

MODELISATION DES STRATEGIES MANAGERIALES ET IMPACT DE L'ACCROISSEMENT DES RECETTES NON FISCALES A LA DGRAD DE 2010 A 2019

Par

Alain KANDEFA IFUBWALA

Doctorant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa

Alain MAYINDOMBE NGAY

Doctorant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université de Kinshasa

Rodin NJANGU KIMEYA

Doctorant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université de Kinshasa

RESUME

Le présent travail qui est porté sur la modélisation des stratégies managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales à la DGRAD revient à mettre en place des stratégies organisationnelles, opérationnelles et s'articule autour de trois points à savoir : le premier point est basé sur la modélisation des stratégies Managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales à la DGRAD (Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations), le second concerne l'analyse empirique et discussion sur les résultats, la troisième enfin parle de la conclusion.

Au cours de la présente étude, il a été question notamment de donner la définition claire de la modélisation des stratégies Managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales à la DGRAD, celui de vérifier si la qualité de management à la DGRAD agit sur la performance dans la mobilisation et maximisation des recettes non fiscales et enfin de voir la part de la contribution de la DGRAD en moyenne de dix ans dans les recettes totales de l'Etat. De ce qui précède, la Modélisation des Stratégies Managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales à la DGRAD, nous disons que les stratégies ont plusieurs définitions selon les auteurs. Cependant, nous avons retenue celui qui est plus claire et courte : la stratégie est un thermomètre de haute performance. Un souffle d'énergie qui doit contribuer à la création de valeur durable pour l'organisation d'une entreprise. Il existe les mécanismes des stratégies interne et externe, où la stratégie c'est faire mieux. Elle peut avoir des effets négatifs et aussi positifs par rapport à la performance de l'entreprise.

Mots-clés : *Modélisation, stratégie managériale, accroissement, performance, recettes non fiscales*

ABSTRACT

The present work, which is focused on the modeling of managerial strategies and the impact of the increase in non-tax revenues at the DGRAD, amounts to setting up organizational and operational strategies and is articulated around three points: the first point is based on the modeling of managerial strategies and the impact of the increase in non-tax revenues at the DGRAD (Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations), the second concerns the empirical analysis and discussion of the results, and the third, finally, is about the conclusion.

In the course of this study, we have focused on the clear definition of the modeling of managerial strategies and the impact of the increase in non-tax revenues at the DGRAD, the verification of whether the quality of management at the DGRAD has an impact on the performance in the mobilization and maximization of non-tax revenues and finally, the contribution of the DGRAD in the average of ten years in the total revenues of the State. From the above, the Modeling of Managerial Strategies and the impact of the increase in non-tax revenues at the DGRAD, we say that strategies have several definitions depending on the authors. However, we have chosen the one that is clearest and shortest: the strategy is a thermometer of high performance. A breath of energy that must contribute to the creation of sustainable value for the organization of a company. There are the mechanisms of internal and external strategies, where strategy is about doing better. It can have both negative and positive effects on the performance of the company.

Keywords: Modeling, managerial strategy, growth, performance, non-tax revenues

OBJECTIF

L'objectif de cet article est d'identifier le degré de corrélation entre efficacité managériale et les performances dans la mobilisation et maximisation des recettes non fiscales encadrées par la DGRAD ; d'appliquer des stratégies managériales de qualité pouvant permettre la mobilisation et maximisation des recettes non fiscales de façon efficace et efficient.

INTRODUCTION

Au XXI^{ème} siècle et à plus de soixante ans de leur accession à l'Indépendance, la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne se débattent dans un marasme et ont mis en évidence les vrais problèmes politiques, économiques et sociaux. Leur incapacité de se tailler un chemin de développement, de résister aux crises politiques, économiques, financiers, alimentaires et unitaires.

L'Afrique noire, la République Démocratique du Congo, en particulier est en crise. Quelle crise ? La dégradation généralisée des conditions de vie des populations, l'inadéquation et la faillite des structures politiques,

économiques, aussi que de la gestion, constituent un constat général de crise permanente¹.

Si l'évolution fiscale est un problème intolérable pour les administrations fiscales des pays riches, que dire du gouffre qu'elle crée dans le pays en développement dont les outils juridiques et institutionnels de lutte contre la fraude fiscale sont bien plus faibles. En plus d'anéantir les effets des mesures anti-pauvreté, la fraude fiscale sape les bases d'imposition indispensable à un développement économique durable. La fiscalité finance le développement dans la mesure où, il faut aller jogger le degré du prélèvement fiscal dans la richesse de l'Etat².

