

Professionalisation des agents de la DPI/Nord-Kivu par la formation et son impact sur la mobilisation des recettes fiscales 2017-2021

BIZIMUNGU SINAMENYE Raphael*

Résumé

Cette étude, fondée sur la théorie du capital humain, examine l'impact de la professionnalisation des agents de la Direction Provinciale des Impôts du Nord-Kivu (DPI/NK) sur la mobilisation des recettes fiscales entre 2017 et 2021. Elle s'appuie sur une approche méthodologique mixte combinant des analyses qualitatives et quantitatives.

Les résultats révèlent que la formation professionnelle a contribué au renforcement des compétences techniques et opérationnelles des agents fiscaux, à l'amélioration de leur motivation et à l'accroissement de leur productivité. Cette amélioration des capacités professionnelles s'est traduite par une progression notable des recettes fiscales mobilisées. Alors que les taux de réalisation des recettes avant la formation étaient de 95,78 %, 95,27 % et 75,68 %, ceux observés après la formation ont atteint 103,19 % et 107,45 %, dépassant ainsi les prévisions budgétaires.

L'analyse statistique réalisée à l'aide du coefficient de corrélation linéaire de Bravais-Pearson met en évidence une corrélation positive forte ($r = 0,737$) entre la professionnalisation des agents et la mobilisation des recettes fiscales. Ce résultat confirme l'importance de l'investissement dans le capital humain pour améliorer l'efficacité de l'administration fiscale.

Toutefois, plusieurs défis subsistent, notamment l'incivisme fiscal, la fraude, l'insécurité et certaines insuffisances organisationnelles. L'étude recommande le renforcement de la formation continue, la modernisation de la gestion des ressources humaines et la

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

digitalisation des procédures fiscales afin d'assurer une mobilisation durable des recettes publiques.

Mots-clés : *Professionalisation, Formation, Capital humain, Recettes fiscales, Performance fiscale, DPI/Nord-Kivu.*

Abstract

This study, grounded in Human Capital Theory, examines the impact of the professionalization of tax officers at the North Kivu Provincial Tax Directorate (DPI/NK) on tax revenue mobilization between 2017 and 2021. It employs a mixed-methods approach combining qualitative and quantitative analyses.

The findings reveal that professional training contributed to strengthening the technical and operational skills of tax officers, enhancing their motivation, and increasing their productivity. This improvement in professional capacity resulted in a significant increase in tax revenue collection. While revenue realization rates before training were 95.78%, 95.27%, and 75.68%, the rates recorded after training reached 103.19% and 107.45%, exceeding budget projections.

Statistical analysis using the Pearson product-moment correlation coefficient indicates a strong positive correlation ($r = 0.737$) between the professionalization of tax officers and tax revenue mobilization. This result confirms the importance of investing in human capital to improve the effectiveness and performance of tax administration.

However, several challenges remain, including tax noncompliance, fraud, insecurity, and certain organizational weaknesses. The study recommends strengthening continuous professional development, modernizing human resource management, and digitizing tax procedures to ensure sustainable public revenue mobilization.

Keywords: *Professionalization, Professional training, Human capital, Tax revenue mobilization, Tax performance, DPI/North Kivu.*

I. Introduction

Dans un contexte économique mondial marqué par la mondialisation, l'intensification de la concurrence et l'évolution rapide des technologies, les organisations sont contraintes de repenser leurs modes de gestion afin d'améliorer leur performance. Le capital humain, longtemps considéré comme un simple facteur de coût, est aujourd'hui reconnu comme un levier stratégique fondamental de compétitivité et de développement (Becker, 1964; Schultz, 1961). Une main-d'œuvre qualifiée, motivée et bien formée constitue un atout essentiel tant pour les entreprises privées que pour les administrations publiques (Peretti, 1991).

