

Message du Directeur Général des Impôts M. Abdou BOUDERBALA



Nous sommes, comme vous le savez, résolument engagés depuis 2002 dans une démarche de transformation profonde, associant modernité, performance et transparence de l'administration fiscale et touchant tant les structures que les modes de fonctionnement :

création de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) ; lancement des Centres des Impôts (CDI) ; système intégré de gestion informatisée de l'impôt et plus récemment le pilotage par objectifs avec la mise en place d'indicateurs de contrôle de gestion. L'objectif poursuivi par la mise en œuvre ou le lancement de ces nombreux chantiers, et que nous assignent les pouvoirs publics et notre tutelle en particulier, est de mettre le service fiscal aux normes des meilleures pratiques dans le monde et d'en faire une administration de service de référence, plus accessible et plus proche des usagers auprès desquels nous nous devons de promouvoir le civisme fiscal. Ce dernier sera inscrit dans la culture du contribuable et deviendra une réalité pour peu que nous fassions de l'amélioration de la qualité des services offerts au contribuable une préoccupation de tous les instants, inscrite dans nos gestes professionnels quotidiens.

Mais structures et modes de fonctionnement ne valent que par la compétence et l'engagement de ceux chargés de leur donner corps, de les faire vivre, de les animer. Comment, pour ce faire, mobiliser, outiller et professionnaliser les managers de la DGI pour les aider à relayer efficacement tous ces projets : orchestrer le mouvement, motiver et installer un relationnel de qualité et plus globalement, maintenir l'impulsion du changement ?

Il est aujourd'hui patent que la source de multiples dysfonctionnements et obstacles au changement dans toute organisation et, encore plus dans l'administration, réside dans des freins d'ordre comportemental. C'est pourquoi la dimension humaine dans la gestion des organisations modernes tient une place de plus en plus importante. Aussi, parallèlement au plan de formation aux métiers et à la qualification qui suit actuellement son cours, la DGI a décidé de faire bénéficier l'encadrement central, régional et local d'un cycle " formation au management comportemental ".

Cette opération d'envergure, conçue avec un bureau conseil spécialisé dans ce type de formation, devra amener les responsables à mieux appréhender la dimension humaine de leur métier, de manager par l'acquisition d'une culture générale qui met un accent particulier sur la notion de responsabilité, de motivation des équipes, de techniques d'animation de réunions, d'apprentissage de l'écoute, de compréhension et de résolution de situations complexes, de renforcement des capacités d'analyse et de synthèse... Le tout étant conçu comme un véritable levier du changement.

Nul doute que les moyens mis par notre secteur pour le développement et l'épanouissement de la ressource humaine et l'engagement exprimé par les cadres à suivre et approfondir les premiers enseignements dispensés dans le cadre de ce dispositif, et leur souhait de les voir élargis à d'autres populations de la DGI, feront que ces formations atteindront les objectifs qui leur sont assignés et faciliteront le passage du cap des transformations des services fiscaux. C'est une transformation radicale de notre secteur qui est attendue de nous par les pouvoirs publics qui nous ont accordé leur confiance. Nous saurons, tous ensemble, relever ce défi et gagner la bataille de la modernité et de l'efficacité du service public.

Mohamed ABDOU BOUDERBALA

Formation au Management



- Message du Directeur Général des Impôts, M. ABDOU BOUDERBALA (p1)
- La formation, levier du changement (P2)
- Interview de Hacem KESSOURI, expert formation au management comportemental (PP 3 et 4)
- Les bénéficiaires en parlent (PP 5 et 6)



La formation, levier du changement

De 1998 à 2003, le bilan des actions de formation ou de perfectionnement engagées par la DGI s'élève à :

574 agents (inspecteurs principaux, centraux et contrôleurs) qui ont reçu une formation initiale.

21 237 agents, tous corps confondus, qui ont bénéficié d'actions de recyclage et de perfectionnement.

Près de 1200 agents de la direction des Grandes Entreprises, des futurs Centres des Impôts et des cadres dirigeants ont pris part à des formations spécifiques en fiscalité ou en management.

