

# INTRODUCTION

---

Au regard d'un environnement devenu complexe, la Direction des impôts peut de moins en moins faire abstraction des normes de management et des contraintes extérieures. Ainsi doit-elle satisfaire aux exigences de ses partenaires : l'Etat et les citoyens.

S'agissant des exigences de l'Etat, elles se traduisent par une élévation du niveau des performances demandées à la Direction des impôts dans la mobilisation des ressources nécessaires au développement national. Elles trouvent leurs origines dans une conjonction de choix et de facteurs :

- l'avènement d'un gouvernement d'alternance avec un programme axé sur la promotion du social, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion sociale et le chômage ;
- l'engagement d'une politique de stabilisation macro-économique perturbée par l'importance prise par la dette tant externe qu'interne dans la structure des finances publiques ;
- la volonté politique visant la promotion des investissements internes et externes et leur maintien à un niveau susceptible d'assurer au Maroc la modernisation de son appareil de production et une croissance économique forte et durable ;
- la mise en place à l'horizon 2012 d'une zone de libre échange euro-marocaine qui s'accompagne d'une baisse conséquente des recettes douanières, baisse qui, depuis la première année de sa mise en œuvre, pose le problème de sa compensation ;
- la volonté de promouvoir l'entreprise marocaine pour la rendre créatrice de richesses, d'emplois et capable d'affronter la concurrence ;
- le lancement d'une politique de modernisation de l'Administration, à travers notamment la simplification des procédures et la réduction des circuits administratifs.

Les citoyens, pour leur part, sont à l'origine d'une exigence croissante d'équité, de transparence et d'informations. La consolidation de l'Etat de Droit et le développement d'une société civile attentive à la gestion publique a accru leur sensibilité et leur capacité de réaction envers les éventuels dysfonctionnements du service public.

Loin d'avoir été analysées comme de simples contraintes, les pressions qui se sont exercées et qui, au demeurant s'exerceront encore, sur la Direction des impôts ont servi d'opportunités et de catalyseurs incitant aux adaptations et aux changements nécessaires. Notre Administration fiscale ne pouvait, en effet, se permettre un mode de fonctionnement étranger à la société et aux mutations qui la traversent. Son rôle et son importance pour la compétitivité globale de notre économie, la place qu'elle occupe

dans l'environnement juridique et institutionnel de nos entreprises ainsi que le rôle qu'elle peut jouer dans le renforcement de l'attractivité du Maroc sont autant de raisons qui militent pour une interpellation et une évaluation continue de ses structures et ses méthodes d'action.

La réflexion stratégique, menée à la lumière des nouvelles contraintes et en rapport avec un environnement de plus en plus informationnel, a ainsi conduit au lancement d'un processus de mise en cohérence fondé sur de nouvelles orientations et de nouvelles approches de gestion.

La base de départ de ce processus se situe dans la consolidation des acquis réalisés dans la voie de l'amélioration continue de notre système fiscal. L'élargissement de l'assiette, la réduction de la pression fiscale ainsi que la recherche de l'équité constituent des choix de politique gouvernementale et des axes prioritaires que la Direction poursuit et poursuivra sans relâche. L'effort de leur concrétisation se déploie toutefois dans le contexte d'une préoccupation majeure visant la promotion d'une relation de confiance entre le contribuable et l'administration. La recherche d'une telle relation s'est manifestée à travers une série de mesures qui ont trait à la cohérence du système et à sa mise en phase avec les mutations socio-économiques nationales et son adaptation à l'environnement international. Elle s'est surtout manifestée dans la mise en oeuvre d'une politique faisant du contrôle fiscal un outil de sécurisation de l'environnement de l'entreprise, au service de la transparence et de la concurrence loyale.

En fait, les initiatives de la Direction s'insèrent dans une stratégie d'adaptation aux nouvelles demandes et de perfectionnement de toutes les missions qui lui sont dévolues.

Au plan de la politique fiscale, les nouvelles orientations ont cristallisé le rôle que les pouvoirs publics reconnaissent à l'impôt. Elles ont consisté en l'adoption de mesures à caractère social, d'incitation à l'investissement, de restructuration des entreprises ainsi que de simplification et d'harmonisation de notre système fiscal. La simplification a pour but de rendre la fiscalité nationale compréhensible, « lisible » et par conséquent source d'adhésion à l'impôt et de civisme fiscal. Elle a consisté en la suppression de certains impôts et en l'intégration d'autres impôts, à droits constants, dans l'Impôt sur les Sociétés et l'Impôt Général sur le Revenu. L'harmonisation, quant à elle, a participé du besoin de garantir l'unité de la démarche du contribuable dans ses rapports avec l'Administration, démarche pendant longtemps éclatée et compartimentée selon l'impôt concerné.

Au plan opérationnel, l'adoption de nouvelles pratiques de gestion, assorties d'une évaluation périodique des rendements des Directions Régionales se sont traduites par l'amélioration des conditions d'exécution de l'ensemble des missions de la Direction. Les performances réalisées, au titre de la période 1998-2001, attestent de cette évolution positive. Ainsi, la part prise par les impôts gérés par la Direction dans les ressources du Trésor est passée de 32,4 milliards de dirhams en 1997 à

43 milliards dirhams en 2001. Le taux moyen de réalisation des prévisions des recettes fiscales, au titre des mêmes impôts, depuis l'année budgétaire 1998-1999, a été de 105%. Ces résultats ont été atteints dans une conjoncture défavorable, marquée par le déficit de pluviométrie, et dans les conditions d'une pression fiscale maintenue à un niveau constant gravitant autour de 22%.

De telles performances ont été accomplies dans le contexte d'une vision prenant en charge, avec une même intensité, les deux composantes du système fiscal : la politique fiscale et l'administration fiscale. En effet, parallèlement aux actions visant l'amélioration de ses missions, la Direction des impôts s'est aussi et surtout employée à moderniser son administration. Dans cette voie, l'informatisation croissante des tâches, accompagnée de la diffusion des nouvelles technologies, au même titre que la réorganisation des structures, l'amélioration de la qualité du service rendu et la mise en valeur des ressources humaines ont constitué des leviers de performance et des modes opératoires du changement.

Le développement de l'autonomie de décision des échelons déconcentrés, leur responsabilisation accrue et leur implication dans la fixation des objectifs de la Direction revêtent le caractère d'une option fondamentale. L'importance accordée aux services extérieurs découle

de la conviction que c'est au niveau local que la pression de l'utilisateur est la plus forte et que les actions d'amélioration peuvent se faire sentir et gagner en effectivité et partant en crédibilité.

L'amélioration de la qualité du service par le développement de la communication, la promotion de la concertation, la transparence et l'amélioration de l'accueil ont par ailleurs enraciné la Direction dans la voie d'une administration de service public, replaçant les contribuables au centre de ses préoccupations.

Le lancement du chantier de la modernisation s'inscrit dans un souci d'évolution de la relation au contribuable et aussi d'efficacité dans l'utilisation des ressources tant humaines que matérielles affectées à la Direction. La valorisation des ressources humaines par la formation et la promotion interne a acquis dans ce sens une importance stratégique. Elle a servi d'axe porteur à une politique de rénovation visant à faire de notre administration fiscale une administration de professionnels constamment en harmonie avec un environnement devenu à forte intensité de savoir et de nouvelles méthodes de gestion. Les efforts fournis pour aboutir à une meilleure rentabilisation des moyens matériels mis à la disposition de la Direction relèvent du même ordre de préoccupations.

Le présent rapport restitue les orientations nouvelles de la Direction, les réalisations accomplies, les valeurs et les démarches de gestion privilégiées durant la période 1998-2001. Il s'organise autour des pôles suivants :

- La politique fiscale ;
- L'administration fiscale ;
- Les ressources ;
- Les systèmes d'information.

## I. Les mesures législatives adoptées

Les principales mesures fiscales introduites au cours des quatre dernières années s'inscrivent dans le cadre des hautes instructions de SA MAJESTE LE ROI, des grandes orientations économiques et sociales du gouvernement et s'inspirent également des recommandations des Assises Nationales sur la Fiscalité qui se sont tenues les 26 et 27 novembre 1999 à Rabat.

Ces mesures au nombre de 153 s'inscrivent dans la perspective de l'élaboration d'un code général des impôts qui constitue une priorité dans le plan d'action stratégique de la Direction des impôts. Lesdites mesures ont été introduites progressivement au cours des dernières lois de finances. Elles s'articulent autour des quatre principaux axes suivants :

- des mesures de portée générale ;
- des mesures à caractère social ;
- des mesures d'incitation à l'investissement ;
- des mesures visant la restructuration des entreprises ;
- des mesures de simplification et d'harmonisation du système fiscal.

Néanmoins, il convient de rappeler qu'en vue d'instituer un climat de confiance et de transparence entre l'administration et les opérateurs économiques, la loi de finances pour l'année budgétaire 1998-1999 a introduit une mise à niveau comptable assortie d'une contribution libératoire et de l'annulation de certaines créances d'impôts, droits et taxes permettant ainsi aux entreprises d'être en harmonie avec les différentes réformes relatives à l'environnement juridique et comptable.

### A. Les mesures de portée générale

Des mesures ont été adoptées visant la promotion de l'investissement en général, à savoir :

- la possibilité d'utilisation totale ou partielle de la provision pour investissement constituée en matière d'I.S. aux fins de recherche et développement ;
- le remboursement de la taxe sur la valeur ajoutée payée lors de l'acquisition ou de l'importation de biens d'équipement, matériels et outillages inscrits dans un compte d'immobilisation et ouvrant droit à déduction et ce, conformément à la charte de l'investissement ;

- l'extension du délai d'exonération de 24 mois à 36 mois des droits d'enregistrement pour les actes d'acquisition, à titre onéreux, de terrains destinés à la réalisation de projets d'investissement ;
- l'extension de l'exonération de l'impôt sur les sociétés au taux de 10%, retenu à la source, aux intérêts de prêts octroyés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2001, pour une durée inférieure à 10 ans, par la Banque Européenne d'Investissement ;
- l'application d'un droit fixe de 300 DH au titre des droits d'enregistrement dus sur les opérations de crédit effectuées par les sociétés de financement.

