

Gestion des Ressources humaines et mobilisation des recettes à la Direction provinciale des Impôts au Nord-Kivu

BIZIMUNGU SINAMENYE Raphaël*
KASA-VUBU BYALAHIRE**

Résumé

Au Nord-Kivu, les régies financières n'arrivent pas à maximiser les recettes et prendre en charge leur personnel en raison de l'insuffisance des recettes réalisées comme prévues. Cette non-maximisation des recettes, résulterait de mauvaise gestion des ressources humaines, la corruption, la fraude fiscale et l'incivisme fiscal. Comme l'Etat n'arrive pas à mettre en pratique leur convention, les agents se trouvant dans l'iniquité se chargent du recouvrement des recettes de l'Etat à leurs propres comptes à la place du trésor public. Cela favoriserait ainsi la fraude et la corruption et ainsi créer un cercle vicieux. L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact de la gestion des ressources humaines à la DPI/Nord-Kivu sur la mobilisation des recettes fiscales. Pour atteindre cet objectif, une recherche quantitative combinant la statistique descriptive et multivariée, a été effectuée en faisant recours tant aux données primaires à travers une enquête auprès des agents de la DPI/Nord-Kivu ainsi aux données secondaires issues de cette institution. Les résultats ont montré un lien d'association entre les variables de la GRH et la maximisation des recettes de la DPI/Nord-Kivu ainsi que les effets positifs et significatifs des assignations et des avantages accordés aux agents. Enfin, cette recherche a montré aussi que les pandémies qui surviennent ont un effet négatif et significatif sur la mobilisation des recettes à la DPI/Nord-Kivu.

Mots clés : *Ressources humaines, Mobilisation de recettes, Direction provinciale, Impôts.*

Abstract

In North Kivu, the financial authorities are unable to maximize revenue and pay their staff because of the insufficient revenue generated as planned. This failure to maximize revenues is the result of poor management of personnel, corruption and tax fraud. As the

* Apprenant de troisième cycle à l'Université Pédagogique Nationale – UPN – ; Chef de Travaux, Enseignant à l'Institut Supérieur Pédagogique – ISP – de Goma, E-mail : E-mail : raphbizi5@gmail.com.

** Apprenant de troisième cycle à l'Université Pédagogique Nationale – UPN – ; Chef de Travaux, Enseignant à l'Institut Supérieur de Commerce – ISC – de Goma, E-mail : E-mail : jckasavubu@gmail.com.

State does not manage to put into practice their convention, the agents who are iniquitous take charge of the collection of the State's revenues in their own accounts instead of the public treasury. This would encourage fraud and corruption and thus create a vicious circle. Thus, the objective of this research is to analyze the impact of DPI/North Kivu personnel management on the mobilization of state tax revenues. To achieve these objectives, quantitative research combining descriptive and multivariate statistics was conducted using both primary data from a survey of DPI/North Kivu staff and secondary data from this institution. The results showed an association between the HRM variables and the maximization of DPI/North Kivu's revenues as well as the positive and significant effects of the assignments and benefits granted to agents. Finally, this research showed that the occurrence of pandemics has a negative and significant effect on revenue mobilization in DPI/North Kivu.

Keywords: *Personnel resource, Mobilisation of state Tax revenues, Provincial office.*

I. Introduction

De nombreux pays d'Afrique notamment ceux du pays subsaharien, sont confrontés à la nécessité de la mobilisation des ressources financières supplémentaires pour faire face aux besoins grandissants de leurs populations. La crise économique a particulièrement révélé la vulnérabilité des pays africains dépendants des aides étrangères, notamment la RDC. La nécessité de développer des ressources financières propres et durables est ainsi mise en évidence pour constituer le pilier essentiel de la stratégie de la lutte contre la pauvreté.

La relation entre l'augmentation des recettes (versus dépenses) publiques et la mise en place de programme de lutte contre la pauvreté efficace ne se vérifie pas toujours à court terme (*Filmer et all. (1998), Gauthier (2007)*). Ceci permet d'émettre la proposition que les objectifs sociaux du pays devraient être pris en compte dès la définition des caractéristiques du prélèvement public. L'accroissement de la pression fiscale ne peut être perçue comme légitime fiscale par la population qui si elle est rapidement associée à une dépense publique efficace permettant une amélioration du bien-être des populations et une réduction de la pauvreté (*Boccanfuso et all. 2010*).

La République Démocratique du Congo n'est pas épargnée de toutes ces réalités. Depuis 2017, l'économie de la R.D.C ne fait que se dégrader suite au ralentissement de la

croissance économique mondiale, marquée par la chute de matières premières exportées (cuivre et Pétrole), l'insécurité dans certains coins du pays, les faiblesses structurelles de l'économie nationale, la pandémie de Corona Virus, d'Ebola, du système fiscal caractérisé par des antivaleurs telles que la corruption, le trafic d'influence, les détournements des recettes publiques, la contrebande, la fraude etc.

Au Nord-Kivu, les régies financières n'arrivent pas à maximiser les recettes et de prendre en charge leur personnel à cause de la non-maximisation des recettes comme prévues. Cette non-maximisation des recettes, est due à la mauvaise gestion du personnel, la corruption et la fraude exagérée dans la Province. Comme l'Etat n'arrive pas à mettre en pratique leur convention, les agents se trouvant dans l'iniquité et commencent à se prendre en charge en recouvrant seules les recettes de l'Etat et les mettre dans leur compte à la place du trésor public. Cela favoriserait ainsi la fraude et la corruption. C'est pourquoi, dans le cadre de cette étude nous voulons éclairer l'opinion sur les raisons pour lesquelles au Nord-Kivu le personnel n'arrive pas à rendre efficace et efficient la mobilisation des recettes pour le compte du trésor public, malgré diverses réunions annuelles avec le cadre, de leur formation sur le civisme, l'éthique et la déontologie professionnelle.

II. Méthodologie et brève présentation du milieu d'étude

En effet, la méthodologie est la manière d'envisager ou d'organiser la recherche, mais ceci de façon plus ou moins impérative, plus ou moins précise (*Gwawitz, 1986*).