Selon la Banque Mondiale, les sorties illicites des fonds des pays en développement atteignent entre 500 et 800 milliards des dollars Américain par an. On ne sait pas très bien quelle est la part de la fraude fiscale, mais on peut estimer que les pertes des recettes dépassent largement de total de l'aide bilatérale au développement, ainsi le revenu national cumulé des plusieurs pays pauvres. Cet argent perdu pourrait être consacré à la santé, éducation, aux infrastructures, aussi sauvé des vies de population³.

Les montants de prélèvements obligatoires par rapport au PIB est deux fois plus faible dans les pays les plus pauvres que dans le monde développé. Certes, on ne peut pas attendre d'un pays d'Afrique subsaharienne le même niveau d'imposition que la Scandinavie, mais de nombreux pays à bas revenus pourraient accroître leurs recettes fiscales et parafiscales en améliorant leur système fiscal, ce qui renforcerait leurs développements⁴.

Les taxes et redevances ne sont pas une source des recettes et de croissance. Elles contribuent aussi largement à développer les institutions, les marchés et la démocratie, car l'Etat percepteur doit rendre des comptes à ses contribuables. Tout comme une pression fiscale excessive peut entraver la croissance dans les pays riches, des structures fiscales déficientes dans les économies en développement sont une cause majeure de gouvernance faible et peu réactive et suscitent une dépendance excessive à l'égard de l'aide. Avec les recettes parafiscales, les citoyens peuvent demander des comptes au pouvoir public pour leurs décisions, sans se sentir tributaire des donateurs. Et parce que les recettes non fiscales sont relativement prévisibles, les gouvernements peuvent planifier avec plus de certitude.

¹ NZANDA - BWANA KALEMBA. M., *Notes de cours d'Analyse Approfondie des théories et des faits économiques*, DEA1-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2018.

² MABIALA UMBA., *Notes de cours de fiscalité et développement*, DEA2-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2021, p.2.

³ *Idem*.

⁴ *Ibidem*.

Bien attendu, les pays en développement ont et auront encore besoin de l'aide, mais peuvent également l'utiliser pour renforcer leurs politiques fiscales, gagner en autonomie et être moins dépendante de l'aide extérieur à long terme⁵.

Notre étude porte sur modélisation des stratégies managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales a la DGRAD de 2010 à 2019.

Ici, nous disons qu'il existe plusieurs sources de financements auxquels l'Etat peut recourir. Néanmoins, il peut procéder à la mobilisation et maximisation des ressources locales et /ou recourir à des emprunts intérieurs ou extérieurs (institutions financières internationales).

Il sied de noter aussi que l'Etat Congolais peut s'organiser à travers ses services mobilisateurs des recettes, notamment des régies financières pour mobiliser des ressources locales : la Direction Générale des Impôts (DGI en sigle), la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations (DGRAD en sigle), et la Direction Générale des Douane et Accises (DGDA en sigle).

Parmi les ressources locales, il ne fait l'ombre d'aucun doute que les recettes non fiscales encadrées par la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations (DGRAD en sigle) représentent une importante proportion dans le volume des recettes publiques et par conséquent constituent l'une de composante essentielle du budget de l'Etat, RD Congolais.

Aussi, avant la création de la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations (DGRAD en sigle) par le décret n° 0058 du 27 décembre 1995, les recettes non fiscales étaient gérées de manière disparate, ne pouvant pas permettre de canaliser les ressources dont l'Etat avait besoin pour affronter ces dépenses⁶. Aussi, de nombreux abus et irrégularités ont-ils été observés de part et d'autre dans la gestion confiée aux services publics quant à l'encadrement des recettes non fiscales.

A l'interne, les deux premières phases : constatations et liquidations des recettes non fiscales sont faussées par rapport à la réalité, la gestion même de cette recette est sujette à caution en République Démocratique du Congo où de manière atypique, ces derniers sont à l'apanage des administrations porteuses d'actes, et par conséquent, les deux autres phases : l'ordonnancement et le recouvrement reviennent à la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations (DGRAD en sigle)⁷.

⁵ MABIALA UMBA., *Op. cit.*

⁶ Journal Officiel de la RDC, DGRAD, texte coordonné, 2018, p. 87

⁷ Idem.