Par ailleurs, afin de réduire la pression de l'impôt des patentes, de simplifier son mode de calcul et d'harmoniser les règles de détermination de la valeur locative base de taxation avec celle de la taxe urbaine, plusieurs mesures ont été élaborées dans ce sens, à savoir :

- réduction du plafond des investissements retenus pour le calcul de la valeur locative taxable à l'impôt des patentes et à la taxe urbaine de 100 millions à 50 millions de dirhams ;
- application de l'exonération de 5 ans au titre de l'impôt des patentes aux investissements nouveaux ;
- exonération quinquennale des centimes et décime additionnels de l'impôt des patentes au titre des créations d'entreprises et des investissements nouveaux ;
- réduction des taux servant à la détermination de la valeur locative du matériel et outillage à 4% au lieu de 7% et 10% en matière de patente, à l'instar de la taxe urbaine ;
- extension de la mesure de plafonnement de l'investissement à 50 millions de dirhams aux entreprises prestataires de services (notamment le secteur hôtelier), pour le calcul de la valeur locative imposable à l'impôt des patentes et à la taxe urbaine.

## B. Les mesures à caractère social

En ce qui concerne le volet social, pour lequel le gouvernement accorde une attention particulière, les dernières lois de finances ont prévu diverses incitations visant à réduire la charge fiscale pesant sur certaines catégories de contribuables ou d'institutions à caractère social. Ces incitations peuvent être regroupées comme suit :

- mesures en faveur des salariés ;
- mesures en faveur du secteur de la santé ;
- mesures en faveur de l'habitat social ;
- mesures en faveur de l'enseignement.

## 1. Les mesures en faveur des salariés

Les dernières lois de finances ont introduit des incitations fiscales d'ordre social en faveur des salariés. Celles-ci concernent l'impôt général sur le revenu. Il s'agit :

- du relèvement du seuil exonéré de 18.000 DH à 20.000 DH, ce qui a permis d'exonérer plus de 170.000 personnes de l'impôt ;
- du relèvement du taux d'abattement au titre des frais professionnels de 25 à 35% pour les ouvriers d'imprimeries travaillant la nuit et les ouvriers du secteur minier, et de 35 à 45% pour les journalistes, rédacteurs, photographes et directeurs de journaux ;
- du relèvement de l'abattement forfaitaire pour les retraités de 35% à 40% ;
- de l'exonération pour les salariés d'une quote-part des avantages en nature accordés par l'employeur au titre des frais de nourriture ou d'alimentation à hauteur de 10 dirhams par jour de travail et par salarié (bons de restauration).

## 2. Les mesures en faveur de la santé

Dans le cadre des mesures à caractère social, des exonérations en matière de T.V.A. avec droit à déduction ont été accordées au secteur de la santé. Ces exonérations concernent :

- les médicaments nécessaires pour le traitement des maladies du diabète, de l'asthme, et des maladies cardio-vasculaires et de sida afin d'alléger les charges supportées par les patients atteints de maladies chroniques ;
- les concentrés de dialyse en complément de l'exonération portant sur les produits et les équipements nécessaires à l'hémodialyse ;
- les dons octroyés, par les personnes physiques ou morales, de nationalité marocaine ou étrangère à l'Etat, aux collectivités locales, aux établissements publics et aux associations reconnues d'utilité publique s'occupant des conditions sociales et sanitaires des personnes handicapées ou en situation précaire ;
- les biens d'équipement, matériels et outillages acquis par le Croissant Rouge Marocain ;
- les biens d'équipement, matériels et outillages acquis par les associations à but non lucratif s'occupant des personnes handicapées ;
- exonération de la T.V.A., sans droit à déduction, applicable aux actes médicaux ainsi qu'aux prestations fournies par les cliniques, les maisons de santé et les laboratoires d'analyse. Par ailleurs, le taux de

la T.V.A. afférent aux matières entrant dans la fabrication des emballages à usage pharmaceutique a été réduit de 20 à 7% ;

- exonération en matière de droits d'enregistrement d'acquisitions d'immeubles nécessaires à l'exercice de l'activité des associations à but non lucratif s'occupant des personnes handicapées.

### 3. Les mesures en faveur de l'habitat social

En vue d'accélérer la réalisation du programme des 200.000 logements et compte tenu du rôle important que joue le secteur du bâtiment sur le plan économique par ses effets induits sur l'emploi et sur les autres secteurs d'activités, des exonérations de divers impôts et taxes ont été accordées aux promoteurs immobiliers.

Pour en bénéficier ces promoteurs doivent s'engager, dans le cadre de conventions à conclure avec l'Etat, à réaliser un programme de 3.500 logements à caractère social, s'étalant sur une période de cinq ans au maximum. Ce programme a été ramené à 2.500 logements en 2001.

Ces exonérations concernent :

- les droits d'enregistrement et de timbre ;
- les droits de conservation foncière ;
- l'impôt des patentes ;
- la taxe sur la valeur ajoutée ;
- l'impôt sur les sociétés ;
- l'impôt général sur le revenu ;
- la participation à la solidarité nationale sur terrains non bâtis ;
- la taxe urbaine et la taxe d'édilité ;
- les impôts, taxes, redevances et contributions perçus en faveur des collectivités locales et leurs groupements.

Par ailleurs, le secteur immobilier a bénéficié également de la suppression, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2001, de la participation à la solidarité nationale établie au titre des terrains non bâtis, ainsi que de celle afférente à la taxe urbaine et à la taxe sur les profits immobiliers exonérée totalement en vertu du code des investissements.

### 4. Les mesures en faveur de l'enseignement

Concernant le secteur de l'enseignement, différentes mesures ont été introduites par les dernières lois de finances. Elles tendent toutes à encourager ce secteur prioritaire.



C'est ainsi qu'à partir du premier janvier 1998, les établissements privés d'enseignement ou de formation professionnelle bénéficient d'une réduction de 50% de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt général sur le revenu pendant les 5 premiers exercices consécutifs suivant la date du début d'exploitation.

De même, dans le but d'augmenter la capacité d'accueil des établissements scolaires et d'améliorer les conditions d'hébergement des étudiants, la loi de finances 2001 a exonéré de la taxe sur la valeur ajoutée, les investissements portant sur la construction de cités et de campus universitaires réalisés par des entreprises privées.

Dans le même ordre d'idées, des exonérations fiscales supplémentaires ont été prévues au profit des promoteurs qui édifient, dans un cadre conventionnel, dans un délai maximum de 3 ans, des campus, résidences et cités universitaires d'une capacité de 1.000 lits ; l'exonération concerne les droits d'enregistrement en ce qui concerne l'acquisition de terrains, les droits de conservation foncière, l'impôt des patentes, la taxe urbaine, la T.V.A. et de tous impôts, taxes, redevances et contributions prévues en faveur des collectivités locales et leurs groupements.

Ces promoteurs bénéficient également d'une réduction de 50% de l'I.G.R. ou de l'I.S., au titre des revenus provenant de la location des constructions réalisées, pour une période de 5 ans à compter de la date d'obtention du permis d'habiter.

Afin de diversifier les moyens de financement des études ou de la formation professionnelle, la loi exonère de la taxe sur la valeur ajoutée les intérêts de prêts accordés par les banques aux étudiants pour le financement de leurs études, de même que ceux accordés par les sociétés de financement.

Par ailleurs, en matière de taxe sur la valeur ajoutée à l'intérieur, une exonération a été accordée aux ventes portant sur les matériels, à caractère scientifique, culturel ou éducatif importés en franchise des droits et taxes dans le cadre des Accords de l'U.N.E.S.C.O. pour le compte des établissements utilisateurs.

En outre, une autre exonération sans droit à déduction a été accordée au profit des CD-ROM qui comportent des travaux d'impression et de composition des ouvrages et livres culturels ou éducatifs.

## C. Les mesures d'incitation à l'investissement

Les dernières lois de finances ont consacré la volonté des pouvoirs publics d'accorder une attention particulière à la relance économique, à la croissance et à l'investissement comme moteur de développement et de lutte contre le chômage.

Aussi, les entreprises exerçant dans des secteurs de l'agriculture, du tourisme, du transport, de la bourse et des zones franches d'exportation

ont bénéficié d'un soutien particulier pour assumer un rôle déterminant dans la relance économique.

## 1. Les mesures d'encouragement en faveur du secteur agricole

La mesure d'exonération des revenus agricoles de tout impôt direct en vertu du dahir n°1-84-46 du 21 mars 1984 a pris fin le 31-12-2000.

En application des HAUTES INSTRUCTIONS ROYALES prononcées dans le discours du trône du 30 juillet 2000, l'article 12 de la loi de finances n° 55-00 pour l'année budgétaire 2001 a prorogé, jusqu'au 31 décembre 2010, les exonérations des revenus agricoles de tout impôt direct présent ou futur.

Sont concernés par l'exonération, les revenus agricoles tels que définis à l'article 38 de la loi n° 17-89 relative à l'impôt général sur le revenu. Il s'agit des bénéfices provenant des exploitations agricoles et de toute autre activité de nature agricole non soumise à l'impôt des patentes.

L'exonération des revenus agricoles de tout impôt direct présent ou futur prévue par l'article 12 de la loi de finances n° 55-00 précitée vise aussi bien les impôts directs présents à savoir l'impôt général sur le revenu institué par la loi n° 17-89 et l'impôt sur les sociétés institué par la loi n° 24-86, que tout impôt direct qui pourrait être institué à l'avenir.