Sur le plan macroéconomique, le développement du capital humain est étroitement lié à la mobilisation efficace des ressources fiscales. Les recettes fiscales permettent aux États de financer les secteurs-clés tels que l'éducation, la santé et les infrastructures, qui sont eux-mêmes des moteurs du développement du capital humain (Cottarelli, 2011). Inversement, une population instruite et en bonne santé contribue à une économie plus productive et à une base fiscale plus large, favorisant ainsi une augmentation durable des recettes publiques. Il existe donc une relation circulaire entre capital humain, performance économique et mobilisation des revenus fiscaux (Lucas, 1988; Romer, 1990).

Dans les pays en développement, et particulièrement en République Démocratique du Congo (RDC), la mobilisation des recettes fiscales demeure un défi majeur. Les régies financières, notamment la Direction Générale des Impôts (DGI) et ses structures provinciales, sont appelées à jouer un rôle central dans le financement des politiques publiques et la réduction de la pauvreté (Banque Mondiale, 2024). Toutefois, l'efficacité de ces institutions dépend largement de la qualité de leurs ressources humaines, de leur niveau de professionnalisation et de la pertinence des politiques de gestion des ressources humaines mises en place (Armstrong, 2020).

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, qui analyse l'impact de la professionnalisation des agents de la DPI Nord-Kivu par la formation et son impact sur la mobilisation des recettes fiscales à la Direction Provinciale des Impôts du Nord-Kivu (DPI/NK) allant de la période 2017–2021. L'objectif est de comprendre dans quelle mesure une formation professionnelle adaptée et orientée vers le développement des compétences

pratiques peut améliorer l'efficacité des agents fiscaux dans l'accomplissement de leur mission de collecte des impôts (Cohen, 1998 ; Sekiou et al., 2004).

La revue de la littérature met en évidence le rôle déterminant de la formation professionnelle dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Plusieurs études, tant au niveau national qu'international, montrent que la formation constitue un investissement stratégique permettant aux agents de s'adapter aux évolutions technologiques, d'améliorer leurs compétences et d'accroître leur productivité (Candau, 1997; Peretti, 1991). Toutefois, peu de travaux se sont intéressés spécifiquement au lien entre la professionnalisation de la formation des agents de DGI et la mobilisation des recettes fiscales, en particulier dans le contexte congolais ; ce qui justifie l'intérêt scientifique et pratique de cette recherche (Durkheim, 1922; Sen, 1999).

La problématique de cette étude repose sur le constat que la RDC affiche un faible indice de capital humain, évalué à 0,37 selon la Banque mondiale (2024) ; ce qui limite le potentiel de performance de son administration publique, y compris des régies financières. Le déficit de formation professionnelle, l'insuffisante adéquation entre formation et besoins du marché du travail, ainsi que des facteurs institutionnels tels que la corruption, l'insécurité et l'incivisme fiscal, compromettent l'efficacité de la mobilisation des recettes (Cottarelli, 2011; World Bank, 2022).

Dès lors, la question centrale de cette recherche est de savoir, dans le cadre de la professionnalisation, comment la formation des agents des régies financières peut contribuer à améliorer la mobilisation des recettes fiscales en RDC, et plus spécifiquement à la DPI/Nord-Kivu. Pour répondre à cette question, dans le cadre de la professionnalisation, l'étude s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle la formation, combinée à une meilleure gestion des ressources humaines et à une bonne gouvernance fiscale, aurait un impact positif sur la mobilisation des recettes fiscales (Armstrong, 2020; Becker, 1964). L'étude vise globalement à évaluer cet impact, et plus spécifiquement à analyser l'amélioration des compétences des agents, l'augmentation de leur productivité et la mobilisation des recettes fiscales à la DPI/Nord-Kivu dans l'exercice de sa mission.

L'objectif poursuivi dans cette étude, d'une manière générale consiste à vérifier l'impact de la formation des Agents des régies financières sur la mobilisation des recettes fiscales à la DPI/Nord-Kivu.