1. Méthodes

La présente étude a été appuyée par :

- a. La méthode descriptive : elle a permis, de décrire le milieu de recherche.
- b. La méthode analytique : elle a permis d'analyser les opinions émises par les enquêtés sur la gestion des ressources humaines et son incidence sur la mobilisation de recettes de l'Etat.

S'agissant des Techniques de collecte des données, cette étude emprunte :

- a. La Technique documentaire : elle a permis de recueillir des informations nécessaires sur la gestion des ressources humaines et sur

la mobilisation des recettes de l'Etat et d'enrichir cette étude en se référant et en consultant des documents dont les ouvrages, les rapports, mémoires DEA et des thèses et différents sites internet.

- b. La Technique d'observation : a été utile, pour observer et connaître comment les agents de la des ressources humaines se comporter pendant la mobilisation des recettes fiscales.
- c. La Technique d'interview : a permis d'entrer en contact verbal avec nos enquêtés afin de nous permettre de recueillir certaines informations nécessaires concernant notre sujet de recherche.

S'agissant de l'analyse et le traitement des données, elle s'appuie sur l'outil informatique (SPSS 23.0) et une analyse des données issues des enquêtés. Elle s'appuie sur la vérification des hypothèses de recherche. M.M. Zihisire (2011).

2. Présentation du milieu d'étude

A. Description de la Province du Nord-Kivu

Situé à l'Est du pays, la Province du Nord-Kivu est une composante politico-administrative du territoire national dotée de personnalité juridique et ayant pour chef-lieu la ville de Goma qui forme avec Beni et Butembo les trois villes de la Province. Elle compte six territoires : Beni, Lubero, Masisi, Nyiragongo, Rutshuru et Walikale. Elle est délimitée au Nord par la province de l'Ituri, à l'Ouest par les provinces de la Tshopo et du Maniema et au Sud par la Province du Sud-Kivu. Elle fait aussi la frontière au Nord-Est avec l'Ouganda et au Sud Sud-Est avec le Rwanda.

La Province couvre une superficie de 54483km² soit 25% du territoire national et sa population est estimée, selon le dernier recensement à 6.655.000 habitants. Au côté de la langue française, les langues parlées sont le Swahili, Kihunde, Kinande, Kinyanga, Kihutu...

B. Présentation de la Direction Provinciale des Impôts Nord-Kivu

a. Situation géographique

La Direction Provinciale des Impôts du Nord-Kivu est située sur l'avenue Mont-Goma n°36/03, quartier Mikenno, Commune de Goma, ville de Goma, Province du Nord-Kivu, en RDC ; en diagonale de la Galerie MBANGA au Centre-ville de Goma.

b. Brève historique

Avant la création de la Direction Provinciale des Impôts du Nord-Kivu, le service des impôts relevait entièrement de la tutelle du ministère des finances à travers une direction placée sous l'autorité directe du secrétaire général aux finances et budget. Ce dernier exerçait le pouvoir sur la Direction des impôts au même titre que toutes les autres directions en matière de recrutement et de la situation des agents en cours de carrière. L'organisation administrative de la direction des impôts était définie par l'ordonnance n°82/027 du 19/03/1982 (ordonnance-loi n°88-039 du 10 mars 1988, revue par l'ordonnance-loi n°017/2003 du 2 mars 2003).

III. Résultats

1. Clarification des Concepts

A. La Gestion des Ressources humaines

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. La DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous ces défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et

l'engagement des salaires. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salaires et organisation (*J.M Peretti 2012*). Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter (*J.M Peretti 2012*).

La GRH apparaît actuellement dans la littérature en Sciences de Gestion comme paramètre de grande importance en matière de compétitivité entre organisations. En effet, si le rôle des activités RH dans la recherche de compétitivité est largement reconnu, la question de la variété et de l'intensité des liens entre la gestion des ressources humaines (GRH), la stratégie et la performance des organisations demeure un sujet de débat. Les chercheurs qui s'intéressent à cette question inscrivent généralement leurs recherches dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (*Abdelwahab Aït Razouk et Mohamed Bayad, 2011*). Le champ de la GSRH construit son identité et sa légitimité scientifiques au travers de nombreuses études conceptuelles, empiriques et théoriques. Wright et Ulrich (2017) identifient plus précisément trois phases d'évolution du champ. La première phase se caractérise par la production d'une série de modèles conceptuels et théoriques où les activités et pratiques RH sont mises en lien avec les buts et actions stratégiques de l'entreprise. La deuxième phase est consacrée à la production de preuves empiriques de l'alignement stratégique des pratiques RH et de ses effets sur la performance de l'organisation. La troisième phase est celle de la « critique empirique » où certains remettent en cause la rigueur méthodologique et/ou la validité même des résultats des études parues (*Taskin et Dietrich, 2020*), et où d'autres déplorent le fait que les efforts en termes de méthodologie ne se fassent au détriment d'une recherche de pertinence des problématiques traitées (*Kaufman, 2015*).

B. La mobilisation des recettes fiscales

L'Etat dispose sont constituées de prélèvement sur les activités des particuliers et aussi par les produits qu'il tire de son patrimoine. Pour maximiser ces ressources donc, les recettes venant des taxes et des impôts perçus sur les avoirs des particuliers, il doit appliquer des mesures possibles ou bien sa politique afin de faire face à ses multiples préoccupations entre autres : la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat ; la réhabilitation

et construction des infrastructures ; les investissements et toutes les dépenses publiques (Nyindu Assani Muibu Arthur, 2021).

i. Fiscalité dans les pays en développement

La fiscalité s'est construite autour de principes connus et reconnus : principalement, la neutralité des finances publiques, l'égalité devant l'impôt, l'universalité budgétaire et dont la non-affectation des impôts mais aussi (pour des raisons de commodité et de préférences des administration fiscales), la simplicité, la visibilité et la largeur des assiettes, le caractères prévisible des rendements, voire (pour des raisons « politique » ou catégorielles) la multiplication des exonérations, abattements ou dégrèvements. La fiscalité devait, originellement, assurer des rentrées capables de subvenir aux dépenses régaliennes de l'Etat, d'où les principes susmentionnés (Guillaume Sainteny, 2010).

