Numéro 166

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale des Dynamiques Sociales



WWW.MESRIDS.ORG
SEPTEMBRE - OCTOBRE 2026
KINSHASA-R.D.C

GOUVERNANCE FISCALE :
indicateurs et diagnostic de performance par le pilotage du contrôle fiscal

par

Prince KIFWANISU LEPRINCE

Chef de Travaux et Doctorant, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kinshasa

Résumé

Cet article examine les déterminants institutionnels, organisationnels et humains de la performance perçue du contrôle fiscal en République démocratique du Congo. L'analyse porte sur une enquête administrée à 850 agents de la Direction générale des impôts (DGI) et de la Direction générale des douanes et accises (DGDA), sélectionnés dans des structures situées principalement à Kinshasa et à Matadi. Le matériau disponible est étudié à partir de statistiques descriptives, d'une analyse exploratoire des correspondances multiples et d'une régression logistique portant sur 848 observations complètes. Les estimations montrent une association robuste entre la digitalisation des procédures et des outils de suivi et la probabilité d'une appréciation élevée du rendement fiscal (coefficient = 1,233 ; rapport de cotes = 3,43 ; p < 0,001). Le taux de recouvrement après contrôle est, à l'inverse, négativement associé à cette appréciation (coefficient = −1,681 ; rapport de cotes = 0,19 ; p = 0,010). Le niveau de contentieux et la capacité-intégrité des agents ne sont associés au résultat qu'au seuil exploratoire de 10 %, tandis que les autres indicateurs ne sont pas statistiquement significatifs. Ces résultats ne mesurent ni le rendement budgétaire objectif ni un effet causal ; ils révèlent la manière dont les agents articulent outils numériques, qualité institutionnelle et légitimité du contrôle. L'article en déduit qu'un tableau de bord crédible doit combiner résultats financiers, qualité procédurale, gestion des risques, droits du contribuable et intégrité administrative.

Mots-clés : *contrôle fiscal ; gouvernance fiscale ; performance publique ; digitalisation ; conformité fiscale ; République démocratique du Congo.*

Abstract

This article investigates the institutional, organisational and human determinants of perceived tax-audit performance in the Democratic Republic of the Congo. The analysis draws on a survey of 850 officials from the Directorate-General of Taxes (DGI) and the Directorate-General of Customs and Excise (DGDA), working mainly in units located in Kinshasa and Matadi. The available material is examined using descriptive statistics, exploratory multiple correspondence analysis and a logistic regression based on 848 complete observations. The estimates reveal a robust association between digitalised procedures and monitoring tools and the probability of rating fiscal performance highly (coefficient = 1.233; odds ratio = 3.43; p < 0.001). By contrast, the post-audit recovery rate is negatively associated with that rating (coefficient = −1.681; odds ratio = 0.19; p = 0.010). The level of tax disputes and staff capability and integrity are associated with the outcome only at the exploratory 10 per cent threshold, while the remaining indicators are not statistically significant. These results measure neither objective revenue performance nor causal effects; they show how officials connect digital tools, institutional quality and the legitimacy of tax auditing. The article therefore argues that a credible performance dashboard should combine financial results, procedural quality, compliance-risk management, taxpayer rights and administrative integrity.

Keywords : *tax audit; tax governance; public-sector performance; digitalisation; tax compliance; Democratic Republic of the Congo.*

INTRODUCTION

La mobilisation des recettes intérieures conditionne la capacité d'un État à financer les services publics, à stabiliser ses institutions et à réduire sa dépendance à l'égard de ressources extérieures. Dans cette architecture, le contrôle fiscal poursuit plusieurs finalités : détecter les manquements, corriger les déclarations, dissuader la fraude et soutenir la conformité future. Sa performance ne se confond toutefois ni avec le volume des redressements notifiés ni avec les sommes immédiatement recouvrées. Un contrôle peut produire des recettes à court terme tout en dégradant la sécurité juridique, la confiance et la conformité volontaire ; inversement, une administration qui cible mieux les risques, explique ses décisions et garantit les voies de recours peut consolider durablement l'assiette sans maximiser chaque indicateur quantitatif.

