

LE REFERENTIEL QUALITE DE SERVICE UNE NOUVELLE DEMARCHE QUALITE

Editorial

L'Administration fiscale a amorcé, depuis maintenant une décennie, une refonte de ses structures en adoptant progressivement un nouveau schéma organisationnel orienté contribuables (DGE, CDI, CPI) avec, pour toile de fond, la consécration du principe de l'interlocuteur fiscal unique.

Un pas a été franchi dans cette réforme avec la mise en place de la DGE qui représente, depuis 2006, l'interlocuteur fiscal unique de plus de 2 000 entreprises.

Concernant les PME, un programme ambitieux de construction de 65 centres des impôts (CDI), spécialement dédiés à ces entités, est en cours de réalisation.

Lancés en 2009, avec la mise en place du CDI pilote de Rouiba, d'autres projets CDI ont été ouverts à la fin de l'année 2011 à travers plusieurs wilayas. Leur progression, au titre de l'année 2012, au même titre que l'ouverture de nouveaux CPI pour les petits contribuables, confirmera la propension de l'Administration fiscale à améliorer sans cesse la qualité de son service en direction des usagers et à moderniser ses structures.

Dotées d'outils modernes de gestion (structures d'accueil standards, applications informatiques, etc.), ces structures contribueront, sans nul doute, à l'amélioration des modes de gestion et, ce faisant, permettront une meilleure adaptation de l'Administration fiscale aux évolutions économiques, sociales et technologiques que connaît notre société.

Cela étant, pour atteindre les objectifs escomptés, la politique de modernisation doit être accompagnée d'actions complémentaires visant à promouvoir les relations entre l'Administration fiscale et les contribuables.

En effet, il est évident aujourd'hui, que toute stratégie tendant à développer le niveau du civisme fiscal reste étroitement liée à la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Concrètement cela signifie, la facilitation de l'acte contributif du citoyen, l'amélioration de l'information et l'optimisation des différents modes d'accueil du public.

La mise en œuvre de cette stratégie implique, également, l'amélioration des comportements administratifs. Autrement dit, le respect des droits

des contribuables et de l'éthique professionnelle, la promotion des principes d'équité, de neutralité et de probité, sont autant de valeurs qui doivent guider les comportements des personnels de l'administration fiscale.

Confinés jusque là, dans des missions traditionnelles d'assiette, de recouvrement et de contrôle, les services se doivent, désormais, d'intégrer la dimension «relations publiques» dans leurs relations quotidiennes avec les usagers.

C'est dans cette optique que l'administration fiscale a procédé à l'institution d'un nouveau dispositif d'accueil intégrant des engagements de qualité, baptisés le Référentiel Qualité de Service de la DGI, qui s'inspirent des pratiques internationales considérées comme les plus performantes.

Ces engagements doivent être rigoureusement appliqués pour que l'objectif affiché : «une administration au service du public» devienne réalité.

A. RAOUYA
DGI

SOMMAIRE

■ PAGE 2

Le Référentiel Qualité de Service un nouveau standard de la démarche qualité

■ PAGE 3

Les pratiques les plus performantes consacrées dans l'instruction générale sur le RQS

■ PAGE 5

Les mécanismes de mesure du respect du RQS

■ PAGE 6

Les actions de vulgarisation du RQS

■ PAGE 8

Les engagements du RQS



Le Référentiel Qualité de Service Un nouveau standard de la démarche qualité

Dans le cadre de la modernisation de l'administration fiscale, et s'inspirant des meilleures pratiques internationales consacrées dans les dispositifs d'accueil et d'amélioration des relations entre l'administration fiscale et les contribuables, la Direction Générale des Impôts a institué un nouveau dispositif d'accueil intitulé « Référentiel Qualité de Service ».

Concept du Référentiel Qualité de Service

La démarche consiste en la souscription de vingt 20 engagements de qualité de service que l'administration fiscale s'engage à respecter dans le but de garantir une meilleure prise en charge des doléances des contribuables. L'affichage de ces engagements constitue un gage de l'administration fiscale. Le référentiel est réparti en cinq (5) grands axes (voir engagements Référentiel Qualité de Service page 6).

