

Les Centres Des Impôts : Amélioration de la qualité de service, une priorité stratégique



Par A.RAOUYA/DGI

Soucieuse de la qualité de son service, l'administration fiscale a choisi de positionner la démarche qualité dans sa stratégie globale pour créer une nouvelle dynamique de progrès et conforter le sens du civisme fiscal.

N'étant pas seulement volontariste, cette démarche est liée à une exigence de l'évolution des attentes des contribuables.

En effet, aborder la modernisation d'une manière globale, nécessite la mise en place d'un mode de gestion plus responsabilisant qui vient appuyer la nouvelle organisation, en particulier les centres des impôts (CDI) dont le déploiement permet à ces services de disposer d'un environnement propice pour la mise en œuvre de cette nouvelle démarche qualité de service. C'est dans cet état d'esprit que nous affirmons notre attachement à rendre notre relation avec les contribuables éligibles aux CDI plus accessible et plus équilibrée.

Certes, les enjeux sont importants puisqu'ils s'articulent autour d'objectifs mesurables se rapportant notamment à:

- La maîtrise de la mission d'accueil ;
- L'amélioration de l'image de marque de l'administration fiscale par un accueil efficace ;

- La création de la valeur pour l'administration et pour les contribuables ;
- L'information et la formation du personnel quant aux exigences et objectifs de cet aspect.

C'est pourquoi la conduite des agents de l'administration fiscale dans une nouvelle démarche de changement doit s'attacher à recenser les bonnes pratiques et à suivre rigoureusement les lignes directrices destinées à mesurer et à gérer la satisfaction des contribuables.

Dans ce nouveau numéro de la LDGI, une attention particulière est portée sur les résultats positifs de la démarche qualité de service qui se sont améliorés sensiblement au titre de l'année 2012 notamment avec les nouveaux centres qui ont été lancés.

Ce progrès symbolise toute l'attention accordée au référentiel qualité de service auquel on doit donner tout son sens car il constitue une priorité stratégique des pouvoirs publics.

A. RAOUYA
DGI

S o m m a i r e

■ Les méthodes de mesure du respect des engagements de la qualité de service

■ Les actions de vulgarisation de la démarche qualité de service

■ L'évaluation du respect de la démarche qualité de service au niveau des centres des impôts



Les méthodes de mesure du respect des engagements de la Qualité de Service

L'audit de la qualité de service constitue un outil de pilotage mis en place pour vérifier le respect des engagements de la démarche qualité de service.

Les outils d'audit de la qualité de service :

Selon le standard international, une qualité de service s'apprécie à travers :

- Les appels mystères pour auditer l'accueil téléphonique ;
- Le constat matériel pour auditer l'accueil physique ;
- Le traitement du courrier pour auditer la prise en charge du courrier ;
- Les enquêtes d'opinions pour connaître le niveau de satisfaction des contribuables.



Espace accueil-CDI Laghouat

Les opérations d'audit de la démarche qualité de service :

Mesurer le respect de la démarche qualité de service consiste à effectuer les opérations suivantes :

1. Au niveau central : il consiste à effectuer des appels mystères et des missions de contrôle sanctionnées par des rapports sur le constat matériel, l'audit du courrier et l'enquête d'opinion.

2. Au niveau local : (Les auto-évaluations) Le référent qualité de service au niveau des CDI transmet à la Direction des Impôts de Wilaya dont il relève, deux auto-évaluations par an afférentes à deux trimestres décalés.

Chargées de l'animation et de la consolidation des données au niveau régional, les DRI transmettent les auto-évaluations à la DRPC, au plus tard dans les vingt (20) premiers jours du mois qui suit le trimestre de la période concernée après les avoir reçues trimestriellement des DIW se rattachant.

Sur la base des auto-évaluations établies, il est dressé un bilan consolidé annuel qui reprend les résultats obtenus pour chaque engagement et permet d'annoter les constats réalisés sur place ainsi que les plans d'actions.