Il est raisonnable que les pays en développement utilisent l'aide pour financer une part croissante de leurs dépenses publiques. Ces pays ayant des besoins pressants à ce stade de leur développement, la hausse des dépenses d'infrastructures et de développement à relever les défis de la mondialisation. Actuellement, dans les pays à faible revenu, un tiers environ des recettes fiscales non liées aux ressources naturelles proviennent des taxes sur les échanges (Gupta et Tareg, 2008). Ce qui suggère qu'une libéralisation accrue du commerce entraînerait une forte baisse des recettes publiques. Ainsi, pour pallier le risque d'une baisse de ressources fiscales consécutive à la libération des échanges, les gouvernements des pays en développement doivent mobiliser d'autres sources de recettes, notamment celles de l'intérieur (Souleymane Diarra, 2013).

ii. La notion de « système fiscal de référence »

La définition du « système général » est donc la clé d'identification des dépenses fiscales. Une des particularités assurément surprenantes de l'inventaire des dépenses fiscales est qu'il ne contient pas de définition du système de référence alors que ce concept est au cœur de la définition des dépenses fiscales. Il faut donc recherche à rebours, à partir de ce qui est ou non une dépense fiscale, la notion de système général qui a présidé à l'indentification des dérogations (Christian Valenduc, 2004). L'inventaire des dépenses fiscales a une particularité qui mérite d'être signalée : il chiffre le coût en pertes de recettes non seulement pour les dispositions qu'il qualifie de dépenses fiscales mais aussi

pour celles qui sont considérées comme faisant partie du « système de référence ». Cette transparence bienvenue permet à celui qui n'est pas d'accord avec la classification de mesurer les conséquences d'une autre classification (*Christian Valenduc, 2004*).

Les recettes sont des transactions qui augmentent la valeur nette. Les unités d'administration publique tirent leurs recettes de quatre sources principales : la fiscalité (impôts, taxes), les autres transferts obligatoires, les revenus de la propriété provenant de la détention d'actifs, la vente de biens et de services, et les transferts volontaires en provenance d'autres unités (*John Pitzer, 2001*). Les recettes sont regroupées en deux types : les recettes fiscales et non fiscales.

Face à ses multiples charges, l'Etat recourt à plusieurs procédures susceptibles de lui procurer des moyens (argent) nécessaires au bon fonctionnement de sa politique et du pays en général. Les recettes fiscales sont constituées des *impôts, taxes, droits et autres transferts obligatoires*. C'est la principale source de revenu de la plupart des administrations publiques, sont des transferts obligatoires vers ce secteur. (*John Pitzer, 2001*). La fiscalité étant un ensemble des impôts perçus par une communauté ou collectivités publiques, territoriales soit étatique. Il est à noter qu'en RDC, l'ensemble des impôts perçus par la DPI, DGDA,...font parties de la fiscalité nationale. La fiscalité est une affaire des personnes physiques, administratives et particulières. Elle est encore définie comme étant l'ensemble des lois, des moyens permettant à l'Etat d'alimenter la trésorerie par la participation de l'impôt.

Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas principaux :

- L'individu a un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quelle que soit son niveau hiérarchique (*Locke, 1976*).
- La motivation ou absence de motivation. Elle conduit à un non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci, on peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale. La motivation extrinsèque. L'individu est alors motivé par les motivations extérieures (récompenses positives ou négatives) qui conditionnent ses comportements. Les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque en fonction de la valorisation qu'a l'individu

de ses comportements. Moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et puis il tend une motivation intrinsèque.

Dans ce cas, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer le tout sans intervention extérieure, on comprend de façon triviale l'intérêt de se trouver en présence d'une motivation intrinsèque chez des collaborateurs.

La fraude fiscale est la dissimulation de la valeur réelle des transactions économiques légales dans le but d'éviter l'impôt (*Virmani 1989*). Elle peut être la conséquence d'un accroissement de la pression fiscale dans la mesure où les contribuables vont réagir en modifiant le montant de revenu ou de la transaction déclarée (*Chu 1990*). La fraude a pour effet un transfert des ressources publiques vers les agents privés (*Tanzi et Davoodi 2000*). Elle affecte la distribution de la charge fiscale dans la mesure où l'état pour parvenir à un niveau de recettes fiscales donné de contribuables ou sur d'autres assiettes. La fiscalité peut ainsi devenir fortement régressive dès lors que certains impôts (impôt foncier, impôt sur le revenu non salariaux) sont mal collectés sur les contribuables les plus favorisés et que les pauvres supportent l'ensemble de l'incidence fiscale de la fraude.

Non seulement la fraude agit sur le niveau des recettes publiques et sur la distribution de la charge fiscale mais elle modifie aussi la structure des recettes fiscales. La fraude porte donc le risque de rendre et d'en abaisser le rendement budgétaire (*Hendriks Keen 1999*).

S'il est vrai que la fraude fiscale et la corruption sont deux formes distinctes de malhonnêteté, elles sont cependant étroitement liées. Mais la nature de la relation est ambiguë. Ainsi dans un environnement corrompu la possibilité de négocier les pots de vin entre contrôleurs et les contribuables en cas de détection de la fraude fiscale peut inciter les contrôleurs à accroître leur effort de détection de la fraude. Cette dernière devient alors moins attractive et il peut en résulter un accroissement des recettes de l'Etat.