## 2. Les mesures d'encouragement au secteur touristique

Pour consolider le développement de ce secteur et lui permettre de jouer pleinement son rôle économique et social, un intérêt particulier lui a été accordé.

Cet intérêt s'est manifesté lors des Assises nationales sur le Tourisme qui se sont tenues à Marrakech au cours desquelles SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI a réaffirmé la nécessité d'entreprendre une action concertée pour promouvoir le tourisme, secteur qui constitue un axe stratégique du développement économique de notre pays.

Aussi, pour traduire cet intérêt qui émane de la plus haute instance de l'Etat, des incitations fiscales ont été accordées à ce secteur durant les quatre dernières lois de finances.

Ainsi, une exonération de l'I.S. ou de l'I.G.R. de la partie de la base imposable relative au chiffre d'affaires réalisé en devises a été accordée aux entreprises hôtelières pendant les 5 premières années d'exercice et une réduction de 50% au-delà de cette période.

Par ailleurs, concernant la taxe sur la valeur ajoutée, les opérations de restauration sont désormais passibles d'un taux réduit de 10% au lieu de 20%.

De même, en matière de droits d'enregistrement, les cessions de fonds de commerce et de clientèles d'établissements hôteliers, de restaurants et de

débites de boissons alcooliques ou alcoolisées, bénéficient du taux proportionnel de 5% au lieu du taux majoré de 10%.

### 3. Les mesures d'incitation en faveur du secteur du transport

Le transport international avait en matière de T.V.A. un régime diversifié qui ne répondait pas au besoin de compétitivité de nos entreprises.

Nature de l'opération	Transport international		
	Terrestre	Aérien	Maritime
Opérations de transport international	Exonérées <u>sans droit</u> à déduction (Article 7-IV-13°)	Exonérées sans droit à déduction (Article 7-IV-13°)	Exonérées sans droit à déduction (Article 7-IV-13°)
Prestations de services liées au transport international	Taxables à 20%	Exonérées sans droit à déduction (Article 7-IV-13) (1)	Taxables à 20%
Opérations de vente d'autocars, de camions, d'aéronefs ou de navires	Exonérées avec droit à déduction (Article 8-22°)	Exonérées avec droit à déduction (Régime douanier)	Exonérées avec droit à déduction (Article 8-9°)
Opérations de réparation et de transformation portant sur les moyens de transport	Taxables à 20%	Taxables à 20%	Exonérées avec droit à déduction (Article 8-9°)

Aussi, a-t-il fallu l'harmoniser avec les directives de l'Union Européenne en accordant à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2002 l'exonération avec droit à déduction aux opérations de transport international, aux prestations de services qui leur sont liées ainsi qu'aux opérations de réparation, d'entretien, de maintenance, de transformation, d'affrètement et de location portant sur les différents moyens de ce transport international (maritime, terrestre ou aérien).

Cette mesure vient s'ajouter à l'exonération de la T.V.A. avec droit à déduction des acquisitions des autocars, camions et biens d'équipements y afférents, effectuées par les entreprises de transport international routier.

Il convient de rappeler également que la loi de finances 2001 a autorisé la déduction de la T.V.A. grevant l'achat du gasoil utilisé comme carburant par les transporteurs publics routiers de voyageurs et de marchandises.

En vue d'assurer un traitement identique à l'ensemble des redevables de la T.V.A., la loi des finances 2002 a étendu le droit à déduction de la T.V.A. grevant le gasoil aux assujettis effectuant le transport de marchandises pour leur compte et par leurs propres moyens et ce, à concurrence de :

- 33% pour l'année 2002 ;
- 66% pour l'année 2003 ;

- et 100% pour l'année 2004.

Enfin, il y a lieu de signaler la réduction de 7 à 5%, puis la suppression des droits de timbre au titre des billets de voyageurs, bulletins de bagages et bulletins de messageries.

#### 4. Les mesures d'incitation en faveur de la bourse

Conscients de l'importance du financement de l'économie, les pouvoirs publics ont pris des dispositions, dans ces deux dernières lois de finances, pour dynamiser le marché boursier.

L'une des premières mesures a été prise pour favoriser l'introduction des sociétés en bourse. A cette fin, une réduction temporaire de l'impôt sur les sociétés de 25% est accordée aux entreprises dont les titres sont introduits par ouverture du capital. Cette réduction est portée à 50% pour celles qui s'introduisent avec une augmentation d'au moins 20% de leur capital.

Il convient toutefois, de souligner que cette mesure ne s'applique pas aux établissements de crédit, aux entreprises d'assurances, de réassurances et de capitalisation, aux sociétés concessionnaires ou gérantes d'un service public ainsi qu'aux sociétés dont le capital est détenu totalement ou partiellement par l'Etat, par les collectivités locales ou par les sociétés dont le capital est détenu au moins à 50% par une collectivité publique.

Dans le même but et pour l'année 2001, le taux d'abattement, applicable aux profits et plus-values sur cession de titres de participation faisant partie des immobilisations financières sur une période comprise entre 2 et 4 ans, a été relevé de 25 à 35%.

La loi de finances pour 2001 a introduit une disposition en faveur des stock-options. Cette nouveauté constitue une mesure d'importance prise pour renforcer les relations de l'entreprise avec ses salariés. Elle consiste à exonérer la partie des actions prise en charge par la société (dite abondement) dans la limite de 10% du prix de leur cession en vue de développer et d'encourager la participation des salariés au capital des sociétés.

Dans le même sens, le report des moins-values résultant des cessions de valeurs mobilières a été aligné sur le report déficitaire en matière de revenus professionnels en le portant d'une année à quatre ans.

Par ailleurs, pour alléger les obligations des assujettis, il a été décidé d'instaurer, en matière d'impôt général sur le revenu, un seul versement annuel de la retenue à la source sur les profits de cessions de valeurs mobilières à effectuer par les intermédiaires financiers, au lieu de deux versements semestriels.

La loi de finances 2002 a complété le dispositif incitatif en faveur de ce secteur.

Ainsi, en matière d'impôt sur les sociétés, les plus-values et profits réalisés sur cession d'actions cotées à la bourse des valeurs et les actions ou parts d'O.P.C.V.M. dont l'actif est investi en permanence à hauteur de 85% d'actions cotées, sont imposables après application d'un abattement de 50%.

S'agissant de l'impôt général sur le revenu, ces profits sont exonérés totalement dans les mêmes conditions précitées.

Ces mesures de réduction et d'exonération ont été prises pour une période de 4 années, du 1<sup>er</sup> janvier 2002 au 31 décembre 2005.

## 5. Les zones franches d'exportation

Les zones franches ont bénéficié également de mesures d'incitation. On citera en premier lieu l'exonération totale durant les cinq premières années d'exploitation de l'impôt sur les sociétés et de l'impôt général sur le revenu pour les entreprises qui s'installent dans les zones franches d'exportation et l'application du taux de 8,75% en matière d'impôt sur les sociétés et de l'abattement de 80% en matière d'impôt général sur le revenu pour les 10 années qui suivent.

Par ailleurs, le champ d'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée a été étendu aux prestations de services rendues aux zones franches d'exportation.

## D. Les mesures visant la restructuration des entreprises

### 1. La réévaluation libre des bilans

Pour permettre aux entreprises de procéder à l'actualisation de leurs actifs et de donner une image réelle de leurs bilans, les dispositions de l'article 12 bis de la loi de finances pour l'année 1998-1999 relative à la réévaluation libre des immobilisations corporelles et financières ont été prorogées aux exercices clos en l'an 2000 ou 2001.

### 2. Les apports du patrimoine professionnel à une société

Suite aux doléances des professionnels et afin de permettre aux entreprises individuelles d'adapter leur structure juridique aux exigences et à l'urgence des mutations économiques et sociales et des impératifs de la libre concurrence et de la compétitivité, il a été permis, à titre exceptionnel, aux entreprises de faire apport de leur patrimoine professionnel à des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés, créées à cette fin, sans incidence fiscale immédiate ou ultérieure sur leur résultat fiscal. Cette mesure a été applicable pour les apports réalisés entre le 1<sup>er</sup> juillet 1999 et le 30 juin 2000.

### 3. Les droits d'enregistrement et de timbre

- Institution d'un tarif fixe de 5 DH en matière de droit de timbre sur les effets de commerce domiciliés dans une banque au lieu du taux proportionnel de 1‰.
- Renouvellement, pour une durée d'une année, des atténuations des droits d'enregistrement en faveur des titres constitutifs de propriété d'immeuble dressés par les adouls dits "moukia" ou "istimrar el melkia", à savoir :
- droit réduit pour les actes de "moukia" portant sur des immeubles situés à l'extérieur des périmètres urbains et dont l'établissement est requis dans le cadre d'une procédure d'immatriculation ;
- droit fixe pour les actes d' « istimrar el melk » établis dans le cadre de la procédure spéciale d'extension du régime de l'immatriculation à l'ancienne zone de protectorat espagnol.

Ces mesures visent à encourager les intéressés à adhérer au régime de l'immatriculation foncière, en vue de les faire bénéficier des avantages inhérents à ce régime, notamment le financement de leurs projets d'investissement par les organismes bancaires.

## E. Les mesures de simplification et d'harmonisation

### 1. La simplification du système fiscal

Les actions menées ces dernières années ont permis de simplifier le système fiscal en le structurant autour des quatre grandes catégories d'impôts que sont la T.V.A., l'I.G.R., l'I.S., les droits d'enregistrement et de timbre.