Si le bilan chiffré est sans conteste conséquent, son étude et l'analyse des différentes actions de formation réalisées au niveau des structures locales et centrales, confirment, cependant, l'absence de détection des besoins réels, d'une part, et démontre, d'autre part, l'inexistence d'un processus formalisé d'élaboration, de validation et de déroulement du plan de formation. Les impératifs de pouvoi des nouvelles structures en personnel imposaient, souvent dans l'urgence, cette démarche.

Il est donc apparu nécessaire aujourd'hui que la formation s'inscrive dans une démarche cohérente et qu'elle soit l'instrument et le moteur du changement en cours, touchant en profondeur le secteur des impôts.

Aussi, le plan annuel et pluriannuel de formation, actuellement en cours d'élaboration, et qui portera sur la période 2005-2008, vise la rentabilisation de l'investissement humain. Il ne s'agira plus désormais de former pour former, en dépensant une enveloppe budgétaire, mais bien de cibler le développement des compétences et la qualification des personnes, par la valorisation de la ressource humaine qui pourra ainsi accompagner efficacement le changement. Ce plan concernera une population moyenne de 5 000 agents par an et portera essentiellement sur les missions et les métiers des nouvelles structures : Direction des Grandes Entreprises (DGE), Centres des Impôts (CDI) et Centres de Proximité (CDP).

Les thèmes de formation seront axés sur le contrôle et la recherche, la gestion, le

recouvrement, le contentieux et les applications informatiques. Ces formations techniques seront accompagnées par une formation au management des ressources humaines en vue d'une gestion réussie du changement. Une formation professionnelle continue, réactive, de qualité et répondant aux besoins des agents est indispensable à la maîtrise de nos missions comme à la réussite du mouvement de réforme engagé par la DGI.



Elle est également l'outil nécessaire au bon fonctionnement de la promotion interne qui doit constituer une des valeurs fortes de la DGI.

Ce plan annuel et pluriannuel doit impérativement répondre aux objectifs principaux ci-après :

- Assurer l'adéquation de la formation avec les évolutions des services.

- Faciliter l'accès des agents à la formation professionnelle pour leur permettre de mieux s'adapter à un environnement professionnel en évolution permanente.

- Améliorer la qualité des formations grâce à l'évaluation périodique des différentes actions menées à tous les niveaux.

- Renforcer les compétences métiers et développer les compétences managériales des cadres dirigeants.

- Maîtriser les applications informatiques qui seront mises en œuvre.

Partant de ce plan, un programme prioritaire 2004-2005 a été élaboré et devra toucher l'ensemble du personnel de la Direction Générale des Impôts qui exerce dans les nouvelles structures (DGE, CDI, CDP) mais aussi les employés des directions centrales ou locales.

Des thèmes nombreux, répondant à des besoins identifiés, seront mis en œuvre et concerneront différentes catégories de personnel. Ainsi, les techniques et

procédures fiscales feront l'objet d'un certain nombre de thèmes de formation : le contrôle et la recherche ; la gestion des dossiers fiscaux ; le recouvrement par des cycles de perfectionnement qui portera sur les nouvelles procédures ; le contentieux par la formation des agents instructeurs aux procédures, à la comptabilité et aux droits de l'entreprise.

Des actions particulières seront consacrées au secteur des hydrocarbures par la planification de thèmes relatifs à la comptabilité, les normes comptables et la fiscalité pétrolière.

D'autres thèmes, notamment ceux liés aux nouveaux métiers, seront par ailleurs dispensés. Le personnel d'encadrement bénéficiera, dans le cadre de ce plan prioritaire, de nombreuses actions de formation en management des ressources humaines et qui porteront essentiellement sur le management

comportemental ; la communication ; les techniques d'entretien ; les évaluations ; la gestion des compétences et des employés ; les différents styles de management ; l'élaboration des tableaux de bord et, enfin, la vulgarisation du contrat de performance.

