

PLAN DE L'INTERVENTION

1. Déclaration introductive

2. Le constat de situation

2.1 Les recettes fiscales

2.2 Le taux de pression fiscale

2.3 L'organisation et le fonctionnement de l'Administration fiscale

3. La stratégie de réforme

- une stratégie impliquant des engagements forts
- une véritable vision pour l'avenir

4. Des orientations claires pour la réforme

4.1 Mise en œuvre d'actions immédiates pour renforcer les opérations fiscales et sécuriser les recettes

4.2 Réforme et simplification de la législation fiscale

4.3 Renforcement et modernisation des structures de la DGI

4.4 Modernisation des procédures et des systèmes

4.5 Développement et mobilisation des ressources humaines

4.6 Communication

5. Le plan d'action

5.1 Modernisation et simplification de la législation fiscale

5.2 Modernisation et rationalisation de l'organisation

5.3 Simplification des procédures et amélioration de la diffusion de la culture fiscale

5.4 Meilleur service aux contribuables

5.5 Simplification et modernisation des procédures d'immatriculation des contribuables

5.6 Modernisation des procédures de déclaration fiscale et de paiement

5.7 Renforcement du contrôle fiscal

5.8 Simplification des procédures contentieuses

5.9 Modernisation de l'informatique

5.10 Modernisation de la gestion et redéploiement des ressources humaines

5.11 Formation professionnelle

5.12 Communication

Conclusion

REFORME FISCALE À MADAGASCAR 2007/2008

1 DECLARATION INTRODUCTIVE :

Mon propos vise à présenter la réforme fiscale réalisée à Madagascar au cours des années 2007/2008 et dont les fondamentaux me dit-on demeurent malgré la crise socio-politique que le pays a connu à partir de janvier 2009 et qui perdure à l'heure actuelle.

Je tiens à souligner que je m'exprime ici à titre personnel, en qualité d'ancien conseiller technique du Directeur général des impôts de Madagascar et de chef du Projet d'Appui à la Réforme des Administrations fiscales (PARAF), initié à la demande des autorités malgaches et financé par la Coopération française.

Je saisis l'occasion pour adresser un salut amical à Patrick MEDORI de l'Ambassade de France à Bamako qui était mon correspondant dans notre ambassade de Tananarive à Madagascar, qui a suivi et accompagné cette réforme et en a largement facilité la mise en oeuvre.

Arrivé en début de mission à Madagascar en décembre 2004, j'ai quitté ce pays mon contrat terminé, début novembre 2009. J'ai donc connu toutes les phases de la réforme fiscale à laquelle le directeur général des impôts m'a pleinement associé depuis la définition des orientations et de ses principaux axes, jusqu'aux diverses phases de sa mise en oeuvre, de son suivi et d'évaluation de ses résultats.

Il faut souligner enfin, que cette réforme fiscale a été élaborée avec le soutien technique et l'accompagnement du Fonds Monétaire International (FMI), de l'Union Européenne et de la Coopération française déjà citée et avec un certain nombre d'autres partenaires au développement.

Après quelques éléments de contexte et le constat de situation au moment de la réforme, ma présentation sera articulée autour des deux phases principales de la réforme :

- **La réforme des textes fiscaux**
- **La réforme de l'Administration fiscale**

C'est d'ailleurs cette deuxième phase de la réforme qui a représenté la partie la plus importante et certainement la plus délicate dès lors qu'elle s'inscrivait dans la durée et nécessitait à ce titre un suivi rigoureux et une évaluation des résultats permanente, et aussi et surtout, elle s'adressait à la fois aux opérateurs économiques et à l'ensemble des personnels de la Direction générale des Impôts, avec pour condition de sa réussite l'adhésion la plus large possible.

2 LE CONSTAT DE SITUATION :

2.1 Le constat en termes de recettes fiscales :

- *pour la Direction générale des impôts :*

Année	Montant en Ariary (MGA) (1)	% d'évolution
2005	529 millions	
2006	632	+ 19%
2007	799	+ 26%
2008	1080	+ 35%
2009	1028	- 4,8%
2010	1144	+ 1,5 %

(1) cours moyen : 1 Euro = 2650 Ariary (MGA)

Partant de ces résultats, on constate un doublement des recettes au cours de l'année 2008 par rapport à 2005. C'est dire que la réforme a été largement positive d'autant qu'elle a permis de stabiliser à peu près les recettes au niveau atteint en fin de période de réforme (fin 2008) et ce, malgré la crise qui de fin janvier 2009.