Cette tension est particulièrement importante en République démocratique du Congo (RDC), où la modernisation des administrations financières rencontre des contraintes de coordination, de systèmes d'information, de professionnalisation et de redevabilité. La DGI et la DGDA n'exercent pas des missions identiques, mais elles partagent des enjeux de sélection des dossiers, de traçabilité des opérations, de

sécurisation des recettes et de traitement équitable des usagers.[1] Les apprécier au seul prisme du recouvrement expose donc à un pilotage partiel : la performance devrait aussi intégrer la qualité des données, la maîtrise des risques, les délais, la contestation des décisions, le coût de la conformité et l'intégrité du processus.

La littérature classique sur la fraude fiscale insiste sur la probabilité de détection et la sanction (Allingham et Sandmo, 1972). Les travaux ultérieurs montrent cependant que la conformité dépend également de la confiance envers l'autorité, de la légitimité du système et de la qualité des services (Kirchler, Hoelzl et Wahl, 2008 ; Prichard *et al.*, 2019). Les cadres internationaux d'évaluation des administrations fiscales prolongent cette approche : ils mettent en relation l'intégrité de l'assiette, la gestion des risques, la déclaration, le paiement, le règlement des différends et la redevabilité, plutôt que d'isoler un indicateur de recettes.[2]

Le présent article analyse ce que les perceptions des agents de la DGI et de la DGDA révèlent de cette conception élargie de la performance. Sa question centrale est la suivante : dans quelle mesure les indicateurs de contrôle, la digitalisation et les facteurs de gouvernance sont-ils associés à une perception élevée du rendement fiscal parmi les agents enquêtés ? Trois propositions guident l'analyse : la digitalisation et les outils de suivi devraient être positivement associés à l'évaluation du rendement ; les indicateurs purement quantitatifs ne devraient pas suffire à expliquer cette évaluation ; la capacité et l'intégrité des agents devraient contribuer positivement à la performance perçue.

La contribution est double. Sur le plan empirique, l'étude exploite une enquête de grande ampleur — 850 répondants — dans deux administrations financières majeures. Sur le plan analytique, elle distingue explicitement *performance observée* et *performance perçue*.[3] Cette distinction interdit de transformer les opinions des agents en mesure directe des recettes ou de l'efficacité causale, mais elle permet d'identifier les dimensions auxquelles les acteurs internes attribuent de la crédibilité.

Après la présentation du cadre conceptuel, l'article expose le dispositif d'enquête et les précautions d'interprétation. Les résultats descriptifs, exploratoires et logistiques sont ensuite présentés, puis discutés au regard des enjeux de gouvernance. La conclusion propose un tableau de bord multidimensionnel et précise les vérifications nécessaires à la consolidation de l'étude.

I. CADRE CONCEPTUEL : DE LA DISSUASION A LA GOUVERNANCE DE LA CONFORMITE

1.1. La logique de dissuasion et ses limites

Dans le modèle d'Allingham et Sandmo (1972), le contribuable arbitre entre le gain attendu de la sous-déclaration et le risque d'être contrôlé et sanctionné. Le contrôle, sa probabilité et la pénalité attendue occupent donc une place centrale. Cette approche justifie des indicateurs tels que la couverture des contrôles, les droits rappelés, les pénalités et le taux de recouvrement. Elle éclaire une partie des comportements, mais ne rend pas compte à elle seule de la conformité observée : le respect des obligations demeure souvent supérieur à ce que prédirait un calcul strict de risque.

La perspective dite de la « pente glissante » distingue, à cet égard, conformité imposée et conformité volontaire. La première repose sur le pouvoir de l'autorité ; la seconde dépend davantage de la confiance qu'elle inspire (Kirchler, Hoelzl et Wahl, 2008). La conséquence pour le contrôle fiscal est importante : l'intensité du contrôle n'est pas un objectif autonome. Elle doit être articulée à la prévisibilité des procédures, à la proportionnalité, au service rendu et à la possibilité de contester une décision.

1.2. Gouvernance, relation d'agence et intégrité

La théorie de l'agence attire l'attention sur les asymétries d'information qui séparent l'État, ses administrations, leurs agents et les contribuables. Sans mécanismes de supervision, la discrétion administrative peut produire sélection opportuniste, traitement inégal, négociation informelle ou capture de

[1] La DGI administre principalement les impôts intérieurs, tandis que la DGDA intervient dans le champ douanier et des accises. L'expression « contrôle fiscal » est utilisée ici au sens large pour désigner les activités de vérification et de sécurisation des recettes étudiées par le questionnaire.