Les objectifs du Référentiel Qualité de Service

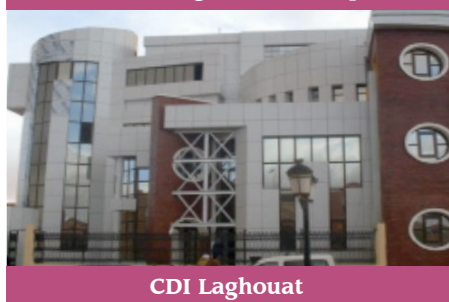
- Faire de la qualité de service une priorité stratégique de l'administration fiscale
- Professionnaliser les fonctions d'accueil dans l'administration fiscale
- Rendre le service plus accessible au contribuable ;
- Faciliter les démarches administratives des contribuables ;
- Recueillir les attentes des contribuables ;



CPI souk ahras



Direction des grandes entreprises



CDI Laghouat

- Mesurer et afficher régulièrement les résultats de la démarche qualité de service

Les acteurs du référentiel-qualité de service

- Au niveau central : la Direction des Relations Publiques et de la Communication (DRPC) ;
- Au niveau régional : la Direction Régionale des Impôts à travers le bureau de l'animation, de la réglementation et des relations publiques qui est chargé de l'accompagnement et du suivi du respect des engagements du référentiel qualité de service.
- Au niveau local : le chargé de la mission de l'accueil est désigné référent qualité de service :
 - le chef de service d'accueil et d'information des contribuables au niveau de la Direction des grandes entreprises ;
 - le chef de service d'accueil et d'information des contribuables au niveau du centre des impôts ;
 - le chef de service d'accueil et d'information des contribuables au niveau du centre de proximité des impôts.

Les pratiques les plus performantes consacrées dans l'instruction générale sur le Référentiel Qualité de Service

L'instruction générale n° 001/MF/DG/2012 du 7/6/2012 relative au Référentiel Qualité de Service comporte un ensemble de procédures les plus performantes en matière de la qualité de service. On peut citer pour l'essentiel :

1- L'organisation et la gestion de la fonction accueil

• L'affichage des informations sur les conditions d'accès et d'accueil dans les services

Les contribuables doivent être informés sur les conditions d'accès et d'accueil

dans les services et, de manière systématique, lors de chaque nouvelle procédure liée à l'accueil. Les informations doivent être disponibles, mises à jour dans l'espace d'accueil réservé à cet effet et affichées visiblement au public ainsi que sur le site Internet.

• L'aménagement des espaces d'accueil

Un espace d'accueil du public doit être aménagé. Il doit comprendre :

- Un comptoir réservé à l'accueil des contribuables, installé à l'entrée des services ;



- Un espace d'attente garantissant un minimum de confort pour les contribuables.

• La mise en place d'une signalétique

Pour faciliter l'orientation des contribuables, un panneau signalétique aisément repérable dès l'entrée des locaux doit être installé. Ce panneau doit permettre d'identifier les guichets ou les bureaux compétents pour recevoir le public.

• La gestion de la documentation

Un fonds documentaire (support papier et dématérialisé), régulièrement enrichi et actualisé par la Direction des Relations Publiques et de la Communication, doit être disponible respectivement au niveau des services déconcentrés (DGE, CDI, CPI) et au niveau du site web de la DGI. Cette documentation doit être mise à la disposition des contribuables à l'accueil.