Aussi, depuis les assises nationales sur la fiscalité, deux taxes ont été abrogées. Il s'agit de :

- la contribution sur les revenus professionnels et fonciers exonérés ;
- la participation à la solidarité nationale sur :
- les terrains non bâtis ;
- la taxe sur les profits immobiliers ;
- la taxe urbaine ;
- l'impôt sur les sociétés dû par les sociétés totalement exonérées de l'impôt sur les sociétés.

Par ailleurs, la taxe sur les profits immobiliers (T.P.I.) et la taxe sur les profits de cession de valeurs mobilières et autres titres de capital et de créance (T.P.C.V.M.) ont été intégrées, à droit constant, dans l'I.G.R. Il en

est de même de la taxe sur les produits des actions, parts sociales et revenus assimilés (T.P.A.) et de la taxe sur les produits de placement à revenu fixe (T.P.P.R.F.) qui ont été insérées dans l'I.G.R. et l'impôt sur les sociétés.

Quant à la cotisation minimale en matière d'impôt sur les sociétés et d'impôt général sur le revenu, celle-ci est déterminée à partir de 2001 sur la base des produits d'exploitation hors Taxe sur la Valeur Ajoutée .

Cette redéfinition de la base de calcul a concerné également l'impôt retenu à la source qui s'appliquera sur le montant hors taxe des produits bruts perçus par les personnes physiques ou morales non résidentes, en matière d'impôt sur les sociétés et d'impôt général sur le revenu et du chiffre d'affaires servant de base au calcul de l'impôt forfaitaire dû par les sociétés étrangères réalisant des marchés clés en mains.

Parallèlement pour l'I.G.R., le taux de la cotisation minimale appliqué aux prestataires de services a été aligné sur celui de l'I.S., soit 0,5% au lieu du taux initial de 6%.

Une réduction d'impôt a également été accordée aux sociétés étrangères réalisant des marchés clés en mains. En effet, le taux d'imposition forfaitaire de l'impôt sur les sociétés a été ramené de 12 à 8% en 2001, compte tenu de la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés qui est passé de 45% à 35% de 1987 à 1996.

D'autre part, la loi de finances 2002 a consacré dans le droit interne des textes de l'I.S. et de l'I.G.R., à l'instar de ce qui est prévu dans les conventions fiscales internationales, l'imposition par voie de retenue à la source des sommes perçues par des personnes étrangères en rémunération de :

- l'exploitation, de l'organisation ou de l'exercice au Maroc d'activités artistiques et sportives ;
- toutes prestations fournies ou utilisées au Maroc.

Toujours dans le cadre de la simplification, la loi de finances 2001 a prévu une seule déclaration d'existence par entreprise et le délai du dépôt des déclarations a été uniformisé en matière d'I.G.R., d'I.S. et de T.V.A. à un mois.

Il en est de même des délais d'enregistrement relatifs aux différents actes et conventions quelle que soit leur forme sous seing privé, notarié, adoulaire ou judiciaire, ce délai est désormais de 1 mois au lieu des différents délais qui prévalaient auparavant.

Par ailleurs, dans le but de consacrer le principe de la transparence fiscale, la loi de finances 2001 a aligné le traitement fiscal des groupements d'intérêt économique (G.I.E.) sur celui des associations en participation. Dès lors, chaque membre du groupement est imposé, personnellement à l'impôt sur les sociétés, pour la part des bénéfices correspondant à ses droits dans le groupement.

La loi de finances 2002 quant à elle, a introduit, en matière d'enregistrements, une harmonisation du régime fiscal applicable aux G.I.E. avec celui des autres impôts et taxes, par l'assujettissement des contrats afférents audits groupements aux droits d'enregistrement au même titre que les contrats de sociétés.

De même, pour établir un équilibre entre les droits des citoyens et les prérogatives de l'administration, le barème servant à l'évaluation de la livraison à soi-même de construction en matière de taxe sur la valeur ajoutée est dorénavant établi par voie réglementaire (arrêté du ministre de l'économie, des finances, de la privatisation et du tourisme n° 1986-01 du 9 novembre 2001 fixant ce barème pour l'année 2001. Cet arrêté est sujet à modification chaque année le cas échéant.

Pour sa part, la loi de finances pour 2002 a modifié la disposition qui prévoyait la révision de 2% tous les ans de la valeur locative, base de calcul de la taxe urbaine applicable aux habitations principales ou secondaires.

Cette augmentation annuelle ne reflète pas l'évolution réelle du marché de l'immobilier.

Pour pallier cette situation qui pénalise plus particulièrement les citoyens à revenu modeste, la valeur locative sera révisée de 2% tous les 5 ans au lieu de chaque année comme c'était le cas précédemment.

D'autres mesures introduites lors des dernières lois de finances avaient pour but de réduire la pression fiscale ainsi que le nombre d'impôts. Elles concernent notamment :

- la clarification du régime fiscal des rémunérations allouées aux membres du conseil d'administration en les excluant du domaine de la retenue à la source au titre des revenus mobiliers et en les considérant comme des produits accessoires ou des revenus salariaux, selon les cas, passibles de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt général sur le revenu dans le cadre du droit commun ;
- la restitution de la taxe sur la valeur ajoutée aux organisations internationales et à leurs membres accrédités au Maroc et ayant un statut similaire à celui des missions diplomatiques et consulaires ;
- la prorogation des délais en vigueur au premier jour ouvrable, lorsqu'ils expirent un jour férié ou chômé légal, en harmonisation avec les dispositions du dahir formant code des obligations et contrats et du code de procédure civile.

## 2. L'harmonisation des procédures

Dans ce cadre, la procédure de recours devant les commissions locales de taxation et la commission nationale du recours fiscal a été réaménagée pour offrir plus de garanties aux contribuables par :

- la motivation des décisions de la commission locale de taxation ;



- la fixation d'un délai de 24 mois pour statuer ;
- l'obligation pour l'inspecteur d'informer le contribuable de l'expiration du délai de 24 mois ;
- la notification de la décision de la commission locale de taxation par l'inspecteur (notification qui se faisait précédemment par le juge).

Ces mesures sont communes à la procédure normale et à celle dite accélérée.

La procédure dite accélérée a également été réaménagée en faveur des citoyens par, notamment, l'octroi au contribuable de la faculté d'exercer un recours devant la commission locale de taxation dans un délai de 30 jours, à compter de la date de réception de la 2<sup>ème</sup> lettre de notification au lieu du délai de 60 jours, après la date de mise en recouvrement du rôle en matière d'impôts directs ou de l'état de produit en matière de T.V.A., qui était en vigueur.

En matière de recours judiciaire et quelle que soit la procédure engagée, les contribuables et l'administration ont la possibilité de former un recours contre les décisions de la commission nationale, directement devant les tribunaux, dans un délai de 60 jours, à compter de la date de la notification de la décision de cette commission au lieu de la date de mise en recouvrement du rôle ou de l'état des produits lorsque sa décision ne donne pas lieu à l'émission de l'impôt.

La procédure contradictoire en matière fiscale a, quant à elle, été uniformisée par la suppression des commissions locales et nationale d'évaluation et l'extension des attributions des commissions locales de taxation et de la commission nationale du recours fiscal aux droits d'enregistrement.

Par ailleurs, le recours préalable devant l'Administration a été institué en cas de contestation des droits d'enregistrement, avant tout recours devant le tribunal compétent à l'instar des autres impôts et taxes.

S'agissant des sanctions et dans un but d'harmonisation avec les dispositions prévues en matière d'I.G.R. et d'I.S., les déclarations tardives de la taxe sur la valeur ajoutée ne comportant pas de taxe à payer ni de crédit de taxe se verront appliquer une sanction de 500 DH ; celles comportant un crédit subiront une réduction de 15% du crédit de T.V.A.

Toujours dans le cadre des sanctions, une harmonisation a été opérée entre le code de recouvrement, l'I.S. et l'I.G.R. au titre de la retenue à la source sur les produits bruts perçus par les personnes physiques non résidentes. A cet égard, une amende de 10% a été instituée en cas de versement hors délai de la retenue à la source.

Enfin, notons que dans un souci de simplification, de célérité et d'efficacité, et tout en sauvegardant les garanties des contribuables, la loi de finances pour l'année 2001 a permis à l'administration de choisir,

parmi les procédés de notification dont elle dispose celui qui lui convient le mieux (lettre recommandée avec accusé de réception ou remise directe par l'intermédiaire des agents habilités à cet effet).

\* \* \*

L'ensemble de ces mesures visant la rationalisation, la simplification, et l'harmonisation du système fiscal consacre la volonté de la Direction des impôts d'élaborer un projet de code général des impôts. A cet effet, une commission a été désignée pour mener les travaux nécessaires à la réalisation dudit projet. Ce dernier comportera 3 livres.

- un premier livre traitant de l'assiette et de la liquidation des impôts, droits et taxes ;
- un deuxième livre réservé aux procédures fiscales ;
- un troisième livre comportant les textes réglementaires.

A ce sujet, la priorité a été donnée à la réalisation du deuxième livre relatif aux procédures fiscales. Ainsi, un tableau synoptique retraçant l'ensemble des règles formant le projet de ce livre avec leurs correspondances dans les différents textes fiscaux a été établi par la commission précitée.

Le projet de ce livre de procédures fiscales fait actuellement l'objet de discussions et de réflexions.

Sur le plan de la doctrine fiscale, la Direction des impôts élabore les notes circulaires commentant les dispositions fiscales contenues dans la loi de finances qui sont depuis 1998 signées et diffusées dans les 19 jours qui suivent la publication de la loi de finances au bulletin officiel.

Dans le même ordre d'idées, l'administration fiscale répond aux différentes questions de principe posées par les contribuables aussi bien sur le plan de la fiscalité interne qu'internationale. Ces réponses sont disponibles sur le site Internet de la Direction des impôts.

