées à Libreville pour approfondir certains sujets abordés dans le cadre des travaux du colloque. D'ores et déjà, un séminaire est prévu en Guinée, du 25 au 27 juillet prochain.

En marge de nos travaux, le colloque a été l'occasion pour nous de découvrir le Gabon et sa culture, grâce au programme qui nous a été proposé. Vous nous avez offert, Monsieur le Directeur général, une magnifique soirée de gala, au cours de laquelle vous nous avez fait voyager dans les neuf provinces du Gabon au travers des musiques et des danses qui nous ont enchantés, et une non moins magnifique journée culturelle. Nous vous en remercions chaleureusement.

**Monsieur le Secrétaire général,**

**Monsieur le Directeur général,**

Je voudrais ici remercier les autorités Gabonaises, et tout particulièrement, Monsieur le Ministre, par votre intermédiaire, pour son soutien et vous-même, Monsieur le Secrétaire général, pour le temps que vous nous accordez pour honorer de votre présence la clôture de nos travaux. Je remercie infiniment la Direction générale des Impôts et son comité d'organisation, pour leur très grande implication qui a permis la parfaite tenue de notre colloque et pour l'accueil chaleureux qui nous a été réservé durant notre séjour et nos déplacements.

Je souhaite également associer à ces remerciements l'équipe du Secrétariat exécutif du CREDAF, Cristel VOLPI et Odile PAOLETTI, qui ont accompli un travail remarquable dans une parfaite entente avec le comité d'organisation.

Je voudrais également rappeler que lundi matin, l'Assemblée générale a élu un nouveau bureau exécutif. Le Congo a quitté le bureau et la Guinée, qui accueillera le colloque en 2017, y est entrée en assurant la vice-présidence. Je salue le soutien apporté par le Directeur général des Impôts du Congo, M. Antoine NGAKOSSO, pendant son mandat et je sais que le Secrétariat général, et le CREDAF dans son ensemble, peuvent continuer à compter sur son soutien.

Pour succéder à M. Dieudonné LOKADI MOGA, Directeur général des Impôts de la RD Congo et Président sortant, avec lequel j'ai eu l'honneur et le plaisir de travailler pendant ces 12 derniers mois, le bureau a élu son nouveau président, M. Aboubacar CAMARA, Directeur général des Impôts de la Guinée. Les autres membres du bureau reconduits sont la Belgique, le Canada, la RD Congo, la Côte d'Ivoire et la France.



Le nouveau Bureau exécutif se réunira le 1er juillet à Paris et élaborera le programme prévisionnel pour 2016. Cette anticipation permet notamment de coordonner nos actions avec celles de nos partenaires internationaux.

Je voudrais terminer en renouvelant mes sincères remerciements à **M. Pascal ABINAN, Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration de la Côte d'Ivoire**, ainsi qu'à **M. Jean-Marie OGANDAGA, Ministre de la Fonction publique, de la Réforme administrative et des cadres juridiques et institutionnels de la République du Gabon**, qui ont accepté de nous consacrer beaucoup de leur temps, malgré leurs agendas très chargés.

Le moment est venu de nous séparer. Je vous invite à venir en nombre en Guinée Conakry, en 2017, pour ce grand rendez-vous de notre organisation internationale qu'est le colloque annuel.

Je vous souhaite une très bonne fin de séjour à Libreville et un bon retour dans vos pays respectifs.

Je vous remercie de votre aimable attention.



## **Discours de M. Joël OGOUMA** **Président du CREDAF - Directeur général des Impôts du Gabon**



**Monsieur le Secrétaire Général du Ministère du Développement Durable, de l'Economie, de la Promotion des Investissements et de la Prospective,**

**Monsieur le Secrétaire Général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),**

**Mesdames et Messieurs les Responsables des Administrations Fiscales et Chers Collègues,**

**Distingués invités,**

**Mesdames, Messieurs,**

Nous voici arrivés au terme de ce colloque après trois jours d'échanges intenses et fructueux. En effet, les ateliers ont été l'occasion d'échanges d'expériences sur la gestion stratégique des ressources humaines qui est une problématique fondamentale pour nos administrations en quête de modernité et d'efficacité.

