



Réformes Structurelles et Efficacité Organisationnelle au Sein des Administrations Douanières dans le Contexte des Pays Africains en Voie de Développement

(Cas de la Direction Générale des Douanes et Accises en République Démocratique du Congo)

Structural Reforms and Organizational Efficiency within Customs Administrations in the Context of Developing African Countries

(Case of the General Directorate of Customs and Excises in the Democratic Republic of Congo)

PHAMBU NGEMBO Narcisse*

Chef de Travaux, Diplômé d'Etudes Approfondies en Gestion Financière, Doctorant en Gestion Financière, Université de Lubumbashi, République Démocratique du Congo ; Works Manager, Graduate of advanced studies in Financial Management, Doctoral student in Financial Management, University of Lubumbashi, Democratic Republic of Congo

Received 01 Apr 2026, Accepted 27 Apr 2026, Available online 29 Apr 2026, Vol.14, No.2 (Mar/Apr 2026)

Résumé

L'objectif de cet article est d'évaluer l'impact des réformes structurelles sur l'efficacité organisationnelle des administrations douanières dans le contexte des pays africains en voie de développement et plus particulièrement au sein de la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) en République Démocratique du Congo (RDC). Pour ce faire, une approche méthodologique explicative a été adoptée, à travers l'observation documentaire et l'analyse du contenu pour mesurer les variations de la productivité douanière sur une période donnée. L'étude s'appuie sur des données secondaires fournies par l'administration douanière et accissienne, telles que les rapports financiers, les prévisions et les réalisations. Cette démarche méthodologique a permis de quantifier les effets des réformes structurelles sur l'efficacité organisationnelle au sein de la DGDA. Les résultats indiquent que les réformes structurelles ont abouti à des changements positifs au sein de l'administration douanière et accissienne en RDC. Dans l'ensemble, l'efficacité organisationnelle s'est améliorée sensiblement à travers la mobilisation des recettes au sein de la DGDA. Les réformes douanières et accisiennes en RDC, axées sur la modernisation, le numérique (SYDONIA) et le renforcement des capacités, ont impacté positivement et significativement sur la performance financière de la DGDA en maximisant les recettes et en sécurisant le commerce. Bien que ces mesures aient favorisé une gestion plus cohérente, la performance a été parfois entravée par la fraude, le manque de formation de certains agents, et des comportements inciviques. L'étude contribue à la littérature sur la performance institutionnelle en montrant que les réformes structurelles sont des leviers essentiels pour maximiser les recettes douanières et accisiennes. Elle met en évidence la nécessité d'une stratégie continue d'innovation technologique et de renforcement des capacités des agents pour optimiser les processus douaniers, tout en réduisant les coûts opérationnels.

Mots clés : Réformes Structurelles, Efficacité Organisationnelle, Maximisation des Recettes Douanières et Accisiennes, Performance Institutionnelle.

Abstract

The objective of this article is to evaluate the impact of structural reforms on the organizational effectiveness of customs administrations in the context of developing African countries and more particularly within the Directorate General of Customs and Excise (DGDA) in the Democratic Republic of Congo (DRC). To do this, an explanatory methodological approach was adopted, through documentary observation and content analysis to measure variations in customs productivity over a given period. The study is based on secondary data provided by the customs administration, such as financial reports, forecasts and achievements. This methodological approach made it possible to quantify the effects of structural reforms on organizational effectiveness within the DGDA. The results indicate that structural reforms have led to positive changes within the customs and excise administration in the DRC. Overall, organizational efficiency has improved significantly through revenue mobilization within the DGDA. Customs and excise reforms in the DRC, focused on modernization, digital technology (ASYCUDA) and capacity building, have had a positive and significant impact on the financial performance of the DGDA by maximizing revenues and securing trade. Although these measures promoted more coherent management, performance was sometimes hampered by fraud, lack of training of certain agents, and uncivil behavior. The study contributes to the literature on institutional performance by showing that structural reforms are essential levers for maximizing customs and excise revenues. It highlights the need for a continuous strategy of technological innovation and agent capacity building to optimize customs processes while reducing operational costs.

Keywords: Structural Reforms, Organizational Efficiency, Maximization of Customs and Excise Revenues, Institutional Performance.

*Correspondant Author's ORCID ID: 0000-0000-0000-0000

DOI: <https://doi.org/10.14741/ijmcr/v.14.2.19>

Introduction

La prise de conscience, par les États africains, de la nécessité de développer leurs sources de financement internes plutôt que de recourir systématiquement à l'emprunt international, a conduit à l'adoption des mesures visant à accroître les capacités de mobilisation des ressources et de suivi des administrations fiscales. Ces mesures ont permis d'obtenir des niveaux de mobilisation encourageants. Selon la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, les recettes intérieures mobilisées en 2012 en Afrique se chiffraient à plus de 520 milliards USD, alors que l'aide reçue au cours de cette année ne représentait que 50 milliards USD, ce qui n'était pas le cas sur la période avant. Pendant la même période, les banques centrales et les banques de réserves des pays africains détenaient plus de 400 milliards USD de réserves internationales et les envois de fonds de la diaspora africaine étaient estimés à 40 milliards USD par la Banque Mondiale (Gregory De Paepe et Ben Dickinson (2014), cité par Gilles Montagnat-Rentier et Gilles Parent (2019)).

De même, selon Jacquemot, P., & Raffinot, M. (2018), contrairement aux thèses qui accordent un poids excessif aux ressources d'origine externe (IDE, aide, transferts) dans le financement de l'Afrique, celle-ci se finance principalement à partir de ses propres ressources domestiques. Ils estiment que le taux de la pression fiscale en Afrique se situe entre 16% et 22% du PIB (Banque Africaine de Développement 2023), ces dernières années, mais ces ressources ne représentent qu'environ la moitié de ses besoins de financement des objectifs du développement durable (agenda 2030). C'est dire clairement que malgré les progrès considérables, des défis subsistent.

Les fiscalités africaines présentent des traits caractéristiques, tant par rapport à celles des pays industrialisés que par rapport à celles des autres pays en développement. L'effort fiscal est moins élevé en Afrique que dans les autres régions du monde. À titre d'exemple, le rapport de l'OCDE sur les statistiques des recettes publiques en Afrique publié en 2020 montre que le ratio moyen impôts/PIB dans les 30 pays d'Afrique couverts par la publication est de 16.5% en 2018 contre 23.1% en Amérique Latine et Caraïbes et 34.3% pour la zone OCDE (Lemou Falapalaki, 2021).

Les recettes douanières constituent un apport essentiel dans les recettes budgétaires. En outre, la Douane joue un rôle primordial dans les échanges internationaux, dans la mesure où elle met en place des processus de traitement accéléré, tout en étant efficace dans les contrôles. Ce rôle important doit être maintenu à travers une politique de facilitation des échanges et d'optimisation des recettes douanières.

La mobilisation des recettes douanières, la lutte contre la fraude et le terrorisme, la protection du territoire national dans une économie mondialisée et en pleine croissance, le soutien aux entreprises et à l'investissement privé, la nécessité de concilier la sécurité

de la chaîne logistique du commerce transfrontalier et faciliter les opérations de dédouanement, constituent les principaux défis auxquels les Administrations des Douanes font face ces dernières années.

Pour les relever, les services des douanes et accises doivent désormais rechercher l'efficacité et la performance en s'appuyant sur des réformes et des méthodes de travail nouvelles.

Toute réforme est un processus continu et, à travers le monde, les gouvernements et les stratégies responsables, résolus à être compétitifs sur le marché mondial, n'ont d'autre choix que d'effectuer les changements nécessaires pour s'adapter aux impératifs de la situation économique. (Doorgaprasad Rajcoo, 2011)

L'intensification du commerce mondial, l'un des objectifs majeurs de l'OMC, ne devrait ignorer l'assouplissement des procédures douanières, ce, par diverses réformes visant à la célérité des procédures pour une bonne maximisation des recettes.

C'est dans ce cadre que la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA) de la République Démocratique du Congo (RDC), depuis déjà quelques décennies, s'est engagée dans un vaste programme des réformes douanières¹ avec la mise en place d'une direction des réformes en son sein.