[2] Voir notamment TADAT Secretariat, *TADAT Field Guide*, qui organise l'évaluation autour de neuf domaines de résultats de performance.

[3] Une perception positive peut renseigner sur la légitimité interne et l'appropriation d'une réforme ; elle ne remplace pas les données administratives sur les recettes, les coûts, les délais ou les décisions annulées.

la décision. La transparence des critères, la séparation des tâches, les traces numériques, le contrôle interne et la redevabilité contribuent à contenir ces risques.

Cette perspective conduit à traiter l'intégrité non comme une qualité individuelle isolée, mais comme une propriété du système. La formation, la rotation sur les fonctions sensibles, l'audit des accès, la protection des données, la motivation professionnelle et la sanction cohérente des manquements constituent des compléments. Une administration performante ne se contente donc pas d'exiger l'intégrité ; elle organise les conditions qui la rendent vérifiable.

1.3. Gestion publique par la performance : mesurer sans déformer

La gestion publique par la performance a diffusé les objectifs, les contrats de résultats et les tableaux de bord. Ces instruments peuvent clarifier les responsabilités, mais ils peuvent aussi susciter des comportements d'optimisation de l'indicateur : multiplication des contrôles faciles, priorité aux montants notifiés plutôt qu'encaissés, accélération au détriment du contradictoire ou concentration sur des dossiers à rendement immédiat. Un indicateur utile doit être interprétable, contrôlable et associé à une finalité explicite.

Le cadre TADAT illustre une lecture systémique de l'administration fiscale au moyen de domaines complémentaires, notamment l'intégrité du registre, la gestion des risques, la déclaration, le paiement, le règlement des différends, la gestion des recettes et la redevabilité.[4] Dans le même esprit, les travaux de la Banque mondiale recommandent d'associer contrôle, facilitation et confiance (Prichard *et al.*, 2019). L'enjeu n'est donc pas de remplacer les recettes par des perceptions, mais de construire une chaîne cohérente entre moyens, processus, produits, résultats et légitimité.

1.4. Digitalisation : infrastructure de contrôle et risque de nouvelle opacité

La transformation numérique peut améliorer l'identification des contribuables, le croisement des données, la sélection fondée sur le risque, la traçabilité des interventions et la communication avec l'usager. L'OCDE souligne que la digitalisation la plus avancée ne consiste pas seulement à transposer des formulaires sur écran, mais à repenser les processus et les interactions (OCDE, 2020 ; 2025a). Elle peut réduire les contacts discrétionnaires et documenter les décisions.

Ces bénéfices ne sont toutefois ni automatiques ni uniformes. Une infrastructure instable, des données incomplètes, des habilitations mal gérées, des algorithmes opaques ou l'exclusion numérique de certains usagers peuvent déplacer les risques plutôt que les supprimer. L'effet de la digitalisation dépend ainsi de la gouvernance des données, des compétences, de l'interopérabilité et de mécanismes de recours accessibles.

II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2.1. Population, terrain et composition de l'échantillon

La base communiquée comprend 1 186 agents affectés à des fonctions de vérification ou de contrôle : 636 à la DGI et 550 à la DGDA. L'échantillon réalisé compte 850 répondants, dont 550 à la DGI et 300 à la DGDA. Les structures listées relèvent principalement de Kinshasa et de Matadi. Le tableau I présente la distribution observée.

Tableau 1. Population de référence et échantillon réalisé

Administration	Population annoncée	Répondants	Taux de sondage	Poids brut N_h/n_h
DGI	636	550	86,5 %	1,156
DGDA	550	300	54,5 %	1,833
Ensemble	1 186	850	71,7 %	—

Source : enquête de l'auteur ; calculs à partir des effectifs

[4] Le TADAT est un cadre diagnostique et non un classement des administrations. Son intérêt ici est conceptuel : il rappelle que la performance résulte d'un système de fonctions interdépendantes.

Cette allocation est *disproportionnée* : la fraction sondée est sensiblement plus forte à la DGI qu'à la DGDA. Elle ne doit donc pas être décrite comme une allocation proportionnelle.[5] Les comparaisons entre administrations peuvent être effectuées sur les observations brutes, mais une estimation agrégée destinée à représenter la population combinée doit appliquer des poids et tenir compte du plan de sondage. La taille réalisée, qui couvre 71,7 % de la population annoncée, offre une base descriptive importante ; elle n'efface cependant ni les risques de non-réponse ni les erreurs de mesure.

