

---

# L'amélioration de la qualité de services aux contribuables

---

**IFA Maroc, le 12 octobre 2016**

---

**Omar FARAJ**

---

Mesdames et Messieurs,

Je voudrai tout d'abord remercier Madame la Présidente pour son aimable invitation et vous remercier toutes et tous pour votre présence.

Le sujet de mon intervention, comme on l'a convenu ensemble, sera centré sur l'amélioration de la qualité de service aux contribuables.

C'est un sujet au cœur de la réflexion globale sur la modernisation de l'Administration Publique en général, mais c'est un sujet qui revêt une importance encore plus prononcée dans le cas particulier de l'Administration fiscale ; dans la mesure où le contribuable « qui paie le service public » n'est plus une métaphore ou une notion abstraite, comme il pourrait l'être pour les autres agents de l'Administration Publique, mais constitue, en l'occurrence, une réalité concrète, des identités réelles, que nous côtoyons, avec lesquelles nous dialoguons, au quotidien.

Donc, son exigence d'une qualité de service à la hauteur de ce qu'il paie, en l'occurrence, directement à la Direction Générale des Impôts, est plus forte, à juste titre.

On me dit souvent que la Direction Générale des Impôts est condamnée, par la nature même de sa mission, à n'avoir en face d'elle que des clients insatisfaits dans la mesure où personne ne vient payer ses impôts avec gaieté de cœur. C'est archifaux et je le vérifie chaque jour.

Je constate, de plus en plus, une prise de conscience collective ; non seulement que payer ses impôts est un comportement éminemment citoyen, mais est de plus en plus considéré comme un acte de salubrité publique. Car les individus et les entreprises intègrent spontanément l'idée que l'existence d'un Etat fort est une condition sine qua non de leur sécurité, et leur bien être et leur prospérité.

Les gens ont, de plus en plus, conscience qu'ils ne peuvent continuer à fonctionner et à prospérer s'il arrivait que l'Etat manque de moyens d'action. Mais, ceci étant dit, ils ont également des exigences de qualité de service, de respect de leurs droits et d'équité et c'est très légitime.

De manière plus concrète, de quoi parle-t-on quand on dit « qualité de service au contribuable ». Bien évidemment la qualité du système fiscal dans son ensemble est la pierre angulaire de tout le dispositif. Si, dans son architecture globale, notre système fiscal manquait de cohérence, manquait de substance, s'il était trop en décalage par rapport aux attentes des différents acteurs, l'édifice lui-même serait fragile à la base et on ne peut rien espérer construire dessus.

Or, heureusement pour tout le monde, un travail immense a été réalisé, sur les trois dernières décennies, pour bâtir un système fiscal national robuste

cohérent et moderne, pour l'essentiel. Bien évidemment, il est loin d'être parfait et ne pourrait l'être, dans l'absolu, que très provisoirement vues les évolutions constantes de l'environnement économique. Il y a beaucoup d'ajustements à opérer, tous pratiquement connus de part et d'autre, il faut juste la volonté et le bon timing politique pour accélérer le rythme des réformes.

Mais, on a indéniablement une base forte sur laquelle on peut bâtir ensemble.

La seconde exigence concerne la qualité formelle des textes, leur degré de clarté et de lisibilité. Car parfois, je le reconnais, les textes tels qu'ils sont rédigés peuvent ne pas être suffisamment clairs, ou carrément ambigus, et peuvent empêcher la bonne compréhension de l'intention du législateur et

en conséquence une action sereine et confiante de la part des acteurs économiques.

Raison pour laquelle, dès le départ, je me suis engagé à faire une revue générale du Code Général des Impôts pour débusquer les incohérences, les zones d'incompréhension et parvenir, dans un cadre concerté, à un texte plus cohérent, plus clair et qui permet aux acteurs de travailler dans la sérénité et la confiance nécessaires.

La troisième exigence à ce niveau là est que la marge d'interprétation des agents de l'Administration fiscale doit être limitée au minimum et quand, par nécessité, un effort d'interprétation s'impose, le principe est de toujours faire l'interprétation la plus favorable au profit du contribuable.

Mesdames et Messieurs, comme vous le savez tous, l'Administration des Impôts a pour mission de s'assurer de la conformité des déclarations par rapport aux lois et règlements en vigueur.

Cette mission essentielle, nous l'effectuons, non pour des considérations de recettes fiscales, comme certains pourraient le penser, mais pour des considérations d'équité et pour sauvegarder un cadre de concurrence loyal et une compétition honnête entre les différents acteurs.

Mais, dans l'exercice de cette mission, nous devons obéir à des exigences de rigueur et d'objectivité dans notre façon d'opérer les contrôles, de la programmation à la clôture des dossiers vérifiés.