La douane congolaise a connu plusieurs réformes visant la facilitation des échanges et l'élargissement de la liste des produits d'accises de par la promulgation des codes des douanes et des accises respectivement en 2010 et 2018, suivant les ordonnances-lois n° 10/002 du 20 Aout 2010 et n°18/002 du 13 mars 2018 (Phambu Ngembo, 2024).

Déjà en 2017, le recours au SYSEC, Système virtuel de suivi électronique des cargaisons grâce aux scellés électroniques, a permis à la douane de gérer et sécuriser les marchandises en transit. D'autres réformes existent, notamment l'affichage de la grille tarifaire aux postes frontaliers, l'intégration de toutes les perceptions dans le système informatisé de services de douane dans le cadre du guichet unique; l'installation des pancartes indiquant de manière visible les différents taux d'impôts, taxes, redevances et autres frais administratifs agréés à payer aux postes frontaliers sur l'ensemble de produits et marchandises éligibles à l'importation et à l'exportation, et l'usage du scanner pour le contrôle des marchandises qui entrent sur le territoire national.

¹ Les réformes douanières désignent principalement les stratégies et les objectifs d'ensemble, visant à améliorer l'efficacité, la rentabilité, la transparence et la prévisibilité des activités d'une administration douanière afin de mieux répondre aux exigences du moment. Le renforcement des capacités, en revanche, désigne des activités qui consolident les connaissances, les capacités, les compétences et le comportement des individus et améliorent les structures et les processus institutionnels pour que l'organisation puisse remplir efficacement sa mission et ses objectifs de manière durable. Autrement dit, la modernisation douanière est l'idée et l'objectif, et le renforcement des capacités est le moyen ou l'action. (Organisation mondiale de douane en sigle OMD, 2007)

Par ailleurs, l'avènement de Sydonia (Système douanier automatisé) avec ses différentes versions 1.7 ; 2.7 ; ++ et world, a abouti à la réduction sensible du délai de dédouanement des marchandises à la frontière de plus de dix (10) jours à trois (3) jours en moyenne.

Ces réformes devraient transformer la performance organisationnelle des entités de mobilisation des recettes de l'administration douanière et visaient les objectifs ci-après :

1. Adopter des politiques commerciales et tarifaires cohérentes et mise en place la législation appropriée, étant donné que le travail et les performances des douanes dépendent des lois simples et bien pensées, présentées dans un cadre clair. Ainsi, pour faciliter l'administration, les réformes devraient chercher à rationaliser les taxes, les exonérations et les obligations ;
2. Implémenter les procédures simples et modernes susceptibles de réduire les coûts et les tracasseries administratives pour les opérateurs économiques en limitant les possibilités d'infractions et en facilitant le contrôle douanier, lesquelles procédures devant être rationalisées avant leur informatisation. Des procédures efficaces d'exportation étant particulièrement importantes pour veiller à la bonne administration des remboursements de la TVA ;
3. Réviser de l'approche et des méthodes des contrôles douaniers en visant l'introduction des techniques de gestion des risques, une distribution adéquate des contrôles tout au long des procédures douanières, y compris après le dédouanement, ceci dans le cadre d'une stratégie de l'augmentation du niveau de respect spontané des règles. Ces réformes exigent une spécialisation du personnel ;
4. S'assurer que les structures administratives, les pratiques de gestion et les incitations soutiennent l'efficacité et un d'un code d'éthique des douanes. L'objectif est de servir l'intérêt général, protéger les douanes contre toute ingérence extérieure et limiter la corruption et la fraude, au-delà de l'amélioration des performances administratives, l'enjeu réside dans le renforcement des institutions et de la gouvernance ;
5. Mettre en œuvre l'informatisation de l'intégralité du processus, l'informatique étant l'outil indispensable pour le succès des réformes ci-dessus. Les systèmes devant être modernisés, généralisés, et pleinement utilisés par les douaniers et les opérateurs ;
6. Améliorer la déclaration des marchandises en douane au profit du Trésor ;
7. Ramener toutes les perceptions quelle que soit la nature sur une base unique qui est la valeur en douane ;

8. Assurer l'attractivité de l'économie, à l'instar des pays, comme l'île Maurice, qui pratiquent actuellement un taux unique en matière d'imposition ;
9. Se conformer à la Loi de Finances de l'exercice 2018 qui consacrait aussi le principe de la baisse du taux de droit de douane d'une manière progressive.

Ces réformes ont permis à la DGDA congolaise d'enregistrer des résultats remarquables tant au niveau de la mobilisation des recettes de porte, de la lutte contre la fraude que de la gouvernance.

Ci-dessous les recettes mobilisées pendant les réformes douanières dans les douze provinces douanières classiques² de la DGDA.

De l'analyse globale des tableaux ci-dessus, il est observé ce qui suit :

1) Globalement pour les quatorze années, aucune grande province douanière ne présente un taux d'exécution moyen global de 100%. Ceci ne signifie pas que pendant le parcours de quatorze années, qu'aucune grande province n'a atteint ou dépassé le taux de 100% annuellement.

Les grandes provinces sont celles avec un potentiel douanier très élevé par rapport aux activités à l'importation et à l'exportation. Nous citons ici le Grand Katanga, Kongo Central, Kin-Ville, la Province Orientale.

2) Le fait qu'une province douanière ait un taux d'exécution plus élevé que les autres ne signifie pas, nécessairement, que cette province est plus efficace par rapport aux réformes entreprises.

3) Le fait de ne pas atteindre le taux d'exécution de 100% n'explique pas aussi que l'entité n'est pas efficace du point de vue des réformes mises en place.

La lecture de la synthèse de différents tableaux révèle une tendance préoccupante d'écarts importants entre les objectifs de recettes douanières et les recettes effectivement mobilisées au niveau des différentes provinces douanières, mettant en lumière des inefficacités dans le système de mobilisation des recettes malgré les réformes mises en œuvre.

Des fluctuations notables sont observées pour certaines provinces où les recettes dépassent les objectifs, tandis que les années suivantes présentent des écarts négatifs significatifs soulignant des faiblesses structurelles, comme nous pouvons le constater dans la figure n°1.

²Il s'agit de l'ancienne configuration de la DGDA avant l'éclatement du Grand Katanga en trois provinces douanières (haut-Katanga, Kolwezi et Haut-Lomami et Tanganyika) et également de la Province Orientale avec ITURI et les TSHOPOS.

Tableau 1 : Prévisions et réalisations des recettes DGDA RDC de 2010 à 2023 en USD

PROVINCE	REALISATIONS	PREVISIONS	ECART	TAUX DE REALISATION
SUD-KIVU	44 003 431,040	57 724 409,970	-13 720 978,930	78,510%
NORD-KIVU	74 225 994,523	94 491 800,083	-20 265 805,561	82,466%
KIN VILLE	302 009 481,818	340 645 317,746	-38 635 835,928	92,408%
GRAND KATANGA	546 726 089,853	628 493 132,110	-81 767 042,257	89,781%
BANDUNDU	381 008,379	287 684,884	93 323,495	136,430%
EQUATEUR	4 314 428,892	2 181 574,137	2 132 854,755	634,750%
KASAI OCCIDENTAL	4 274 365,992	1 913 462,280	2 360 903,711	427,124%
KASAI ORIENTAL	5 116 287,700	3 374 601,736	1 741 685,963	161,749%
KIN AERO	59 977 742,991	59 388 829,097	588 913,894	109,312%
KONGO CENTRAL	4 585 308 644,133	5 795 883 992,314	-1 210 575 348,181	80,896%
PROVINCE ORIENTALE	52 907 655,540	63 191 179,665	-10 283 524,125	84,807%
MANIEMA	301 470,600	415 353,660	-113 883,060	86,296%