Pendant ces trois jours, il a été largement établi que les ressources humaines étaient au cœur des préoccupations de tous les délégués présents et, qu'en dépit des différences d'ordre géographique, culturel ou organisationnel, la maîtrise de leur gestion constituait un levier important pour permettre aux administrations fiscales d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés par les autorités publiques.

**Mesdames, Messieurs,**

Qu'il s'agisse des questions relatives au recrutement, à la formation, à l'évaluation de la performance, à la gestion des carrières ou encore à la déontologie, nos travaux ont permis de faire le recensement des modalités de leur mise en œuvre par chaque pays mais aussi de relever les difficultés quant à une maîtrise optimale de leur processus.

Ainsi, les développements en matière de recrutement ont permis de dégager des pistes de réflexions conduisant à la mise en place d'un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou à étendre le profil des agents préposés aux statuts des agents de l'administration fiscale.

Les débats sur la formation, tout en mettant l'accent sur le renforcement de la formation initiale, ont également conduit à des recommandations visant notamment à identifier les besoins spécifiques de formation de chaque agent, l'évaluation et le suivi de ladite formation, mais également la motivation des personnels affectés à cette tâche.

De même, il est apparu nécessaire, pour améliorer l'efficacité dans la conduite des services, de préconiser la création, dans les cycles de formation, de modules de management ainsi que l'introduction de nouvelles méthodes pédagogiques, notamment les méthodes numériques.

**Mesdames, Messieurs,**

L'évaluation de la performance, la gestion des carrières, la rémunération, la communication interne, de même que la déontologie ont également constitué des points importants de nos travaux.

Les exposés portant sur les expériences des différents pays en la matière ont permis de dégager une convergence de vues sur les axes d'amélioration à envisager, en dépit des particularismes propres à chaque pays.

L'intéressement des agents a, à cet égard, donné lieu à des débats certes vifs mais constructifs qui devront permettre aux différents délégués de s'inspirer de l'expérience des pays présents pour mettre en place un système de rémunération incitatif ou améliorer le système de rémunération déjà existant afin d'accroître la performance de l'agent des Impôts à travers un système de motivation efficace.

Il reste cependant qu'il appartient à chaque Etat de s'approprier le fruit des différents échanges et de l'adapter à son environnement afin que les conclusions auxquelles ils conduisent contribuent à la modernisation et à l'efficacité des services.

Au total, la professionnalisation de la gestion des ressources humaines devient une exigence.

### **Mesdames, Messieurs,**

Au moment où vous vous apprêtez à regagner vos pays respectifs, je tiens, au nom des agents de la Direction Générale des Impôts du Gabon et de tous mes collègues responsables des administrations fiscales, membres du CREDAF, à remercier très sincèrement les panélistes notamment :

- Monsieur le Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Administration de Côte d'Ivoire, Pascal ABINAN ;
- Monsieur le Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et de la Modernisation des Cadres Juridiques et Institutionnels du Gabon, Jean-Marie OGANDAGA ;

pour leur éminente contribution, leur éclairage édifiant sur la méthodologie de la Gestion des Ressources Humaines dans la fonction publique et les réformes associées ; leur présence ayant rehaussé assurément l'éclat de la cérémonie.

Mes vifs remerciements vont également à tous les animateurs, pour la qualité de leurs présentations.

Je m'en voudrais d'omettre notre Secrétaire Général, M. Didier CORNILLET, ainsi que Mme Cristel VOLPI et Mme Odile PAOLETTI, Chargées de Mission, pour avoir, comme à l'accoutumée, contribué à la réussite de nos travaux.