2- L'optimisation de l'accueil téléphonique

L'accueil téléphonique constitue un outil de valorisation de la qualité de service. Il se traduit par les démarches suivantes :

- organiser l'accueil téléphonique par l'installation d'un standard téléphonique, l'affectation d'agents permanents chargés de recevoir les appels et assurer la permanence téléphonique durant les jours et les horaires réglementaires ;
- levée de l'anonymat ;
- donner suite à tout appel téléphonique et éventuellement, proposition d'une réception sur rendez-vous ;
- développer une écoute active ;



CDI Rouïba, signalétique

- donner des réponses d'attente quand une expertise est nécessaire ;
- conclure l'appel par une prise de congé personnalisée et courtoise

3-La prise en charge de l'accueil physique

La prise en charge de l'accueil physique revêt un grand intérêt et doit respecter les éléments suivants :

- organiser le service d'accueil (primaire et spécial) ;
- optimiser la qualité de l'accueil et gérer efficacement l'accueil sur rendez-vous ;
- mise en place d'une organisation adaptée pour l'accueil des personnes à mobilité réduite ;
- réserver un accueil adapté aux personnes en difficulté ;
- levée de l'anonymat ;
- respecter la confidentialité des contribuables et réduire les temps d'attente ;
- améliorer les comportements des agents chargés d'accueil ;
- faciliter et prendre en charge les démarches administratives des contribuables ;
- savoir gérer les relations et les situations délicates.

4- La réponse aux courriers

Afin d'optimiser la relation écrite, l'agent chargé du traitement du courrier doit respecter les règles suivantes :

- Obligation d'accuser réception
- Les services en charge de réceptionner le courrier sont tenus d'accuser réception de toute requête émanant des contribuables. Sur cet accusé de réception, le contribuable doit trouver les coordonnées (postales et téléphoniques)



Mostaganem, service d'accueil

du service en charge de sa demande.

- Obligation de répondre dans les délais affichés

L'agent chargé du traitement du courrier doit répondre, dans les délais indiqués ci-dessous, à tout type de courrier et de demande d'information, à l'exclusion des requêtes contentieuses qui sont soumises à des délais légaux de réponse, fixés par le code des procédures fiscales.

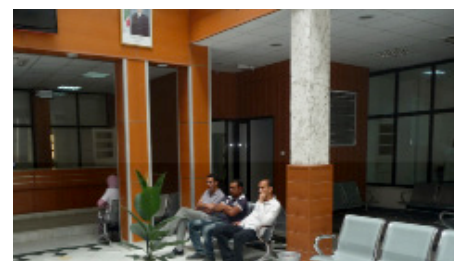
- Délai de réponse au courrier lorsque le dossier est complet : le service est dans l'obligation de répondre aux demandes des contribuables dans un délai maximum de 30 jours ouvrables.

- Délai de réponse au courrier lorsque le dossier est incomplet : le service demande au contribuable, par écrit, les renseignements complémentaires à fournir dans un délai de 10 jours ouvrables. Dès réception des informations manquantes, un nouveau délai de 30 jours s'applique.

- Identification du courrier

Tous les courriers issus de service doivent obligatoirement comporter, au minimum, certaines mentions, notamment la date et lieu d'émission, l'objet du courrier (indiqué en en-tête ou dans le premier paragraphe), l'adresse et numéro du téléphone du service et l'identification du signataire du courrier (nom, prénom, qualité).

- Rendre le courrier lisible et accessible
- Les services doivent faire un effort particulier pour que le courrier adressé aux



CDI Souk Ahras, espace d'attente

contribuables-citoyens soit écrit dans un style compréhensible par le destinataire.

- Organiser le suivi du courrier

Le suivi du courrier doit être organisé à travers l'amélioration de la traçabilité du courrier et l'obligation de transmettre le courrier mal orienté.



5- La réponse aux courriels

Le contribuable peut adresser à l'Administration fiscale ses demandes d'information et obtenir des réponses par voie électronique et ce, à la rubrique «Contact» et l'adresse «contact_dgi@mf.gov.dz».

- Identification du courriel

Les courriels doivent être rédigés dans un langage adapté à la compréhension et au niveau technique du destinataire.

- Délai de réponse

Les services fiscaux doivent répondre aux questions posées par les internautes dans un délai de trois (03) jours ouvrables, à compter de la réception du courrier électronique.