Source : Synthèse rapports annuels DGDA RDC de 2010 à 2023

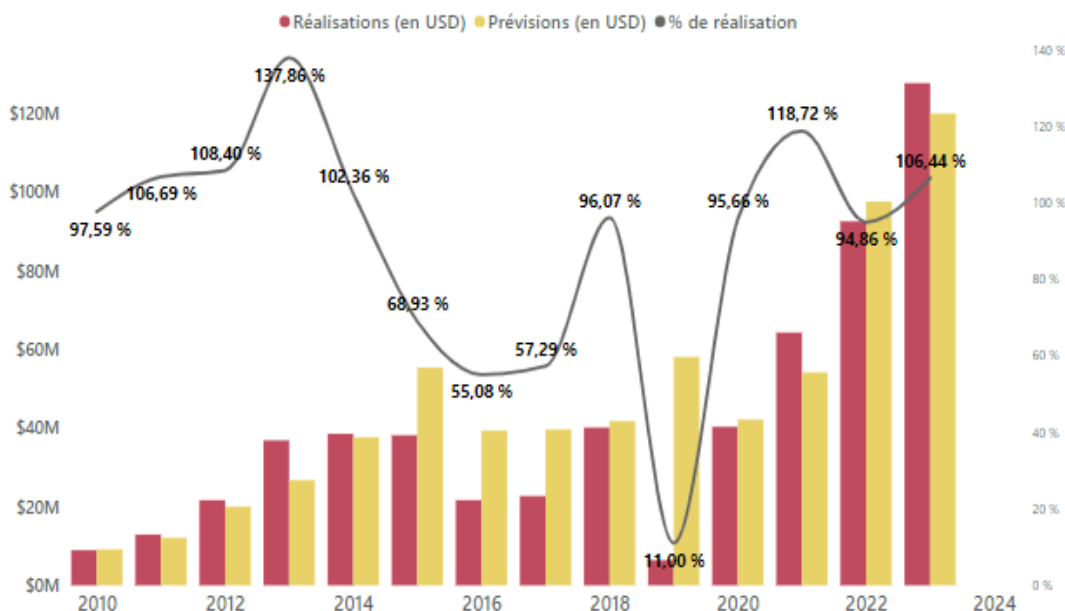


Figure 1 : Évolution des recettes prévisionnelles et réalisations, et taux de réalisation par année 2010 à 2023

Source : Analyse de la visualisation des données avec le logiciel Power BI (Microsoft)

La tendance globale des évolutions des recettes prévisionnelles et réalisations pour l'ensemble des provinces montre une évolution croissante d'une période à l'autre de 2010 à 2023. Cette croissance s'observe de 2010 à 2015, puis une décroissance qui se caractérise par une stagnation entre 2016 et 2020. Dès 2021 à 2023, les prévisions tout comme les réalisations sont croissantes. Cependant, le taux de réalisation le plus creux reste celui atteint en 2019 qui correspondait à 11%. Les réalisations étaient relativement trop faibles par rapport aux prévisions. A côté de cette période, il s'ajoute les années 2015, 2016, 2017, 2018, 2020 et 2022 pour lesquelles les prévisions ont été très faiblement supérieures aux réalisations avec un taux moyen de réalisation de 87,63%. Les années 2011, 2012, 2013, 2014, 2021 et 2023 sont celles pour lesquelles le taux de réalisation est supérieur à 100%, ceci traduit que les prévisions faites ou assignations sont faiblement inférieures aux réalisations sauf pour l'année 2013 dont le taux semble être supérieur aux autres périodes soit 137,86% des réalisations.

L'analyse globale montre une amélioration relative, bien qu'inconstante, avec des taux d'exécution oscillant entre 2010 et 2023. Malgré les légères progressions entre les périodes et les provinces, les écarts persistent, reflétant des inefficacités systémiques dans les prévisions et la mobilisation des recettes douanières. Ces grandes variations appellent à une analyse approfondie sur l'efficacité des réformes afin de proposer des solutions durables pour améliorer la performance douanière. Cependant, après plusieurs décennies de réformes au sein de la DGDA, en dépit de progrès incontestables, le bilan n'est pas toujours prometteur. Un certain nombre de défaillances identifiées depuis leurs mises en œuvre continuent de gangrener le niveau de mobilisation des recettes douanières : l'inefficacité de l'administration douanière due à l'inadaptation des ressources humaines aux réformes, l'ampleur de l'économie informelle, les exonérations fiscales et les pratiques fiscales dommageables... Ce qui nous ramène à une réflexion majeure de départ qui consiste à répondre à la question

d'orientation suivante : **Existe-il un lien entre les réformes structurelles et l'efficacité organisationnelle au sein de l'administration douanière et accisiennes en République Démocratique du Congo ?**

Objectifs poursuivis et revue de la littérature

L'objectif principal de cet article est la mise sur pied d'une stratégie optimale de l'efficacité organisationnelle au sein des entités de l'administration douanière, en s'appuyant sur les théories économiques et financières. Pour atteindre cet objectif, nous passerons par les objectifs spécifiques ci-après :

- 1) Évaluer l'impact des différentes réformes engagées sur la performance de l'administration douanière et accisienne ;
- 3) Établir le lien existant entre les performances obtenues et les réformes mises en œuvre ;
- 4) Proposer des mesures d'amélioration quant à l'efficacité des réformes et le pilotage de la performance financière de la DGDA de la RDC.

Partant des objectifs poursuivis dans cet article, et pour comprendre et expliquer le possible lien entre les réformes structurelles et l'efficacité organisationnelle au sein de l'administration douanière en RDC, les théories suivantes ont été mobilisées :

a) La théorie de la nouvelle gestion publique ou le new management public (Amar et Berthier, 2007 ; Dunleavy et al., 2006 ; OCDE, 2002 ; Verhoest et al., 2007 ; Eymeri-Douzans, 2008).

À l'aube du siècle dernier, Max Weber ([1922] 1969) s'est rendu compte que l'État faisait face à une réalité complexe exigeant des institutions d'une plus grande capacité technique. À ce moment-là, la précision, le calcul, la « déshumanisation » des tâches et l'attachement à la norme assuraient l'exercice impersonnel et équitable de l'administration publique (Weber, 1969 ; Behn, 1998 ; Barzelay, 1992). Ainsi, la notion de fonctionnaire public spécialisé est apparue autour d'une structure hiérarchique, par opposition à l'administration honoraire dont dévouement n'est « qu'accessoire » à la chose publique (Weber, [1922] 1969). Certes, les critiques à la bureaucratie en tant que forme d'organisation sont si anciennes comme la même bureaucratie (Feigenbaum et al., 1999 ; Pollitt et Bouckaert, 2000). Au milieu des années 70, un courant néoconservateur soutenu par un fort discours débureaucraté a été accepté dans les pays développés étant donné l'augmentation des taux de déficits fiscaux, la stagnation économique et l'inflation qui ont provoqué la crise du pétrole en 1973. En ce moment-là, l'État-providence, réputé comme la solution aux problèmes de développement des sociétés occidentales, avait atteint son expression maximale et, pourtant il était inefficace pour donner des solutions à la crise. D'où, l'État-

providence commence à être perçu comme le « problème ». En outre, la bureaucratie devenait un problème à affronter. (Evans, 1993, 1995).

À partir de 1979, suite au succès de Margaret Thatcher au Royaume-Uni et celui de Ronald Reagan en 1980 aux États-Unis, toute une série de réformes dont leurs objectifs principaux étaient le rôle de l'État et la bureaucratie ont été prises (Feigenbaum et al., 1999 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Saint-Martin, 2000).

Ce courant néoconservateur réformiste soutenait que les administrations publiques étaient soumises à une bureaucratie excessive, à l'inefficacité et à l'improductivité administrative (Behn, 1998). Et c'est pourquoi ils soutenaient que les règles du marché étaient la meilleure solution pour réorganiser la bureaucratie.

Avec le NMP, une nouvelle culture organisationnelle d'inspiration entrepreneuriale est développée dans les administrations publiques. Elle a favorisé l'arrivée des valeurs provenant du secteur privé, avant, rejetées par le secteur public (Ramio Matas, 2001 ; Saint-Martin, 2000 ; Charih et Daniels, 1997). L'objectif de l'application du NMP était de transférer les méthodes, les processus, les conceptions et les valeurs du secteur privé pour les institutionnaliser dans le but de changer le comportement bureaucratique inefficace.