## II. Les études, les conventions fiscales et la coopération internationale

### A. Les études

S'agissant des études, les différents thèmes traités sont très variés et ont porté principalement sur des études sectorielles telles que l'énergie, l'habitat, l'exportation, le tourisme, les transports, les assurances, les sociétés cotées en bourse, les télécommunications, l'aviculture,...

A cet égard, il y a lieu de noter que ces études ont permis de cerner la contribution fiscale réelle des différents secteurs d'activité, la répartition de cette contribution entre les différentes Directions Régionales,...Il s'est

avéré ainsi que la contribution fiscale de certains secteurs d'activité n'est pas en proportion avec les potentialités réelles de ces derniers.

C'est ainsi qu'à titre d'illustration, l'étude relative aux sociétés d'assurances a révélé que le montant de l'I.S. versé par ces entités (897 millions de dirhams en 1999 et 474 millions de dirhams en 2000, soit respectivement 8,4% et 4,7% des recettes totales de l'I.S.) ne semble pas traduire l'importance que ce secteur occupe dans l'économie nationale. Ce constat ressort également à travers l'analyse des données afférentes au montant de T.V.A. acquittée par ce secteur (94 millions de dirhams en 1999 et 97 millions de dirhams en 2000, représentant ainsi respectivement 1,04% et 1,05% des recettes totales de la T.V.A. versée au cours de cette période).

Par ailleurs, des études comparatives portant sur les systèmes fiscaux de plusieurs pays ont été réalisées. On peut citer, entre autres, le système fiscal espagnol, tunisien et allemand.

D'autres études relatives à la fiscalité locale, la promotion de l'investissement, les stocks-options, la fiscalité de l'épargne, la taxation des plus-values, et l'assurance-vie ont été réalisées au cours de cette période.

## B. Les conventions fiscales et la coopération internationale

Dans le cadre du renforcement des liens économiques avec d'autres pays en vue de promouvoir les investissements et de lutter efficacement contre les risques d'évasion fiscale internationale, la Direction des impôts a procédé à la négociation d'un certain nombre de conventions de non double imposition.

Ainsi, durant la période 1998-2001 la Direction des impôts a conclu 13 conventions :

- 4 conventions sont entrées en vigueur ;
- 5 conventions ont été signées et sont en instance de ratification ; et
- 6 conventions ont été paraphées et sont en instance de signature.

Ces conventions s'établissent comme suit :

### Conventions entrées en vigueur

<b>Pays</b>	<b>Lieu et date de signature</b>	<b>Entrée en vigueur</b>
<b>INDE</b>	Rabat le 30 Octobre 1998	30 janvier 2000
<b>COREE DU SUD</b>	Rabat le 28 Janvier 1999	16 juin 2000
<b>EMIRATS ARABE UNIES</b>	Dubaï le 9 février 1999	02 juillet 2000
<b>BAHREIN</b>	Rabat le 7 avril 2000	02 juillet 2000

## Conventions signées en instance de ratification

Pays	Lieu et date de signature
GABON	Libreville, le 3 Juin 1999
TCHEQUIE	Rabat, le 11 Juin 2001
MALAISIE	Rabat, le 2 Juillet 2001
LIBAN	Beyrouth, le 20 Octobre 2001
MALTE	Agadir, le 26 Octobre 2001

## Conventions paraphées en instance de signature

Pays	Lieu et date de paraphe
AFRIQUE DU SUD	Paraphée à Pretoria le 28 Février 1998
AUTRICHE	Paraphée à Vienne le 10 Novembre 1999
TURQUIE	Paraphée à Ankara le 7 Septembre 2000
SENEGAL	Paraphée à Dakar le 7 Février 2001
CHINE	Paraphée à Pékin le 26 Avril 2002
KOWEIT	Paraphée à Rabat le 15 Mai 2002

D'autre part, la Direction des impôts a procédé à l'examen des conventions suivantes avec les pays cités ci-dessous :

Pays	Lieu et date des phases de négociation
CROATIE	Zagreb le 20 septembre 2000 (1 <sup>ère</sup> phase)
PAKISTAN	Rabat le 19 octobre 2000 (1 <sup>ère</sup> phase)
GRECE	Athènes le 9 mai 2001 (1 <sup>ère</sup> phase)
THAÏLANDE	Bangkok le 28 février 2002 (2 <sup>ème</sup> phase)

En ce qui concerne les questions fiscales contenues dans certains accords de protection des investissements, de libre échange, de siège entre le Maroc et les différentes organisations intergouvernementales et non gouvernementales ainsi que les accords bilatéraux sur les transports routiers de voyageurs et de marchandises ont été également traitées.

En matière de coopération internationale, la Direction des impôts prête une attention particulière à ce volet en participant activement aux différentes manifestations organisées par les institutions internationales.

Ainsi, durant la période 1998-2001, la Direction des impôts a représenté le Ministère de l'Economie, des Finances, de la Privatisation et du Tourisme auprès :

- des Nations-Unies :
- lors de la révision du Modèle de convention fiscale des Nations-Unies de 1998 à la date de sa publication en 2001 ;
- lors de la réunion du Comité directeur du Group ad Hoc des experts fiscaux en matière de coopération Internationale et du second atelier

de formation interrégionale en matière de fiscalité internationale, qui ont eu lieu en Chine au mois d'Avril 2001. Les thèmes développés lors de cette réunion portent sur les principes de négociation des conventions fiscales bilatérales entre pays développés et pays en voie de développement, la fiscalité des nouveaux instruments financiers et la fiscalité du commerce électronique ;

- lors de la 10ème réunion du Groupe des experts fiscaux en matière de coopération Internationale qui a eu lieu à Genève au mois de septembre 2001. Les thèmes développés lors de cette réunion portent sur la révision et la mise à jour du Modèle de convention des Nations Unies, les prix de transfert, la fiscalité des nouveaux instruments financiers, la fiscalité du commerce électronique et l'assistance mutuelle en matière de recouvrement de l'impôt ;
- de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (O.C.D.E.) :
  - lors du "Symposium de haut niveau sur l'amélioration de la coopération internationale pour lutter contre les pratiques fiscales dommageables" organisé conjointement par le Ministère des Finances français et l'O.C.D.E. à Paris au cours du mois de juin 2000 ;
  - lors de la cinquième réunion du "forum des économies de marché émergentes (FEME)" qui a eu lieu à Paris au mois de septembre 2000 et portant sur le thème : " les conventions fiscales et les prix de transfert " ;
  - lors du séminaire sur la fiscalité internationale organisé conjointement par le Sénégal et l'OCDE à Dakar au cours du mois d'octobre 2000 ;
  - lors de la réunion des groupes consultatifs techniques en matière de Conformité, d'Information et de Documentation de l'OCDE qui a eu lieu à Paris en juin 2001 ;
  - lors de la réunion du Forum Mondial de l'O.C.D.E. sur les pratiques fiscales dommageables qui s'est tenue à Paris au mois de septembre 2001 ;
  - lors de la 6<sup>ème</sup> réunion F.E.M.E. sur le thème : " les conventions fiscales et les prix de transfert " qui s'est tenue à Paris au mois de septembre 2001.
- du Centre de Rencontre des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) :
  - lors de la 15ème Assemblée générale, suivie du 14ème colloque international du C.R.E.D.A.F. qui s'est tenu à Poitiers (France) au mois d'Avril 1999 sur le thème : " Pilotage de l'administration fiscale et l'optimisation du recouvrement " ;

- lors du séminaire des Directeurs organisé par le C.R.E.D.A.F. au mois de novembre 1999 en Côte d'Ivoire sur le thème : " Gestion des Ressources humaines " ;
- lors de la 16<sup>ème</sup> Assemblée générale suivie du 15<sup>ème</sup> colloque international du C.R.E.D.A.F. en Tunisie au cours du mois d'Avril 2000 ;
- lors du séminaire des Directeurs qui a eu lieu au mois de novembre 2000 au Sénégal sous le thème : " Inspection générale des services " ;
- lors de la 17<sup>ème</sup> Assemblée générale suivie du 16<sup>ème</sup> colloque international du C.R.E.D.A.F. qui s'est tenue à Alger au cours du mois d'Avril 2001 ;
- lors du séminaire des Directeurs qui s'est tenu au Burkina Faso au cours du mois de novembre 2001 sous le thème : "Informatisation des services fiscaux" ;
- lors de la 18<sup>ème</sup> Assemblée générale suivie du 17<sup>ème</sup> colloque international du C.R.E.D.A.F. qui s'est tenue à Yaoundé (Cameroun) au cours du mois de Mars 2002 sur le thème : " l'Administration fiscale au service du contribuable " ;
- de l'Association de Planification Financière et Fiscale (A.P.F.F.) :

Lors de la conférence internationale des experts en administration fiscale qui s'est tenue à Montréal au Canada durant le mois d'octobre 2000 sur le thème : " Stratégies d'amélioration de la mobilisation des ressources financières dans les pays en développement et économies en transition ".

- du cercle des Amis du Maroc :

Lors du séminaire économique qui a eu lieu à Paris au cours du mois de juin 2000 sur le thème : " Comment réussir l'investissement au Maroc ".

- de la Fondation allemande pour le Développement :

Lors du séminaire qui a eu lieu à Amman en Jordanie sur le thème : "Accords internationaux pour éviter la double imposition".

- de la Principauté de Monaco :

Lors de la manifestation " les prestiges du Maroc " qui a eu lieu au cours du mois de mai 2001.

- de l'Agence des Douanes et du Revenu du Canada :

Lors de la réunion qui a eu lieu au cours du mois de juin 2001 sur le thème : " Les administrations fiscales dans un monde électronique ".

- de la Commission Européenne :

Lors de la réunion des experts gouvernementaux des 27 pays euro-méditerranéens qui a eu lieu à Bruxelles au cours du mois de septembre 2001, sur le thème : "La transition économique des pays méditerranéens vers la zone de libre échange euro-méditerranéens".