L'exploitation des bilans consolidés par la DRPC :

Une fois les bilans annuels transmis, la DRPC procède à l'élaboration et à l'analyse des données reprenant, pour chaque structure auditée, l'ensemble des conclusions émises. A cet égard, un bilan annuel est établi par la consolidation des éléments suivants :

- Les rapports relatifs aux appels mystères ;
- Les missions de contrôle ;
- Les rapports sur les enquêtes d'opinions ;
- Les rapports annuels dressés par les référents locaux ;
- Les indicateurs de performance.

Ainsi, ce rapport annuel qui vulgarise les résultats du RQS, identifie également les insuffisances et préconise les actions d'amélioration de la démarche qualité de service.



Accès pour personne à mobilité réduite-CDI Tissemsilt-



Les actions de vulgarisation de la démarche qualité de service

En vue d'accroître les performances des agents d'accueil des centres des impôts en les associant à ce dispositif, des journées de vulgarisation et de formation ont été effectuées par les cadres de la Direction des Relations Publique et de la Communication à leur profit.



Journée de vulgarisation du RQS -CDI Tlemcen-

Journées d'information au profit du personnel des CDI :

L'équipe de la DRPC a présenté les objectifs et les engagements de la démarche qualité de service ainsi que les outils de son évaluation accompagnés d'une documentation relative à ce nouveau mode de gestion de l'accueil selon les plannings suivants :

Centres des impôts	Journées de vulgarisation - année 2012-
Rouiba, Sidi Bel Abbés, Mascara, Mostaganem.	18, 23,24 et 25 janvier
Guelma.	07 février
EL Harrach.	14 novembre
Souk Ahras.	19 décembre

Centres des impôts	Journées de vulgarisation -année 2013-
Bordj Bou Arreridj, Sétif.	06 mars
Djelfa, Laghouat.	12 et 13 mars
Tissemsilt, Tiaret.	19 mars
Saida.	27 mars
Ain Témouchent, Tlemcen.	28 mars

Ces journées de vulgarisation ont porté sur les axes suivants :

- La démarche qualité de service ;
- Une description détaillée des engagements du RQS ;
- [La lettre de la DGI](#) n° 66.
- Les outils de pilotage et d'audit du RQS.

Journées d'information sur le référentiel qualité de service (RQS) :

Dans le cadre de la vulgarisation de la démarche qualité de service, des journées d'information sur le référentiel qualité de service ont été organisées durant le 22 et le 23 mai 2012 au sein de l'école nationale des impôts (ENI) à l'intention des chefs des centres des impôts et des responsables de la DGE et des DRI . Le programme de ce séminaire a porté sur les points suivants :

- La qualité de service au cœur de la modernisation de l'administration fiscale ;
- Le RQS, un dispositif au standard international ;
- L'auto-évaluation du RQS : un diagnostic réel de la qualité de service ;
- La présentation de la méthodologie de l'audit du RQS ;
- L'élaboration du rapport d'audit régional.



Journée d'information sur le RQS -ENI Koléa-

Formation des agents d'accueil CDI :

La Direction des Relations Publiques et de la Communication programme des formations régulières destinées spécialement aux agents d'accueil (accueil de premier niveau ou accueil guichet) dont l'objectif est d'améliorer et de développer leur capacité à communiquer avec les contribuables et à améliorer la prestation d'accueil. Ces formations ont porté pour l'essentiel sur :

- Le contexte et les enjeux de l'accueil à la DGI ;
- Les enjeux d'une communication efficace ;
- La gestion efficace et professionnelle des situations d'accueil physique ;
- La Conduite d'un entretien téléphonique pour satisfaire le besoin de l'interlocuteur ;

L'évaluation du respect de la démarche qualité de service

• Les opérations d'audit réalisées par la DRPC au titre de l'année 2012 :

Le programme des opérations d'audit est réalisé au cours des deux trimestres alternés de manière à ce que les CDI fassent l'objet des missions d'audit deux fois par an (soit le 1^{er} et le 3^{ème} trimestre ou le 2^{ème} et 4^{ème} trimestre).