L'intérêt pour le style de gestion privée a impliqué une grande évaluation d'aspects tels que l'orientation vers des objectifs et des produits, l'efficacité et l'efficacé, la qualité, le service au client en tant que des outils pour accompagner le downsizing des organisations publiques surdimensionnées, des administrations publiques inefficaces par le gaspillage des ressources humaines et financières. C'est pourquoi, le NMP a impliqué une mise en valeur du rôle du marché qui désormais était responsable des fonctions publiques inefficaces. L'orientation vers les produits est l'un des aspects les plus appréciés du NMP, mariée à bout par la gestion de contrats où au préalable les objectifs ont été fixés (soit pour la prestation de services, soit pour les coûts) (Schroeder, 2006).

En outre, on a mis l'accent sur le retour à une administration plus efficace et transparente. D'où, les mécanismes qui ont favorisé l'imputabilité (accountability) ont été remarqués. Lorsque dans l'administration publique bureaucratique, pour l'évaluation et le suivi, on se servait des procédures, des audits et d'une révision parlementaire stricts, dans les nouvelles formes d'administration publique managériale, ce sont les contrôles d'impacts, la maîtrise de la compétence et le contrôle social qui sont mis en valeur (Bresser Pereira, 2001). Par cette voie, on vise à former les citoyens afin de contrôler les activités publiques et, au même temps, de les rendre plus efficaces et meilleures (CLAD, 1998).

b) Le NMP dans l'administration fiscale

Les courants du NMP ont été présents dans les Administrations fiscales. Le service au client,

caractéristique du NMP, implique plus de démocratie directe, une structure de l'État plus ouverte et efficace. Dans ce contexte, les administrations, comme bien d'autres organisations, peuvent éprouver la pression symbolique de l'entourage pour s'adapter à ces changements sans manquer de la légitimité (Aberbach et Christensen, 2020; Devas et al., 2001). Dans les administrations fiscales, l'intérêt par le client apparaît avec le besoin de stimuler et faire attention à l'accomplissement volontaire des obligations fiscales. C'est ainsi que l'ancien modèle du contribuable suspect a été quitté pour encourager l'accomplissement volontaire de l'amélioration continu du service au contribuable. D'ailleurs, le nouveau paradigme a été fondé sur l'utilisation intensive des technologies de l'information et de gestion. L'idée sous-jacente de ce changement inspiré du NMP consistait à passer d'une organisation fondée sur le contrôle à une autre fondée sur les services de qualité au contribuable (CIAT, 2000).

Toujours le recouvrement fiscal a été un sujet délicat pour les États. Dans l'histoire des administrations, il y a eu une tendance à développer les agences de recouvrement bureaucratiques, puissantes et centralisées, avec d'amples pouvoirs coercitifs pour assurer le versement de contributions. Afin d'accomplir leurs fonctions, les administrations doivent se servir de bons systèmes d'information et de mécanismes de recouvrement et elles doivent avoir la capacité de communiquer clairement qu'elles disposent de l'autorité pour exercer ces fonctions et qu'on ne pourra pas se passer de certains mécanismes de contrôle. Les administrations ont adopté certains comportements plus aimables envers le contribuable, bien que cette attitude ne semble pas cohérente puisqu'une tournure vers le paradigme du « service au contribuable » ou de l'accomplissement volontaire pourrait agir au détriment de leur capacité de contrôle et de fiscalisation (Aberbach et Christensen, 2020).

c) La théorie d'agence (Jensen and Meckling 1976, Holmstrom et Milgrom, 1987)

La performance des régies financières est expliquée par le modèle d'agence (Jensen and Meckling 1976) avec asymétrie d'informations, aléa moral et aversion au risque des agents de type "LEN" (Holmstrom et Milgrom, 1987).

Développée par l'école néoclassique, la théorie d'agence constitue la perspective théorique la plus dominante en matière d'analyse microéconomique. Cette théorie se base sur l'analyse de la relation d'agence, définie comme étant « Un contrat dans lequel une personne a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976). Cette théorie permet d'expliquer la pratique et les types de contrats permettant d'optimiser la relation entre l'agent (à qui l'on délègue) et le principal (celui qui délègue). La théorie

d'agence présume un conflit d'intérêts entre l'agent et le principal. Ce conflit résulterait du fait que chacun cherche à maximiser sa propre utilité au détriment de l'autre.

Dans le secteur public, la démarche contractuelle peut prendre la forme soit d'un engagement réciproque, c'est-à-dire que les droits et les obligations de chaque partie sont déterminés par le contrat, soit d'une convention qui lie plusieurs personnes qui se mettent d'accord pour la réalisation d'un objectif commun. À partir de là, on peut comprendre que la démarche contractuelle est utilisée dans les organismes publics comme facteur de responsabilisation des agents. La responsabilité prend souvent la forme d'un contrat qui précise les règles du jeu : qui est responsable ? De quoi on est responsable ? Quel est le degré de son autonomie ? Quels objectifs doit-il atteindre ? Par quelles ressources ? C'est en connaissant la nature du contrat et des parties contractantes que l'on peut déterminer qui doit rendre compte à qui. En d'autres termes, quels sont les modes de contrôle prévus dans un tel contrat pour vérifier l'atteinte des résultats ?

Selon la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976), les fonctions de propriété comprennent une fonction décisionnelle et une fonction de contrôle. La délégation de la fonction décisionnelle des actionnaires par rapport aux dirigeants est souvent une source de conflits. Le contrôle dans ce contexte équivaut à la mesure : mesurer l'écart entre les résultats et les objectifs. Tous les niveaux hiérarchiques ont besoin de contrôle : les cadres l'utilisent pour exercer leur autonomie de gestion et le centre se sert du suivi et du contrôle pour mettre en œuvre l'obligation de rendre compte et prendre des décisions futures éclairées.

Cette théorie nous permet d'expliquer les relations entretenues entre les différentes Directions Provinciales des douanes et accises par rapport à l'atteinte de leurs assignations, contribuant à la performance financière de Direction Générale des douanes et accises de la RDC, mais aussi la justification des mécanismes de contrôle et de pilotage des réformes mises en place au niveau de chaque entité de mobilisation des recettes.

d) La théorie des coûts de transaction

Elle s'inscrit dans le cadre de la théorie des organisations. Elle s'attache à expliquer l'existence d'organisations économiques fondées sur la hiérarchie par l'existence des coûts de transaction. Elle remet en cause le marché comme mode d'ajustement optimal, en opposant les structures de marché et d'entreprise.

Le concept de coût de transaction apparaît pour la première fois en 1937 dans l'article de Ronald Coase, « The Nature of the Firm ». C'est cependant Oliver Williamson (Prix Nobel 2009) qui est considéré à tort comme le fondateur de ce courant théorique. La théorie des coûts de transaction postule que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée (concept que l'on doit à Herbert Simon) tout en se comportant de manière opportuniste. Le point de départ de Williamson et de la

théorie des coûts de transaction est de postuler que toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation : coûts liés à la recherche d'informations, aux « défaillances du marché », à la prévention de l'opportunisme des autres agents etc. Ainsi, certaines transactions se déroulant sur le marché peuvent engendrer des coûts de transaction très importants. Dès lors, les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser ces coûts. À l'opposé du marché, Williamson distingue ainsi à la suite de Coase la « hiérarchie » qui correspond le plus souvent à l'entreprise. Entre le marché et l'entreprise, de nombreuses formes « hybrides » peuvent être identifiées (sous-traitance, concession, réseau etc.).

Le théorème de Coase est un résultat essentiel de la théorie des coûts de transaction. Le mérite de Coase a été de mettre l'accent sur ces différents obstacles à l'utilisation idéale du système des prix. « La principale raison qui rend profitable la création d'une entreprise pourrait être qu'il y est coûteux d'utiliser le mécanisme des prix. Le coût le plus évident de l'"organisation" de la production à travers le mécanisme des prix tient à la découverte des prix essentiels. Ce coût peut être réduit, mais non pas éliminé, par l'apparition d'acteurs spécialisés qui vendent cette information. » (The nature of the firm, p. 390, trad. mod.)