De façon spécifique, les objectifs suivants ont été poursuivis:

- Evaluer comment une formation de qualité en gestion de ressources humaines peut améliorer les compétences des employés et des gestionnaires à la DPI Nord-Kivu ;
- Analyser comment une meilleure formation des agents peut accroître la productivité des employés à la DPI Nord-Kivu ;
- Dégager les contraintes auxquels se heurte la DPI Nord-Kivu pour maximiser les recettes fiscales ;
- Proposer quelques stratégies pour parer aux contraintes rencontrées par la DPI-NK

II. Méthodologie

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).

La recherche adopte une approche mixte combinant méthodes qualitatives et quantitatives. L'approche qualitative permet de comprendre le contexte et la perception des agents à travers l'observation, les entretiens individuels et les groupes de discussion (Patton, 2015). L'approche quantitative repose sur la collecte et l'analyse des données chiffrées afin d'évaluer l'effet des facteurs de formation et de gestion des ressources humaines sur la mobilisation des recettes fiscales (Bryman, 2016).

La population cible comprend les 350 agents de la DPI/NK, répartis sur différents services et niveaux hiérarchiques. Un échantillon de 92 agents a été sélectionné selon un

échantillonnage aléatoire simple, garantissant la représentativité tout en tenant compte des contraintes de temps et de sécurité (Yamane, 1967).

Les données ont été collectées à l'aide de plusieurs instruments :

- **un questionnaire** structuré, pour mesurer la perception des agents sur la formation, la motivation et les conditions de travail (Dillman et al., 2014) ;
- **des entretiens semi-directifs**, pour approfondir la compréhension des pratiques de gestion et des défis rencontrés ;
- **une observation directe**, pour évaluer les ressources matérielles et les pratiques opérationnelles ;
- **une analyse documentaire**, pour compléter les informations sur les recettes fiscales et les politiques de formation (Kothari, 2004).

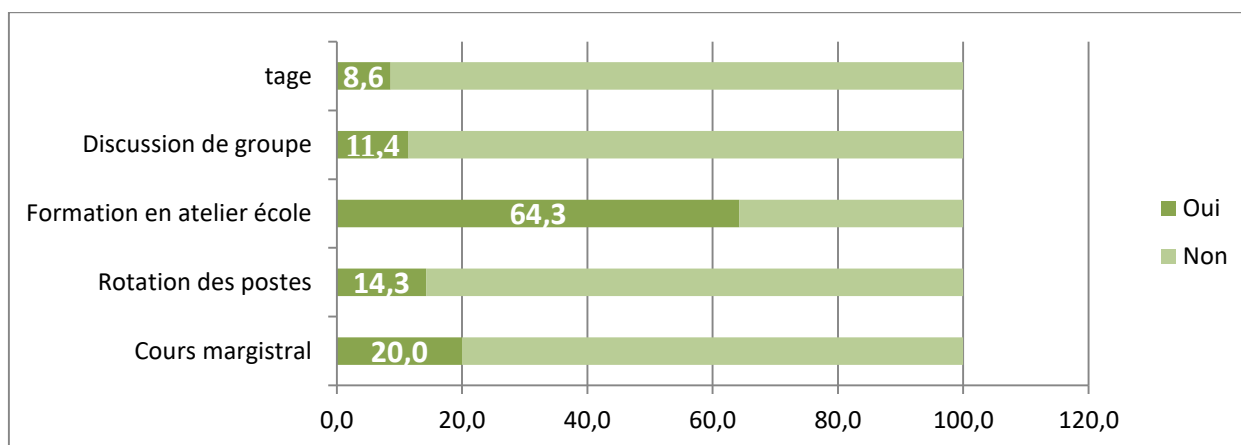
Les données quantitatives ont été traitées à l'aide des logiciels SPSS et EViews. Les analyses comprenaient des statistiques descriptives (moyennes, fréquences) et inférentielles, notamment le test du Khi-deux et la régression linéaire multiple pour évaluer l'effet des variables indépendantes sur le recouvrement des recettes fiscales (Field, 2018).

Les données qualitatives issues des entretiens et de l'observation ont été codées et analysées thématiquement afin d'identifier les tendances, les obstacles et les leviers d'amélioration (Braun & Clarke, 2006).