Les répondants sont majoritairement expérimentés : 641 déclarent dix ans d'ancienneté ou plus (75,4 %), 100 entre six et dix ans (11,8 %), 95 entre deux et cinq ans (11,2 %) et 14 moins de deux ans (1,6 %). Cette structure renforce la connaissance organisationnelle du groupe, mais peut aussi rapprocher les réponses de normes professionnelles installées. Les libellés de fonction comportent de nombreux doublons typographiques ; ils n'ont donc pas été utilisés comme catégories analytiques sans recodage préalable.

2.2. Variables et stratégie d'analyse

La variable dépendante est un indice de perception du rendement fiscal. Pour la régression logistique, le manuscrit code comme perception élevée les scores 4 ou 5, et comme perception faible les autres scores. Les variables explicatives portent sur le taux de recouvrement après contrôle, le niveau de contentieux, le délai moyen de traitement, le nombre de contrôles, le taux de conformité, l'assignation, la régularité du suivi, la digitalisation et les outils de suivi, la capacité-intégrité des agents et la pertinence des indicateurs.

L'analyse est organisée en trois niveaux. Premièrement, les statistiques descriptives caractérisent l'échantillon. Deuxièmement, l'analyse des correspondances multiples (ACM) est mobilisée comme outil exploratoire pour repérer les variables discriminantes. Le graphique disponible présente des mesures de discrimination sur deux dimensions, mais aucun tableau d'inertie ou de valeurs propres permettant d'attribuer un pourcentage de variance expliqué aux axes ; les pourcentages avancés dans la version initiale ne sont donc pas repris. Troisièmement, une régression logistique estime l'association entre les variables explicatives et la probabilité d'une perception élevée.

Pour une observation i, le modèle s'écrit :

$$\log\left(\frac{P(Y_i = 1)}{1 - P(Y_i = 1)}\right) = \beta_0 + \sum_{k=1}^{10} \beta_k \, X_{ki}.$$

Les coefficients sont présentés avec leurs erreurs standards, leurs probabilités critiques, leurs rapports de cotes et les intervalles de confiance à 95 %. Un coefficient logistique n'est pas une variation en pourcentage de probabilité : son exponentielle est un rapport de cotes, toutes choses égales par ailleurs.[6]

Le tableau de régression linéaire joint au matériau source n'est pas interprété. Son en-tête annonce 850 observations et des degrés de liberté résiduels de 841, tandis que le corps de l'analyse de variance indique 399 degrés de liberté résiduels et 407 au total, ce qui correspondrait à 408 observations. Cette incohérence interne empêche de déterminer quelle estimation est valide sans le fichier de sortie original.[7]

2.3. Portée et règles d'inférence

L'étude porte sur des perceptions individuelles recueillies à un moment donné. Les associations estimées ne démontrent pas qu'une variable cause une amélioration du rendement. Elles peuvent refléter un effet réel, une culture administrative partagée, le codage des réponses ou des facteurs omis. En outre, l'absence d'information complète sur la construction et la fiabilité de l'indice limite la reproductibilité.[8] Les résultats doivent donc être lus comme une enquête organisationnelle exploratoire, non comme une évaluation causale de la politique fiscale congolaise.

---

[5] La formule de Cochran reportée dans le manuscrit produit un échantillon initial de 850 pour une marge d'erreur de 3,361 %, mais la correction annoncée pour population finie conduirait à environ 495 observations. L'effectif réalisé de 850 peut être conservé comme couverture élevée ; il ne doit pas être justifié par une correction qui n'a pas été appliquée.

[6] Pour convertir un coefficient en effet sur la probabilité, il faut calculer des effets marginaux dépendant des valeurs des covariables. Les « pourcentages » attribués aux coefficients dans la version initiale étaient donc inexacts.

[7] L'anomalie affecte également le calcul des statistiques de test. En l'absence du fichier de sortie et du script, privilégier l'une des deux indications reviendrait à inventer la taille effectivement analysée.

[8] La composition des items, leur orientation, la règle d'agrégation et des mesures telles que l'alpha ou l'oméga doivent être fournies pour évaluer la validité de l'indice.