- *pour la Direction générale des Douanes (pour mémoire) :*

On a constaté une courbe de progression des recettes douanières qui sont passées de **491** milliards d'Ariary **en 2005** à **1007** milliards pour **2008**, avant une forte chute pour 2009 à 753 milliards, suivie d'une reprise en 2010 avec une hausse d'environ 10%.

Je ne m'étendrai pas sur la réforme douanière, qui était parallèlement conduite avec l'appui des partenaires au développement déjà cités et de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), toutefois ma mission dans le cadre du Projet PARAF comportait une intervention sur des actions ciblées que je citerai pour mémoire :

- mise à niveau du site internet de la DGD pour lui conférer un caractère interactif

- appui à des actions de communication externe en direction des opérateurs économiques
- séquence de formation à l'Ecole Nationale des Douanes en matière de procédures fiscales, de déontologie et l'organisation de stages auprès de la Douane française pour des cadres de la douane malgache.

2.2 Le constat en termes de taux de pression fiscale :

Le taux de pression fiscale qui se situait pour **2005 à : 10,03 %** a été porté à **13,20%** pour **2008, soit une progression de pratiquement 3 points**. Ce taux de pression fiscale, bien qu'encore faible par rapport aux normes habituelles, devait normalement atteindre l'objectif fixé pour l'année 2011, soit : 15%, ce qui apparaissait à l'époque assez réaliste.

2.3 Le constat en termes d'organisation et de fonctionnement de la Direction Générale des Impôts :

La Direction générale des impôts rencontrait des difficultés pour atteindre ses objectifs de recettes fiscales et la réforme de son organisation et de son fonctionnement n'était pas réellement engagée ; en fait la DGI gérait les structures en place et n'envisageait que des réformes d'ajustement en fonction des circonstances.

• le constat au niveau des textes fiscaux :

- ✓ une fiscalité instable et peu lisible pour les contribuables, résultant de textes complexes, non mis à jour : il existait un Code général des impôts qui n'avait pas été refondu au moment de la fusion des régies fiscales (Contributions Indirectes, Contributions Directes, Enregistrement), d'où le foisonnement de délais et de procédures différentes peu propices à l'amélioration du rendement fiscal, à la transparence et aux bonnes relations avec les opérateurs économiques
- ✓ pas de visibilité pour l'évolution de la fiscalité, pas même à court terme faute de vision pour l'avenir et d'études prospectives, situation certainement préjudiciable aux grands secteurs économiques stratégiques (mines, agriculture, tourisme)
- ✓ des procédures fiscales obsolètes : délais de réponses aux actes de procédures différents selon les impôts, une application non standardisée des procédures pour l'ensemble des services, source d'arbitraire et de risques de corruption et un régime de pénalités extrêmement complexe non appliqué en fait
- ✓ pas de sécurisation du droit fiscal, notamment en matière de contentieux administratif et de recours judiciaire, propre à renforcer l'attractivité de Madagascar auprès des investisseurs internationaux dans les grands projets industriels et commerciaux

- ✓ défaut de consultation des opérateurs économiques en préalable aux mesures nouvelles et peu de diffusion des textes et instructions fiscales.

- **le constat au niveau de l'organisation de l'Administration fiscale :**

- ✓ des structures ne prenant pas assez en compte les diverses catégories de contribuables et inadaptation de l'allocation des moyens au regard des enjeux fiscaux
- ✓ absence de culture de résultats et de suivi des performances des services, ni de culture de services rendus aux entreprises
- ✓ insuffisance de la gestion des dossiers des grandes entreprises, pourtant fondamentale puisque les grandes entreprises représentent environ 80% des recettes totales de la DGI
- ✓ faible mobilisation des agents de la DGI due, au moins en partie à un défaut d'autorité, à un encadrement des services opérationnels déficient et méconnaissant les principes d'animation et ignorant la nécessaire culture résultats/performances
- ✓ manque de motivation des agents de la DGI et gestion des ressources humaines peu incitative en matière de promotion interne et de plan de carrière, de reconnaissance du travail fait et de rémunération en fonction des mérites et des résultats
- ✓ insuffisance de communication interne et externe

3 LA STRATEGIE DE REFORME :

- Une stratégie de réforme qui implique des engagements forts :

En effet, si l'on considère que la transparence est la norme dans la démarche de réforme, la simplification du système fiscal et la clarification des obligations des contribuables sont indispensables pour entraîner le consentement à l'impôt.