J'adresse mes félicitations à tous les membres du comité d'organisation de la Direction Générale des Impôts du Gabon pour leur dévouement, leur disponibilité, leur exemplarité et leur totale implication pendant tout le déroulement du colloque.

J'exprime en particulier mes sincères remerciements à tous les pays membres du CREDAF d'avoir bien voulu confier la présidence de notre grande Organisation au Gabon à compter du mois de mai 2016, preuve de la confiance placée en notre pays. Je sais pouvoir compter sur le soutien de vous tous pour nous accompagner dans cette exaltante mission.

En espérant que la brièveté de votre séjour en terre gabonaise ne vous a pas empêché de découvrir et d'apprécier la beauté de ses paysages et de profiter de son hospitalité légendaire, je vous souhaite à toutes et à tous un bon retour dans vos pays et familles respectifs, en formulant le vœu de tous vous revoir l'année prochaine au prochain colloque.

Je vous remercie de votre aimable attention.

**Discours de M. Thierry ABELOKO,  
Secrétaire général du Ministère, représentant le Ministre du Développement Durable, de  
l'Economie et de la Promotion des Investissements et de la Prospective**



**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,**

**Mesdames et Messieurs les Représentants des pays Membres du CREDAF,**

**Distingués invités,**

**Mesdames, Messieurs,**

Permettez-moi tout d'abord, de vous présenter les regrets de Monsieur le Ministre du Développement Durable, de l'Economie et de la Promotion des Investissements et de la Prospective, qui n'a pas pu se rendre disponible cet après midi, car retenu par une importante réunion présidée par Monsieur le Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

Il me charge cependant de vous présenter ses félicitations et encouragements.

Les travaux du séminaire du CREDAF sur le thème « Quelles stratégies de gestion des Ressources Humaines pour une administration moderne et efficace » ont été l'occasion de mener la réflexion sur la mise en œuvre des mécanismes de gestion des ressources humaines visant à la modernisation et à l'amélioration de l'efficacité.

Lors de la cérémonie d'ouverture, Madame le Ministre Délégué avait rappelé que le thème en cause figurait en bonne place parmi les préoccupations du Gouvernement de la République, conduit par le Premier Ministre Professeur Daniel ONA ONDO, sous la très haute impulsion de Monsieur le Président de la République, Chef de l'Etat, Son Excellence Ali BONGO ONDIMBA.

En effet, pour le Chef de l'Etat, le développement du Gabon passe par une Administration publique performante qui doit reposer sur des ressources humaines de qualité. C'est toute la problématique du capital humain comme levier du développement.

C'est la raison pour laquelle, tout récemment encore, le Chef de l'Etat a instruit le Gouvernement de mettre urgemment en place un Comité Interministériel chargé du renforcement et de l'amélioration de la gestion des ressources humaines de l'Etat dans les structures administratives.

S'agissant particulièrement des Administrations fiscales, la légitimité de leur mission principale, consistant à la collecte de l'impôt, est intimement liée à sa crédibilité, laquelle demeure indissociable de la qualité du service rendu à l'utilisateur.

C'est pourquoi je me réjouis de la qualité de vos échanges, pendant les trois jours de vos travaux, lesquels ont abouti à des pistes d'amélioration et des recommandations intéressantes dans l'optique d'une optimisation de la gestion des ressources humaines.

Nous en retiendrons ainsi, notamment en matière de recrutement, la nécessité de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de diversifier les profils agents en matière de formation. Par ailleurs, une meilleure identification des besoins de formation et un renforcement de la formation continue, de même que l'évaluation de la performance de l'agent apparaissent comme des éléments clés de l'efficacité des services. Désormais, la professionnalisation de la gestion des ressources humaines s'impose.

Je constate également avec satisfaction que vos travaux ont également été l'occasion de réaffirmer la nécessité de la mise en place d'un mode de rémunération attractif à même de promouvoir la motivation de l'agent et, partant, à contribuer à l'amélioration de sa performance professionnelle.