Etant donné que l'entreprise ne peut être créée pour disparaître, mais chercher à se maintenir ; à poursuivre un développement physique et financier et enfin, l'entreprise capitaliste n'est pas une œuvre ou une maison de charité, d'où elle doit réaliser le profit qui fournit le moyen de se maintenir et de survivre et la fin, qui est même le but lucratif

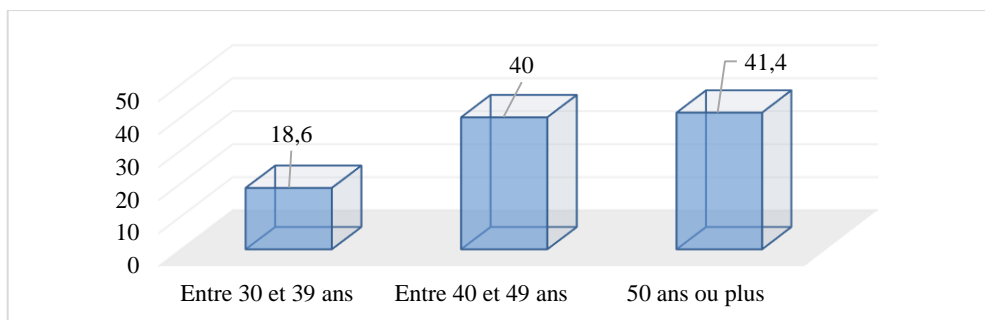
et la raison d'être de toute entreprise, la gestion du personnel qui est même la gestion des ressources humaines, est comme étant un ensemble d'activité d'ordre opérationnel et d'ordre énergétique réalisé au travail de fournir à l'organisation ou à l'entreprise. Tel que définit *Frédéric Winslow Taylor (USA 1856-1915)*, l'organisation du travail, la définition et l'adoption d'une norme de travail « *the best way* » dans l'entreprise doivent permettre d'accroître la productivité des travailleurs pour dire mieux accroître l'efficacité et la rapidité de production au moyen des machines et des ouvriers dans les usines. Le Taylorisme a permis d'accroître le profit. Il fallait donc accorder beaucoup d'avantages sociaux aux ouvriers.

Ainsi la gestion du personnel est l'une des fonctions importantes comme bien même la direction Provinciale des Impôts (DPI) qui est l'objet de notre travail. La gestion du personnel ou gestion des ressources humaines permet de connaître les principes fondamentaux régissant l'embauche, la supervision et le perfectionnement du personnel au sein d'une entreprise. C'est à ce niveau que se fasse la planification, le recrutement, la sélection et l'évaluation du rendement du personnel et cela en respectant l'aspect de la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences. L'être humain est la force vive de toute organisation, le vecteur de la réforme et du renouveau de l'administration publique. Les connaissances, les compétences, les valeurs ainsi que le comportement des fonctionnaires conditionnent entièrement l'action de l'Etat. Ces quatre éléments doivent être renforcés simultanément si l'on veut améliorer notablement le fonctionnement des administrations (*Nations-Unies 2004*). Pour ce faire, le secteur public doit concevoir une stratégie lui permettant de recruter et de conserver un nombre équitable de personnes ayant les meilleures qualités de compétences afin que l'Etat puisse jouer son rôle en s'adaptant aux changements et mieux servir les intérêts des citoyens. Les ressources humaines sont indispensables au fonctionnement, le meilleur de l'administration publique étant donné qu'il n'y a point de gouvernance sans l'homme (*JP Sengi 2010*).

2. Recrutement et Gestion des RH à la Direction Provinciale des impôts

A. Caractéristiques sociodémographiques des enquêtés

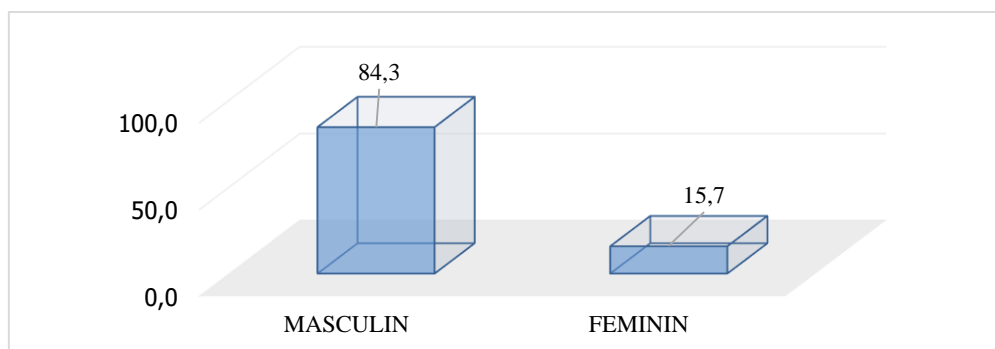
Graphique 1. Age des enquêtés



Source : Analyse des données d'Enquête sur SPSS 23.0

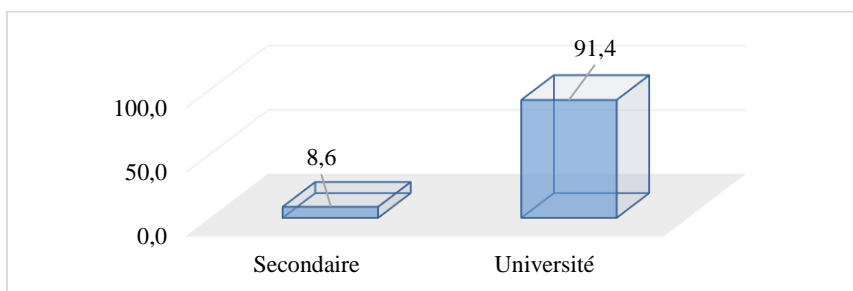
Il ressort de ce tableau que 41,4% des agents enquêtés ont l'âge situé entre 50 ans ou plus, 40% ont entre 40 et 49 ans et 18,6% ont entre 30 et 39 ans.

Graphique 2. Sexe des enquêtés



Source : Analyse des données d'Enquête sur SPSS 23.0

Les données indiquent que la majorité, soit 84,3% des agents de la Direction Provinciale des impôts sont du sexe masculin alors que 15,7% sont du sexe féminin. Notre échantillon n'est pas le fait d'un choix volontaire du chercheur, mais plutôt, celle-ci est le reflet de la forte représentativité d'homme au sein de la Direction Provinciale des impôts dans son ensemble.