La fiabilité et la validité des résultats ont été assurées par la triangulation des méthodes, la diversité de l'échantillon et le respect des protocoles d'analyse. La rigueur méthodologique garantit la crédibilité des conclusions et leur pertinence pour les décideurs et gestionnaires de la DPI/NK (Lincoln & Guba, 1985).

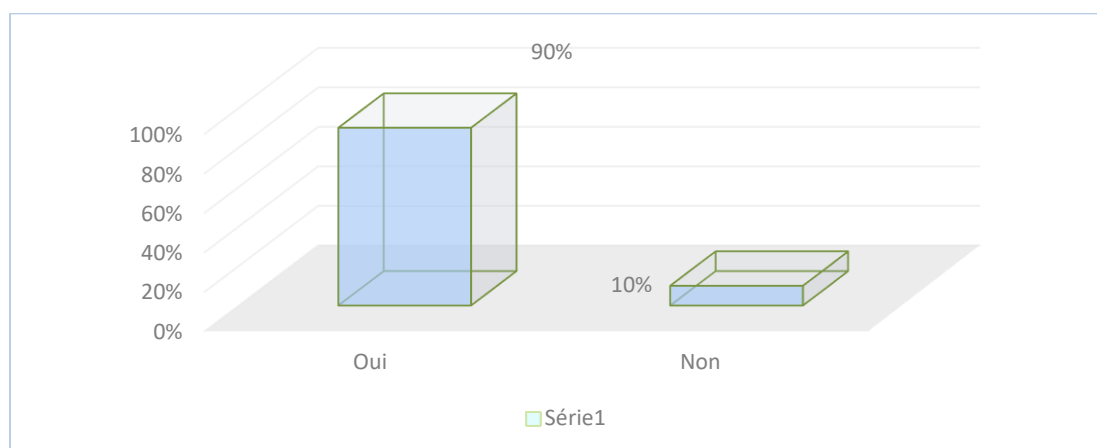
III. Résultats

Cette partie présente les résultats de l'enquête et des données récoltées auprès des services spécialisés de la DPI-Nord-Kivu, en rapport à notre sujet de recherche.

Graphique 1. Moyens utilisés par les agents de la DPI pour se former

Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

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.

Graphique 2. Etablissement d'une analyse des besoins en formation avant celle-ci

De ce graphique, il ressort que 64 agents, soit 90%, affirment qu'il s'organise des analyses des besoins en formation au sein de la DGI/Nord-Kivu avant que celle-ci n'ait lieu.

Tableau 1. Analyse de formation faite DPI-NK

Formation des agents	Fréquence	Pourcentage
----------------------	-----------	-------------

Analyse de capacité des agents	48	75
Analyse de pyramide d'âge	2	3,1
Analyse de besoin de formation	14	21,9
Total	64	100

Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

Il ressort de ce tableau que la majorité, soit 75% d'agents affirment que l'analyse des besoins en formation porte sur les capacités des agents, 21,9% parlent d'analyses de besoin en formation et 3,1% parlent de l'analyse de la pyramide d'âge.

Tableau 2. Moments de formations au sein de la DPI/Nord-Kivu

Moments	Fréquence	Pourcentage
Trimestriel	1	1%
Semestriel	1	1%
Après une année	2	3%
Chaque fois qu'il y a nécessité de former	63	94%
Total	67	100%

Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

Ce tableau renseigne que la majorité, soit 94% des agents enquêtés participent à des formations où se forment chaque fois que c'est nécessaire, 3% se forment après chaque année, un agent affirme qu'il se forme semestriellement et un autre se forme trimestriellement.

Tableau 3. Objectifs placés dans la formation

Objectifs de la formation	n	Fréquence	Pourcentage
Intégrer un emploi à l'organisation	70	9	13%
Améliorer son rendement	70	56	80%
Le permet d'accéder à des fonctions de responsabilité	70	18	26%
Autres	70	4	6%
Sécuriser l'employé	70	3	4%

Source : Analyse des données de notre enquête sur SPSS 23.0

Il ressort de ce tableau que la majorité, soit 80% des agents participent à des formations pour améliorer leurs rendements, 26% pour accéder à des fonctions de responsabilité, 13% pour intégrer un emploi spécifique dans l'organisation, 6% pour d'autres motifs non-spécifiés et 4% pour sécuriser leur emploi.