Aussi, l'acceptation de la réforme impliquait-elle des engagements de la part des autorités, par l'envoi d'un signal fort de changement, notamment en matière de communication et d'explication et de soutien à la Direction générale des Impôts.

- **"une véritable vision pour l'avenir"** de l'Administration fiscale caractérisée dans ses grandes lignes par :

- l’affichage d’objectifs ambitieux en termes de recettes budgétaires, **mais pas seulement**, il s’agissait aussi de :
- contribuer à la définition d’une politique fiscale renforçant l’attractivité du territoire et favorisant un climat d’investissement à Madagascar
- moderniser les structures et les procédures pour répondre aux enjeux et aux besoins des différentes populations fiscales
- développer de meilleurs services aux usagers avec une exigence de transparence et fournir aux agents des conditions de travail appropriées pour des agents responsabilisés et mobilisés, avec une exigence de comportement conforme aux règles.

4 DES ORIENTATIONS CLAIRES POUR LA REFORME:

Pour répondre à ces objectifs, la stratégie de modernisation de la DGI repose sur des orientations claires et affichées :

4.1 Mise en œuvre d’actions immédiates pour renforcer les opérations fiscales et sécuriser les recettes :

Un plan d’action prioritaire est mis en œuvre pour réhabiliter les opérations fiscales des centres fiscaux présentant le plus fort potentiel fiscal : **Direction des Grandes Entreprises (DGE)** en premier, et des **PME** des deux principales régions et de **3 centres pilotes** pour les autres contribuables.

C’est véritablement ce qui a été **“le cœur de la réforme”** et qui marquait une rupture avec la gestion ancienne qui omettait de tenir compte du principe “coût des moyens engagés /résultats obtenus”.

Au contraire, la nouvelle démarche prenait en compte le fait que la Direction des Grandes Entreprises (DGE) représentait l’essentiel des recettes fiscales de la DGI ; c’est donc tout naturellement sur ce service que les moyens techniques, financiers et humains ont été prioritairement concentrés.

4.2 Réforme et simplification de la législation fiscale :

Les composantes les plus importantes de la réforme ont été identifiées au cours du 1er trimestre de la réforme et intégrées dans la Loi de Finances suivante (2008).

Sans entrer dans le détail des mesures on évoquera les principales, qui sont purement indicatives dès lors qu’elles concernent un pays en particulier et qu’elles ne sont pas susceptibles d’être reproduites à l’identique dans un autre pays :

4.3 Renforcement et modernisation des structures de la DGI :

- baisse des taux de 2 points en moyenne sur 3 ans des principaux impôts directs, rendue possible notamment par l'élargissement de la base imposable
- **suppression de la taxe professionnelle (patente) et de diverses taxes "polluantes"** et rapportant peu : impôts compliqués, mal appliqués et mobilisant de trop nombreux agents
- augmentation de la TVA de 18 à 20% (moyenne relevée dans nombre de pays) et qui compense (largement) la suppression de certaines taxes.

C'est cette réforme de l'Administration fiscale qui a nécessité le plus d'engagement dès lors qu'elle touchait, comme nous allons le voir, tous les secteurs de la DGI et qu'il s'agissait de donner très rapidement à l'ensemble des agents, des repères et des formations immédiatement opérationnelles.

Les services centraux sont immédiatement réorganisés et renforcés pour assurer la mise en œuvre de la réforme et la supervision des opérations fiscales. Puis, est entreprise la mise en place progressive des services opérationnels calibrés en fonction des différents segments de la population fiscale.

4.4 Modernisation des procédures et des systèmes :

Dans la recherche d'efficacité, il s'agissait de simplifier les procédures de déclaration et de paiement des impôts, de généraliser l'utilisation des moyens informatiques avec pour conséquence un redéploiement des agents vers la réalisation des tâches les plus productives.

4.5 Développement et mobilisation des ressources humaines :

Les orientations retenues ont visé à réaliser une nouvelle gestion des carrières, une redéfinition des missions, la motivation des agents à travers la reconnaissance des mérites et des avantages financiers et parallèlement une action visant la lutte contre la corruption.