- Envoi d'un courriel d'attente

Dans le cas où la réponse nécessiterait l'avis d'autres structures ou des informations complémentaires, l'Administration fiscale doit envoyer un courriel d'attente dans un délai ne dépassant pas les trois (03) jours à compter de la date de réception du courriel

6- Le développement de la capacité d'écoute de l'Administration fiscale

- Prise en charge des suggestions des contribuables portant sur le respect du référentiel qualité de service

La réponse aux suggestions et réclamations portant sur le respect des engage-

ments de l'Administration fiscale constitue en elle-même un engagement qui doit se concrétiser par :

- l'installation d'une boîte à suggestions ou une urne dans l'espace d'accueil ;
- l'envoi d'une réponse (une réponse au fond ou une lettre d'attente) au contribuable dans un délai maximum de vingt (20) jours ouvrables.
- Rencontres avec les associations et unions professionnelles.
- Organisation de séminaires et des journées d'études.

Les mécanismes de mesure du respect du Référentiel Qualité de Service

Le dispositif mis en place repose en effet sur la coexistence des procédés suivants :

- **Les appels mystères** : les engagements du programme «RQS» en matière d'accueil téléphonique donnent lieu à un suivi régulier, matérialisé par des opérations d'appels mystères planifiés et effectués par la DRPC et les DRI.

- **Les missions de contrôle inopinées** : ces opérations sont effectuées par la DRPC et les DRI au niveau des structures locales DGE, CDI et CPI. Elles ont pour objet de vérifier l'authenticité et la véracité des auto-évaluations transmises aux DRI et à la DRPC ainsi que la méthodologie du contrôle établi par le référent local (constat matériel, traitement de courriers et courriels).

- **Les enquêtes d'opinions** : ces en-

quêtes sont effectuées par les auditeurs de la Direction des Relations Publiques et de la Communication (DRPC) et des Directions Régionales des Impôts (DRI). Elles sont réalisées lors des missions de contrôle inopinées effectuées par ces derniers suivant le calendrier des missions préétabli par les structures suscitées.

- **Les rencontres avec les unions et associations professionnelles** : évaluer le nombre des rencontres organisées par rapport au programme élaboré par chaque service DGE, CDI et CPI.

- **Les auto-évaluations réalisées par les référents** : L'auditeur au niveau local est le référent qualité de service. Il est chargé de dresser une auto-évaluation du respect du Référentiel Qualité de service.

L'auto-évaluation comprend :

Les constats «matériels» qui portent sur :

- la disponibilité des services, qui se matérialise par l'affichage des horaires d'ouverture au public ;
- les conditions d'accueil, liées à la présence d'un local permettant de garantir la confidentialité des échanges ;
- l'identification des agents chargés de l'accueil des usagers ;
- l'écoute externe, concrétisée à travers l'information donnée par les agents chargés de l'accueil.
- les contrôles «documentaires», essentiellement basés sur un échantillonnage de courriers ou de courriels (DGE) reçus et émis par les services.

Les indicateurs de performance

Afin de veiller au respect des engagements, des indicateurs sont définis et suivis régulièrement par la DRPC au niveau central et les DRI au niveau régional.

Ainsi, huit (8) engagements sont retenus dans la mesure de la qualité de service. Les indicateurs de performance com-

portent cinq (5) indicateurs synthétiques et un indicateur global.

Les indicateurs synthétiques permettent de mesurer :

- les conditions d'accès,
- les conditions de prise en charge,
- la qualité de service rendu,

- le respect des délais,

- l'écoute accordée aux contribuables.

L'indicateur global de la démarche qualité, cet indicateur est obtenu à partir de la somme des cinq indicateurs synthétiques qui sont pondérés par un coefficient propre à chaque indicateur.



Les actions de vulgarisation du Référentiel Qualité de Service

Les sessions de formation

La DGI a programmé des sessions de formation destinées aux chefs de services accueil et information ainsi qu'aux agents d'accueil relevant des CDI opérationnels. Ces formations sont dispensées par des formateurs de la Direction des Relations Publiques et de la Communication, au niveau de

l'Ecole Nationale des Impôts de Koléa.