Graphique 3. Niveau d'instruction des enquêtés

Source : Analyse des données d'Enquête sur SPSS 23.0

Les résultats de cette recherche indiquent que 91,4% des agents enquêtés ont un niveau d'étude universitaire et 8,6% ont un niveau d'étude secondaire. La grande représentativité des agents universitaires ne résulte pas d'un choix personnel du chercheur. Celle-ci est le reflet de la scolarisation de la majorité de la société gomatracienne dans son ensemble et celle de la Direction Provinciale des impôts en particulier. En effet, il se remarque qu'avec la recrudescence du nombre d'institutions d'enseignement supérieur en ville de Goma, de plus en plus des congolais étudient, ce qui pousse les entreprises et plus particulièrement la Direction Provinciale des impôts, de recruter des agents plus qualifiés.

B. Recrutement à la Direction Provinciale des Impôts

Cette partie présente les informations en rapport aux recrutements des agents de la DPI. Il s'agit principalement, de la manière de recruter les collaborateurs.

Tableau 1. Intervenants dans le recrutement à la Direction Provinciale des Impôts

Qui recrute à la DPI	Fréquence	Pourcentage
Direction Provinciale des Impôts Kinshasa	20	28,6
Ministère de finance	35	50,0
Administration	15	21,4
Total	70	100,0

Commentaire

Il ressort de ce tableau que 50% des agents enquêtés ont été engagés par le ministère des finances, 28,6% l'ont été par le Directeur General de la DPI et 21,4% ont été engagés par l'administration.

3. Mode de recrutement et mobilisation des recettes à la Direction Provinciale des Impôts

Cette partie présente les informations en rapport aux recrutements des agents de la Direction Provinciale des impôts. Il s’agit principalement, de la manière de recruter les collaborateurs.

Tableau 2. Mode de recrutement et la mobilisation de recette à la DPI

Le niveau de mobilisation des recettes entre 2017 et 2021	Comment se fait le recrutement						Test chi2	
	Ne sais pas	%	Recommandation	%	Total	%	Val	P-value
Très faible	1	1,9	0	0	1	1,4	1,346	0,943
Faible	1	1,9	1	5,9	2	2,9		
Moyen	28	52,8	10	58,8	38	54,3		
Moins élevé	7	13,2	2	11,8	9	12,9		
Elevé	16	30,2	4	23,5	20	28,6		
Total	53	100	17	100	70	100		

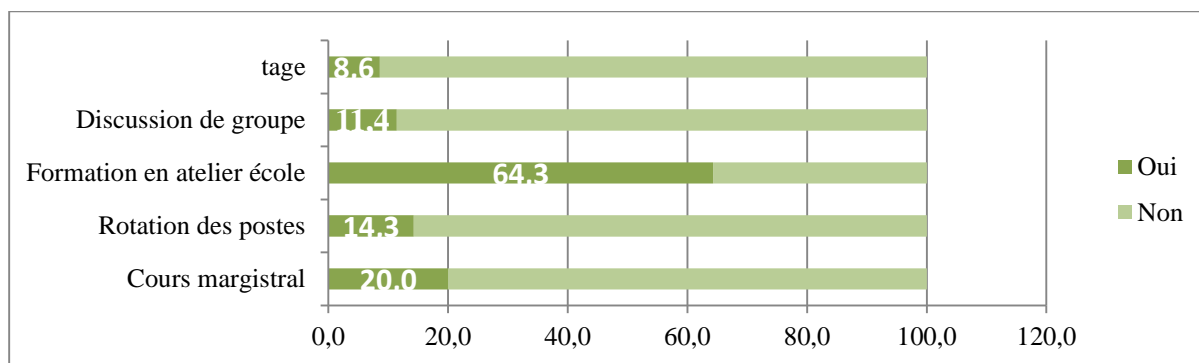
Source : Analyse des données d’Enquête sur SPSS 23.0

Ce tableau renseigne que le recrutement à la DPI/Nord-Kivu se fait par recommandation (voir 100%).

D’après le test de Khi deux dont P value qui est égal à 0,943 étant supérieur à 0,05 ; nous acceptons l’hypothèse nulle selon laquelle le recrutement n’influence pas la mobilisation de recette au sein de la Direction Provinciale des Impôts du Nord-Kivu.

4. Gestion des RH et formation à la DPI/Nord-Kivu

Graphique 4. Canaux de formation



Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

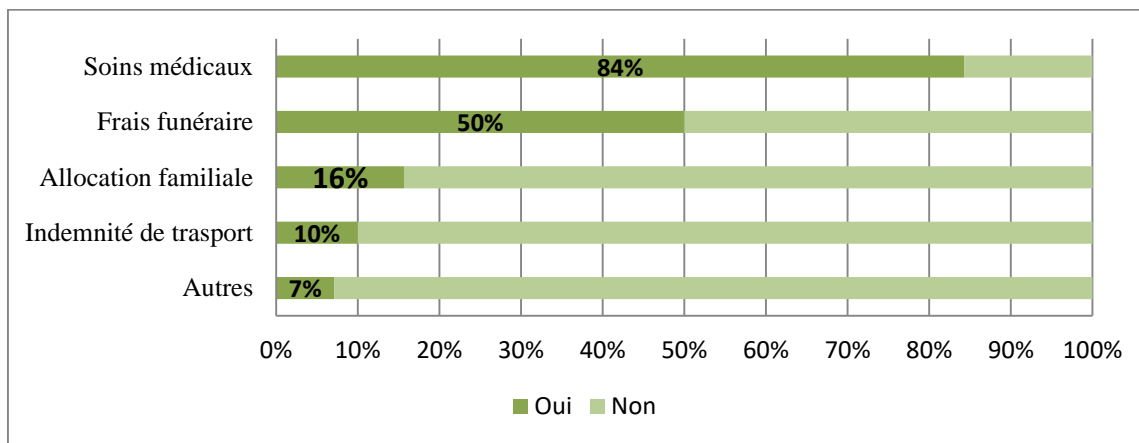
Commentaire

Il ressort de ce tableau que les agents de la DPI/Nord-Kivu participent à différents types de formations. Ainsi, 64,3% d'agents participent à des ateliers écoles, 20% d'agents participent aux cours magistraux, 14,3% se forment grâce aux rotations des postes, 11,4% participent aux discussions de groupes pour se former et 8,6% citent les stages comme moyen de formation.