- de l'Inter-American Center of Tax Administrations (CIAT) :

Lors de la conférence technique qui a eu lieu à Séville au cours du mois d'octobre 2001 sur le thème : " L'Administration fiscale au service du contribuable ".

Pour la mise en œuvre de la politique fiscale, la Direction des impôts s'est organisée de façon fonctionnelle autour des opérations de l'assiette, du contrôle et du contentieux. La gestion efficace de ces opérations nécessite en amont l'enrichissement des dossiers fiscaux par la recherche de recoupements et exige en aval leur suivi permanent et leur contrôle.

## Section 1 : Les opérations d'assiette et de contrôle

L'entité chargée de l'assiette et du contrôle a pour mission :

- la coordination et le contrôle de l'assiette des différents impôts et taxes ;
- les vérifications fiscales sur pièces et sur place et leur suivi ;
- la gestion des valeurs, la centralisation des statistiques, de la comptabilité et l'élaboration des prévisions fiscales.

Les réalisations au titre des ces missions durant la période 1998-2001 sont présentées selon les axes suivants :

- évolution des recettes fiscales ;
- évolution du nombre de contribuables ;
- remboursement d'impôts et exonérations ;
- émissions d'impôts.

### I. L'Evolution des Recettes Fiscales

#### A. Les réalisations

Les recettes fiscales ont atteint 84 milliards de dirhams en 2001 au lieu de 69,6 milliards en 1997, soit plus de quatorze milliards de dirhams de recettes supplémentaires en l'espace de quatre années. Cette évolution a consolidé la part des recettes fiscales dans les recettes ordinaires qui est passée de 85% en 1997 à 91% en 2001 (sans les recettes de la privatisation).

Ce sont les impôts directs et particulièrement l'I.G.R. et l'I.S. qui ont progressé le plus durant cette période. En effet, les recettes de l'I.G.R. sont passées de 9,2 milliards de dirhams en 1997 à 13,4 Milliards en 2001, soit un taux de variation annuel moyen de 11%. Cet accroissement de l'année 2001 par rapport à 1997 ne tient pas compte de l'intégration en



2001 des recettes au titre des revenus de capitaux mobiliers et des profits immobiliers qui étaient imposés dans des cédules spécifiques. (T.P.I., T.P.C.V.M., T.P.P.R.F., T.P.A.).

De même, les recettes de l'I.S. ont progressé de 7,4 milliards de dirhams en 1997 à 9,6 milliards en 2001, soit un taux de variation annuel moyen de 7%.

Les recettes au titre de la T.V.A. intérieure sont passées de 8,2 milliards de dirhams en 1997 à 10,5 milliard de dirhams en 2001, soit un taux de variation annuel moyen de 7%.

Quant aux droits d'enregistrement et du timbre, ils se sont accrus de plus de 6% en moyenne, passant ainsi de 3,6 milliards de dirhams en 1997 à 4,5 milliards de dirhams en 2001.

En conséquence, la contribution des impôts gérés par la Direction des impôts aux ressources du Trésor est passée de 32,4 milliards de dirhams en 1997 à 43 milliards de dirhams en 2001, soit 46,5% des recettes ordinaires du budget général contre 39,6% en 1997. De même, leur part dans les recettes fiscales totales a atteint 51% en 2001 contre 46% en 1997.

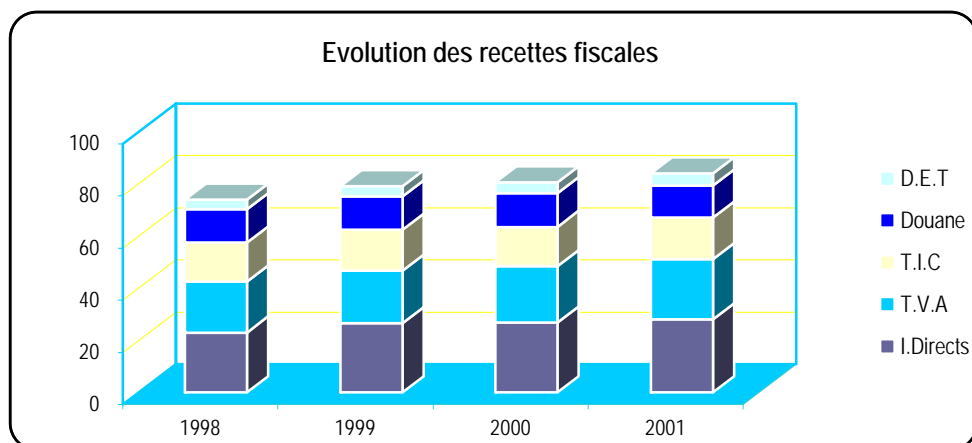
Ces niveaux ont été réalisés en dépit d'une conjoncture défavorable marquée par trois années consécutives de sécheresse. L'augmentation du rendement de l'impôt est le résultat à la fois :

- des mesures législatives importantes prises dans le sens de la transparence dans les relations avec les contribuables notamment les dispositions relatives à la mise à niveau comptable et fiscale et à la prescription fiscale anticipée ;
- du renforcement du contrôle et de l'élargissement de la base imposable entrepris par l'administration fiscale ;
- de l'effort de recouvrement.

### Evolution des recettes fiscales 1998-2001

*En millions de DH.*

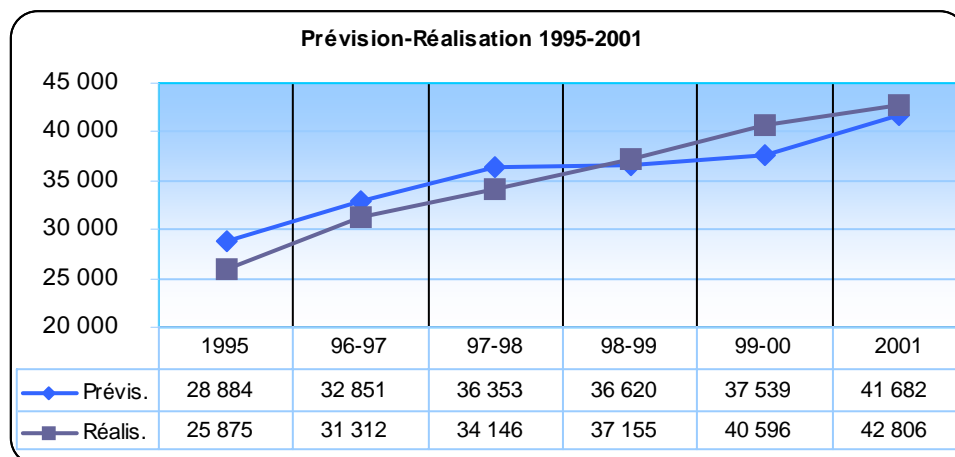
Désignation	1998	1999	2000	2001
<b>Impôts Directs</b>	22 980	26 582	26 843	27 915
<b>T.V.A. intérieure</b>	8 480	9 043	9 212	10 482
<b>D.E.T</b>	3 705	3 967	4 162	4 546
<b>R.F except.</b>	1 025	2 598	-	-
<b>Total D.I</b>	<b>36 190</b>	<b>42 190</b>	<b>40 217</b>	<b>42 943</b>
<b>D.Douane</b>	14 983	15 864	15 183	15 879
<b>T.V.A. import</b>	10 974	11 007	12 264	12 816
<b>T.I.C (douane)</b>	7 854	7 133	7 367	6 723
<b>Tabacs</b>	5 052	5 453	5 442	5 627
<b>Total des autres R.F.</b>	<b>38 863</b>	<b>39 457</b>	<b>40 256</b>	<b>41 045</b>
<b>R.F.Totales</b>	<b>75 053</b>	<b>81 647</b>	<b>80 473</b>	<b>83 988</b>



*En milliards de Dh*

## B. Le niveau de réalisation des prévisions

Depuis l'année budgétaire 1998-1999, les prévisions de recettes des impôts gérés par la Direction se réalisent en totalité. En effet, le taux moyen de réalisation durant cette période est de 105%, comme il en découle de la présentation graphique ci-dessous :



*En millions de Dh.*

Ce taux de réalisation est dû à :

- l'élargissement de l'assiette obtenu malgré la suppression de certains impôts, l'octroi d'avantages fiscaux pour certains secteurs économiques et l'amélioration des procédures de remboursement et de restitution ;
- l'amélioration et le renforcement du contrôle ;
- une plus grande adhésion des contribuables au système fiscal obtenue grâce à une meilleure information du public et une amélioration des relations de l'administration avec ses clients.

Une nouvelle approche de gestion fondée sur la fixation d'objectifs par Direction Régionale et la détermination des moyens correspondants a été initiée ces deux dernières années.

Cette démarche, qui vise à impliquer et à responsabiliser davantage les gestionnaires, permet d'évaluer les résultats en vue d'analyser les écarts et d'y apporter les solutions appropriées.

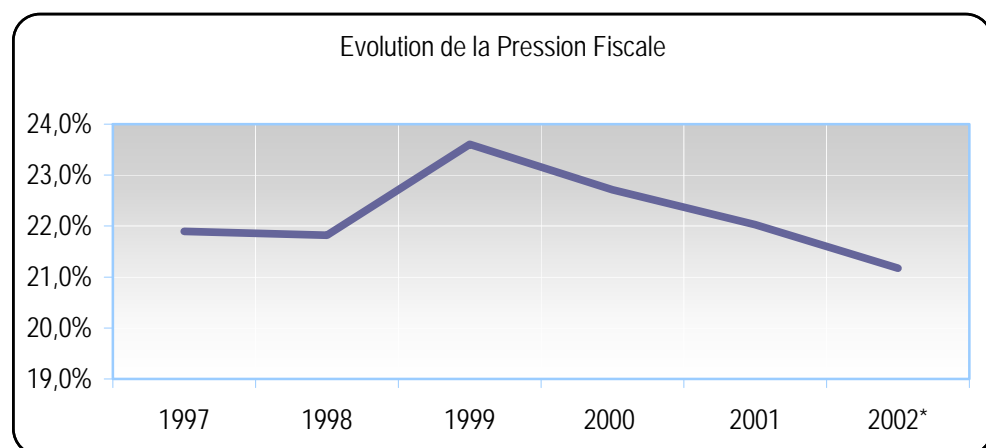
Dans cette optique, les responsables locaux sont informés des résultats réalisés par chaque Direction Régionale et du rang qu'elle occupe. Ce classement, qui prend en considération un certain nombre de paramètres, permet à chaque responsable de se situer par rapport à l'ensemble et d'évaluer sa propre gestion.