Les premières opérations d'audit ont été effectuées au cours du dernier trimestre 2012. Ces opérations ont concerné les centres des impôts de Mascara, de Rouïba, de Sidi Bel Abbès, de Guelma et celui de Mostaganem.

Ces audits ont porté sur le constat matériel, les appels mystères, le traitement du courrier et les enquêtes d'opinions.

• Les résultats du constat matériel :

Le constat matériel porte sur le contrôle physique au niveau des Centres des Impôts (CDI). Il englobe la disponibilité des services, les conditions d'accueil, le respect de la levée de l'anonymat des agents en contact direct avec le public, l'écoute des contribuables et les conditions d'accueil téléphonique.

Un taux satisfaisant de **76,25%** de conformité des services au constat matériel a été enregistré lors des missions d'audit effectuées.

Celui-ci traduit le suivi des prescriptions édictées par l'instruction générale sur le Référentiel Qualité de Service en matière d'accueil physique.



Espace réception et orientation-CDI Djelfa-

Cependant, des anomalies ont été relevées concernant cet aspect, il s'agit essentiellement du nombre insuffisant des agents affectés au service accueil CDI, de la gestion des rendez-vous avec fiches sans pour autant qu'il y ait un planning disponible, de la non installation des panneaux ou lignes indiquant le respect de la confidentialité et enfin de la non mise en place des urnes destinées à recevoir les suggestions des contribuables.



Affichage des engagements du RQS-CDI Sétif-

• Les résultats des appels mystères :

Les appels mystères ont pour objectif de vérifier le respect des engagements téléphoniques par les services d'accueil des Centres des impôts, afin de faire ressortir le :

- Taux d'appels aboutis ;
- Taux d'appels pris en charge ;
- Taux de levée de l'anonymat ;
- Taux de qualité de réponse correcte.

En procédant à la combinaison de ces quatre (04) sous indicateurs affectés d'un coefficient de pondération, un taux de performance de **80,20%** a été enregistré par l'ensemble des structures.

Ce résultat très satisfaisant s'explique par l'attention observée par le service d'accueil téléphonique aux nouvelles normes d'amélioration de l'accueil téléphonique.

Toutefois, l'ensemble des structures auditées ont été instruites pour mettre en place une boîte vocale qui annonce le message d'accueil téléphonique préenregistré et de résoudre le problème technique de transfert des appels pour certains CDI.

• Les résultats de l'enquête d'opinions :

Des enquêtes d'opinions sur la qualité de service ont été réalisées auprès des contribuables relevant des Centres des Impôts (CDI) , lors des opérations d'audit relatives à la mise en œuvre des engagements de la démarche qualité de service.

L'appréciation des contribuables sur la qualité de l'accueil qui leur est réservé sur ses trois aspects : accueil physique, accueil téléphonique et la prise en charge du courrier se traduit par un taux de satisfaction de **74,60%**.

Ayant pour origine principale, l'amabilité, la courtoisie, la disponibilité des agents, l'aménagement des espaces d'accueil et d'attente, la clarté des réponses et la disponibilité des interlocuteurs, la satisfaction exprimée est une valeur à préserver et à améliorer d'une façon continue.



Espace accueil –CDI Tlemcen-

• Les résultats de l'audit du courrier :

Les opérations d'audit du courrier porte sur le respect des services audités, de la mention des coordonnées de services, jours et horaires de réception ,date, objet et lieu d'émission du courrier sur les réponses ,de la levée de l'anonymat du signataire et du respect du délai de réponse de 30 jours ouvrables .

Un taux de conformité global de **50,40%** a été enregistré, à la suite duquel des recommandations ont été apportées quant au respect des prescriptions de l'instruction générale sur le RQS adoptée par l'administration fiscale.