Ces sessions de formation ont porté essentiellement sur le Référentiel Qualité de services en intégrant les meilleures pratiques internationales en matière d'accueil des contribuables.



Elaboration d'une documentation spécifique

Pour faciliter le déploiement de ce référentiel, une documentation spécifique a été élaborée. Elle sert à appuyer l'application de l'instruction générale sur le référentiel qualité de service. Ces documents ont pour objectifs d'accompagner les équipes pédagogiques pour la mise en œuvre concrète et le suivi des engagements fixés. Elle comprend :

- Une affiche à placarder dans les espaces d'accueil et qui

comporte les 15 engagements à afficher au grand public,

- une note de présentation du référentiel qualité de service ;
- une instruction générale sur le référentiel qualité de service ;
- un guide méthodologique du référentiel qualité de service ;
- un guide d'audit de la démarche qualité de service ;
- un mémento sur les normes d'un accueil performant ;
- un dépliant sur l'accueil des personnes en difficulté.

Des journées d'informations sur le Référentiel Qualité de Service La DGE et le CDI Rouiba

- Les journées d'information au profit des cadres de la DGE et du CDI de Rouiba ont eu lieu les 16 et 18 janvier 2012 au siège de ces établissements. Des recommandations ont été faites en vue d'optimiser le service rendu aux contribuables. On peut citer pour l'essentiel :

- réorganiser le service d'accueil et d'information afin d'assurer mieux le respect de la confidentialité ;
- activer l'autocommutateur existant ;
- créer une messagerie interne ;
- créer une rubrique interactive «Contact» propre à la DGE afin de répondre aux demandes d'information émanant des contribuables relevant de sa compétence.
- prendre en charge l'accueil des contribuables.



CDI MASCARA



CDI MOSTAGANEM



CDI SIDI BEL ABBES

- Des journées de vulgarisation ont été organisées au niveau des CDI de Sidi bel abbès, Mascara et de Mostaganem respectivement les 23,24 et 25 janvier 2012. Afin d'optimiser le service rendu aux contribuables, des recommandations ont été faites portant notamment, sur :

- L'installation d'un réseau interne ;
- Dotation de tous les agents de l'outil informatique ;
- Dégagement d'un espace pour l'installation d'une bibliothèque et d'une salle de lecture ;
- Installation dans toutes les salles d'attente une signalétique et un écran défilant ;
- Renforcement de l'effectif affecté au service d'accueil et de l'information ;
- Acquisition d'un autocommutateur pour optimiser l'accueil téléphonique.

Ministère des Finances
Direction Générale des Impôts
Direction des Relations Publiques
et de la Communication

Directeur de Publication
Abderrahmane Raouya
(Directeur Général des Impôts)
Comité de rédaction
B. Benali (Directeur des Relations
Publiques et de la Communication),
A. Menaceur (Sdpcf), D.Madjene (Sdrpc),
A. Anekik (Sdrf), F. Chaatal

Immeuble Ahmed-Francis
cité Malki, Ben Aknoun
Alger
Tél. : 021 59 53 53
Postes : 21 93 - 21 67 - 21 70
Fax : 021 59 53 47

www.mfdgi.gov.dz



CDI GUELMA

• Des journées de vulgarisation au niveau des CDI de Guelma et d'Oum El Bouaghi ont été organisées respectivement les 7 et 8 février 2012.
Des recommandations pertinentes ont été données en vue de fournir un service de qualité aux contribuables. On cite pour l'essentiel :

- dotation de tous les bureaux de l'outil informatique, notamment les box office ;
- renforcement de l'effectif affecté aux deux centres ;
- acquisition d'un autocommutateur pour optimiser l'accueil téléphonique.



CDI OUM EL BOUAGHI

Les engagements du Référentiel Qualité de Service

Axe 1/ Un service disponible : nous optimisons nos conditions d'accès en fonction de vos besoins



Rampe d'accès pour handicapés

Engagement 1 : Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services et, de manière systématique, lors de chaque changement.