L'initiative a été laissée au plan local, aux Directions Régionales et aux Directions des Impôts de wilaya de proposer leurs actions de formations prioritaires sur les deux années 2004-2005. Ces dernières ont inscrit en direction des inspections les thèmes consacrés aux droits des sociétés ; à la comptabilité des sociétés ; au régime des achats en franchise ; aux régimes privilégiés et enfin aux procédures contentieuses.

Les structures Recettes de Recouvrement ont fixé deux thèmes de formation : la comptabilité du Trésor et le Plan comptable de l'Etat. Enfin, l'initiation à l'informatique et l'application des différents logiciels ont été choisis comme thèmes par les directions de wilaya.

La réalisation de ce programme ambitieux permettra d'améliorer la performance de la ressource humaine de la DGI et fera de cette dernière le puissant moteur du changement des services fiscaux.

Interview

Entretien avec Ahcen Kessouri, expert-formateur

auprès de CONSULTANT-MBS, coordonnateur du programme de formation des cadres de la DGI au management comportemental

L.D.G.I. : Vous aviez en charge la préparation et le montage du dispositif de formation en management comportemental des cadres de la DGI. Pouvez-vous nous présenter succinctement ce dispositif et les objectifs visés ?

A-K : C'est suite aux différentes discussions avec les responsables du niveau central, et particulièrement avec Monsieur le Directeur Général de la DGI et après une analyse des multiples préoccupations qu'il fallait prendre en considération, que nous avons suggéré un dispositif final pour la formation des Responsables des structures de la DGI au management comportemental. Il y a lieu tout de même de rappeler qu'une opération similaire avait été engagée auprès de la DGC, réalisée entre septembre 2003 et février 2004, et qui a concerné 105 cadres responsables (Trésoriers et Fondés de pouvoirs de wilaya).

Le montage a été préparé avec la collaboration de nos Consultants Formateurs et dont la contribution a été déterminante grâce à leur longue expérience et leur spécialisation depuis de nombreuses années sur ce créneau.

En nous référant aux responsabilités professionnelles et managériales de l'encadrement des différents niveaux (Central-Régional-Local), nous avons structuré notre dispositif à partir des rôles attendus des responsables hiérarchiques ou fonctionnels dans toute organisation qui doit impérativement se préparer pour s'ouvrir sur le nouvel environnement économique et social du pays : des défis importants attendent aussi bien les organisations professionnelles que les institutions du pays pour être au rendez-vous des échéances arrêtées par les autorités du pays.

Après analyse de toutes les données, notre choix s'est porté sur un premier programme de base, destiné à une "mise à niveau" au plan des connaissances et des savoir-faire nécessaires pour tous les personnels d'encadrement. Il s'agit en fait de la formation psychosociale de base, correspondant à la culture managériale dont devrait être imprégné tout cadre exerçant des responsabilités de gestion et de commandement.

Les premiers objectifs ciblés par cette première action

peuvent être résumés comme suit :

- ▶ Prendre conscience de l'importance de ses attributions et des ses nouveaux rôles de manager, dans un contexte de changement accéléré et multiple ;
- ▶ Se fixer des repères et se positionner par rapport à l'importance de la fonction "communication" dans les organisations et les institutions modernes ;
- ▶ Savoir informer et communiquer avec tous les acteurs de l'organisation et apporter sa contribution pour décloisonner les structures et mettre en relation les hommes ;
- ▶ Aider à identifier, anticiper, programmer et gérer les changements ;
- ▶ S'entraîner à préparer, animer et piloter une réunion professionnelle...



Aux différents domaines de compétences recensés ci-dessus, et plus ou moins couverts par l'ensemble des attributions et rôles du manager, peuvent correspondre

des intitulés de "modules" ou "thèmes", dans la limite évidente des contraintes de détachement et de disponibilité des participants.

Justement, sur quels thèmes porte le programme ?

Dans un premier temps, le dispositif est préconisé en direction des principaux responsables hiérarchiques, bénéficiant d'un minimum d'autonomie et d'exercice des responsabilités professionnelles (du niveau central et décentralisé).