Là aussi, il y a une exigence de qualité dans l'esprit et dans la démarche : les rapports avec les contribuables à cette occasion, le dialogue qui doit s'instaurer et le respect de règles de déontologie et d'éthique sont des

exigences fortes exprimées par nos différents interlocuteurs et auxquelles nous souscrivons sans réserve.

Je l'ai souvent dit et je le répète devant vous. Personnellement je crois que la préoccupation principale d'un chef d'entreprise, en se levant le matin, n'est pas de frauder le fisc, mais de développer son entreprise, de conquérir des parts des marchés, de construire quelque chose de solide, dans la pérennité, et on ne construit rien de solide sur des bases précaires, en se fragilisant par des pratiques qui tôt ou tard porteront préjudice aux intérêts de son entreprise.

Mesdames et Messieurs,

La qualité de la perception que nous pouvons avoir les uns des autres est déterminante par le type de relations que nous pouvons avoir, que nous devons instaurer et la qualité du dialogue qui doit s'installer entre nous.



Sur un autre plan, je crois qu'en chef d'entreprise, un citoyen, a bien mieux à faire que de venir perdre son temps dans les couloirs de l'Administration. Un temps précieux qu'il peut investir pour développer ses affaires.

A partir de là, on a convenu entre nous à la Direction Générale des Impôts d'un principe simple : la règle est que le contribuable n'a pas à venir à tout bout de champ à l'Administration.

L'exception est le contribuable qui se présente à son initiative ou à la nôtre pour des dossiers qui présentent une complexité particulière ou nécessitent une réponse personnalisée.

D'où notre engagement à dématérialiser la quasi-totalité des services de la Direction Générale des Impôts.

Parler d'une Administration numérique n'est pas un gadget technologique ; c'est un choix stratégique qui implique un changement radical dans notre façon de comprendre les besoins de nos clients et d'interagir avec eux. C'est un vrai changement de paradigme.

Nous avons fait un essai-test cette année qui est très instructif : le changement des modalités de paiement de la vignette automobile.

Tout le monde se rappelle dans quel contexte cette campagne s'effectuait avant ; une corvée pour l'Administration qui mobilisait quelques 2000 personnes uniquement dédiées pendant pratiquement deux mois à cette opération ; un vrai cauchemar pour les contribuables qui devaient passer des heures et des heures à faire la queue devant les guichets de l'Administration.

Il a suffi de prendre la décision de faire sauter le fameux macaron et de faire dialoguer entre elles quelques bases de données pour changer complètement la donne.

Fort de cette expérience, nous nous sommes lancés dans un processus de dématérialisation complète de tous les actes qui lient le contribuable à l'Administration fiscale.

En dehors de la généralisation légale de la télé déclaration et télé paiement à partir de 2017, nous avons déjà entamé le lancement de nouveaux services en ligne, tels l'attestation du chiffre d'affaires et le bulletin d'identification fiscale ouvert aux adhérents aux services SIMPL et nous allons d'ici le début de l'année 2017 mettre en ligne toutes les attestations que nous produisons pour les différents usagers.

En outre, pour faciliter davantage les relations avec les usagers, nous lançons, à partir de ce mois-ci, le compte fiscal du contribuable qui le renseignera, en temps réel, sur sa situation fiscale, l'état d'avancement de ses demandes de remboursement et de restitution.

Nous sommes en train de réfléchir également aux moyens de simplifier et de faciliter les demandes de remboursement et de restitution, pour permettre le dépôt en ligne de ces demandes et changer les formalités de dépôt des documents exigés et de leur mode de contrôle et de clarifier les règles des rejets, qui doivent être justifiés et notifiés de manière formelle.

De même, la récente refonte du Portail internet de la DGI, permet d'informer les contribuables sur les questions qui les intéressent et les faire accéder à des services fiscaux en ligne, dans les meilleures conditions d'ergonomie et d'accessibilité.

Nous sommes également en train de travailler sur l'externalisation de notre « call center » pour le professionnaliser et permettre un accès plus étendu à un plus large public, afin d'apporter bien et vite des réponses précises aux questions des contribuables.

Il est bien évident que la dématérialisation à elle seule n'est pas une condition suffisante d'une bonne qualité de service. Elle permet un accès rapide à des services normalisés, mais si la qualité de nos réponses aux sollicitations de notre environnement est mauvaise, la technologie ne peut rien y changer.

A titre d'exemple, nous recevons annuellement des dizaines de milliers de réclamations de tous les horizons et de la part de plusieurs catégories de contribuables. Il est facile bien sûr de mettre une rubrique « réclamation » en ligne et de traiter de bout en bout et rapidement ces réclamations, mais

si nous nous évertuons à réfléchir sur la genèse de ces réclamations pour en réduire le volume en corrigeant à la base leurs raisons d'être sinon on va tourner en rond continuellement.