Par rapport à ce qui précède, nous disons que l'Etat congolais réalise des manques d'argent énormes lors de la perception des recettes publiques et en particulier les recettes non fiscales. Ce qui explique la réduction des recettes dans son budget, avec comme corolaire, l'instabilité du cadre macro-économique.

Ainsi, la problématique de la modélisation des stratégies managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales à la DGRAD de 2010 à 2019, revient à s'interroger sur le niveau significatif des attributs qui caractérisent les indicateurs de mobilisation et maximisation des recettes non fiscales et sa place dans le budget de l'Etat en République Démocratique du Congo.

La recherche des éléments de réponses à cette démarche suscite l'identification de la question spécifique à savoir : Sur quoi reposent les stratégies managériales de mobilisation efficace des recettes non fiscales à la DGRAD ?

Nous disons que modélisation des stratégies managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales à la DGRAD de 2010 à 2019 reposent sur le renforcement de la mobilisation des recettes non fiscales, l'amélioration du recouvrement des recettes non fiscales, l'optimisation des ressources des collectivités territoriales, l'optimisation des ressources des Etablissements Publics Nationaux (EPN) et l'accroissement de la mobilisation de l'épargne privée.

*** DE LA MÉTHODOLOGIE**

Au regard de la méthode systémique, la DGRAD est considérée comme un système et ses différents départements comme des sous-systèmes appelés à collaborer dans l'harmonie pour atteindre l'objectif spécifique, celui de mobiliser et maximiser les recettes non fiscales pour le compte du trésor public. La méthode génétique activée afin de connaître les causes et faiblesses actuelles dans l'encadrement des recettes non fiscales. Le diagramme de flux pour schématiser le processus, objectif est de présenter graphiquement la tendance des recettes non fiscales réalisées par rapport aux prévisions (assignments) de la DGRAD d'après la norme ISO 9000 et 2000 (système de management de qualité). Approche processus et référentiel : cette démarche consiste à décrire de façon méthodique les activités du domaine d'analyse afin d'identifier leur objectif, leur risque et les dispositifs qui devraient permettre de maîtriser ceux-ci. Par rapport à la revue de la littérature, nous disons :

LUKUIISHI. Albert, la stratégie est la super performance à battre sur le marché, c'est-à-dire réaliser l'excédent de la rentabilité par rapport à l'indice

de performance. Donc, le gestionnaire estime par des raisons qui lui sont propre de réaliser les meilleurs résultats⁸.

Selon LOILIER Thomas : une stratégie est la manière d'élaborer, diriger et de coordonner des plans d'actions afin d'aboutir à un objectif déterminé, programmé sur le court ou long terme. Le but principal étant d'éviter le pilotage à vue, une stratégie doit être appliquée et apporter des résultats positifs⁹.

Pour Igor ANSOF : la stratégie est la conception que la firme se fait de ces activités spécifiant son taux de rendements, le champ de son expansion (diversité) et ces directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser, en d'autres termes, l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et allouer les ressources nécessaires pour lesdites finalités¹⁰.

I. MODELISATION DES STRATEGIES MANAGERIALES ET IMPACT DE L'ACCROISSEMENT DES RECETTES NON FISCALES A LA DGRAD

Dans les stratégies managériales et l'accroissement des recettes non fiscales à la DGRAD, il convient de réserver une place importante à la qualité de l'homme, relative aux opérations d'ordonnancement et recouvrement des recettes non fiscales. Ce concept est aussi pompeux qu'il est creux, et comme c'est le cas pour une bonne part du vocabulaire néoclassique. C'est pour ce faire que l'article 6 du décret n°059 du 27 décembre 1995 portant règlement d'administration relatif au personnel de carrière de la DGRAD précise que le recrutement du personnel de celle-ci s'effectue sur concours organisé par la DGRAD sous contrôle du Ministère de la fonction publique à la demande du ministère des finances et exceptionnellement sur titre à condition pour la DGRAD d'obtenir une autorisation du ministère de la fonction publique à la demande du Ministère des Finances.

Or, dans les dispositions transitoires du décret créant la DGRAD en son article 23 fixe qu'en attendant le recrutement du personnel conformément aux dispositions du décret précité, Le Ministère des Finances affectera, selon les besoins à la DGRAD, les agents jugés nécessaires pour son fonctionnement, notamment par le transfert d'unité œuvrant sous d'autres ministères.

⁸ LUKUISHI. A., *Notes de cours de marché financier et boursier*, DEA 2-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2021, p. 98

⁹ LOILIER T., *Gestion de l'innovation, comprendre le processus pour le piloter*, Librairie Eyrolles, Paris, 2013, p. 25.