Le dispositif comporte un ensemble de cinq thèmes qui traitent de :

- La fonction communication dans l'organisation.
- La communication interpersonnelle.
- Les notions de dynamique de groupe.
- Introduction à l'animation d'équipe.
- Le management des réunions professionnelles.

Quelles sont les modalités pour le développement des contenus de ces thèmes ?

La réponse est simple. Nous avons proposé un dispositif d'appropriation par l'entraînement, comportant des thèmes-alibi, favorables à l'organisation d'un espace d'expression, sous forme d'atelier, avec un nombre de participants réduit, de statuts rapprochés mais diversifiés, et de préférence en résidentiel. Dans le cas de la DGI, il s'agit de constituer les groupes mixtes avec les Responsables des niveaux central, régional et décentralisé.

Ce sont là les premières conditions optimales pour un minimum d'efficacité pédagogique.

La durée est modulée en fonction de la nature et de la teneur de chaque thématique : entre deux et trois jours par thème, avec un minimum de six à sept heures de travail pédagogique quotidien.

L'intervalle recommandé entre la première et la deuxième sessions est d'environ trois à quatre semaines.

L'encadrement et l'animation pédagogiques sont assurés par des consultants-animateurs de haut niveau et la méthode utilisée est inspirée d'une démarche de découverte, active et impliquante....

Quels sont les effets escomptés sur l'organisation du travail au sein de la DGI ?

Les effets escomptés risquent de ne pas être perceptibles immédiatement car le dispositif est long (plusieurs thèmes pour les différents groupes, nouveauté des contenus et, surtout, travail sur les comportements...)

Mais il faut savoir que les premiers résultats apparaîtront après un temps de maturation et de training, favorisés en cela par une volonté affirmée des responsables de la DGI à poursuivre leur action par une stratégie d'enracinement et d'extension.

Ce qui signifie que les réflexes acquis, le savoir-faire développé et les attitudes éveillées trouveront des occasions et des espaces favorables à leur application et renforcement dans les pratiques de l'organisation...

D'autre part, il s'agit aussi, à moyen terme, et par extension, de poursuivre cette formation au profit des autres catégories socioprofessionnelles (particulièrement l'encadrement opérationnel intermédiaire).

Enfin, pour provoquer des changements significatifs dans l'organisation, il est nécessaire de toucher au moins le tiers des personnels d'encadrement, soit environ 33 % et plus des effectifs hiérarchiques.



Quelle est, selon vous, la contribution de ce genre de formation pour aider la DGI à réussir le défi de la transparence de ses activités et sa pédagogie de la citoyenneté fiscale ?

Le montage du dispositif pédagogique a été préparé selon une chronologie devant faciliter l'acquisition progressive des contenus des différents thèmes. Toutefois, et pour favoriser l'appropriation des réflexes et des comportements professionnels recherchés, il a été retenu de développer, dans un premier temps, les trois premiers thèmes dans l'ordre au profit de tous les participants inscrits.

Nous avons déjà évoqué le fait que les effets de notre intervention risquent de nécessiter du temps. Toutefois, il est permis d'espérer voir apparaître de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes, plus à même d'accélérer les changements souhaités par la Direction Générale.

Parmi les conditions qui peuvent favoriser l'émergence de cette culture managériale, il faut penser à étendre cette formation et la diversifier dans deux directions :

- Son extension vers les autres acteurs de l'organisation (principalement ceux en contact avec les contribuables et les différents partenaires de la DGI, sans oublier le niveau central dont le rôle d'animation deviendra de plus en plus important...).

- Son enracinement, par la mise en œuvre des méthodologies et des outils modernes de management, nécessitant d'autres thèmes spécialisés au profit des populations spécifiques pour plus d'efficacité et de réussite professionnelle (Techniques de réunion, Management situationnel, l'apprentissage par la résolution des problèmes ARP, Styles de commandement, Entretien d'appréciation, etc).