5. Gestion des RH et Rémunération à la DPI

Ce graphique ci-dessous présente et analyse les avantages que reçoivent les agents de la Direction Provinciale des Impôts du Nord-Kivu.

Graphique 5. Avantages accordés aux agents de la DPI/Nord-Kivu



Commentaire

Ce graphique renseigne que les agents bénéficient de la DPI bénéficient de plusieurs autres avantages à part les salaires perçus. Ainsi, 84% reçoivent également les soins médicaux alors que 50% affirment qu'ils ont déjà reçus en même temps que d'autres avantages, les frais funéraires en cas de nécessité et 16% reçoivent également les allocations familiales. Enfin, tout en bénéficiant d'autres avantages, 10% reçoivent également les frais de transport et 7% perçoivent d'autres frais, toutes choses restant égales par ailleurs.

6. Equipements et niveau des mobilisations des recettes fiscales

Tableau 6. Disponibilité des matériels et Niveau de mobilisation des recettes fiscales

Disponibilité des matériels	Le niveau de mobilisation des recettes entre 2017 et 2021												Khi-deux
	Très faible		Faible		Moyen		Moins élevé		Elevé		TOT		
		%		%		%		%		%		%	
Oui	0	0	2	100	35	92,11	8	88,89	18	90	63	90	0,045
Non	1	100	0	0	3	7,89	1	11,11	2	10	7	10	
Total	1	100	2	100	38	100	9	100	20	100	70	100	

Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

Commentaire

Ce Tableau renseigne sur l'existence d'un lien d'association entre la disponibilité du matériel et le niveau de mobilisation des recettes ($Khi^2=4$; $p\text{-value}=0,045$). En effet, ces résultats renseignent que la personne qui a affirmé que le niveau de mobilisation des recettes entre 2017 et 2021 était très faible, celle-ci a trouvé qu'elle ne reçoit pas de matériel de la DPI. Sur les deux personnes qui affirment que le niveau de mobilisation de recettes durant ces années est faible, toutes affirment que les matériels sont disponibles. Sur les 38 agents qui affirment que la mobilisation des recettes entre 2017 et 2021 étaient moins élevées, 92,1% affirment que la DPI leur disponibilise les matériels. Sur les 20 agents qui estiment que les recettes de la DPI étaient élevées, 90% affirment que cette institution leur disponibilise les matériels nécessaires.

Tableau 7. Facteurs motivateurs et Niveau de mobilisation de recettes fiscales

		Niveau de la mobilisation de recettes		
		Moyenne	Ecart type	p-value
Salaire	Non	3,51	0,967	0,062
	Oui	4,00	0,943	
Prime	Non	3,57	0,852	0,763
	Oui	3,66	1,014	
Prime au rendement	Non	3,56	1,013	0,266
	Oui	3,85	0,875	
La promotion	Non	3,58	0,984	0,140
	Oui	4,13	0,835	
La reconnaissance	Non	3,65	0,983	0,512
	Oui	3,00		
Aucune	Non	3,66	0,987	0,350
	Oui	3,00	0,000	

Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

Commentaire

Ce tableau renseigne que sur une échelle de niveau de mobilisation des recettes allant de 1="Faible" à 5="Très élevé", ce sont ceux qui affirment que la promotion est la plus grande motivation qui estiment que le niveau de mobilisation des recettes est de 4,13 en moyenne, ce qui est supérieur à "élevé" et proche de "très élevé". Ils sont suivis de ceux qui estiment que le salaire est le facteur motivateur au travail, avec une moyenne de 4, sur cette échelle de mesure du niveau de mobilisation des recettes. Ensuite, viennent ceux qui parlent des primes aux rendements (moyenne=3,85), des primes mensuelles (moyenne=3,66) et la reconnaissance ou aucun facteur, avec une moyenne de 3 sur cette échelle.

Au regard des valeurs des p-values qui sont supérieures au seuil de signification (0,05), les résultats n'indiquent pas que les facteurs motivateurs expliquent significativement le niveau perçu de la mobilisation des recettes fiscales. Notons que c'est le salaire seulement, avec une p-value de 0,062 qui explique significativement le niveau perçu de mobilisation des recettes fiscales, uniquement au seuil de 6,2%.

7. Evolution des assignations des recettes fiscales de la DPI

Dans cette partie, nous présentons et analysons les données secondaires récoltées à la DPI/Nord-Kivu. Il s'agit des assignations et des recettes et des analyses qui en découlent, notamment les statistiques descriptives et la régression.

A. ANOVA des recettes fiscales par années

Ce tableau ci-dessous représente les recettes de la DPI par années

Tableau 4. Statistiques des recettes par années en milliards de FC

ANNEE	2017	2018	2019	2020	2021
Minimum	1,09	2,15	1,80	2,44	2,06
Maximum	2,44	2,15	3,92	4,98	4,56
Moyenne	1,75	2,15	2,77	3,23	3,39
Médiane	1,71	2,15	2,65	3,12	3,35

Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

Commentaire

Ces résultats renseignent une variation de recettes entre les années 2017 à 2021. Ainsi, en 2017, les recettes étaient en moyenne de 1,75 milliards, 2,15 milliards en moyenne en 2018, 2,77 milliards en moyenne en 2019, 3,23 milliards en moyenne en 2020 et 3,39 milliards en moyenne en 2021.

B. Analyse de la variance des recettes fiscales par années

Tableau 4. Anova sur les recettes par années

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	23,570	4	5,892	15,741	0,000
Intragroupes	20,589	55	0,374		
Total	44,158	59			

Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

Commentaire

Au regard de la valeur de la p-value, le test d'ANOVA permet de confirmer, globalement, une évolution significative des recettes de la DPI entre 2017 et 2021.