Ce passage est cité par Steven Cheung dans The contractual nature of the firm, 1983, page 6. Coase ajoute en note : "l'hypothèse que tous les individus connaissent tous les prix essentiels n'est clairement pas vraie dans le monde réel." (p. 390, n. 4). C'est un point particulièrement important.

Dans l'article de Coase, le problème de l'incertitude (Frank Knight) est dominé par celui de la recherche des prix naturels ou essentiels (Adam Smith). La situation limite hypothétique dans laquelle tous les prix sont 'pertinents' ou 'essentiels' ("relevant prices") et donc les coûts de transaction négligeables, est une situation de producteurs et d'acheteurs indépendants, qui ont une bonne connaissance de la valeur et donc des coûts des produits. C'est celle qui est décrite par Cheung à partir d'une situation, empruntée à Smith, dans laquelle tous les échanges sont strictement marchands : "Considérons l'exemple classique de la 'manufacture d'épingle', dans laquelle chaque propriétaire de l'ensemble des ressources se spécialise en travaillant sur une seule tâche. Si tous les coûts de transaction étaient nuls, l'acheteur d'une épingle ferait un paiement distinct à chacun des nombreux participants à sa production." (The contractual nature of the firm, p. 4).

Un coût de transaction est l'écart entre le prix fictif d'un service productif infinitésimal, le "prix essentiel" (dont le prix effectif pourrait être représenté par un pourboire) et le prix effectif d'une marchandise. Plus cette dernière sera technicisée, plus le coût de transaction sera élevé. Un régime de faibles coûts de

transaction est donc 'low tech' (cf. P. Bihouix), ce qui n'implique pas un niveau de richesse faible ('low life') : « S'il n'y avait pas de coûts de mesure et d'évaluation des performances [Had there been no costs of measuring and pricing performance], il n'y aurait pas d'entreprise et la valeur des produits collectifs [social outputs] serait maximale. » (Cheung, 1983). L'écart entre les deux prix, c'est le 'coût social' de l'organisation de la production ou la 'valeur ajoutée' par celle-ci (au sens de « Mehrwert »), qui sont des valeurs d'approximation ('proxy value') des prix essentiels ("relevant prices") : « all organization costs are transaction costs, and vice versa. » S. N. S. Cheung, 'Economic organization and transaction costs', The New Palgrave, 1987, p. 56. L'attachement, souvent pathologique, à la coopération, aux organisations, à la propriété exclusive, aux marchandises et éventuellement au confort... sont les coûts de transaction fondamentaux. Un coût de transaction, un coût lié à un échange économique, plus précisément une transaction sur le marché. Ce coût n'est pas pris en compte dans le cadre de la concurrence pure et parfaite. Il peut être direct (commission de bourse) ou indirect (coût de prospection, temps et effort passés à la négociation et à la vérification de la transaction...). On peut le définir de manière générique comme l'ensemble des coûts engendrés par la coordination entre les agents ainsi que les coûts qui limitent la coordination entre les agents. Il peut s'agir, par exemple, des coûts liés à l'incertitude qui requiert que l'agent s'informe avant de réaliser une transaction économique. De plus, il peut s'agir également des coûts liés à la négociation et à la rédaction d'un contrat.

e) La théorie de la performance institutionnelle (North, 1990)

Elle souligne l'importance du rôle des institutions publiques dans la réalisation des objectifs économiques. Une institution douanière performante, comme la DGDA, doit être dotée d'une structure organisationnelle claire, des politiques de gestion rigoureuses, et d'une culture de la reddition des comptes. Une meilleure performance institutionnelle signifie non seulement une meilleure gestion interne, mais aussi une meilleure interaction avec les opérateurs économiques. Si la DGDA parvient à renforcer sa capacité institutionnelle par des réformes structurelles, une gestion des ressources humaines plus efficace et une politique anticorruption stricte, elle sera en mesure de maximiser les recettes douanières et d'améliorer son rôle en tant que pilier économique.

La théorie de la performance institutionnelle appliquée à la douane repose sur des concepts clés comme l'efficacité, l'efficience et la pertinence, mesurant la capacité à atteindre ses objectifs (recouvrement des recettes, facilitation du commerce, sécurité) tout en optimisant les ressources (technologie, formation) et en s'alignant sur les politiques nationales et les Objectifs de Développement Durable (ODD).

f) La dialectique volontariste/déterministe (Ginsberg et Venkatraman (1985), Gaël Gueguen (2001))

Elle est une approche en management stratégique qui oppose deux visions dans le pilotage de la performance organisationnelle : le déterminisme affirme que les événements (stratégies, actions) sont dictés par des causes antérieures (environnement, lois de la nature), niant le libre arbitre, tandis que le volontarisme soutient que la volonté humaine, l'intentionnalité et le choix libre sont les moteurs principaux. Ce débat, central en philosophie et management stratégique, explore si les organisations (ou individus) sont contraintes par leur milieu (déterminisme) ou libres de leurs décisions (volontarisme), souvent analysé via une dialectique (thèse/antithèse) pour aboutir à une synthèse intégrant les deux aspects. Ce cadre d'analyse s'intéresse aux liens entre l'environnement, la stratégie et la performance et présente l'avantage de considérer la stratégie comme une interface entre l'externe et l'interne. Cette dialectique nous permet de mettre en exergue les déterminants organisationnels et environnementaux pour expliquer le possible lien entre les réformes structurelles et la performance financière de la DGDA en RDC.

g) L'approche contextualiste proposée par Pettigrew (1985, 1987, 1990)

Elle est considérée comme une référence incontournable dans l'étude du changement organisationnel. En effet, Pettigrew (1985) pense que la décision stratégique des entreprises est l'un des changements organisationnels le plus important. Ainsi, il aboutit à ce que les changements ne doivent pas être considérés comme un épisode unique et qu'ils se produisent d'une manière incrémentale et

discontinue. Pour comprendre le changement, Pettigrew intègre les facteurs, les forces environnementales et montre que les changements sont étroitement liés aux transformations de l'environnement économique externe de l'entreprise. Pettigrew met également l'accent sur le rôle des individus exceptionnels (les individus ayant des idées et le pouvoir de les mettre en application). Cette approche est une perspective qui affirme que tout phénomène (comportement, stratégie, connaissance) ne peut être compris et analysé qu'en relation avec son contexte spécifique (social, historique, organisationnel, familial), reconnaissant une inter-action complexe et non linéaire entre le phénomène et son environnement, plutôt qu'une simple relation de cause à effet. Elle souligne l'importance des relations, des échanges, et de l'histoire pour façonner l'identité et les dynamiques individuelles ou organisationnelles.

L'approche contextualiste à la douane consiste à adapter les procédures et la stratégie douanière à l'environnement spécifique (risques, type de marchandises, contexte économique) et aux objectifs de l'entreprise et de l'État, en allant au-delà des règles strictes pour favoriser la facilitation des échanges tout en sécurisant les opérations, grâce à une gestion des risques pragmatique et une collaboration accrue (partage d'informations, gestion des risques). Elle implique une vision holistique, reconnaissant la douane comme un maillon clé de la chaîne d'approvisionnement qui doit soutenir la compétitivité et répondre aux défis globaux comme la mondialisation et la criminalité.