¹⁰ ANSOF. I. H., *Stratégie du développement de l'entreprise*, édition Homme et Technique, Paris, 2008, p. 2

Tous les agents de la DGRAD y compris le Directeur Général et les Directeurs Généraux Adjointes sont régis par le règlement d'administration (Décret n°0059 du 27 décembre 1995) pris conformément à la loi n°81-003 du 17 juillet 1981 portant statut du personnel de carrière des services publics de l'Etat.

Ici, la modélisation des stratégies managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales a la DGRAD de 2010 à 2019 vise quatre objectifs principaux, à savoir :

- Répondre à l'obligation de recevabilité de la DGRAD vis-à-vis du Gouvernement RD Congolais ;
- Présenter les résultats enregistrés au cours des exercices budgétaires 2010-2019, en matière d'ordonnancement et des recouvrements des recettes non fiscales ;
- Les suggestions.

II. ANALYSE EMPIRIQUE ET DISCUSSIONS SUR LES RÉSULTATS

Ici, nous procéderons à évaluer la modélisation des stratégies managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales a la DGRAD de 2010 à 2019 en passant par plusieurs pratiques pour les années concernées.

Pour se faire, nous allons présenter les matériels d'analyse des recettes non fiscales mobilisées par la DGRAD, et une analyse des écarts et l'apport de la DGRAD sur les recettes de l'Etat de 2010 à 2019.

2.1. Présentation des matériels d'analyse

La DGRAD est un service public doté de l'autonomie administrative et financière. Elle est placée sous l'autorité du ministère des Finances et fonctionne dans le cadre des lois et textes réglementaires en vigueur. Elle a comme mission l'ordonnancement et le recouvrement des recettes non fiscales. L'objectif principal est de canaliser les recettes non fiscales dans le compte du trésor public.

Tableau 1 : Présentation des données sur les assignations et réalisations de la DGRAD de 2010 à 2019 en milliard de CDF

Années	Recettes hors pétroliers		Recettes pétroliers producteurs		Recettes non fiscales	
	assignations	réalisées	assignations	réalisées	assignations	réalisées
2010	294 424 722 537,00	434 192 121 626,00	369 300 022 422,36	157 610 370 496,00	401 303 113 000,64	591 802 492 122,00
2011	491 537 640 528,00	353 701 509 289,06	353 701 509 289,06	227 176 528 500,00	137 836 131 239,00	512 268 979 832,86
2012	298 408 186 781,00	677 591 959 290,00	225 578 949 757,00	225 578 949 757,00	523 987 135 538,00	903 170 909 047,00
2013	789 945 827 409,00	297 543 769 849,00	267 277 281 145,00	234 785 130 646,00	67 616 043 192,00	532 323 900 495,00
2014	565 597 085 144,80	505 611 205 454,78	240 914 332 000,00	162 141 717 615,82	451 829 108 782,00	667 726 053 111,92
2015	622 544 376 946,00	457 496 964 018,16	243 033 098 885,00	122 679 582 798,84	631 367 513 723,75	559 712 469 360,65
2016	586 930 546 763,73	419 317 730 520,15	72 797 233 807,00	64 515 001 081,73	659 727 789 571,00	483 832 721 601,42
2017	801 557 281 837,00	721 895 875 745,03	156 300 650 828,00	168 722 071 907,28	957 857 932 659,00	890 617 947 652,31
2018	1 079 289 211 978,00	1 208 805 785 521,30	272 677 517 498,00	160 155 942 819,27	706 611 694 480,00	1 368 961 728 340,57
2019	1 071 305 750 767,81	1 071 305 750 767,81	218 951 208 733,65	218 951 208 733,65	1 290 256 959 501,46	1 290 256 959 501,46
Total	6 601 540 630 692,34	6 147 462 672 081,29	2 420 531 804 365,07	1 742 316 504 355,59	5 828 393 421 686,85	7 800 674 161 065,19

Source : Rapport de la DGRAD de 2010 à 2019

2.2. Analyse des écarts et l'apport des recettes non fiscales encadrées par la DGRAD dans les recettes de l'Etat

2.2.1. Analyse des écarts sur les assignations et les recettes réalisées

L'écart résulte de la confrontation des réalisations et des prévisions pour une même période. Les prévisions doivent être établies sur la base d'une production réelle. En effet, il s'agit de comparer les moyens de production utilisés aux moyens de production que l'on aurait dû mettre en œuvre pour une fabrication déterminée. Un écart est favorable si les réalisations sont inférieures aux prévisions pour une même production. Un écart est défavorable si les réalisations sont supérieures aux prévisions pour une même période de production¹¹.