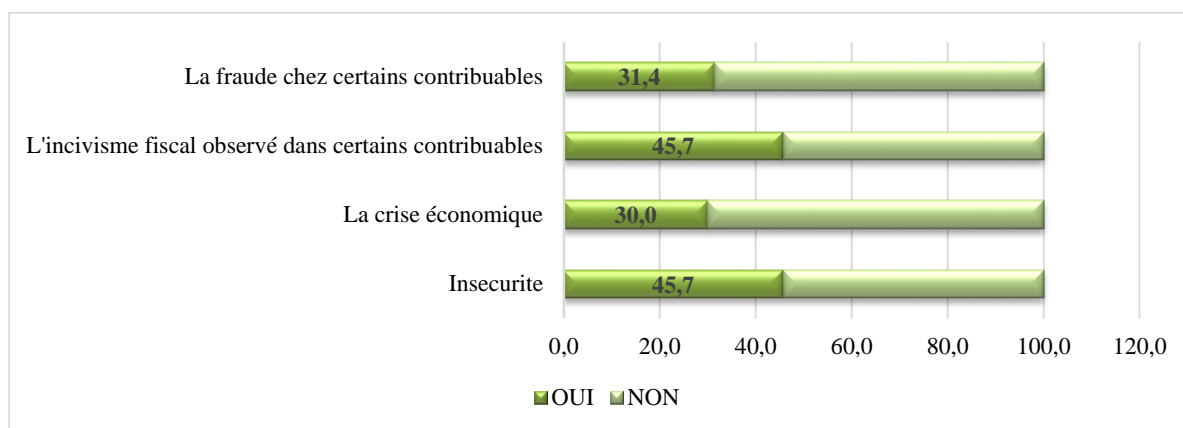
Tableau 5. Evolution des Recettes fiscales et Prévisions de 2017 – 2021

Année	Recette	Prévision	Ecart	Réalisation en %
2017	20132270519	21018891678	-886621159	95,78
2018	25740265596	27017625610	-1277360014	95,27
2019	33249242222	32220294043	1028948179	103,19
2020	38739476751	51191315676	-12451838925	75,68
2021	40725789455	37903330721	2822458734	107,45
Total	158587044543	169351457728	10764413185	106,8

Commentaire

Il ressort de ce tableau que les assignations budgétaires de ces cinq années retenues dans notre étude se lèvent à 158 587 044 543,00 Fc contre de 169 351 457 728,00 Fc, ce qui donne un écart positif de 10 764 413 185,00 Fc, c'est à dire un taux d'exécution pour ces cinq années successives de 106,8%. Ceci implique que durant les cinq années sous examens, la DPI/Nord-Kivu a contribué efficacement à la réalisation des recettes fiscales en province du Nord-Kivu en particulier et en RDC en générale.

Graphique 7. La DPI et les contraintes de maximisation des recettes



Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

Commentaire

Le graphique ci-dessus renseigne que l'incivisme fiscal de certains contribuables et l'insécurité sont les contraintes les plus récurrentes observées respectivement par 45,7% des enquêtés, la pratique de la fraude par certains contribuables est la deuxième contrainte observée par 31,4% des enquêtés et la crise économique est la troisième contrainte à laquelle se confronte la DPI (observation de 30% des enquêtés).

IV. Discussion des résultats

Les résultats de la recherche issus des enquêtes ont montré que la DPI/Nord-kivu agit à travers différentes politiques pour motiver les agents et multiplier les recettes fiscales. A l'issu de notre recherche, nous avons abouti aux résultats suivants : Premièrement, l'amélioration des recettes à la DPI passe par une bonne rémunération octroyée mensuellement aux agents. Ainsi, 84% d'enquêtés estiment que ce sont les autres avantages qui les motivent plus. 90% d'enquêtés confirment que la DPI/Nord-kivu met à leur disposition du matériel pour leur productivité. Les résultats ont montré un lien d'association entre la disponibilité du matériel et le niveau de mobilisation des recettes. 64,3% des agents affirment que la DPI forme ses agents à travers des ateliers écoles. En revanche, le recrutement et la survenue de la COVID-19 ont impacté négativement la maximisation des recettes. En effet, dans la mesure où le recrutement est gangrené par le népotisme et d'autres vices, il ne serait pas étonnant que cette variable ne soit pas significative. De ce fait, la formation bien qu'organisée, n'aurait pas des effets attendus dans la mesure où les prémices auraient déjà été faussées. Les résultats également indiquent qu'entre 2017 et 2021, les recettes mensuelles de la DPI/Nord-Kivu ont une légère tendance à la hausse. En effet ces résultats montrent que les assignations budgétaires de ces cinq années retenues dans notre étude se lèvent à 158 587 044 543,00 FC contre de 169 351 457 728,00 FC réalisés, ce qui donne un écart positif de 10 764 413 185,00 FC. C'est à dire un taux d'exécution pour ces cinq années successives de 106,8%. Ceci implique que durant les cinq années sous examens, la DPI/Nord-Kivu a contribué efficacement à la réalisation des recettes fiscales en province du Nord-Kivu en particulier et en RDC en général.

Pour 45,7% de nos enquêtés, c'est l'incivisme fiscal et l'insécurité qui influencent négativement la maximisation des recettes fiscales à la DPI/NK, la fraude pour 31,4% et la crise économique 30%.

74,29% des enquêtés confirment que c'est la motivation du personnel qui est la meilleure stratégie pour maximiser les recettes à la DPI/NK ; 35,71% parlent de l'éducation au civisme fiscal ; 32,86% affirment que c'est l'autonomisation des données liées au recouvrement peut permettre d'améliorer la maximisation des recettes fiscales.

Conclusion

La présente recherche est intitulé « l'incidence de la gestion des ressources humaines sur la mobilisation des recettes fiscales de l'Etat » à la direction provinciale des impôts (DPI/NK).