D'ailleurs, une étude menée en interne a démontré qu'une bonne partie de ces réclamations est due à des erreurs répétitives de l'Administration.

Nous sommes donc en train d'analyser tous les types d'erreurs et les corriger, pour éradiquer à la base certaines catégories de réclamations.

Mais au-delà des améliorations « industrialisées » en quelque sorte, les entreprises ont besoin également dans plusieurs cas, de réponses personnalisées à des problèmes particuliers.

Et, à ce stade, nous comptons développer ce genre de service qui permet non pas d'accompagner les entreprises dans leurs montages, ils ont à leur

disposition l'expertise nécessaire auprès de leurs conseillers fiscaux, mais de pré-valider en quelque sorte certains aspects fiscaux pour leur permettre d'entamer leur projet avec le maximum d'assurance.

Ce genre de service va bénéficier dans un premier temps aux entreprises catégorisées.

Je voudrai rappeler pour mémoire le dispositif de catégorisation qui peut être actuellement accordé conjointement par la DGI et l'Administration des Douanes pour ceux qui le désirent.

Mais il est temps peut-être de faire, conjointement, le bilan du dispositif de catégorisation, avec les représentants des entreprises, pour assouplir les conditions d'accès, sans préjudice à la rigueur requise, bien sûr, et améliorer le bouquet des services proposés, afin d'amener le plus grand

nombre d'entreprises à adhérer au système, qui est la voie royale vers l'auto-conformité fiscale.

A signaler que l'année 2016 a connu le début de mise en œuvre de plusieurs mesures prises en réponse aux préoccupations des contribuables, comme par exemple :

- La procédure de déclaration rectificative.
- Un meilleur encadrement du dispositif du contrôle fiscal.
- La simplification des recours devant les commissions.
- Le délai de séjour des inspecteurs vérificateurs au sein des entreprises.
- La rationalisation du régime des sanctions, et j'en passe ...

D'autres mesures du genre sont dans le « pipe » dans le cadre de la Loi des Finances 2017. On aura l'occasion d'en parler en temps opportun.



Mesdames et Messieurs,

Pour conclure, je voudrai saisir cette occasion pour rappeler deux principes de base qui inspirent notre vision et motivent notre action :

**Premier principe :** le souci de sauvegarde des intérêts financiers et budgétaire de l'Etat, qui est une préoccupation majeure de l'administration fiscale, ne doit pas occulter la nécessaire prise en compte de toutes les contraintes de l'activité économique et du processus de création de la valeur. Notre ambition est de mettre en place ensemble une fiscalité de développement et non pas le développement de la seule fiscalité.

**Deuxième principe :** L'amélioration continue de notre système fiscal dans le cadre des objectifs de réforme préconisée par les dernières Assises Nationales sur la fiscalité, doit s'opérer avec doigté et méthode pour garantir la cohérence d'ensemble, l'harmonie des mesures proposées par

les uns et les autres ainsi que l'impérieuse nécessité de stabiliser l'architecture fiscale de nos finances publiques.

Enfin, le dialogue, la concertation et le partenariat autour de la fiscalité sont d'une nécessité certaine, sur le plan opérationnel et institutionnel, pour aller de l'avant et prendre de bonnes décisions en l'objet. Avec les uns et les autres, la DGI a jeté des ponts et des passerelles car elle ne veut pas faire cavalier seul. Au contraire, elle veut élargir le champ du débat avec les experts, les professionnels et l'ensemble des intervenants comme elle le fait aujourd'hui avec vous au sein de votre association. C'est du débat que jaillit la lumière et non par nos cogitations solitaires de bureau. Et c'est, en tout cas, cette méthode qui nous permettra de nous tromper le moins. C'est ma conviction.

Ce n'est qu'à ces précautions méthodologiques d'ensemble que l'amélioration de la qualité de services aux contribuables sera significative, substantielle et pérenne.

Je voudrai surtout saisir l'occasion pour réaffirmer le soutien de la Direction Générale des Impôts à l'action de l'IFA et à l'intérêt que vous portez aux questions qui relèvent de la fiscalité internationale.

Lors de la réorganisation de la Direction, nous avons institué, pour la première fois, une Division de la Fiscalité Internationale qui sera l'interlocuteur principal de l'IFA.

Je voudrai finir ce discours en vous livrant une confidence : je répète à tue-tête à mes collègues et collaborateurs que dès que nous sortons de nos bureaux pour solliciter auprès d'autres administrations des services publics, nous redevenons de simples citoyens qui revendiquent leurs droits

à des services publics de qualité, dans le respect. Nous nous devons donc de ne jamais oublier cette condition citoyenne dans notre vie professionnelle, lorsque nous administrons le service public.

Je vous remercie pour votre attention.