4.6 Communication :

D'intenses actions de communication ont été conduites à un rythme soutenu, aussi bien en interne (questionnaire aux agents sur leur perception de la réforme et leur ressenti au travail) qu'en direction des entreprises particulièrement celles relevant de la DGE (enquête directe auprès d'un panel d'entreprises et envoi d'un questionnaire détaillé sur l'application selon elles, en réel, des mesures nouvelles à la DGI), création d'espaces d'échanges et de dialogue. Une communication plus simple et pédagogique ciblait également le grand public.

Sur la base de ces orientations stratégiques, le plan d'action identifie les principales actions à engager et développe un calendrier prévisionnel de mise en œuvre.

5 LE PLAN D' ACTIONS :

5.1 Modernisation et simplification de la législation fiscale :

- identification des composantes de la réforme du système fiscal dès le début de la réforme
- concertation des partenaires économiques et des groupements professionnels et de l'instance représentant les experts comptables
- élaboration du projet de réforme fiscale et adoption des textes législatifs et réglementaires
- communication interne/ externe, formation des cadres et des agents
- enquête de satisfaction auprès des opérateurs.

On insistera sur la démarche engagée en matière de communication visant à favoriser la compréhension et l'appropriation de la réforme par les agents de la DGI et son acceptation par les opérateurs économique. Elle a été particulièrement appuyée par le Directeur général qui est intervenu à de nombreuses reprises à travers les différents média.

5.2 Modernisation et rationalisation de l'organisation :

réorganisation des services centraux :

- formation d'une équipe restreinte au cabinet du DG, composée de jeunes cadres bien formés, dynamiques, réactifs et motivés (postes à profil), dont la mission a été de préparer, de suivre la mise en place de la réforme et d'en analyser les résultats, de centraliser les statistiques (télétransmission directe au cabinet du DG des données de la DGE puis progressivement des services régionaux)
- renforcement du service de politique fiscale chargé d'analyser les indices économiques, de produire des études d'impact de la réforme fiscale, de fournir des études à la demande et de rechercher des propositions de correction ou de complément à la réforme fiscale
- élaboration d'un nouvel organigramme et nomination de nouveaux chefs de services, la plupart du temps issus des derniers recrutements ou suite à une évaluation des cadres en place : postes à profils attribués prioritairement dans les grands services, cabinet DG, DGE en priorité
- redéfinition des tâches par services avec mise en chantier de fiches de postes

- formation renforcée de tous les cadres avec un accent particulier sur l'encadrement des services : formation au leadership, et à la présentation des tableaux de bord et compte rendus d'activité et à l'analyse par les chefs de services eux-mêmes de leurs propres résultats, par rapport notamment aux données publiées pour les autres services.
- **réorganisation et renforcement des capacités des services opérationnels :**
- définition des tâches prioritaires pour l'ensemble des services
 - formation étendue à l'ensemble des personnels avec une implication requise des chefs de service, visites sur place du DG et d'une équipe de la direction générale
 - amélioration du recensement de la population fiscale et définition des critères de classement par segment de contribuables (DGE, PME, petits contribuables)
 - mise en place des centres fiscaux pilotes pour la gestion des PME qui a permis des résultats très significatifs au plan des méthodes, de suivi des résultats et des résultats eux-mêmes en forte hausse, perception de l'impact de la communication en direction des entreprises, d'identification des retards et des blocages...

5.3 Simplification des procédures et amélioration de la diffusion de la culture fiscale :

- amélioration des relations avec les contribuables : organisation de rencontres avec les groupements des contribuables, séminaires de présentation des réformes et écoute des attentes des contribuables et des professionnels de la comptabilité, des banquiers (amélioration des procédures de paiement des impôts)
- refonte du Code général des impôts et création d'un manuel des procédures fiscales avec pour objectif la simplification des textes
- réexamen du périmètre géographique de certains centres fiscaux pour une meilleure gestion
- simplification des régimes d'imposition et création d'un régime simplifié d'imposition

5.4

aux contribuables :

- de l'accueil dans les centres fiscaux

Meilleur service

professionnalisation

- mise en ligne sur le site de la DGI des notes administratives, accès au téléchargement des principaux imprimés fiscaux
- création d'un centre d'appel téléphonique avec un accès réservé aux grandes entreprises. Création d'un site internet interactif pour les entreprises avec engagement effectif d'apporter des réponses rapides et personnalisées aux questionnement des opérateurs économiques , publications périodiques de FAQ et mise en ligne des réponses faites aux questions posées les plus significatives
- large diffusion du Code général des impôts, du livre de procédures fiscales, auprès des entreprises et de tous les acteurs institutionnels, groupements professionnels, associations, représentations étrangères, universités, étudiants...(accueil de ces actions jugé très favorable par le public cible)
- diffusion de brochures, communications fiscales, rappel des délais de déclaration, interviews radio et télévision...