Au cours de l'année 2021, la situation a mieux évolué qu'en 2020. En effet, les recettes sont réparties en hausses, c'est-à-dire : 40 725 789 455 Fc alors que les assignations étaient de 37 903 330 721 Fc. Ce qui indique un taux de réalisation de 107,45%. Notons qu'entre Septembre et Novembre, les recettes n'étaient pas très éloignées les unes des autres et ont, chaque fois, dépassé les assignations. Notons que c'est au mois de Février que les recettes étaient plus faibles ($2,06.10^9$ Fc). En outre, la courbe tend à montrer que les recettes vont en augmentant depuis les mois de Juin.

Tableau 4. Evolution des Recettes fiscales et Prévisions à la DPI-NK

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

Source : Rapport DGI/Nord-Kivu 2017 à 2021

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 DGI/Nord-Kivu a contribué efficacement à la réalisation des recettes fiscales en province du Nord-Kivu en particulier et en RDC en générale.

Tableau 5. Evolution des Recettes fiscales avant formation à la DPI-NK

Année	Prévision	Recettes avant Formation	Réalisation %
2017	21.018.891.678	20.132.270.519	95,78
2018	27.017.625.610	25.740.265.596	95,27
2020	51.191.315.676	38.739.476.751	75,68

Le tableau 5 montre l'évolution des recettes fiscales mobilisées par la DPI-NK avant la formation des agents. En 2017 et 2018, les taux de réalisation des recettes atteignent

respectivement 95,78 % et 95,27 %, ce qui traduit une performance globalement satisfaisante et une bonne capacité de l'administration à atteindre ses objectifs budgétaires.

Cependant, en 2020, le taux de réalisation chute à 75,68 %, révélant une baisse importante de la performance fiscale. Cette contre-performance peut être attribuée à plusieurs facteurs tels que l'insécurité, la fraude fiscale, les difficultés économiques et les insuffisances des capacités techniques des agents avant leur professionnalisation.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que, malgré des performances relativement bonnes avant la formation, la mobilisation des recettes fiscales demeurait confrontée à des contraintes qui limitaient l'atteinte optimale des objectifs fiscaux, justifiant ainsi la nécessité du renforcement des compétences des agents.

Tableau 6. Evolution des Recettes fiscales après formation à la DPI-NK

Année	Prévision	Recettes après Formation	Réalisation en %
2019	32.220.294.043	33.249.242.222	103,19
2021	37.903.330.721	40.725.789.455	107,45

Le tableau 6 présente l'évolution des recettes fiscales mobilisées par la DPI-NK après la formation des agents. Les résultats montrent une amélioration significative des performances fiscales. En 2019, les recettes réalisées s'élèvent à 33.249.242.222 FC pour une prévision de 32.220.294.043 FC, soit un taux de réalisation de 103,19 %. De même, en 2021, la DPI-NK a mobilisé 40.725.789.455 FC contre une prévision de 37.903.330.721 FC, représentant un taux de réalisation de 107,45 %.

Ces résultats indiquent que les recettes effectivement collectées ont dépassé les prévisions budgétaires après la formation des agents. Cette performance témoigne de l'impact positif du renforcement des compétences professionnelles sur l'efficacité du recouvrement fiscal, la productivité des agents et l'atteinte des objectifs institutionnels.

Dans l'ensemble, ce tableau met en évidence que la professionnalisation des agents a contribué à l'amélioration de la mobilisation des recettes fiscales au sein de la DPI-NK, confirmant l'importance de l'investissement dans le capital humain pour accroître la performance de l'administration fiscale.