Tout cela demande du temps et de la persévérance. Mais à l'expérience, nous pensons que la réussite peut être fortement influencée par l'engagement inconditionnel de la Direction Générale des Impôts à travers une politique clairement affichée et formalisée de sa stratégie de développement de la ressource humaine, facteur-clef de la performance et gage de réussite de la transformation.

Les bénéficiaires en parlent

C'est précisément pour recueillir l'avis et les réactions des principaux concernés que nous sommes allés rencontrer certains d'entre eux en cours de formation. Dans cette première phase, nous nous sommes contentés de leur poser trois questions. Écoutons-les : ils se sont prononcés en toute spontanéité et en toute franchise dans cette interview croisée :

Pourriez-vous, très brièvement, nous livrer vos impressions sur cette courte session de formation qui vous a été dispensée et nous dire, notamment, si cette formation a répondu à vos attentes ?



LASSOUAOUI Nacer, DIW Alger Centre : Cette formation, pour ce qui me concerne, a parfaitement répondu à mes attentes et cadre on ne peut mieux avec les orientations de notre hiérarchie qui nous encourage à plus d'ouverture et plus de communication. Le choix du thème a donc été judicieux par rapport à la nouvelle politique de la DGI.

RAACHE Hachemi, DRI Blida : Je trouve cette formation intéressante pour préparer et gérer les changements qui intéressent l'administration fiscale : piloter la performance ; mobiliser les énergies, améliorer la compétence. En termes d'attentes, l'on aurait peut-être gagné à illustrer les exercices proposés par des cas de l'administration fiscale.



DJELDJELLI Mohamed, DRI Chef : Formation bénéfique dans la mesure où elle nous fait découvrir que notre comportement peut être perfectible et que la vérité absolue n'existe pas. Cette formation nous a, par ailleurs, permis de faire connaissance avec un domaine qui nous échappait totalement.



SACI Redouane, DRI Ouargla : Je considère que cette formation a été enrichissante, attractive, mais cependant un peu académique. Elle a répondu, en partie, à mes attentes.

DJAZOULI Boudjalthia, DIW Bir Mourad Raïs : Formation de qualité, fort intéressante et qui a parfaitement répondu à mes attentes.

BOULFEKHAR Abdelmalek, DIW Sidi M'hamed : Ma présence à cette courte formation (première session et début de la deuxième) est d'une utilité certaine dans la mesure où les connaissances acquises en matière de management comportemental sont venues se greffer bénéfiquement aux visions personnelles que j'en avais. Toutes ces connaissances ont été, par ailleurs, bien assimilées grâce aux qualités pédagogiques du formateur.

GRIM Ahmed, DRI d'Alger : Cette formation est allée bien au-delà de nos attentes. Très enrichissante, elle nous a incité à la réflexion pour une remise en cause de soi. Elle nous a, par ailleurs, permis de mettre en œuvre des méthodes et concepts nouveaux.



HIDOUK Youcef, DRI de Constantine : Je considère cette formation intéressante, nécessaire et utile. Elle est d'un grand apport pour tout manager dans le domaine comportemental tant en milieu professionnel qu'en milieu social. C'est une formation qui mériterait d'être étendue à tous les niveaux de la hiérarchie.

KOUIDER BENHAMED Djillali, DIW de Rouiba : Intéressante et bénéfique à plus d'un titre. Malgré sa courte durée, cette formation a parfaitement répondu à mes attentes.

BENBAHOUCHE Toumi, DRI de Annaba : Il s'agit d'une excellente initiative de la DGI à l'intention de ses cadres et qui leur permet de mieux appréhender les différentes situations et découvrir toutes les vertus de la communication. Il serait souhaitable que cette action de formation touche aussi les receveurs et chefs d'inspection.