¹¹ Jean GLOCK., *Elément de Gestion Budgétaire*, Nouvelle édition africaine, PUF, 1982, p. 34

Tableau 2 : Calculs des Ecart pour les prévisions et réalisations des recettes non fiscales de 2010 à 2019

Année	Assignations budgétaire	Recettes réalisées	Ecart
2010	1 065 027 857 960,00	1 183 604 984 244,00	118 577 126 284,00
2011	983 075 281 056,06	1 093 147 017 621,92	110 071 736 565,86
2012	1 047 974 272 076,00	1 806 341 818 094,00	758 367 546 018,00
2013	1 124 839 151 746,00	1 064 652 800 990,00	-60 186 350 756,00
2014	1 258 340 525 926,80	1 335 478 976 182,52	77 138 450 255,72
2015	1 496 944 989 554,75	1 139 889 016 177,65	-357 055 973 377,10
2016	1 319 455 570 141,73	967 665 453 203,30	-351 790 116 938,43
2017	1 915 715 865 324,00	1 781 235 895 304,62	-134 479 970 019,38
2018	2 058 578 423 956,00	2 737 923 456 681,14	679 345 032 725,14
2019	2 580 513 919 002,92	2 580 513 919 002,92	0
Total	14 850 465 856 744,30	15 690 453 337 502,10	839 987 480 757,81

Source : Auteurs, à partir de rapports annuels de la DGRAD

Il se dégage du tableau ci-haut, un constat selon lequel la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de participations a été performante durant les années d'études, seulement pour les années (2013, 2015, 2016 et 2017) que la DGRAD n'a pas été performance c'est-à-dire les écarts sont défavorables pour ses années.

2.3. Analyse de corrélation

Nous disons que notre objectif est d'identifier le degré de corrélation entre efficacité managériale et les performances dans la mobilisation et maximisation des recettes non fiscales encadrées par la DGRAD. D'où ici, nous considérons l'efficacité managériale comme variable de total recettes de l'Etat et la performance comme recettes non fiscales encadrées par la DGRAD.

L'analyse de la corrélation en économie vise à mesurer le degré de dépendance existant entre les faits économiques représentés par des variables statistiques quantitative. La corrélation simple mesure le degré de liaison ou l'intensité de relation entre deux phénomènes représentés par deux variables x et y lorsqu'il s'agit d'une relation entre trois ou plusieurs variables, on parle de la corrélation multiple¹².

Le coefficient de corrélation des Rangs de Spearman est fondamentalement un cas particulier du coefficient de Pearson. Il constitue en effet, l'extension à

¹² BOSONGA B., *Manuel d'économétrie*, DEA 1-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2019, p. 25

des Rangs du coefficient de corrélation linéaire. Mais, il présente l'avantage d'être non paramétrique. En outre, le coefficient de Spearman reste robuste face aux points atypiques, même lorsque l'effectif est faible¹³.

Le coefficient de corrélation est la mesure spécifique qui quantifie la force de la relation linéaire entre deux variables d'une analyse de corrélation¹⁴.

Tableau 3 : Matrice de corrélation

Variabes	Recettes de l'Etat	Recettes de la DGRAD
Recettes de l'Etat	1	0.707334270183722
Recettes de la DGRAD	0.707334270183722	1

Source : Auteurs, sur base des données de la DGRAD

A partir de cette matrice de corrélation, nous constatons les différentes relations positives entre les variables. En effet, le degré de liaison de deux variables se situe entre (0,65 et 0,80), il se dégage une corrélation positive forte de (0,70) entre les deux variables.

Tableau 4 : Contribution de la DGRAD en moyenne de 10 ans dans les recettes de l'Etat

Année	Recettes de l'Etat	Recettes réalisées de la DGRAD
2010	5 607 517 614 755,00	1 183 604 984 244,00
2011	5 746 324 098 494,00	1 093 147 017 621,92
2012	11 524 534 946 590,00	1 806 341 818 094,00
2013	7 259 093 803 205,00	1 064 652 800 990,00
2014	5 480 395 169 919,00	1 335 478 976 182,52
2015	8 496 349 867 384,00	1 139 889 016 177,65
2016	6 694 506 503 118,00	967 665 453 203,30
2017	11 524 534 946 590,00	1 781 235 895 304,62
2018	10 352 319 053 000,00	2 737 923 456 681,14
2019	10 111 511 979 559,00	2 580 513 919 002,92
Total	82 797 087 982 614,00	15 690 453 337 502,10
CONTR/MOYENNE	18,9505	

Source : Auteurs sur Microsoft Excel

Après la manipulation de différents chiffres, nous avons abouti aux résultats selon lesquels les recettes non fiscales encadrées par la DGRAD contribuent sur les recettes de l'Etat de 0,1895, soit 19%.