Dans le même sens, des indicateurs de gestion ont été validés et seront mis en application durant le 2<sup>ème</sup> semestre de l'année 2002.

### C. La pression Fiscale

Le taux moyen de la pression fiscale durant la période 1998-2001 se situe autour de 22%. Toutefois, ce taux doit être nuancé car la légère augmentation de la pression fiscale constatée en 1998 et 1999 est due :

- aux versements exceptionnels liés à :
  - la mise à niveau fiscale et comptable ;
  - la prescription fiscale anticipée ;
  - l'apurement des créances fiscales.
- à la baisse de la part de l'agriculture dans le PIB du fait de la sécheresse.



*Prévision de la L.F 2002*

Par ailleurs, depuis la promulgation de la charte de l'investissement, les pouvoirs publics se sont engagés résolument dans une perspective

d'incitation à l'investissement et de baisse des taux d'imposition. On citera notamment :

- l'allégement de l'impôt sur certains secteurs de l'économie tel le tourisme ;
- l'atténuation de la charge fiscale sur l'investissement (plafonnement de la valeur locative imposable à l'impôt des patentes) ;
- la réduction de l'impôt sur les profits de cession de valeurs mobilières cotées à la Bourse des Valeurs ;
- la suppression de certains impôts et taxes tels la Participation à la Solidarité Nationale et la contribution sur les revenus professionnels exonérés en totalité de l'I.G.R...

Ainsi, en termes de tendance, la pression fiscale a amorcé une autre phase de diminution passant de 23,6% en 1999 à 22% en 2001 et 21,2% selon les prévisions de la loi de finances pour l'année 2002.

### 1997-2001

*En millions de DH.*

Désignation	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Recettes Fiscales (1)</b>	69.697	75.053	81.647	80.633	83.377
- P.I.B ( prix courants)	318.342	344.005	345.875	354.316	381.280
- Variation du P.I.B	-0,4%	8,1%	0,5%	2,4%	7,6%
<b>Pression Fiscale</b>	<b>21,9%</b>	<b>21,8%</b>	<b>23,6%</b>	<b>22,7%</b>	<b>22,0%</b>

(1) – Y compris la part de la T.V.A. revenant aux collectivités locales.

## D. La structure Fiscale

La structure fiscale s'est caractérisée durant la période 1998-2001 par une augmentation de la part des impôts directs par rapport aux impôts indirects. En effet, la part des impôts directs est passée de 29,6% en 1997 à 33,2% en 2001.

### Evolution de la structure fiscale

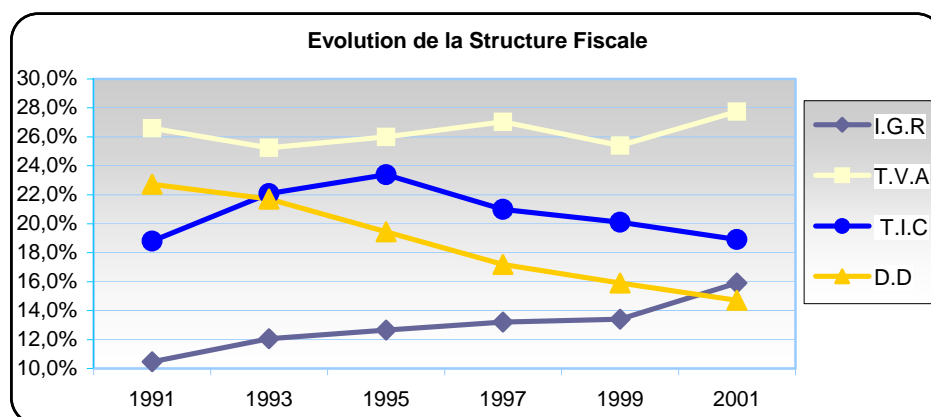
Désignation	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Impôts Directs</b>	29,6%	31,0%	33,6%	33,4%	33,2%
<b>Impôts Indirects</b>	48,0%	46,5%	45,4%	45,5%	46,6%
<b>Droits de Douane</b>	17,2%	17,4%	15,9%	15,9%	14,7%
<b>Enregistrement et Timbre</b>	5,2%	5,0%	5,0%	5,2%	5,4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

L'augmentation de la part des impôts directs s'explique par :

- l'accroissement du rendement de l'I.G.R. et de l'I.S. du notamment aux mesures du dialogue social en faveur des fonctionnaires, aux

travaux d'assiette en matière d'exploitation des recoupements au titre des revenus fonciers et capitaux mobiliers et au contrôle de comptabilité des entreprises ;

- le maintien des recettes totales de la T.V.A. autour de 26% des recettes fiscales du fait de la multiplication des exonérations et la réduction des taux appliqués à certaines activités (tourisme, restauration...).



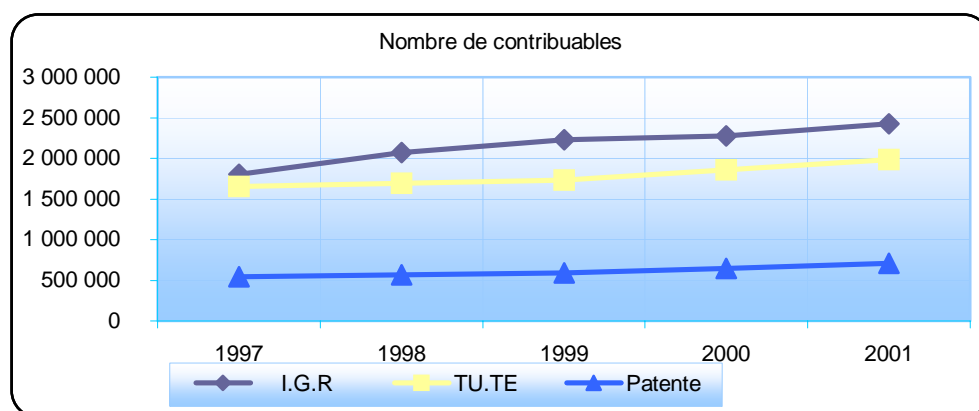
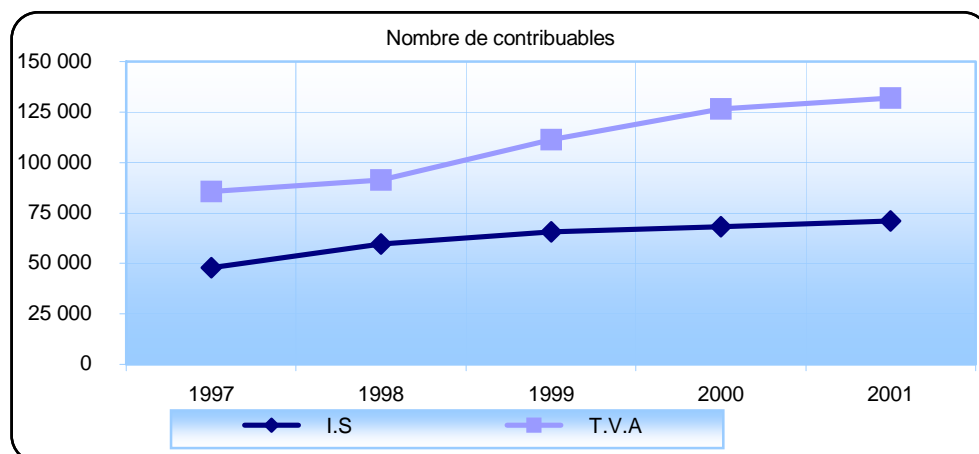
## II. L'évolution du nombre de contribuables

L'effort de l'administration fiscale pour élargir la base imposable s'est traduit par une augmentation du nombre de contribuables assujettis à différents impôts. C'est ainsi que :

- le nombre d'assujettis à la T.V.A. est passé, de 85.659 en 1997 à 131.827 en 2001, soit une augmentation moyenne de 11,6% entre 1998 et 2001 au lieu de 7,3% observée entre 1994 et 1997 ;
- le nombre d'entreprises soumises à l'I.S. est passé de 48.044 sociétés en 1997 à 71.125 sociétés en 2001 dont 1.045 pour le service régional des grandes entreprises de Casablanca et 181 pour celui de Rabat, étant précisé que ces chiffres englobent les sociétés en veilleuse.
- le nombre de contribuables soumis à l'I.G.R. est passé de 1.947.242 en 1997 à 2.424.843 en 2001, soit une augmentation moyenne de 7,5% entre 1998 et 2001, comme le montre le tableau ci-après :

Impôt	1998	1999	2000	2001*
<b>I.S</b>	<b>60</b>	<b>66</b>	<b>68</b>	<b>71</b>
<b>T.V.A</b>	<b>91</b>	<b>111</b>	<b>126</b>	<b>131</b>
<b>Patente</b>	<b>592</b>	<b>648</b>	<b>672</b>	<b>712</b>
<b>T.U et T.E</b>	<b>1 730</b>	<b>1 861</b>	<b>1 984</b>	<b>2 125</b>
<b>I.G.R :</b>	<b>2 072</b>	<b>2 228</b>	<b>2 371</b>	<b>2 425</b>
- I.G.R. déclaratif	283	322	388	407
- Empl. secteur privé	1 145	1 258	1 322	1 348
- Fonct. de l'Etat	644	648	661	670