ALICHE Abdelhamid, DRI de Sétif : C'est une formation utile et exceptionnelle qui arrive un peu tard mais qui est cependant nécessaire à l'amélioration des relations professionnelles avec nos subordonnés, nos supérieurs et les contribuables. Son contenu a répondu à nos attentes, dans la mesure où il a contribué à nous révéler ce qui, est véritablement la communication et à nous faire découvrir notre comportement et analyser nos attitudes vis-à-vis de notre environnement immédiat, professionnel, familial et privé.

BERTAL Amar, DIW Cheraga : La formation a été pour moi bénéfique et a tout à fait répondu à mes attentes.



KHELIL Mahi, DRI Oran : La formation a sans conteste, parfaitement répondu à mes attentes grâce notamment, au professionnalisme de l'enseignant. Dans son contenu, elle a été intéressante à plus d'un titre et devrait, de ce fait, être inscrite dans un processus de formation continue.

Comment allez-vous transmettre à vos collaborateurs l'essentiel des enseignements reçus ?

HIDOUK Youcef : En développant le dialogue, la concertation et l'écoute de l'autre.

BENBAHOUCHE Toumi : Je veillerai à décliner, dans ma pratique de tous les jours, les enseignements acquis et en faire des réflexes.

ALICHE Abdelhamid : Les enseignements reçus seront transmis à nos collaborateurs en prenant conscience que la communication est dorénavant l'élément essentiel contribuant à l'amélioration des relations professionnelles, familiales et privées. Toute action, toute opération effectuée, sera au préalable analysée positivement afin de mieux cerner la réalité de l'autre.

KHELIL Mahi : En faisant en sorte que les bénéficiaires de ces stages répercutent le contenu de cette formation et de tous ses acquis au niveau des structures de base.

LASSOUAOUI Nacer : En mettant en pratique tous les jours et avec sincérité et efficacité les réflexes acquis au cours de ces stages.



RAACHE Hachemi : D'ores et déjà, les acquis seront mis en œuvre dans les réunions de travail périodiques.

DJELDJELLI Mohamed : Sans remettre en cause le pouvoir décisionnel, l'écoute des collaborateurs est indispensable pour éviter au maximum les erreurs de jugement.

BERTAL Amar : En communiquant plus et en modifiant notre comportement.



BENBAHOUCHE Toumi : L'essentiel des acquis sera décliné au niveau des différents collaborateurs au fur et à mesure des réunions et rencontres que nous organiserons avec eux.

SACI Redouane : La transmission et la mise en œuvre vont se faire au cas par cas, en fonction de chaque situation.

DJAZOULI Boudjalthia : La pratique s'exercera surtout dans les réunions et séances de travail avec les collaborateurs.

GRIM Ahmed : En leur exposant l'essentiel de ce que nous avons retenu et en mettant surtout en œuvre les enseignements et réflexes acquis.



BOULFEKHAR Abdelmalek : La diversité des enseignements reçus trouvera son application dans l'organisation de manière générale, dans les relations internes et externes, dans la réalisation des objectifs et la façon de les réaliser et, enfin, dans le comportement avec les contribuables. Tout ceci se fera au fur et à mesure des situations diverses qui se présenteront à moi, dans le cadre de mes fonctions.

Avec le bénéfice que vous semblez tous avoir tiré de cette session, comment comptez-vous agir sur l'image de l'administration fiscale pour l'améliorer ?

RAACHE Hachemi : L'amélioration passe par un travail de sensibilisation vis-à-vis des agents de l'administration fiscale. Elle passe aussi par un travail de communication au moyen de différents supports en direction des opérateurs économiques et des citoyens : séminaires, journées portes ouvertes, communiqués de presse, tables rondes, rencontres avec les médias, conférences dans les écoles...

LASSOUAOUI Nacer : S'ouvrir d'avantage, communiquer plus et surtout avec efficacité en direction du contribuable.



GRIM Ahmed : En mettant en pratique quotidiennement les nouveaux comportements et en généralisant ce type de formation à l'ensemble des acteurs de la direction, nous serons à même de changer l'image de la DGI.