5.5 **Simplification et modernisation des procédures d'immatriculation des contribuables :**

L'objectif était de réaliser un audit de l'état du recensement des contribuables, qui a d'ailleurs révélé des insuffisances lourdes (non immatriculation, doublons, contribuables inactifs, erreurs diverses, enregistrements inexacts), puis d'assainir le fichier d'immatriculation. L'opération, placée sous la responsabilité d'un seul service dédié a été engagée dans la durée bien évidemment, car il s'agit en l'espèce d'une opération lourde qui a souvent échoué par le passé, faute de méthode et de suivi.

A retenir que cette démarche a été initiée après consultation des diverses parties prenantes : Douanes, Trésor, Centre de formalités administratives nouvellement créé, Chambre de Commerce Institut de la statistique, Justice. Mais la base du fichier de recensement et le numéro d'identification maintenu est celui attribué par la DGI. Le croisement des divers fichiers administratifs n'a pu être engagé mais des accords ponctuels d'échanges avaient été trouvés avec certains services.

Cette démarche autorisait d'imaginer pour l'avenir un développement ultérieur, certes à plus long terme, qui visait à étendre le numéro d'identification fiscale (alors réputé intangible) à l'ensemble de la population.

procédures de déclaration fiscale et de paiement :

Ce point de la réforme s'est avéré un élément très significatif en termes de recettes fiscales, de sécurité des données fiscales, et de lutte contre la corruption. Il s'est également révélé comme un élément de visibilité de la réforme auprès des entreprises, des autorités de l'Etat et des partenaires au développement.

- simplification et meilleure lisibilité des déclarations fiscales et publication de notices explicatives
- généralisation du paiement par chèque, sauf pour les petits contribuables non bancarisés
- mise en place du **paiement par virement bancaire**, plus rapide et plus sûr pour les grandes entreprises, puis élargissement progressif de l'obligation aux PME (taux effectif de règlement par virement obtenu pour les centres fiscaux les plus importants : 98%)
- création du dispositif de la **télé déclaration fiscale pour les entreprises de la DGE**
- simplification et procédure accélérée des remboursements de crédits de TVA après analyse risque/comportement habituel des contribuables, l'objectif étant de ne pas créer de formalités inutiles pour les entreprises connues pour leur ponctualité et leur comportement habituel sans problème.

contrôle fiscal :

- élaboration d'un vaste programme de contrôle fiscal qui a conduit à examiner pratiquement tous les dossiers importants, notamment ceux gérés par la DGE (contrôles sur pièces ou sur place)
- renforcement marqué de la lutte contre la fraude fiscale : recherche de renseignements extérieurs, mise à jour de circuits frauduleux, croisement des informations avec la Douane
- création d'un service central de lutte contre la fraude, chargé de l'organisation, du suivi du contrôle

fiscal et d'études et méthodes. Cette structure diligente par ailleurs des contrôles visant des activités spécifiques ou particulières : associations, activités de conseil, certaines professions libérales pour lesquelles le contrôle fiscal était demeuré quasi inexistant

- renforcement de l'action en recouvrement avec la création d'un **service de recouvrement à compétence nationale** pour la mise en œuvre des poursuites concernant les grosses créances et le conseil aux services des recettes des impôts (envoi en formation du responsable auprès de la DGI française)

5.8 **Simplification des procédures contentieuses :**

- unification des procédures contentieuses et mise en place d'un suivi dans le temps
- création d'une **Commission d'arbitrage et de recours** à compétence élargie chargée d'examiner les litiges entre la DGI et les contribuables avant tout recours judiciaire (instance très attendue par les opérateurs économiques).