ACTIVITES DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

• Activités du Directeur Général des impôts :

Dans le cadre du programme de suivi des réalisations des infrastructures des services extérieurs de l'administration fiscale, notamment les centres des impôts et les centres de proximité , Monsieur Abderrahmane RAOUYA , Directeur Général des Impôts, a tenu des réunions avec Messieurs les Walis accompagnés des directeurs de l'exécutif concernés pour s'enquérir de l'état de réalisation des nouvelles structures (CDI et CPI) .



Ouverture du CDI LAGHOUAT par le Directeur Général des Impôts

Mr. A. RAOUYA

D'autres visites d'inspection et de travail de Monsieur A.RAOUYA ont eu lieu au niveau des services opérationnels des CDI et CPI conformément au tableau ci-dessous :

Date	Destination
16 Juillet 2013	Annaba
18 Juillet 2013	Médéa
22 Juillet 2013	Tipaza
29 Juillet 2013	Tizi Ouzou



• **Les missions d'audit réalisées par la Direction des Relations Publiques et de la Communication au titre de l'année 2013:**

Dans le cadre de l'évaluation du respect de la démarche qualité de service, des missions d'audit ont été réalisées au titre de l'année 2013 selon le planning suivant :

Centres des impôts	Journées d'audit
	-2013-
Rouiba.	30 avril
El Harrach.	30 mai
Tlemcen.	05 juin
Sidi Bel Abbès.	06 juin
Bordj Bou Arreridj.	11 juin
Sétif.	11 juin
Ain Témouchent.	18 septembre
Tissemsilt .	30 septembre
Laghouat .	07 octobre
Djelfa.	08 octobre



Journée de vulgarisation du RQS – CDI Ain Temouchent-

• **Activités des Centres des Impôts :**

Dans le cadre des rencontres avec les professionnels , deux réunions de travail ont été organisées au siège du centre des impôts d'AIN TEMOUCHENT et présidées par le chef de centre avec l'ensemble des chefs de services principaux. La première réunion s'est tenue en date du 04 aout 2013 avec les professionnels de la comptabilité en qualité d'auxiliaires (comptables et commissaires aux comptes) ,la deuxième en date 27 aout 2013 avec les professionnels du bâtiment , en l'occurrence, le bureau de fédération de l'union générale des entrepreneurs algériens (UGEA) de la wilaya de AIN TEMOUCHENT.L'ordre du jour des deux rencontres portait principalement sur la vulgarisation des quinze engagements (15) du référentiel qualité de service (RQS), dans le but d'entretenir et de redynamiser la relation entre l'administration fiscale et les contribuables .



مراكز الضرائب :

تحسين نوعية الخدمة، أولية إستراتيجية

الافتتاحية

■ تحسين صورة الإدارة الجبائية من خلال الاستقبال الفعّال ؛

■ إنشاء قيمة للإدارة وللمكلفين بالضريبة ؛

■ إعلام وتكوين المستخدمين فيما يخص متطلبات وأهداف هذا الجانب.

لهذا، يجب أن يركز سلوك أعوان الإدارة الجبائية على إحصاء الممارسات الجيدة ومتابعة صارمة لإجراءات تقييم و تسيير رضى المكلفين بالضريبة.

في هذا العدد الجديد من رسالة المديرية العامة للضرائب، يعطى اهتمام معتبر للنتائج الايجابية المحققة في إطار مسعى نوعية الخدمة والتي عرفت تحسنا معتبرا خلال سنة 2013، لاسيما مع انطلاق المراكز الجديدة.

يُفسر هذا التقدم بالاهتمام الكبير الممنوح لمرجعية نوعية الخدمة والواجب علينا تجسيد معناها الحقيقي باعتبارها أولوية إستراتيجية للسلطات العمومية.

حرصا منها على نوعية الخدمة المقدمة، ارتأت الإدارة الجبائية أن تُدرج جانب النوعية ضمن إستراتيجيتها الشاملة قصد إنشاء ديناميكية جديدة للتقدم وتعزيز الوعي الجبائي.