**Mesdames, Messieurs,**

Qu'il s'agisse du recrutement, de la formation, de la gestion des carrières, de la rémunération, de l'évaluation de la performance ou de la déontologie, les échanges d'expérience ajoutés à la diversité géographique, culturelle ou organisationnelle, les conclusions auxquelles vous êtes parvenus seront, à n'en point douter, des éléments de nature à améliorer le fonctionnement de vos services respectifs afin de les rendre plus modernes et plus efficaces.

Comme vous le savez, l'administration fiscale gabonaise est engagée dans un vaste programme de réformes tant structurelles qu'institutionnelles. C'est pourquoi, elle se fera fort de s'approprier les recommandations et autres pistes d'amélioration adaptées à sa situation et de promouvoir leur mise en œuvre.

L'objectif visé étant la formation d'un personnel de qualité et la mise en place d'une administration fiscale moderne et efficace.

Je puis vous assurer que le Département ministériel dont je suis un des responsables sera à ses côtés pour l'accompagner dans cette importante tâche qui vise, in fine, à accroître la mobilisation des ressources budgétaires et le financement des politiques publiques.

**Mesdames, Messieurs,**

Au moment où vous vous préparez à quitter notre pays, je voudrais vous exprimer la reconnaissance du Gouvernement de la République pour l'honneur que vous avez bien voulu faire au Gabon en choisissant Libreville, sa capitale, pour abriter ces importants travaux.

C'est pourquoi, j'ose espérer, qu'en dépit de votre emploi du temps chargé, vous avez pu profiter de la beauté de cette ville et de l'hospitalité de ses populations.

Sachez, dans tous les cas, que vous serez toujours les bienvenus en terre gabonaise.

Bon retour à toutes et à tous dans vos pays respectifs.

Je déclare clos les travaux du 31<sup>ème</sup> Colloque du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales.

Je vous remercie.

## LES PARTICIPANTS

Pays	Nom	Prénom	Fonctions
ALGERIE	AIOUAZ	Mohamed Kamel	Directeur de l'Administration des Moyens et des Finances
BELGIQUE	JACQUIJ	Philippe	Administrateur général de la Fiscalité
BELGIQUE	VANDERMEULEN	Jean-François	Conseiller général
BELGIQUE	BLANCKE	Sarah	Manager RH
BENIN	EDA	Tolodji Gilbert	Directeur général des Impôts
BENIN	AKINOTCHO	Moussa	Directeur national des Vérifications et des Enquêtes fiscales
BURKINA FASO	BADOLO	Adama	Directeur général
BURKINA FASO	TAPSOBA / OUEDRAOGO	Kotimou	Chef du Service des RH
BURKINA FASO	DAH	Baoulet Ibrahim	Inspecteur des Impôts
BURUNDI	KABURA	Léopold	Commissaire général Adjoint
BURUNDI	BIZABANDI	Mireille	Assistante du commissaire général adjoint
CAMEROUN	BEAS	Francois	Sous-directeur du personnel
CAMEROUN	ZAMBOU EPSE DZOZONG	Therese	Directeur des Affaires générales
CANADA	CAPONI	Gabriel	Sous-Commissaire, Région du Québec
CANADA	PROST	Jean-Philippe	Manager Relations internationales
COMORES	AHMED	Djaffar	Directeur des grandes Entreprises
CONGO	MOUNZEO	Breitzer François	Directeur de la Réglementation et du Contentieux
CONGO	AKOUALA	Anasthasie	Chef de Service de la Coopération
CONGO	ESSONGO	Marius	Chef du Personnel