III. PRESENTATION DES RESULTATS

3.1. Une forte expérience professionnelle, mais des catégories à fiabiliser

La surreprésentation de la DGI dans l'échantillon brut (64,7 % des répondants contre 53,6 % de la population annoncée) impose de distinguer les résultats propres à chaque administration des agrégats pondérés. L'ancienneté élevée fournit un point de vue informé sur les routines et les contraintes du contrôle. Elle ne garantit toutefois pas l'absence de biais : les agents peuvent évaluer leur environnement à partir de leur exposition institutionnelle, de leurs responsabilités ou des incitations associées au système de performance.

Le tableau croisé des fonctions et des administrations montre surtout que les intitulés d'emploi sont propres aux structures et n'ont pas été harmonisés. Le test du khi-deux correspondant capte donc en grande partie une différence de nomenclature institutionnelle ; il ne constitue pas une preuve d'écart de gouvernance ou de performance entre la DGI et la DGDA. Les affirmations relatives à la corruption, à la coordination ou à la digitalisation doivent être appuyées par les tableaux de contingence complets avant publication d'une comparaison interinstitutionnelle.

3.2. Lecture exploratoire de l'ACM

Le graphique des mesures de discrimination indique que plusieurs items relatifs aux obstacles institutionnels, à la redevabilité, aux caractéristiques de la bonne gouvernance, à la coordination, à la formation-intégrité et aux compétences techniques contribuent fortement à différencier les réponses sur les deux dimensions représentées. Les variables démographiques, notamment le sexe, semblent moins discriminantes.

Cette configuration soutient l'idée d'une structuration institutionnelle des perceptions. Elle ne permet cependant pas de conclure que la gouvernance « explique » à elle seule une proportion déterminée de la variance, ni de classer causalement les facteurs. Pour consolider l'ACM, il faudrait publier les valeurs propres corrigées, les contributions des modalités, les cosinus carrés, la masse de chaque modalité et un plan factoriel lisible. En l'état, l'ACM sert à orienter l'interprétation et non à valider une hypothèse.

3.3. Déterminants associés à une perception élevée

La régression logistique repose sur 848 observations complètes. Le test global est significatif (LR $\chi^2(10) = 79{,}18$; $p < 0{,}001$) et le pseudo-R^2 de McFadden annoncé est de 0,3886.[9] Le tableau 2 reproduit les estimations disponibles en les interprétant sur l'échelle appropriée

Tableau II. Régression logistique de la perception élevée du rendement fiscal

Variable	Coef.	Erreur st.	*p*	Rapport de cotes	IC 95 % du rapport de cotes
Taux de recouvrement après contrôle	−1,681	0,655	0,010	0,19	[0,05 ; 0,67]
Niveau de contentieux après contrôle	2,097	1,083	0,053	8,14	[0,97 ; 68,04]
Délai moyen de traitement des dossiers	0,647	0,920	0,482	1,91	[0,31 ; 11,60]
Nombre de contrôles réalisés	−0,180	0,813	0,825	0,84	[0,17 ; 4,11]
Taux de conformité fiscale	0,725	0,866	0,403	2,06	[0,38 ; 11,28]
Assignation	0,443	1,552	0,775	1,56	[0,07 ; 32,60]
Régularité du suivi de performance	−0,517	0,387	0,182	0,60	[0,28 ; 1,27]

[9] Le pseudo-R^2 n'est pas directement comparable au R^2 d'une régression linéaire ; il renseigne sur l'amélioration de l'ajustement par rapport au modèle contenant seulement une constante.

Variable	Coef.	Erreur st.	*p*	Rapport de cotes	IC 95 % du rapport de cotes
Digitalisation et outils de suivi	1,233	0,263	< 0,001	3,43	[2,05 ; 5,74]
Capacité et intégrité des agents	0,521	0,295	0,078	1,68	[0,94 ; 3,00]
Pertinence des indicateurs de performance	−0,042	0,229	0,854	0,96	[0,61 ; 1,50]

Note : variable dépendante = indice élevé (scores 4–5). N = 848. Constante non reproduite. Les rapports de cotes et leurs intervalles sont calculés par exponentiation des coefficients et des bornes du tableau source. Source : enquête de l'auteur, sortie logistique datée d'août 2026.