Pratiquement, en cherchant à vouloir analyser le lien entre un investissement dans les ressources humaines à travers une bonne gestion et la maximisation des recettes de l'Etat à la DPI/Nord-Kivu. Dans un premier temps, à travers les statistiques multi-variées, l'évolution des recettes est présentée et sa signification dans le temps en prenant en considération l'évolution des prévisions. La régression à travers l'analyse des séries chronologiques a permis de tester les liens entre les variables mesurant la gestion des ressources humaines à l'évolution des recettes fiscales à la DPI/Nord-Kivu.

Les résultats montrent que la DPI/Nord-Kivu agit à travers différentes politique pour motiver les agents et multiplier les recettes fiscales. La DPI/Nord-Kivu évalue les besoins en formation des agents pour les former (par des ateliers écoles, des cours magistraux, des rotations des postes, des discussions de groupes pour se former et des stages comme moyen de formation). Ces formations s'organisent chaque fois que c'est nécessaire avec l'objectif principal d'améliorer leurs rendements.

Les résultats de la régression par le traitement des séries temporelles, a permis de retenir que les prévisions (assignations) qui apparaissent comme des objectifs assignés par la DPI/Nord-Kivu, les autres avantages alloués par cette institution en faveur de ses agents, sont des variables qui expliquent significativement la maximisation des recettes publiques à la DPI/Nord-Kivu. En revanche, le recrutement et la survenue de la COVID-19 ont été non significatifs. En effet, dans la mesure où le recrutement est gangrené par le népotisme et d'autres vices, il ne serait pas étonnant que cette variable ne soit pas significative. De ce fait, la formation n'aurait pas des effets attendus dans la mesure où les prémices auraient déjà été faussées.

Malgré que cette recherche ait abouti à des résultats probants, celle-ci souffre de quelques limites qui peuvent donner différentes brèches aux futurs chercheurs pour des études futures. Théoriquement, une limite est située au niveau de la mesure d'autres variables explicatives qui doivent être inscrites dans l'échelle temporelle. Notons également que la nature des variables censées mesurer la gestion des ressources humaines, doit être dégagée

clairement. Les études futures pourraient améliorer la présente recherche à travers un cadre théorique qui spécifie et mesure clairement une des composantes de la gestion des ressources humaines et en tester le lien avec la maximisation des recettes à la DPI/Nord-Kivu.

Enfin, cette étude n'a porté que sur la DPI/Nord-Kivu et plus particulièrement l'analyse de l'évolution des recettes entre 2017 et 2021. Ce qui limite l'échantillon au nombre d'années considérées. D'autres études tant sur l'ensemble du pays que sur plusieurs régies financières peuvent être menées enfin de mieux cerner la nature des relations entre la gestion des ressources humaines et la maximisation des recettes publiques.

De ce qui précède découlent les recommandations suivantes :

A l'Etat Congolais

- Lutter contre la corruption et la fraude ;
- Vulgariser la législation fiscale à tous les contribuables ;
- Aménager la structure fiscale car trop d'impôt tue l'impôt dit-on ;
- Ramener la paix afin d'aménager le climat des affaires ;
- Respecter le processus de recrutement, formation, évolution et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Améliorer les conditions salariales des agents en octroyant un salaire conséquent aux agents.

A la Direction Provinciale des impôts

- Améliorer et aménagement des conditions de travail (conditions ergonomiques) ;
- Modernisation des équipements et infrastructures ;
- Former tous les agents.
- Automatisation du service de recouvrement

Aux Contribuables

- Respecter les lois régissant la législation fiscale en RDC et la pratique du civisme fiscal ;
- Eviter la fraude fiscale et autres antivaleurs

Références bibliographiques

African tax administration forum (2012), Rapport relatif à une recherche sur la bonne gouvernance fiscale en Afrique, Pretoria.

Amélie Rafael (2013), *Performance et gouvernance de l'entreprise*, Les Editions des Journaux officiels, Paris.

Amparo J. et Lamoureux J. (2019), « Management » in Valléry G. et all, *Psychologie du Travail des Organisations : 110 notions clés*, Dunod, Paris.

Arestoff Florence et Jacques Jean-François (2016), « Politiques éducatives et évasion fiscales dans les pays en développement » in *Revue d'économie politique*, N° 6 (Vol. 126), pp. 1057 – 1075.

Becker B., et Gerhart B. (1996), « The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects » in *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.

Benoit Taiclet, Marie Laure Berbach et Moussé Sow (2015), *Réussir la décentralisation financière*, FMI.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel (2012), *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.

Caroline Diard, Emmanuel Baudoin et Sylvie Berthet (2020), *Aide-mémoire Gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Dunod.

Chambas Gérard (2005), « TVA et transition fiscale en Afrique : les nouveaux enjeux » in *Afrique contemporaine*, 3 (n° 215).

Chand S. and Moene K. (1999), « Controlling Fiscal Corruption » in *World Development*, N° 27, 1129-1140.

De Bry, Igalens et Peretti J-M (2010), *Ethique et responsabilité sociale de l'entreprise*, EMS.

Delery John E. et Harold Doty D. (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions » in *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 4 (Aug.), pp. 802-835.

Gbewopo Attila, Gérard Chambas, Jean-Louis Combes (2009), « Corruption et mobilisation des recettes publiques : une analyse économétrique » in *Recherches économiques de Louvain*, N° 2, Vol. 75, pp. 229 – 268.

Guillaume Sainteny (2010), « L'écofiscalité comme outil de politique publique », in *Revue française d'administration publique*, Volume 2, n° 134, pp. 351 – 372.

Gupta B., Dasgupta S. et Gupta A. (2008), « Adoption of ICT in a Government Organization in a Developing Country: An Empirical Study » in *The Journal of Strategic Information Systems*, 17, pp. 140-154.

Guy Le Boterf (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Ghura Dhaneshwar (2006), *Tax Revenue in Sub-Saharan Africa: Effects of Economic Policies and Corruption*, IMF Working Paper N° 98/135.