علما أنه لا يقتصر فقط على إرادتها، يرتبط هذا المسعى أيضا بتطور تطلعات المكلفين بالضريبة.

وعليه، تتطلب مسألة التحديث بصفة عامة إنشاء طريقة تسيير تتمتع بأكبر مسؤولية و تدعم التنظيم الجديد، لاسيما مراكز الضرائب حيث يسمح تعميم هذه الأخيرة بتهيئة جو ملائم عبر هذه المصالح يسهل تنفيذ المسعى الجديد لنوعية الخدمة.

انطلاقا من هذا السياق، نؤكد التزامنا على جعل علاقتنا مع المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب، أكثر تفتحاً وتوافقاً.

أكد أن الرهانات هي في غاية الأهمية لأنها تتمحور حول أهداف يمكن تقييمها، تتعلق لاسيما بما يلي:

م.ع.ض
ع.راوية



طرق تقييم مدى احترام التزامات نوعية الخدمة

2. على المستوى المحلي (التقييمات الذاتية):

يقوم مراجع نوعية الخدمة على مستوى مركز الضرائب بإرسال سنويا إلى مديرية الضرائب بالولاية التابع لها ، تقييمين ذاتيين خلال ثلاثين متباعدتين.

تتكفل المديريات الجهوية للضرائب بتجميع المعطيات على المستوى الجهوي ثم تقوم بإرسال التقييمات الذاتية إلى مديرية العلاقات العمومية والاتصال خلال أجل لا يتعدى العشرين (20) يوم الأولى من الشهر الذي يلي ثلاثي الفترة المعنية.

بناءا على التقييمات الذاتية، يتم تحرير حصيلة سنوية مجمعة تُدرج فيها النتائج المحصل عليها لكل التزام وتسمح بالتعليق على المعايينات المنجزة في عين المكان وكذا وضع مخططات العمل.

استغلال الحواصل المجمعة من قبل مديرية العلاقات العمومية والاتصال :

بمجرد إرسال التقارير السنوية، تقوم مديرية العلاقات العمومية والاتصال بإعداد وتحليل المعطيات وذلك بسرد مجمل النتائج المتعلقة بكل مصلحة.

و عليه، يتم إعداد حصيلة سنوية من خلال تجميع العناصر التالية:

- التقارير الخاصة بالمكالمات السرية؛
- مهام المراقبة؛
- التقارير حول تحقيقات سبر الآراء؛
- التقارير السنوية المعدة من قبل المراجعين المحليين؛
- مؤشرات النجاعة.

يسمح التقرير السنوي بتحديد النقائص قصد إتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تحسين مسعى نوعية الخدمة.

يُعتبر التدقيق في نوعية الخدمة وسيلة متابعة تهدف إلى التحقق من مدى احترام التزامات مسعى نوعية الخدمة.

وسائل التدقيق في نوعية الخدمة :

يتم تقييم نوعية الخدمة حسب المعايير العالمية من خلال :

- المكالمات السرية للتدقيق في الاستقبال الهاتفي؛
- المعاينة المادية للتدقيق في الاستقبال الشخصي؛
- دراسة البريد للتدقيق في التكفل بالبريد الوارد؛
- سبر الآراء لمعرفة مدى رضا المكلفين بالضريبة.



فضاء الاستقبال- مركز ضرائب الأغواط-

عمليات التدقيق في مسعى نوعية الخدمة :

يتمثل تقييم مدى احترام مسعى نوعية الخدمة في قيام الإدارة الجبائية بالعمليات التالية :

1. على المستوى المركزي :

يتم التدقيق في مسعى نوعية الخدمة بإجراء الاتصالات السرية ومهام المراقبة التي تظهر نتائجها في تقارير تتضمن المعاينة المادية، التدقيق في البريد وسبر الآراء.

www.mfdgi.gov.dz