Deux associations sont significatives au seuil de 5 %. Toutes choses égales par ailleurs, une unité supplémentaire sur la variable « digitalisation et outils de suivi » multiplie par 3,43 les cotes d'une perception élevée. L'intervalle de confiance [2,05 ; 5,74] exclut nettement l'unité. Cette association est compatible avec l'idée que la traçabilité, l'accès à l'information et l'automatisation renforcent la crédibilité du contrôle aux yeux des agents.

Le taux de recouvrement après contrôle présente une association négative : une unité supplémentaire est associée à des cotes environ 81 % plus faibles ($1 - 0{,}19$). Ce résultat ne prouve pas que le recouvrement détériore effectivement la performance. Il peut traduire une échelle inversée, un effet de composition, la perception d'objectifs coercitifs, une corrélation entre dossiers difficiles et pression de recouvrement, ou une spécification incomplète. La vérification du codage est indispensable avant toute interprétation substantielle.

Le niveau de contentieux affiche un rapport de cotes élevé, mais son intervalle est extrêmement large et inclut l'unité ; avec $p = 0{,}053$, il relève d'un signal exploratoire, non d'une conclusion ferme. Il serait excessif d'en déduire que le contentieux constitue en lui-même une garantie de transparence.[10] De même, la capacité et l'intégrité des agents ne sont associées à l'issue qu'au seuil de 10 %. Les autres variables ne sont pas statistiquement distinguables de zéro dans cette spécification.

IV. DISCUSSION DES RESULTATS

4.1. La digitalisation comme signal de capacité institutionnelle

L'association la plus stable concerne la digitalisation. Elle rejoint les cadres internationaux qui rattachent la transformation numérique à la gestion des risques, au préremplissage, au croisement d'informations et à la réduction des charges de conformité (OCDE, 2020 ; 2023 ; 2025a).

Dans le contexte étudié, la variable peut capter plus qu'un équipement : elle peut représenter la disponibilité des données, la continuité du dossier, la capacité de supervision et la limitation des interventions informelles.

Il faut néanmoins éviter le déterminisme technologique. Un système numérique n'améliore la gouvernance que si les données sont exactes, les habilitations contrôlées, les décisions explicables, les incidents audités et les contribuables accompagnés.

La digitalisation devrait donc être évaluée au moyen d'indicateurs de disponibilité, de couverture fonctionnelle, de qualité des données, de délai, de recours et de sécurité, plutôt que par la seule présence d'un logiciel.

4.2. Le recouvrement : indicateur nécessaire, métrique insuffisante

Le signe négatif du taux de recouvrement constitue le résultat le plus délicat. Une lecture hâtive opposerait recettes et bonne gouvernance.

Les données ne permettent pas cette conclusion. Elles montrent seulement que, conditionnellement aux autres variables et selon le codage disponible, l'indicateur est négativement associé à une perception élevée. Sa signification dépend de l'unité de mesure, de la période de référence, du type de contrôle et de la façon dont les agents ont compris la question.

[10] L'intervalle [0,97 ; 68,04] montre une très forte imprécision. Cette amplitude peut résulter de faibles effectifs dans certaines modalités, d'une échelle peu distribuée ou de colinéarité.

Ce résultat invite toutefois à une vigilance de gestion. Lorsqu'un taux de recouvrement devient une cible isolée, il peut encourager la sélection de dossiers faciles, les règlements rapides au détriment de dossiers complexes ou une pression qui fragilise le contradictoire. Un tableau de bord plus équilibré devrait distinguer droits notifiés, droits définitivement confirmés, montants recouvrés, coût du contrôle, délai, taux d'annulation en recours et amélioration ultérieure de la conformité.

4.3. Le contentieux : entre garantie et symptôme

Le contentieux est ambivalent. L'existence de voies de recours indépendantes participe à la légitimité du système ; un nombre élevé de litiges peut aussi signaler des décisions peu claires, une doctrine instable ou des erreurs de procédure. L'indicateur doit donc être décomposé : taux de recours, délai de résolution, part des décisions confirmées, modifiées ou annulées, coût et accessibilité. Le coefficient positif observé, imprécis, ne permet pas de choisir entre ces mécanismes.

4.4. Capital humain et environnement organisationnel

La relation exploratoire entre capacité-intégrité et performance perçue va dans le sens de la théorie de l'agence, mais l'incertitude statistique appelle la prudence. Il est possible que les deux dimensions — compétence et intégrité — aient des effets distincts et qu'un indicateur composite les masque. De futures estimations devraient séparer formation technique, expérience, charge de travail, autonomie, motivation, contrôle interne et exposition aux risques d'intégrité.