Au cours de la dernière décennie, plusieurs recherches théoriques et empiriques ont été réalisées sur l'efficacité des réformes douanières dans le contexte africain et dans le reste du monde :

Tableau N°2 : Grille de lecture sur les réformes structurelles et l'efficacité organisationnelle

Impact	Orientation	Auteurs (Non exhaustifs)
Impact positif	<p>Jenkins (1994), dans une étude sur les caractéristiques des réformes mises en place par certains pays dans le cadre des réformes de leurs administrations fiscales estime que les résultats de ces réformes indiquent qu'il s'agit d'une voie prometteuse, même s'il était trop tôt pour tirer des conclusions générales. De nombreux pays selon lui ont eu des succès, du moins au début de la réforme, en débarrassant l'administration fiscale d'employés inutiles et incompetents, tout en introduisant des systèmes modernes d'information et de gestion.</p> <p>Taliercio (2004) pense que l'autonomie des réformes permettrait de résoudre les problèmes administratifs et de gouvernance et fournir une administration de recettes équitable et efficace. Il souligne notamment qu'une plus grande autonomie en matière de gestion des ressources humaines permettrait de résoudre les problèmes de faibles niveaux de salaires, de mauvaise qualification du personnel et de recrutement clientéliste. Les interventions politiques peuvent être limitées avec une indépendance vis-à-vis du gouvernement. L'autonomie peut également permettre d'offrir un financement adéquat à travers par exemple l'octroi d'un pourcentage de recettes collectées, au regard des allocations de ressources incertaines et instables.</p> <p>L'autonomie peut constituer une solution au service public inadéquat du gouvernement central et aux systèmes de gestion des dépenses publiques ; elle est considérée comme un antidote à l'échec du système politique pour construire des systèmes efficaces de responsabilisation. Mann (2004) reconnaît également certains</p>	<p>(Jenkins, 1994 ; Mann, 2004 ; Taliercio Jr, 2004 ; Von Haldenwang et al., 2014, Andrews, 2013 ; Sulle, 2010, Von Haldenwang et al.,2014)</p>

	<p>avantages mis en avant au sujet des réformes. Il pense que la mise en place d'une réforme pourrait favoriser une augmentation des recettes, une plus grande efficacité, un personnel plus compétent, la dépolitisation de l'administration fiscale, la réduction de la corruption, l'amélioration des services, un travail éthique plus professionnel, une meilleure comptabilisation des recettes fiscales et l'intégration des bases de données.</p>	
<p>Impact négatif</p>	<p>Dans une étude réalisée en 1999, Delay, Devas et Hubbard ont cherché à examiner l'expérience des projets financés par le DFID pour soutenir l'administration fiscale en Afrique afin de déterminer les leçons pour l'avenir au regard des grandes expériences internationales. Avec une référence spécifique aux réformes, l'étude aboutit à des conclusions contraires à certaines prédictions. Elle conclut notamment que, bien que les réformes aient beaucoup à offrir (en particulier là où la fonction publique inhibe la bonne gestion des ressources humaines ...), elles ne sont pas une panacée, n'empêchent pas non plus les interférences politiques et ne constituent aucune garantie contre l'incompétence ou la mauvaise pratique. Pour ces auteurs, c'est plutôt l'urgence du besoin de mobiliser les recettes dans certains pays qui rend le modèle des réformes attrayantes et il ne peut juste y avoir qu'une valeur symbolique importante dans le "nouveau départ" que ce changement institutionnel promet.</p>	<p>(Andrews, 2013; Devas et al., 2001; Kloeden, 2011; Prichard, 2010; Sulle, 2010; Therkildsen, 2004)</p>
<p>Impacts mitigés, ambigus ou difficilement mesurables</p>	<p>Gray and Chapman (2001) dans un rapport portant sur l'évaluation des projets financés par le DFID ont examiné les performances des réformes de l'Ouganda et de la Zambie. Bien que le but fondamental du rapport fût d'évaluer le lien entre la réduction de la pauvreté et le soutien du DFID pour l'amélioration de l'administration des recettes, certaines observations et conclusions ont été notées en ce qui concerne les réformes. Taliercio (2004) examine les performances des réformes en estimant six études de cas à travers l'Amérique Latine et l'Afrique Sub-Saharienne : Pérou, Mexique, Venezuela, Kenya, Ouganda et Afrique du Sud. Bien que l'étude aboutisse à des résultats mitigés, Taliercio tire tout de même deux principales conclusions. Il conclut notamment que la performance s'améliore dans les pays où les réformes ont comparativement plus d'autonomie, mais aussi que la performance s'améliore dans les pays où l'autonomie est stable. Ces conclusions découlent en fait de l'assertion de l'auteur selon laquelle les gestionnaires avec une plus grande autonomie sont capables de conduire les réformes plus profondément et plus rapidement. Par ailleurs, Taliercio considère deux types de critères sur lesquels doivent se fonder les évaluations. Les auteurs ont par la suite cherché à vérifier la question de savoir si les pays qui ont introduit des réformes présentaient un affaiblissement de la corrélation entre administration fiscale et capacité globale de l'État. Ils ont ainsi tenté de vérifier l'influence des réformes en effectuant de nouveau les tests économétriques tout en intégrant une variable nominale là où les réformes étaient en place. Les résultats se sont avérés non significatifs et ambigus. Ils concluent donc que l'affirmation selon laquelle le caractère évolutif de la réforme fiscale peut expliquer la rupture structurelle dans les données reste basée sur des suppositions.</p>	<p>Kidd et Crandall (2006), Gray and Chapman (2001), Taliercio (2004), Therkildsen (2004), Di John and Putzel (2005), Prichard (2010), Fjeldstad et Moore (2009) et plus tard Crandall (2010) et Kloeden (2011), Devas et al. (2001)</p>

Methodologie

Cet article a pour objectif d'évaluer l'impact des réformes structurelles sur l'efficacité organisationnelle des administrations douanières dans le contexte des pays africains en voie de développement et plus particulièrement au sein de la DGDA en RDC.

Pour ce faire, une approche méthodologique explicative a été adoptée, à travers l'observation documentaire et l'analyse du contenu pour mesurer les variations de la productivité douanière sur une période donnée. L'étude s'appuie sur des données secondaires fournies par l'administration douanière et accissienne, telles que les rapports financiers, les prévisions et les réalisations. Cette démarche méthodologique a permis de quantifier les effets des réformes structurelles sur l'efficacité organisationnelle au sein de la DGDA.

Resultats des reformes structurelles en afrique francophone et en RDC

Malgré sa forte présence dans les débats sur les réformes fiscales, la mesure de la performance en elle-même n'est

pas aussi répandue que la littérature à son propos n'est abondante (Julnes et al. 2001). L'impact des réformes douanières sur la performance globale d'une régie financière est rarement mesuré rigoureusement sur l'approche microéconomique et la majorité des études existantes orientent leurs analyses sous la dimension macroéconomique de la mobilisation des recettes publiques. Aucun projet n'a été mené dans des administrations fiscales avec une approche microéconomique axée sur la performance globale, à notre connaissance. Certes, de nombreuses études en sciences économiques ont essayé d'aborder ce sujet, mais les résultats sont très divergents. La plupart des études ont utilisé des analyses descriptives, parfois avec un manque de données comparables. Très peu d'études (Haldenwang et al., 2014 ; Ahlerup et al., 2015 ; Sarr, 2016 ; Ebeke et al., 2016 ; Dom, 2018) ont effectué des analyses économétriques, mais les échantillons utilisés et les méthodologies d'analyses paraissent souvent peu adaptés.

En outre, bien qu'il existe un certain nombre des travaux sur les réformes douanières dans le contexte africain avec une posture macroéconomique, peu de recherches relatent leur pilotage et leur évaluation sous l'angle de la nouvelle gestion publique et le new management public.

Le tableau ci-dessous, nous donne la synthèse en termes des résultats des réformes structurelles en Afrique francophone en général et en République Démocratique du Congo en particulier.