➤ **Corrélation entre la professionnalisation par la formation et la mobilisation des recettes**

Résultat du calcul

Le coefficient de corrélation de Bravais-Pearson est :

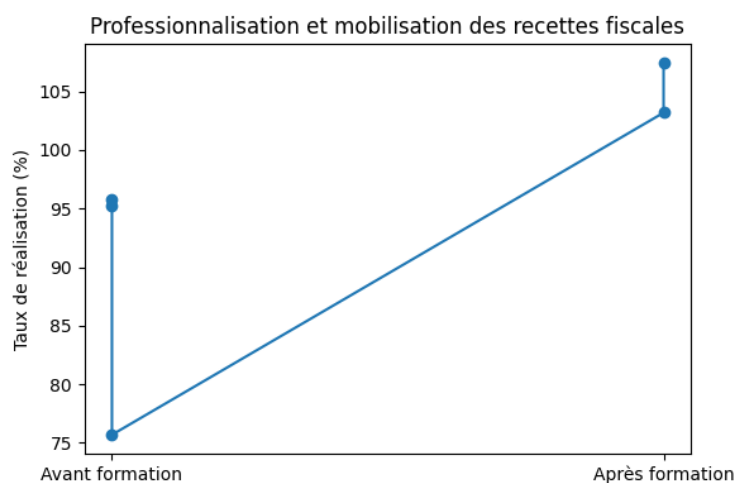
$$r=0,737$$

Interprétation

La valeur obtenue ($r = 0,737$) indique une **corrélation positive forte** entre la professionnalisation des agents par la formation et la mobilisation des recettes fiscales.

Cela signifie que :

- lorsque le niveau de professionnalisation augmente, les performances de mobilisation des recettes tendent également à augmenter ;
- les années ayant bénéficié de la formation présentent des taux de réalisation supérieurs à ceux observés avant la formation ;
- la formation apparaît comme un facteur important d'amélioration de l'efficacité du recouvrement fiscal.



IV. Discussion

La littérature distingue plusieurs modèles de transition formation-emploi qui mettent en évidence l'influence des politiques de formation sur la performance professionnelle, l'insertion dans l'emploi et la cohésion sociale (OECD, 2019 ; Bell & Blanchflower, 2018). Ces modèles permettent également de comprendre comment le renforcement des compétences peut améliorer la productivité des organisations publiques et privées.

Le modèle japonais repose sur l'emploi à vie et sur un investissement soutenu dans la formation interne, favorisant la fidélisation des travailleurs, la transmission des compétences et l'amélioration continue de la performance organisationnelle (Dore, 1986). Le modèle allemand, fondé sur l'alternance entre la formation théorique et la pratique professionnelle, assure une adéquation étroite entre les compétences acquises et les besoins du marché du travail, ce qui améliore considérablement l'efficacité des travailleurs (Euler, 2013). Quant au modèle français, il privilégie davantage la qualification scolaire, tandis que le modèle américain met l'accent sur la formation continue afin de maintenir l'employabilité des travailleurs dans un environnement économique en constante évolution (Noe, 2017 ; Carnevale et al., 2018).

Les résultats obtenus dans cette étude s'inscrivent dans cette logique théorique. En effet, l'analyse des recettes fiscales avant et après la formation des agents de la DPI/Nord-Kivu révèle une amélioration significative de la mobilisation des recettes après les actions de professionnalisation. Les taux de réalisation des recettes, qui étaient inférieurs aux prévisions avant la formation (95,78 % en 2017 ; 95,27 % en 2018 ; 75,68 % en 2020), deviennent supérieurs aux objectifs fixés après la formation (103,19 % en 2019 et 107,45 % en 2021).

Par ailleurs, l'analyse statistique fondée sur le coefficient de corrélation linéaire de Bravais-Pearson a mis en évidence une corrélation positive forte ($r = 0,737$) entre la professionnalisation des agents par la formation et la mobilisation des recettes fiscales. Ce résultat démontre qu'à mesure que les compétences techniques et opérationnelles des agents sont renforcées grâce à la formation, les performances de recouvrement fiscal tendent également à s'améliorer. Les taux de réalisation observés après la formation, supérieurs à ceux enregistrés avant celle-ci, illustrent l'impact favorable du développement des capacités professionnelles sur l'efficacité de l'administration fiscale. Ainsi, les résultats de cette étude

corroborent les travaux de Becker (1964) et de Schultz (1961), selon lesquels l'investissement dans le capital humain constitue un facteur essentiel d'amélioration de la productivité, de la performance organisationnelle et de la mobilisation des ressources publiques.