L'ACM suggère en outre que les perceptions sont organisées autour d'items institutionnels. Ce constat renforce l'idée que la réforme ne peut reposer sur la seule responsabilisation individuelle. Elle doit articuler règles, systèmes, supervision, incitations et protection des agents face aux pressions indues.

4.5. Proposition d'un tableau de bord multidimensionnel

À partir des résultats et des standards internationaux, cinq familles complémentaires d'indicateurs peuvent être retenues :

- ***Résultats financiers*** **:** droits définitivement confirmés, taux de recouvrement à 30, 90 et 180 jours, coût par unité recouvrée ;
- ***Gestion des risques*** **:** part des contrôles issus d'une sélection documentée, taux de détection par segment, couverture des risques majeurs ;
- ***Qualité procédurale*** **:** délai médian, respect du contradictoire, motivation des décisions, taux d'annulation ou de modification ;
- ***Transformation numérique et données*** **:** couverture des processus, taux de dossiers entièrement traçables, qualité et sécurité des données, disponibilité des services ;
- ***Conformité et confiance*** **:** évolution de la déclaration et du paiement après contrôle, charge supportée par l'usager, perception d'équité, réclamations et satisfaction.

La performance agrégée devrait être examinée séparément pour la DGI et la DGDA, puis pondérée lorsque l'objectif est de représenter l'ensemble de la population étudiée. Les définitions, sources, périodicités, responsables de production et règles d'audit de chaque indicateur doivent être documentés.

CONCLUSION

L'enquête révèle que les agents interrogés n'associent pas la performance du contrôle fiscal à une seule logique de quantité. La digitalisation et les outils de suivi constituent le facteur le plus nettement associé à une perception élevée, tandis que le taux de recouvrement après contrôle présente une relation négative qui doit être vérifiée et contextualisée. Le contentieux et le capital humain fournissent des signaux exploratoires, mais l'incertitude demeure importante.

La principale leçon n'est donc pas que les recettes importent moins que la gouvernance. Elle est qu'un résultat financier ne devient un indicateur de performance qu'à la condition d'être produit par une procédure traçable, ciblée, équitable et soutenable. Pour la DGI et la DGDA, le renforcement du contrôle devrait ainsi combiner transformation numérique, gestion des risques, protection des droits, professionnalisation et audit des résultats.

Ces conclusions restent celles d'une étude de perceptions. Elles offrent un diagnostic organisationnel utile, non une mesure exhaustive du rendement fiscal congolais. Leur valeur scientifique dépend précisément de cette délimitation : en refusant de confondre opinion, association et causalité, l'analyse

fournit une base plus crédible pour construire et tester un dispositif multidimensionnel de pilotage du contrôle fiscal.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALLINGHAM M. G. et SANDMO A., « Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis », *Journal of Public Economics*, vol. 1, nos 3–4, 1972, p. 323–338, doi:10.1016/0047-2727(72)90010-2.

BAER K., *How Tax Administration Performance Shapes Compliance*, IMF Working Paper no 2025/209, Washington, Fonds monétaire international, 2025.

KIRCHLER E., HOELZL E. et WAHL I., « Enforced versus Voluntary Tax Compliance: The "Slippery Slope" Framework », *Journal of Economic Psychology*, vol. 29, no 2, 2008, p. 210–225, doi:10.1016/j.joep.2007.05.004.

OCDE, *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*, Paris, Éditions OCDE, 2020.

OCDE, *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, Paris, Éditions OCDE, 2023, doi:10.1787/900b6382-en.

OCDE, *Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives*, Paris, Éditions OCDE, 2025a, doi:10.1787/c076d776-en.

OCDE, *Tax Administration 2025: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, Paris, Éditions OCDE, 2025b, doi:10.1787/cc015ce8-en.

PRICHARD W., CUSTERS A., DOM R., DAVENPORT S. et ROSCITT M., *Innovations in Tax Compliance: Conceptual Framework*, Policy Research Working Paper no 9032, Washington, Banque mondiale, 2019.

TADAT SECRETARIAT, *TADAT Field Guide*, Washington, Tax Administration Diagnostic Assessment Tool, édition en vigueur consultée en 2026.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reychler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSNB : 2790-3095 (impr.)
N° ISSNB : 2790-3109 (ligne)