<b>Pays</b>	<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Fonctions</b>
CÔTE D'IVOIRE	ABINAN	Kouakou Pascal	Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration
CÔTE D'IVOIRE	KADRI	Oumar	Chargé de mission du Ministre
CÔTE D'IVOIRE	MOUSSA	Diabate	Conseiller technique du Ministre
CÔTE D'IVOIRE	KOUA	Assemian Paul	Directeur général Adjoint
CÔTE D'IVOIRE	KOIZAN	Mireille	Directeur de la Communication et de la Qualité
CÔTE D'IVOIRE	KOUADIO	Fodio	Sous-directeur du Personnel
CÔTE D'IVOIRE	DIAWARA	Ouarabadie	Receveur principal des Impôts
FRANCE	STUREL	Sylvie	Cheffe de la Mission de Coopération Internationale
FRANCE	PERROUDON RAGOT	Sylvie	Cheffe du pôle fiscalité à la Mission de Coopération Internationale
FRANCE	MAGNANT	Antoine	Chef du Service des RH
FRANCE	BLANCHARD	Jean-Michel	Chef du Pôle Formation initiale
FRANCE	MORANDINI	Denis	Inspecteur à la Mission de Coopération Internationale
GABON	ENGUENYA	Julienne	Directrice des RH et des Moyens
GABON	NZAMICKALE	Servais	Directeur adjoint des Domaines et des Opérations foncières
GABON	OTSAGHE	Géraldine	Directrice adjointe des Régimes spécifiques
GABON	MBIGUIDI	Edith	Directrice provinciale adjointe des Impôts de l'Estuaire
GABON	EYOUGA	Pamphile	Directeur des Etudes et de la Prospective
GABON	MBOUSSOU	Alain Bernard	Directeur des Vérifications fiscales
GABON	ONNAS	Rachel	Directrice de la Centralisation, des Statistiques et des Emissions
GABON	EDOU	Jean Yves	Directeur adjoint des Grandes Entreprises

<b>Pays</b>	<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Fonctions</b>
GABON	DOUFILOU LAUFFYLO	André Bernard	Directeur provincial des Impôts de la Ngounié
GABON	NYAMAT MAKEYI	Hervé	Directeur provincial des Impôts de l'Ogooué Maritime
GABON	MOULOUNGUI MOULOUNGUI	Marcel	Directeur provincial des Impôts du Weleu-Ntem
GABON	MOUDOUNGA MOUNGUENGUI	Joseph	Directeur provincial des Impôts du Moyen Ogooué
GABON	MAISSA	Jean Claude	Directeur provincial des Impôts du Haut Ogooué
GABON	ABOUMOUKOUNA	Joachim	Chef du Service du Personnel et de la Formation (DRHM)
GABON	N'NAH ETOGO	Dieudonné	Inspecteur central, représentant SYNAAF
GABON	ANGOUNDOU MAYILA	Mike	Inspecteur central, représentant SYNAAF
GUINEE	DIALLO	Boubacar Biro	Assistant-Directeur chargé des Réformes et de la Stratégie
GUINEE	CAMARA	Kémoko	Chef de la Division des Enquetes
HAÏTI	MONTGERARD	Joseph Wilbert	Directeur des RH et de la Formation
HAÏTI	SERANT	Pierre Marie Francois	Responsable communication
LIBAN	CHAHOUD	Albert	Représentant du ministère des Finances
MALI	DIALLO	Sidiki Loki	Chef de la Division Contentieux
MALI	SANGARE	Abdoulaye Chaba	Chef de la cellule des Affaires générales
MALI	MAIGA	Mouneissa	Inspecteur des services économiques
MAROC	JELLOULI	Nawal	Chef de la Division des RH
MAROC	SMAKI	Jalal Eddine	Chef du Service de la Formation
NIGER	ABDOU	Fati Abarchi	Directrice générale des Impôts
NIGER	MAGAGI	Abdou Azizou	Chef de Division Formation professionnelle