Tableau n°3 : Résultats des réformes structurelles en Afrique francophone (liste des pays non exhaustive)

PAYS	RESULTATS
<p>Au Tchad</p>	<p>Les autorités ont annoncé les réformes douanières, en considérant cela comme une priorité, qui porte sur l'amélioration de l'administration douanière. Elles veulent les accélérer, pour répondre aux exigences ou au défi des réformes économiques d'une manière générale. Mais la manière dont évolue cette réforme douanière au Tchad, est-elle rassurante ? La réforme douanière, peut-elle réellement se réaliser au Tchad sans volonté politique ? La réponse à une telle question devient facile, lorsque la volonté politique, non seulement, retire son imposition sur le fonctionnement de l'administration des douanes, mais aussi accompagne objectivement ces opérations. Aujourd'hui, le véritable problème pour la réforme douanière, est le fait que, cette administration soit extrêmement politisée. Mais il faut aussi noter que la volonté politique ne s'engage pas réellement dans l'accompagnement de la modernisation douanière au Tchad. C'est dans ces conditions sans volonté politique, que la réforme douanière est engagée, par les autorités douanières tchadiennes.</p>
<p>Au Maroc</p>	<p>La réforme douanière est considérée comme un cas de réussite, dont les détails sont fournis par un Rapport de la Banque Mondiale. Ce succès, est de plus en plus reconnu par la société civile au Maroc et les milieux d'affaires en particulier. Ces progrès ont également été observés à l'extérieur. L'objectif de la réforme des douanes était de réduire les coûts transactionnels associés au commerce, sans mettre en danger le rôle traditionnel dévolu aux douanes. Il se dégage trois facteurs clé à l'origine de ce succès qui sont : l'orientation vers le service au client, les ressources humaines qui sont considérées comme la clés des prestations des services et les technologies modernes qui prennent de l'ampleur aujourd'hui.</p>
<p>Au Guatemala</p>	<p>Il y a eu une réforme fiscale au Guatemala. Selon l'IDH de l'année 2020, ce pays d'Amérique centrale se classe au 121e rang, le classement se rapproche donc de celui occupé par le Mali. Lors de cette réforme, le parlement guatémaltèque a approuvé une réforme fiscale comportant une augmentation de la TVA. Il y a eu aussi un doublement des taux de l'impôt forfaitaire. Plus particulièrement, ils procédèrent à l'élargissement de l'assiette fiscale par l'élimination de plusieurs cas d'exonération. L'administration fiscale a aussi été améliorée par la création d'un service spécialisé pour les grands contribuables. Il était prévu d'augmenter la fréquence des contrôles fiscaux et d'instaurer des sanctions pour manquement aux obligations fiscales. Selon certaines études, ces mesures ont permis d'accroître les recettes fiscales, celles-ci sont passées de 8 % du PIB à 11 % (2022), ce qui a permis au gouvernement de réduire le déficit budgétaire tout en préservant les dépenses sociales .).</p>
<p>Au Niger</p>	<p>Des profondes réformes des douanes qui devraient s'engager à partir d'une lettre d'intention écrite à Niamey par le ministre des Finances Saidou SIDIBE , « visant au renforcement de la gouvernance et le contrôle des opérations douanières », dans les réformes douanières, mettent l'accent sur la réduction significative « des délais d'apurement des dossiers de douanes », le « renforcement de la coopération douanière et d'échange d'informations régulier entre les administrations douanières de la sous-région », et « l'exigence de la certification de la valeur pour la recevabilité des déclarations douanières ». Ces réformes, mettent en œuvre un plan stratégique des réformes, dont l'un des axes est le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles. Elles ont pour objectif, d'accroître les capacités de traitement de l'information pour la facilitation douanière et la lutte contre la fraude dans le but de renforcer la mobilisation des recettes</p>
<p>Aux Îles Maurice</p>	<p>Aux Îles Maurice, avant la réforme fiscale du milieu des années '80, le système fiscal était organisé de façon à ce que les différents secteurs d'activités économiques fussent assujettis à différents régimes fiscaux et taux d'imposition. Il en résultait de nombreuses mesures préférentielles, une compagnie implantée aux Îles Maurice bénéficiait de plusieurs exceptions. Il existait plusieurs congés fiscaux dont la durée variait entre 10 et 20 ans. La réforme fiscale avait pour but d'uniformiser le système fiscal mauricien. Il s'ensuivit une diminution des exonérations et l'instauration de taux d'imposition plus faible. Le taux normal d'imposition des sociétés est de 25 % du bénéfice annuel imposable. Par contre, un taux préférentiel de 15 % est offert à plusieurs types d'activités économiques (Voir la vitrine Internet de CRC-SOGEMA, note 2, Îles Maurice, l'harmonisation des mesures fiscales préférentielles, 2024.). Les résultats : un système plus neutre au plan économique et plus simple au plan de l'administration fiscale.</p>
	<p>Les réformes douanières engagées qui semblent être avancées, se développent aussi à travers</p>

<p>Au Cameroun</p>	<p>l'adoption d'un programme de réformes et de modernisation de la douane mise sur pied depuis 2015. Cela a permis d'engager plusieurs chantiers couronnés de succès récurrents, multiformes et variés. Il s'agit de la mise en œuvre du système SYDONIA++, la mise sur pied des contrats de performance et les recommandations issues du forum douanes-entreprises, venues renforcer les mesures de facilitations engagées dans cette mutation. Pour compléter cette réforme, le programme se propose encore quelques pistes qui sont : l'extension du SYDONIA++ dans tous les secteurs des douanes du Cameroun et l'exploitation de tous ses modules et potentialités ; l'extension des contrats à d'autres bureaux et autres opérateurs économiques ; la signature des contrats d'objectifs avec les responsables du niveau stratégique ; l'évaluation du partenariat en vue de la restructuration du Forum Douanes/Entreprises ; la finalisation de l'hébergement de la plateforme e-learning de l'OMD et le développement d'une base de données de gestion des Ressources Humaines.</p>
<p>En République Démocratique du Congo(RDC)</p>	<p>En 2024, la République Démocratique du Congo a franchi une étape significative dans la mobilisation des recettes publiques, atteignant un montant impressionnant de 8,8 milliards USD, contre 7,0 milliards USD en 2023. Cette augmentation de 1,8 milliard USD marque une nouvelle page dans l'histoire économique du pays, sous la direction du Gouvernement Suminwa.</p> <p>L'année 2024 a été marquée par une gestion rigoureuse et des réformes efficaces mises en place par le Ministre des Finances, Doudou Fwamba Likunde Li-Botayi. Grâce à ses efforts, les recettes publiques internes ont atteint 25.188,6 milliards CDF, soit un taux de réalisation de 103,2% par rapport aux prévisions budgétaires de 24.407 milliards CDF. Cette performance est le fruit d'une collaboration étroite entre les régies financières et l'Inspection générale des finances (IGF)</p> <p>En 2023, la RDC avait réalisé 19.818,1 milliards CDF pour des assignations budgétaires de 22.486,4 milliards CDF, soit un taux de réalisation de 88%. Cette contre-performance a mis en évidence les défis auxquels le pays était confronté en matière de mobilisation des recettes. Cependant, les réformes et la rigueur administrative ont permis de surmonter ces obstacles en 2024, avec une augmentation de 27% en CDF et de 19% en USD par rapport à l'année précédente.</p> <p>Parmi les régies financières, la Direction générale des impôts (DGI) a été la plus performante, réalisant 15.113 milliards CDF, soit 108% de ses assignations. La Direction générale de douane et accise (DGDA) a également contribué de manière significative avec 5.755 milliards CDF, représentant 94% de ses prévisions. La Direction générale des recettes administratives, judiciaires, domaniales et de participation (DGRAD) a dépassé ses assignations de 1%, mobilisant 4.319 milliards CDF.</p> <p>La réduction des dépenses d'urgence, passées de 38% en 2023 à 11% en 2024, ainsi que la stabilisation du taux de change, ont été des facteurs clés de cette réussite. Le taux de change est resté stable à 1 USD pour 2.850 CDF durant les sept derniers mois de 2024, témoignant de la stabilité économique du pays.</p> <p>L'année 2024 a été une année de transformation pour la RDC en termes de mobilisation des recettes publiques. Le Gouvernement Suminwa, avec le soutien des régies financières et de l'IGF, a démontré qu'avec une gestion rigoureuse et des réformes efficaces, il est possible de surmonter les défis économiques et de réaliser des performances remarquables.</p>

Suggestions et recommandations

Les réformes douanières en RDC visent à moderniser l'administration, maximiser les recettes et simplifier les procédures via la dématérialisation (SYDONIA) et la réduction des barrières. Des recommandations clés incluent le renforcement des capacités du personnel, la réduction des agences aux frontières, et l'application stricte des règles d'origine.