Engagement 2 : Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge par un

personnel d'accueil qualifié.

Engagement 3 : Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite.

Engagement 4 : Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté

Axe 2/ Un accueil plus attentif : nous vous recevons avec courtoisie et efficacité



Engagement 5 : Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur.

Engagement 6 : Nous facilitons vos démarches administratives.

Engagement 7 : Dans chaque nouveau service implanté (DGE, CDI et CPI), nous veillons au

confort de nos espaces.

Engagement 8 : Nous nous appliquons au respect de la confidentialité et des temps d'attente.

Engagement 9 : Nous sommes attentifs à la lisibilité, la clarté et l'exactitude de nos réponses aux courriers et courriels.

Axe 3/ Un traitement plus rapide à vos demandes d'information : nous répondons dans les délais annoncés

Engagement 10 : Nous répondons à vos courriers dans un délai maximum de 30 jours ouvrables.

Engagement 11 : Nous répondons à vos courriels dans un délai maximum de 3 jours ouvrables.

Engagement 12 : Nous prenons en charge vos appels téléphoniques et nous traitons vos suggestions, propositions et demandes d'information.

Axe 4/ Nous sommes à votre écoute pour progresser

Engagement 13 : Nous répondons dans un délai maximum de 20 jours ouvrables à toutes vos suggestions et réclamations portant sur le respect de nos engagements.

Engagement 14 : Nous mesurons et vous informons régulièrement de nos résultats en matière de qualité de service.

Engagement 15 : Nous réalisons des sondages d'opinion sur la qualité de service de la DGI et nous affichons les résultats des sondages au niveau de tous nos services de base et du site web de la DGI.

Axe 5/ Nous améliorons notre organisation et faisons évoluer nos compétences

Engagement 16 : Nous exprimons notre politique d'accueil dans le cadre de notre stratégie de communication et nous associons notre personnel au respect des engagements.

Engagement 17 : Nous organisons notre documentation pour apporter des informations exactes et à jour aux contribuables sur le Référentiel Qualité de Service (classement par ordre chronologique et ou thématique).

Engagement 18 : Nous surveillons régulièrement le respect de nos engagements par des indicateurs de suivi des engagements de qualité de service.

Engagement 19 : Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue. Les responsables des services de base évaluent régulièrement, avec leurs agents, le respect de nos engagements.

Engagement 20 : Nous réalisons un bilan annuel à partir de la consolidation des bilans annuels établis par les référents de qualité de service et lançons de nouvelles actions d'amélioration de l'accueil et des services rendus.



ممارسات أكثر نجاعة، مكرسة في التعليم العامة حول مرجع نوعية الخدمة

1 - تسيير وظيفة الإستقبال

يترجم تسيير وظيفة الإستقبال بالاجراءات التالية:

• **إلصاق المعلومات الخاصة عن كفاءات الدخول و الإستقبال في كل المصالح :**

يجب إعلام المكلف بالضريبة بكفاءات الدخول و الاستقبال في كل المصالح و بطريقة آنية عند كل إجراء جديد مرتبط بالاستقبال.

• **تهيئة فضاء الاستقبال :** يتضمن :

- شباك مخصص لاستقبال المكلفين بالضريبة، متواجد عند مدخل المصالح،
- مكان الانتظار يضمن على الأقل الراحة للمكلف بالضريبة.

• **إلصاق الإشارات :**

يجب وضع إشارة البيانات بصورة واضحة عند مدخل المصلحة مما يسمح للجمهور بالتعرف على الشبائيك المختصة لاستقباله.

• **تسيير الوثائق :**

قصد إعلام الجمهور، تقوم مديرية العلاقات العمومية و الاتصال دوريا بإثراء و تحيين الوثائق الجبائية (دعامة ورقية وكذا الغير مادية).