5.9 **Modernisation de l'informatique :**

- audit extérieur pour l'évaluation de la chaîne informatique et de son adaptabilité aux réformes engagées et pour formuler des propositions en matière de sécurité des données
- création d'un service de l'informatique structuré et mise en place d'un encadrement supervisé directement par le cabinet du DG et recrutement de jeunes ingénieurs en informatique. Mise à l'étude en interne à la DGI des fonctionnalités d'un logiciel de gestion pour l'ensemble des impôts pour les années à venir et en fonction de l'état des besoins nouveaux de la DGI (délai de réalisation de ce logiciel 2 à 3 ans)
- organisation de tournées dans les services régionaux et les centres pilotes d'une équipe d'informaticiens pour la mise à niveau des applications et la formation des cadres locaux et désignation d'un correspondant informatique sur chaque site important.

5.10 Nouvelle gestion et redéploiement des ressources humaines :

- définition des conditions d'affectation, d'évaluation des performances, et affichage des perspectives de promotion (soutien aux concours internes)
- mise à jour des fichiers du personnel et informatisation de sa gestion
- élaboration des critères à retenir pour les postes "à profil " et sélection des candidats pour ces mêmes postes à haut niveau de responsabilités ou pour des fonctions spécifiques
- création d'une charte déontologique après enquête et questionnaire auprès des agents pour identifier "les valeurs partagées"
- mise en place de contrôles internes : respect des horaires, résultats obtenus, comportement et rappel des sanctions en cas de manquement.

5.11 Formation professionnelle :

- élaboration d'un plan de formation initiale et continue, refonte et création de nouveaux supports pédagogiques avec une liaison avec l'Ecole Nationale d'Administration de Madagascar (ENAM) qui forme les inspecteurs des impôts en 2 ans : désignation de nouveaux chargés de cours de la DGI et prise en charge de certaines formations par le conseiller technique
- création de salles de formation et d'une bibliothèque juridique, économique et fiscale à la DGI
- amélioration des conditions de travail : travaux des bâtiments, dotation en matériel et informatique
- motivation par incitations financières : primes liées aux résultats et à la manière de servir
- enfin, recherche d'actions visant à favoriser convivialité et esprit de corps : organisation de rencontres thématiques culturelles ou sportives, journées détente, participation à des actions de citoyenneté : reboisement...

5.12 Communication :

A cet égard, on insistera sur l'importance de l'engagement résolu dans des actions de communication, mobilisant tous les supports possibles, qui a été, un élément majeur de la réussite de la réforme fiscale à Madagascar tant en ce qui concerne la législation fiscale proprement dite que la réforme de la Direction générale des impôts elle-même.

Les actions de communication sur lesquelles il a été insisté à plusieurs reprises ont revêtu diverses formes et investi nombre de supports de communication : présentation directe de la réforme par le Directeur général des impôts auprès des grandes entreprises, diffusion de notices explicatives, émissions de télévision et de radio pour la vulgarisation fiscale, information ciblée à l'égard des grandes entreprises et des PME, création d'espaces de discussion, rencontres avec les professionnels de la comptabilité et les responsables des services administratifs extérieurs, liaisons avec les partenaires au développement, relations avec l'Ecole Nationale d'Administration et les étudiants...

Conclusion :

On a assisté à Madagascar à la mise en œuvre d'une réforme ambitieuse et déterminée, rapidement conduite et dont les effets ont été immédiatement perçus. Cette réforme, soutenue par une vision prospective de développement inscrite dans la durée, a eu pour fil conducteur la hiérarchisation des priorités et le phasage des actions à mettre en œuvre avec une allocation des moyens proportionnée aux enjeux attendus en termes de recettes budgétaires, mais aussi de services aux entreprises.

Elle s'est traduite dans les faits par une organisation modernisée et plus performante de la Direction générale des Impôts, notamment avec le recours aux technologies modernes, véritable marqueur de la réforme, et un changement radical des méthodes fondé sur le management des équipes et une gestion des ressources humaines dynamique mais exigeante, avec un accès encouragé à une formation du meilleur niveau possible.

Elle s'est attachée à réaliser la promotion des jeunes cadres bénéficiant de formations de haut niveau et la détection de ceux, aptes à faire face à des responsabilités lourdes et intégrant le changement.

Elle s'est efforcée de rechercher les conditions d'une "vision partagée" des personnels, pour l'avenir du service fiscal, au service des entreprises, et pour les agents eux-mêmes, de voir s'ouvrir des perspectives nouvelles de promotion et de développement personnel.

Enfin, la réussite de cette ambitieuse réforme s'est largement appuyée sur une campagne de communication engagée qui était, nous semble-t-il une des conditions essentielles de son acceptation par le corps social.