¹³ BOSONGA B., *op. cit.*, p.25.

¹⁴ Idem.

CONCLUSION

Cet article est focalisé dans la modélisation des stratégies managériales et impact de l'accroissement des recettes non fiscales a la DGRAD de 2010 à 2019.

Dans cet article, il convient de réserver une place prépondérante à la qualité de l'homme relative aux opérations d'ordonnancement et recouvrement des recettes non fiscales, socle même de cette régie financière.

Nous disons ici que les agents et cadres de la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations (DGRAD) sont régies par les règlements d'administrations (Décret n°0059 du 27 décembre 1995 la créant).

Nous disons que la modélisation des stratégies managériales et l'impact de l'accroissement des recettes non fiscales à la DGRAD reposent sur le renforcement de la mobilisation des recettes non fiscales et à l'amélioration du recouvrement desdites recettes.

Nous pouvons dire que le management de qualité à la DGRAD agit sur la performance dans la mobilisation et maximisation des recettes non fiscales en RDC, surtout qu'elle respecte les normes de gestion dont ISO 9000 relative au management de qualité et que les recettes non fiscales encadrées par la DGRAD contribuent efficacement dans le budget de l'Etat.

Et elles ont connus de fluctuation au cours de la période sous analyse, atteignant un pic en 2012, 2017 et un creux en 2014. Il sied de signaler aussi que la DGRAD est une régie financière d'une importance capitale dans la mobilisation et maximisation des recettes non fiscales en RDC.

Elle a comme mission : ordonnancement et recouvrement des recettes non fiscales pour le compte du trésor public. Elle est sous tutelle du ministère des Finances.

BIBLIOGRAPHIE

1. ANSOF. I. H., *Stratégie du développement de l'entreprise*, édition Homme et Technique, Paris, 2008.
2. Banque Africaine de Développement, *Perspectives économiques en République Démocratique du Congo en 2019*.
3. Banque Africaine de Développement, *Rapport Annuel 2019*.
4. Banque Mondiale, *Rapport Annuel 2019*
5. BCC : *Rapport Annuel 2017*.
6. BCC : *Rapport Annuel 2018*.
7. BOSONGA. B., *Manuel d'économétrie*, DEA 1-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2019.
8. Fonds Monétaires International, *Afrique Subsaharienne, Faire face à l'incertitude*, Perspectives économiques Régionales, Etudes économiques et Financières (octobre 2019).
9. Fonds Monétaires International, *Perspective de l'économie mondiale*, janvier 2020.
10. GLOCK Jean, *Elément de Gestion Budgétaire*, Nouvelle édition africaine, PUF, 1982.
11. Journal Officiel de la RDC, 2018, DGRAD, texte coordonné.
12. Le Robert, *Dictionnaire Français*, nouvelle édition, Maury, Paris, 2012.
13. LOLIER T., *Gestion de l'innovation, comprendre le processus pour la piloter*, Librairie Eyrolles, Paris, 2013.
14. LUKUISHI A., *Notes de cours de marché financier et boursier*, DEA 2-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2021.
15. MABIALA UMBA, *Notes de cours de fiscalité et développement*, DEA2-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2021.
16. MABIALA UMBA., *Notes de cours de fiscalité et développement*, DEA2-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2021.
17. NZANDA-BWANA KALEMBA. M., *Notes de cours d'Analyse Approfondie des théories et des faits économiques*, DEA1-Gestion, FASEG, UNIKIN, 2018.
18. *Rapport annuel BCC*, 2016.
19. *Rapport annuel CNSSAP*, 2017.
20. *Rapport annuel CNSSAP*, 2018.
21. *Rapport annuel de la Banque Centrale du Congo*, exercice 2014.
22. *Rapport annuel de la Banque Centrale du Congo*, exercice 2015.
23. *Rapport Annuel de la DGRAD 2018*.
24. *Rapport annuel de la DGRAD*, 2010.
25. *Rapport Annuel de le DGRAD*, 2011.