A la lumière des résultats obtenus les suggestions et recommandations suivantes permettront à l'administration douanière et accisiennes d'améliorer davantage son efficacité :

- La modernisation et la numérisation : Accélérer la dématérialisation complète des procédures de pré-dédouanement et post-dédouanement pour réduire les délais et coûts de passage.

- Le renforcement des capacités (DGDA) : Améliorer les conditions de travail et la formation des agents pour augmenter l'efficacité technique et réduire la fraude.
- La simplification des procédures : Harmoniser les règles d'origine et simplifier la classification tarifaire, particulièrement dans le cadre des Accords de Partenariat Économique (APE).
- La réduction des intervenants : Limiter le nombre de services publics autorisés à opérer aux postes frontaliers pour fluidifier le commerce.
- Le contrôle et l'intégrité : Renforcer le contrôle après dédouanement tout en garantissant la confidentialité des informations commerciales.

Conclusion

À la lumière de l'analyse, il est permis de souligner que les réformes structurelles ont mené à des changements positifs au sein de l'administration douanière et

accissienne en RDC. Dans l'ensemble, l'efficacité organisationnelle s'est améliorée sensiblement à travers la mobilisation des recettes au sein de la DGDA. Les réformes douanières et accissiennes en RDC, axées sur la modernisation, le numérique (SYDONIA) et le renforcement des capacités, ont impactés positivement et significativement sur la performance financière de la DGDA en maximisant les recettes et en sécurisant le commerce. Bien que ces mesures aient favorisé une gestion plus cohérente, la performance a été parfois entravé par la fraude, le manque de formation de certains agents, et des comportements inciviques.

Nous pouvons penser que lorsqu'un pays procède à une réforme fiscale, il est à la recherche du meilleur système fiscal possible. Ce « bon » système fiscal doit permettre aux autorités d'un pays de mettre en œuvre la politique fiscale de la façon la plus efficace. Les caractéristiques principales d'un tel système passent par une structure fiscale optimale permettant de générer des revenus suffisants, l'atteinte de l'efficacité économique, le respect de l'équité, la simplicité de gestion et de conformité, le tout avec une administration fiscale efficace et transparente. Bien évidemment, il est pratiquement impossible d'atteindre à la fois toutes ces caractéristiques. Bien que nécessaires pour financer les activités gouvernementales, les impôts créent généralement des distorsions dans les décisions économiques. Dans ce contexte, le système fiscal sera considéré comme « bon » lorsqu'il permet d'atteindre les besoins financiers d'un État tout en minimisant les impacts négatifs sur l'efficacité économique.

Entreprendre une réforme structurelle au sein d'une administration douanière et accissienne ne se résume pas simplement à l'élaboration de modifications fiscales. En effet, ces dernières peuvent survenir plus fréquemment et contrairement à la réforme, elles s'additionnent et s'harmonisent à la fiscalité déjà existante. Lorsqu'il s'agit d'une réforme fiscale, les changements sont plus importants, ils affectent la structure du système existant. La réforme est l'aboutissement d'un processus complexe qui se planifie et s'organise sur une longue période.

Les objectifs de telles réformes, bien que divers et spécifiques à chaque pays, se concentrent généralement sur une revalorisation du principe de neutralité dans les systèmes fiscaux. La réforme fiscale peut aussi s'avérer profitable à d'autres fins. Elle permet, bien entendu, d'accroître les revenus d'un pays et d'en favoriser l'économie. L'analyse des différentes sources d'imposition aide à mettre l'accent sur les recettes les plus profitables. Afin de favoriser la politique économique d'un pays, il est préférable de se concentrer sur quelques instruments efficaces plutôt que plusieurs anodins. De plus, l'amélioration générale d'un système, autant dans sa gestion que dans ses finalités, entraîne nécessairement des revenus plus importants. Il est aussi louable d'octroyer à la réforme un objectif d'amélioration de l'équité. Cela favorise la perception de la population à l'égard de l'imposition.

Bibliographie

- [1] Abdelfadel, K., & Sbitl, M. (2020). Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations. *Revisu du contrôle de la comptabilité et de l'audit*.
- [2] Aftiss, A., & Boujnoun, G. (2019). Performance des entités publiques : quels apports du contrôle de gestion ? cas des EEP marocains. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- [3] 3Ahlerup, P., Baskaran, T., and Bigsten, A. (2015). Tax innovations and public revenues in subsaharan africa. *The Journal of Development Studies*.
- [4] Ahmad E. et Stern N. (1984) : « The Theory of reform and Indian indirect taxes », *Journal of Public Economics*, vol 25.
- [5] Alderman H et del Ninno C. (1999) : « Poverty Issues for zero rating VAT in South Africa », *Journal of African Economies*, vol 8, n°2.
- [6] Alejanàro M. Esiévez (2010). « L'institutionnalisation des réformes en Argentine : le cas de l'administration fédérale des revenus publics »
- [7] Andrews, M. (2012). Developing countries will follow post-crisis OECD reforms but not passively this time. *Governance*.
- [8] Anne-Marie Geourjon, Bertrand Laporte, Ousmane Coundoul, Massene Gadiaga (2012) "Contrôler moins pour contrôler mieux : l'utilisation du data mining pour la gestion du risque en douane".
- [9] Astley, W.G. et Fombrun, C.J. (1983), "Collective strategy : social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4.
- [10] Astley, W.G. et Van de Ven, A.H. (1983), "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28.
- [11] Coase, R. (1937). Roland 368-405. H. *The Nature of the Firm*. *Economica*.
- [12] Coase, R. H., Gillis, X., & Bourreau, M. (1987). La nature de la firme. *Revue française d'économie*.
- [13] Colliot-Thélène C., 2006, « Les modes de justification des droits subjectifs » in Heur-tin J-Ph., Molfessis N., (eds.), *La sociologie du droit de Max Weber*, Dalloz, Paris.
- [14] Contamin.B (2019) .« Politique Douanière, Ajustement Structurel Et Relance Industrielle en Côte-D'Ivoire »
- [15] Corbier, M. (1991). Cité, territoire et fiscalité [archive] (Vol. 143, No. 1, pp. 629- 665). *École Française de Rome*.
- [16] Corbier, M. (1978). Dévaluations et fiscalité (161-235). *Les dévaluations à Rome*.
- [17] Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'Acteur et le Système*. Le Seuil.
- [18] Cubbin, J. Et J. Stern, (2005), "Regulatory effectiveness and the empirical impact of variations in regulatory governance: Electricity industry capacity and efficiency in developing countries", *World Bank Policy Research Working Paper 3535*.
- [19] Nabaoui, A. (2023). Performance : concepts, approches et modèles. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 230-245. N'dri K. Jacques (2024). « Tic Et Modernisation Des Douanes Africaines »
- [20] N'dri K. Jacques (2024). « Tic Et Modernisation Des Douanes Africaines », Liège, Belgique
- [21] Nee V., (2005), "The New Institutionalisms in Economics and Sociology", in N.J. Smelser and
- [22] R. Swedberg, *Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press.

- [23] Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times Prentice Hall.
- [24] Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*.
- [25] Nizet, J. & Pichault, F. (Eds.). (2007). *Les performances des organisations africaines*.
- [26] *Pratiques de gestion en contexte incertain*, (postface de Pierre Louart). Paris, France: L'Harmattan.
- [27] Nizet, J. & Pichault, F. (2015). *Les critiques de la gestion*. Paris, France : La Découverte
- [28] Ngok Evina, J.-F. (2014). La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun. *La revue des sciences de gestion*.
- [29] Noiriel G., (1984), *Longwy, Immigrés et prolétaires (1880-1980)*, Paris, Presses Universitaires de France.
- [30] Norreklit, H. (2000). The alance onthe Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumptions . *Management Accounting Research*.
- [31] Phambu Ngembo (2024). *Efficacité technique et performance financière des bureaux de douane au sein de la Direction Générale de Douane et accises du Katanga*, Université de Lubumbashi.