Toutefois, malgré les progrès observés, certaines contraintes continuent d'affecter l'efficacité de la mobilisation des recettes fiscales. Parmi celles-ci figurent l'incivisme fiscal, la fraude, l'insécurité persistante dans la province du Nord-Kivu ainsi que certaines insuffisances organisationnelles. Ces facteurs peuvent limiter les effets positifs de la formation et nécessitent des mesures complémentaires portant notamment sur l'amélioration des conditions de travail, le renforcement de la gouvernance fiscale et la digitalisation des procédures administratives.

En définitive, les résultats de cette étude confirment que la professionnalisation des agents à travers la formation constitue un facteur essentiel d'amélioration de la performance fiscale. La forte corrélation observée entre les recettes avant et après la formation renforce l'hypothèse selon laquelle le développement du capital humain représente un levier stratégique pour accroître durablement les recettes publiques et améliorer l'efficacité des administrations fiscales en République Démocratique du Congo.

Conclusion

La présente étude avait pour objectif d'analyser l'impact de la professionnalisation des agents de la Direction Provinciale des Impôts du Nord-Kivu (DPI/NK) à travers la formation sur la mobilisation des recettes fiscales durant la période de 2017 à 2021. En s'appuyant sur une approche méthodologique mixte combinant des analyses qualitatives et quantitatives, cette recherche a permis de mettre en évidence plusieurs résultats significatifs tant sur le plan théorique que pratique.

Les résultats obtenus démontrent que la formation professionnelle constitue un facteur déterminant dans l'amélioration des performances des agents fiscaux. Les différentes formes de formation mises en œuvre au sein de la DPI/NK, notamment les ateliers pratiques, les cours magistraux, les discussions de groupe et les stages, ont contribué au renforcement des compétences techniques et administratives des agents. Cette amélioration des capacités professionnelles s'est traduite par une meilleure efficacité dans le recouvrement des recettes fiscales.

L'analyse des données financières révèle une progression notable des performances après la formation. Alors que les taux de réalisation des recettes fiscales avant la formation demeuraient inférieurs aux prévisions budgétaires, les années ayant suivi la professionnalisation des agents ont enregistré des taux de réalisation supérieurs aux objectifs assignés. Cette évolution positive témoigne de l'importance du développement du capital humain dans l'amélioration de la performance des administrations publiques.

L'analyse statistique réalisée à l'aide du coefficient de corrélation linéaire de Bravais-Pearson révèle une **corrélation positive forte ($r = 0,737$)** entre la professionnalisation des agents par la formation et la mobilisation des recettes fiscales. Cette relation positive indique que l'amélioration des compétences professionnelles des agents est associée à une progression des performances de recouvrement fiscal au sein de la Direction Provinciale des Impôts du Nord-Kivu.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les connaissances relatives aux liens entre la professionnalisation, le capital humain et la performance fiscale dans les administrations publiques des pays en développement. Elle confirme également les postulats

des théories du capital humain et de la croissance endogène développées notamment par Lucas (1988) et Romer (1990), qui soulignent le rôle stratégique des compétences dans la création de valeur et l'amélioration des performances institutionnelles.

Toutefois, malgré les progrès observés, plusieurs défis continuent d'entraver l'efficacité optimale de la mobilisation des recettes fiscales. Parmi ceux-ci figurent l'incivisme fiscal, la fraude, l'insécurité persistante dans la province du Nord-Kivu, certaines insuffisances organisationnelles ainsi que les limites liées aux ressources matérielles et technologiques. Ces contraintes démontrent que la formation, bien qu'essentielle, doit être accompagnée d'autres réformes structurelles pour produire des résultats durables.