2 - التكفل بالاستقبال الهاتفي :

- وضع موزع هاتفي :

يجب وضع موزع هاتفي مدعم بتشغيلات متعددة و تقنية على مستوى كل مصلحة.

- التعريف بالهوية

- إعطاء إجابات الانتظار عند ضرورة

اللجوء إلى الخبرة

- إقتراح الإستقبال بالموعد

- إنهاء المكالمة بصيغة شخصية و لائقة.

3 - الإستقبال الجسماني :

يجب أن يخضع للقواعد التالية :

- تنظيم و تحسين نوعية الإستقبال.

- وضع تنظيم ملائم بالنسبة للأشخاص

ذوي الحركة المحدودة وذوي صعوبات

- التعريف بالهوية

- إحترام السرية وتخفيض مدة الإنتظار

الكتابة بإتباع أسلوب يمكن للمرسل إليه فهمه بسهولة.

• **تحسين متابعة البريد :** ينبغي على كل مصلحة تلقت بريدا عن طريق الخطأ أن ترسل هذا الأخير إلى المصلحة المعنية و تشعر المكلف بالضريبة بذلك.

5 - الرد على البريد الإلكتروني :

يمكن للمكلف بالضريبة بعث رسائل إلكترونية على الصفحة «contact» و العنوان contact-dgi@mf.gov.dz قصد الحصول على كل الإجابات المطلوبة.

• التعرف على البريد الإلكتروني :

ينبغي على الرسائل الإلكترونية أن تكتب بأسلوب يتماشى مع مستوى معرفة المرسل.

• أجل الرد:

يجب على الإدارة الجبائية أن ترد على الأسئلة المطروحة عن طريق البريد الإلكتروني خلال ثلاثة (03) أيام مفتوحة ابتداء من تاريخ إستقبال الرسالة.

• إرسال رسالة الانتظار الإلكترونية:

في حالة ما إذا كان موضوع الرد يتطلب رأي مصالح أخرى أو معلومات تكميلية، يجب على الإدارة الجبائية إخبار المكلف بالضريبة بواسطة رسالة الإنتظار إلكترونية خلال أجل لا يتجاوز ثلاثة (03) أيام ابتداء من تاريخ وصول الرسالة.

6 - تطوير قدرة اصغاء الإدارة الجبائية :

التكفل باقتراحات المكلفين بالضريبة المتضمنة إحترام مرجع نوعية الخدمات عن طريق وضع صندوق للاقتراحات في مكان الاستقبال و كذا إرسال رد للمكلف بالضريبة (الرد على المضمون أو رسالة الانتظار) في أجل أقصاه عشرون (20) يوم مفتوح.

• اللقاءات مع الجمعيات والاتحادات

المهنية.

• تنظيم ملتقيات و أيام دراسية.

- تسهيل الخطوات الادارية

- معرفة التعامل مع العلاقات والحالات الحرجة.

التسيير الفعال للإستقبال بالمواعيد.

4 - الرد على البريد :

من أجل تحسين العلاقة المكتوبة، يجب احترام القواعد التالية :

- إجبارية تقديم وصل الاستلام لكل طلب أو شكوى تخص المكلفين بالضريبة.

إجبارية الرد خلال الآجال المعلنة:

- عندما يكون الملف كاملا يجب على المصلحة الرد على طلبات المكلفين بالضريبة خلال أجل أقصاه ثلاثون (30) يوم مفتوحة بواسطة.

- عندما يكون الملف غير كامل يجب على المصلحة القيام بطلب كتابي للمكلف بالضريبة يتضمن تزويدها بالمعلومات الإضافية خلال أجل عشرة (10) أيام مفتوحة.

عند إستيلاء المعلومات الناقصة، يبدأ سريان أجل جديد مدته ثلاثون يوم.