BOULFEKHAR Abdelmalek : Cette amélioration se ressentira sans aucun doute dans les relations avec les collaborateurs, la hiérarchie et surtout avec les contribuables et l'environnement en général : qualité de service ; prise en charge concrète des divers cas et, surtout, une meilleure communication avec tous.



DJAZOULI Boudjelthia : ce type de formation devra être cyclique et il faudra favoriser les échanges pour atteindre le maximum d'efficacité du secteur.

SACI Redouane : En améliorant la communication et en agissant sur nos comportements, nous agirons positivement sur l'image de la DGI.



BERTAL Amar : Par la communication et l'action afin d'améliorer le rendement.

KHELIL Mahi : Nous pensons qu'il faudrait assurer la même formation pour les cadres de l'administration fiscale qui se trouvent au sommet tout en la répercutant sur la base, en adoptant le principe de la pyramide. Parallèlement, la pratique de la communication à tous les niveaux est impérative.

BENBAHOUCHE Toumi : Pour améliorer l'image de l'administration fiscale, il apparaît nécessaire de mieux communiquer avec les différentes catégories de contribuables. Pour ce faire, il ne faudrait pas hésiter à organiser des rencontres périodiques et travailler dans la transparence en ouvrant les portes de l'administration.

HIDOUK Youcef : En s'inscrivant dans une démarche et une stratégie de rapprochement, de dialogue et de communication avec les différents partenaires et auxiliaires de l'administration pour rétablir le sens et le civisme fiscal.



KOUIDER BENHAMED Djillali : Par des effets d'entraînement.

DJELDJELLI Mohamed : Par l'écoute, la concertation et le dialogue.



ALICHE Abdelhamid : D'abord, nous veillerons à ce que les enseignements reçus soient prodigués à tout notre environnement immédiat et à améliorer nos relations avec nos subordonnés, nos supérieurs et avec les contribuables : des relations pleines de courtoisie, de cohérence et, surtout, d'humilité. Enfin nous devons rendre l'administration fiscale plus humaine par des rapports sains avec tout son environnement.

COLLECTIVEMENT, ILS DECLARENT :

En dehors des échos individuels recueillis et reproduits ci-dessus, les évaluations de groupe ont été réalisées à l'issue de la session dispensée. De l'examen de ces évaluations, il ressort que collectivement, les membres des groupes considèrent :

- ▶ Qu'ils ont beaucoup appris et appris aussi à mieux se connaître.
- ▶ Que le contenu dispensé leur fait voir les choses sous un autre angle.
- ▶ Que l'horizon de leurs connaissances s'est élargi.
- ▶ Qu'aujourd'hui ils sont en possession des outils pour se remettre régulièrement en cause et accompagner le changement dans leur direction.
- ▶ Qu'ils se sentent maintenant à même de mieux "voir les choses" en agençant plus correctement leur réflexion.
- ▶ Que cette formation leur a d'abord appris à mieux se connaître et aussi à mieux connaître leur administration.
- ▶ Que cette formation leur a permis un décloisonnement par le fait de se retrouver et par un échange intense d'idées.
- ▶ Qu'ils souhaitent, enfin, le renouvellement et l'approfondissement de ce genre d'expérience et leur élargissement à d'autres populations de la DGI et notamment à leurs collaborateurs et ; à terme ; au personnel en contact avec les contribuables (inspection, recettes).

La Lettre de la DGI

Ministère des Finances
Immeuble - Ahmed Francis
Cité Malki, Ben Aknoun, Alger
Tél: 021 59 55 16 Fax: 021 59 52 32
021 59 52 52 Poste: 35 79

Directeur de publication: Mohamed Abdou BOUDERBALA
Coordination : Aïcha BENMALEK
Comité de rédaction : M. Bafdal, H. Benyelloul, A. Ghanemi
M. Guidouche, A. Hibouche, M.L. Krache, M. Saïdani, M. Zikara
Conception : Studio-DZ / MBS Communication
Réalisation : Alpha Design Tél.: 021 21 07 71

WWW. Lettredgi@finances-algeria.org
Website : WWW. Impots-dz.org