Au regard des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Il convient notamment de renforcer les programmes de formation continue adaptés aux besoins opérationnels des agents, d'améliorer les mécanismes de gestion des carrières fondés sur les compétences, de renforcer la motivation du personnel à travers de meilleures conditions de travail, de promouvoir davantage le civisme fiscal auprès des contribuables et d'accélérer la digitalisation des procédures fiscales afin de réduire les risques de fraude et d'améliorer la transparence administrative.

Pour les recherches futures, il serait pertinent d'étendre cette étude à d'autres provinces et régions financières de la République Démocratique du Congo afin de comparer les résultats obtenus dans différents contextes institutionnels. Il serait également intéressant d'intégrer des indicateurs complémentaires relatifs à la gouvernance, à la digitalisation fiscale et à la satisfaction des contribuables afin de mieux comprendre les facteurs influençant la performance fiscale.

En définitive, la professionnalisation des agents à travers la formation apparaît comme un levier stratégique majeur pour renforcer l'efficacité de la DPI/Nord-Kivu et, plus largement, celle des administrations fiscales de la République Démocratique du Congo. L'investissement dans le capital humain, associé à une gouvernance efficace, à une gestion moderne des ressources humaines et à l'utilisation des technologies numériques, constitue une voie privilégiée pour assurer une mobilisation durable des recettes publiques et contribuer au développement économique et social du pays.

Bibliographie

Ouvrages

Alm, J., Martinez-Vazquez, J., & Schneider, F. (2014). *Sizing the problem of the hard-to-tax*. Edward Elgar Publishing.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Candau, F. (1997). *La formation professionnelle : Théories et pratiques*. Economica.

Candau, Y. (1997). *La formation professionnelle : enjeux et stratégies*. L'Harmattan.

Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.

Cohen, D. (1998). *Gestion des ressources humaines et performance*. Dunod.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.

Dore, R. (1986). *Flexible rigidities: Industrial policy and structural adjustment in the Japanese economy 1970–1980*. Stanford University Press.

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Harper Business.

Durkheim, É. (1922). *Éducation et sociologie*. Alcan.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2nd ed.). New Age International.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Peretti, J.-M. (1991). *La formation professionnelle : principes et méthodes*. Economica.
- Peretti, J.-M. (1991). *La formation professionnelle et le développement des compétences*. PUF.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Sekiou, H., et al. (2004). *Gestion stratégique des ressources humaines*. L'Harmattan.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.

Articles scientifiques

- Bell, D., & Blanchflower, D. (2018). Youth employment in Japan and OECD countries. *IZA Journal of Labor Policy*, 7(1), 5–18.
- Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2005). Redistribution via taxation: The limited role of the personal income tax in developing countries. *UCLA Law Review*, 52(6), 1627–1695.
- Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2008). Tax policy in developing countries: What can be learned from international experience? *National Tax Journal*, 61(2), 263–301.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Euler, D. (2013). The German vocational education and training system. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 1(1), 1–20.
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42.
- Martinez-Vazquez, J., & McNab, R. (2003). Fiscal decentralization and economic growth. *World Development*, 31(9), 1597–1616.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5), S71–S102.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.

Documents, rapports et working papers

Banque mondiale. (2024). *Human Capital Index 2024: Democratic Republic of Congo*. World Bank.

Carnevale, A. P., Smith, N., & Strohl, J. (2018). *Recovery: Job growth and education requirements through 2020*. Georgetown University Center on Education and the Workforce.

Cottarelli, C. (2011). *The role of taxes in economic development*. IMF Working Paper.

Cottarelli, C. (2011). *Fiscal policy and the crisis: Some lessons from the past*. IMF Staff Discussion Note.

Fjeldstad, O.-H., & Semboja, J. (2001). *Local government taxation in Tanzania*. CMI Working Paper.

OECD. (2015). *Tax administration 2015: Comparative information on OECD and other countries*. OECD Publishing.

OECD. (2019). *Skills matter: Additional results from the survey of adult skills*. OECD Publishing.