• **التعرف على البريد :** يجب أن يتضمن

كل بريد يصدر عن المصلحة على الأقل

البيانات التالية : تاريخ و مكان الإصدار،

موضوع البريد (مبين في أعلى الصفحة أو

الفقرة الأولى)، عنوان و كذا رقم هاتف

المصلحة، أيام الاستقبال ومواقيت فتح

المصلحة، هوية العون المكلف بمتابعة

الملف (الإسم، اللقب) و كذا هوية ممضي

البريد (الإسم، اللقب، الوظيفة).

• **تسهيل قراءة وفهم البريد :** يجب على

المصالح الجبائية بذل جهود خاصة عند



مرجع نوعية الخدمة مسعى جديد للنوعية

الافتتاحية

الإدارة الجبائية و المكلفين بالضريبة الذين أصبحوا تحت تسمية مستعملي الإدارة. وبالتالي فمن الواضح اليوم أن كل إستراتيجية تصب في تنمية مستوى الوعي الجبائي تبقى مرتبطة تماما بنوعية الخدمة المقدمة للمكلفين بالضريبة.

عمليا، هذا يعني تسهيل مساهمة المكلف بالضريبة -المواطن، تحسين نوعية المعلومة المقدمة و كذا تحسين إلى أبعد حد ممكن للطرق المختلفة لأنماط إستقبال الجمهور.

يستوجب تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا تحسين السلوك الإداري . بمعنى آخر احترام حقوق الجمهور وأخلاقيات المهنة، تعزيز مبادئ المساواة، الحياد و النزاهة التي تعتبر كلها القيم المقيدة لسلوك أعوان الإدارة الجبائية.

يجب على المصالح الجبائية عدم الاقتصار فقط على القيام بالمهام التقليدية المتعلقة بالوعاء الضريبي، التحصيل و المراقبة، بل تتعداها صاعدا إلى الأخذ بعين الاعتبار لمفهوم «العلاقات العامة» عند الاتصال اليومي بمستعمليها.

في هذا المنظور، أعدت الإدارة الجبائية حكم جديد يتضمن التزامات النوعية تحت تسمية مرجع نوعية الخدمة للمديرية العامة للضرائب و المستمد من أفضل الممارسات الدولية الناجحة. يجب تطبيق هذه الالتزامات بصرامة ليصبح الهدف المعلن « إدارة في خدمة المواطن » حقيقة واقعية.

ع . راوية

م.ع.ض

منذ العشرية الأخيرة، تقوم الإدارة الجبائية بإعادة هيكلة مصالحها بالاعتماد التدريجي على مخطط تنظيمي جديد موجه للمكلفين بالضريبة (مديرية كبريات المؤسسات، مراكز الضرائب، المراكز الجوية للضرائب) وهذا مع ترسيخ مبدأ المحاور الجبائي الوحيد.

قد تم تجاوز مرحلة هامة من هذه الإصلاحات مع انطلاق مديرية كبريات المؤسسات التي تمثل منذ 2006 المحاور الجبائي الوحيد لأكثر من 2000 مؤسسة كبيرة . فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هناك مخطط طموح في طور الإنجاز لبناء 65 مركز ضرائب موجه خصيصا لهذه الوحدات. على غرار تنصيب سنة 2009 لمركز الضرائب النموذجي بالروبية، تم تدشين عدة مراكز خلال سنة 2011 على مستوى عدة ولايات. إن تقدم المشاريع الخاصة بها خلال سنة 2012 وكذا فتح مراكز جوارية للضرائب جديدة يؤكد ميل الإدارة الجبائية إلى تحسين بدون توقف لنوعية الخدمة التي تقدمها إلى المكلفين بالضريبة من جهة و إلى تحديث هياكلها من جهة أخرى.

بالتخصيص لها وسائل حديثة للتسيير (هياكل استقبال موحدة، تطبيقات معلوماتية.... إلخ)، ستساهم هذه الهياكل في تحسين أنماط التسيير مما يسمح للإدارة الجبائية بالتكيف الأحسن مع التطورات الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجية التي يعرفها المجتمع.

وعليه، بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، يجب أن تصاحب سياسة التحديث إجراءات تكميلية تهدف إلى تعزيز العلاقة بين