<b>Pays</b>	<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Fonctions</b>
RDC	LOKADI MOGA	Dieudonné	Directeur général des impôts
RDC	MOSANGO EBISA	Lolo	Directeur - Chef de Service des Etudes, Statistiques et Communication
RDC	NDJABU BHURA	Claude	Directeur - Chef de Service des Ressources Humaines
RDC	MBOKO DJ'ANDIMA	Jean-Marie	Directeur - Chef de Service de la Législation
RDC	MBANJI BANZANGANI	Dieudonné	Chef de Division RH
RDC	MBOMA MANGANGI	Marcel	Chef de Division de la Coordination
RDC	GONDA MABEKA	Jean	Inspecteur des Impôts
RDC	GAUDINOT	Arnaud	Conseiller du Ministre des Finances
SAO TOME & PRINCIPE	DA GRAÇA DE SOUSA É COSTA	Olinto	Directeur général des Impôts
SAO TOME & PRINCIPE	MEDINA FERNANDES	Paula	Chef de la Section administrative et des Relations publiques
SAO TOME & PRINCIPE	DA FONSECA GUADALUPE	Salvador	Chef de Département technique et administratif
SENEGAL	BA	Cheikh Ahmed Tidiane	Directeur général des Impôts
SENEGAL	NDOYE	Mandoye	Chef du Bureau de Gestion des Personnels et des Carrières
SENEGAL	GUEYE	Hassinatou	Contrôleur des Impôts
SENEGAL	KONE	Jean	Chef de Bureau - Direction du Contrôle fiscal et du Renseignement
TOGO	ADOYI	Esso-Wavana	Commissaire des Impôts
TOGO	EDJIDOMELE	Kwami Azianou	Directeur des RH et de la Formation
TOGO	ALANDJA	Sampo	Assistant exécutif
TUNISIE	BEN AHMED	Ridha	Directeur général des Impôts

<b>Organisation Internationale / Société civile</b>	<b>Prénom</b>	<b>Nom</b>	<b>Fonctions</b>
BRGM	PELLISSIER	Stéphane	Responsable fiscal et douanier
CIAT	JUAREZ	Alejandro	Directeur des RH et de la Formation professionnelle
ENAREF	DA	Dakor	Directeur de la Formation initiale
EXPERTISE FRANCE	MOREAU	Maryna	Chargée de projets
FERDI	GEOURJON	Anne Marie	Directeur de recherches
FMI - AFRITAC CENTRE	RAMAROZATOVO	Anthony	Conseiller resident en Administration des revenus
FMI - AFRITAC CENTRE	BENON	Olivier	Directeur
FMI	SCHLOTTERBECK	Stephane	Economiste principal
INTERNAL REVENUE SERVICE	DUBOIS	Alain	Expert Fiscal
MAEDI	RAGOT	Romain	Conseiller
ORBITAX	BOUZORAA	Dali	Président du département de la Recherche et de la planification fiscale
OTA	ISSOUFOU KANDA	Ibrahim	Assistant de Programme
OTA	BRAND	Phillip Gale	Consultant
PÔLE DE DAKAR - PNUD	GHEMRI	Ali	Conseiller technique régional
PÔLE DE DAKAR - PNUD	RAMANGALAHY	Serge	Conseiller technique régional
PÔLE DE DAKAR - PNUD	JACQUET	Laurence	Coordinatrice
PÔLE DE DAKAR - PNUD	NIANE	Moustapha	Conseiller fiscalité
PÔLE DE DAKAR - PNUD	NDIAYE	Awa Penda	Conseillère en fiscalité
UEMOA	TRAORE	Habasso	Chef de Division de la Fiscalité intérieure
UNIVERSITE PARIS DAUPHINE	RAYNOUARD	Arnaud	Professeur

## **Secrétariat général du CREDAF**

Secrétaire général	Didier	CORNILLET
Commissaire aux comptes	Laurent	ROUSSEAU
Chargée de mission	Odile	PAOLETTI
Chargée de mission	Cristel	VOLPI