\* - Chiffres provisoires



### III. Les remboursements d'impôts et les exonérations

#### A. Les remboursements

Pour la période 1998-2001, le taux de variation moyen des remboursements et des restitutions liquidés par la Direction des impôts a atteint 25,1%, au lieu de 3,1% durant la période 1995-1997. En effet, par impôt les remboursements et les restitutions ordonnancés ont évolué comme suit :

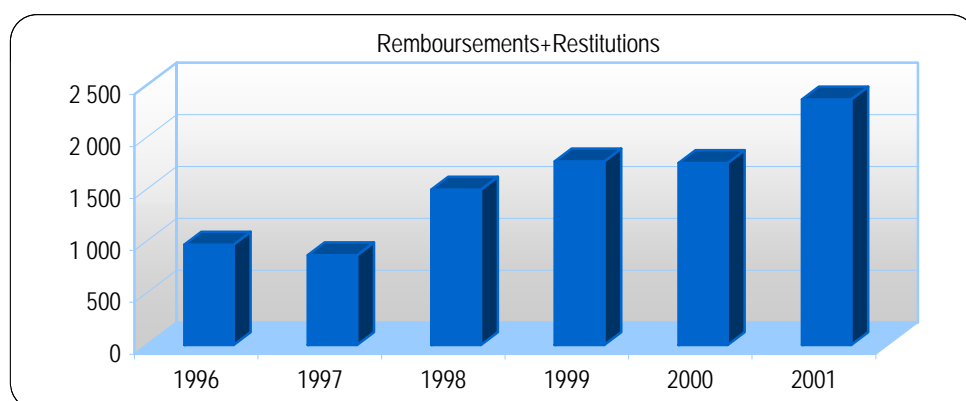
- les remboursements au titre de la T.V.A. ont plus que doublé passant de 703 millions de dirhams en 1997 à 1.707 millions de dirhams en 2001 ;
- les restitutions au titre de l'I.S. et de la T.P.P.R.F. ont vu leur niveau quadrupler, passant de 158 millions de dirhams en 1997 à 653 millions de dirhams en 2001.

Cette évolution est de nature à contribuer à l'amélioration de la trésorerie des entreprises.

## Total des remboursements et restitutions engagés par la D.I.

En millions de DH.

Désignation	1997	1998	1999	2000	2001
Rembours. T.V.A.	703	1 277	1 508	1 385	1 707
Restitutions	158	217	258	393	742
<b>Total</b>	<b>861</b>	<b>1 494</b>	<b>1 766</b>	<b>1 778</b>	<b>2 449</b>



A ce titre, il y a lieu de signaler la mise en place d'une manière progressive, du processus de déconcentration en matière de liquidation et d'ordonnancement du remboursement de la T.V.A., de restitution de l'Impôt sur les sociétés et de la Taxe sur les produits de placements à revenu fixe :

- à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000, délégation de signature dans la limite de 200 000 DH pour le Directeur Régional de Casablanca et de 100 000 DH pour les autres Directeurs Régionaux et Préfectoraux;
- à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2001, révision à la hausse, des seuils de compétence des Directeurs Régionaux et Préfectoraux et institution d'un seuil de compétence pour les Chefs de Services Régionaux et Préfectoraux d'Assiette. Ces seuils sont arrêtés comme suit :
  - Directeur Régional de Casablanca : 1.000.000 DH
  - Directeurs Régionaux et Préfectoraux : 500.000 DH
  - Chefs de services Régionaux et Préfectoraux : 100.000 DH
- prise en charge par le service chargé du remboursements, des dossiers relevant de la compétence de la Direction Centrale en vue d'éviter le double examen des pièces justificatives effectué à l'échelon régional.

Cette action de déconcentration a permis la prise en charge par les services régionaux de :

- 2.118 dossiers pour une valeur de 85 millions de dirhams , soit 31% de l'ensemble des dossiers liquidés en 2000 ;
- 4.033 dossiers pour une valeur de 243 millions de dirhams, soit 77% de l'ensemble des dossiers liquidés en 2001 ;
- Il en résulte que le nombre de dossiers traités par les services régionaux a augmenté de plus de 90% par rapport à l'année 2000.

## B. Les exonérations

Les achats en suspension de T.V.A. ont enregistré une importante hausse durant la période 1998 - 2001. Ainsi le nombre de demandes est passé de 7 444 en 1998 à 11 493 en 2001.

Il en est de même pour le montant de la T.V.A. suspendue qui est passée pour la même période de 1 827 millions de dirhams à 2 590 millions de dirhams.

S'agissant des exonérations sur les biens d'investissement, le nombre des demandes est passé quant à lui de 34 514 en 1998 à 85 938 en 2001. La même tendance a été observée pour le montant de la T.V.A. exonérée qui est passé pour la même période de 3 456 millions de dirhams à 4.161 millions de dirhams.

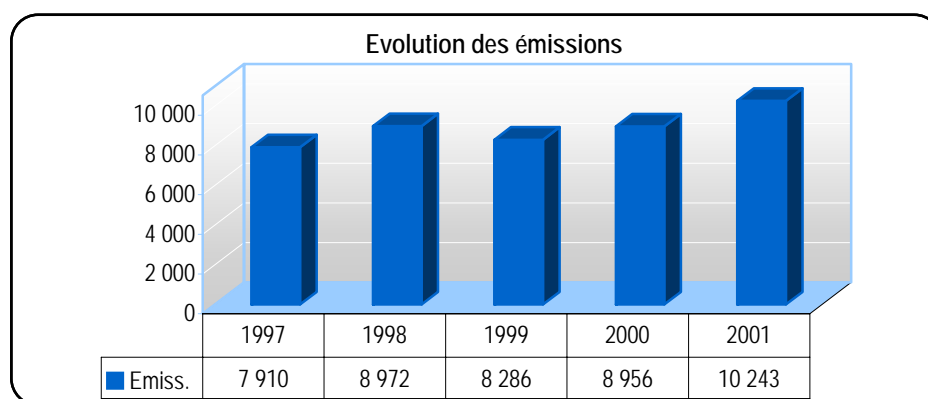
Désignation	1998	1999	2000	2001
<b>Achat en suspension</b>				
<b>Nombre</b>	7.444	8.632	9.439	11.493
<b>Valeurs</b> (Millions de DH)	1.827	1.916	3.160	2.590
<b>Achat en exonération</b>				
<b>Nombre</b>	34.514	47.089	39.165	85.938
<b>Valeurs</b> (Millions de DH)	3.456	5.496	3.194	4.161

## IV. Les émissions d'impôts

Le niveau des émissions est un indicateur de performance des services déconcentrés. Elles sont le résultat du traitement des déclarations et des régularisations de la situation fiscale des contribuables suite au contrôle fiscal.

Après le ralentissement de 1999 (-7,6%) suite à la mise à niveau comptable et fiscale et à la prescription fiscale anticipée, les émissions ont enregistré une augmentation de 8,1% en 2000 et 14,4% en 2001, atteignant 10,2 milliards de dirhams .





En ce qui concerne la part des émissions d'impôts par rapport aux recettes totales, elle représente en moyenne 22%, comme le montre le tableau suivant :

Désignation	1998	1999	2000	2001
<b>Emissions</b> (Millions de DH)	8.872	8.286	8.956	10.243
<b>Paiements. spontanés</b> (Millions de DH)	29.092	35.560	34.915	36.495
<b>Total</b> (Millions de DH)	38.064	43.846	43.872	46.738
<b>Part des émissions</b>	<b>24%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>

S'agissant des émissions par nature d'impôts, il y a lieu de relever les performances réalisées au niveau de l'I.G.R. dont les émissions sont passées de 1,8 milliards de dirhams en 1998 à 2,6 milliards de dirhams en 2001 et le léger recul constaté au niveau de l'I.S. et de la T.V.A., lequel est dû aux effets de la mise à niveau fiscale et comptable ainsi qu' à la prescription fiscale anticipée.

*En millions de DH.*

Désignation	1998	1999	2000	2001
TU-TE	1 964	2 037	2 245	2 356
Patente	1 929	1 794	1 893	1 912
I.G.R	1 862	1 926	1 792	2 606
I.S	1 249	920	902	856
T.V.A pay. différés	1 051	1 003	820	898
Autres impôts	916	606	1 304	1 615
<b>Total</b>	<b>8 972</b>	<b>8 286</b>	<b>8 956</b>	<b>10 243</b>

Ces résultats ont été obtenus grâce à l'amélioration des méthodes de gestion, au contrôle fiscal et au lancement d'un processus de restructuration des services extérieurs.

## A. L'amélioration des méthodes de gestion

A ce niveau, les actions entreprises ont consisté en :

- le suivi mensuel des réalisations par rapport aux prévisions par nature d'impôt et par Direction Régionale et Préfectorale avec l'élaboration de rapports explicatifs, le cas échéant, des écarts constatés ;
- la mise en place des applications informatiques permettant la saisie en temps réel des bases d'imposition par le gestionnaire direct ;
- taxe urbaine et taxe d'édilité à partir du 1er Janvier 2000 ;
- impôt des patentes et I.G.R. à partir du 1er janvier 2001 ;
- la décentralisation des émissions et de la signature des rôles. Cette action consiste à conférer aux Directions Régionales les tâches effectuées auparavant par le service central (traitement, édition des rôles, signature et tenue de la comptabilité des émissions).  
Ce processus qui a débuté à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2000 pour la Direction Régionale de Casablanca, a été étendu en janvier 2002 à la Direction Régionale de Rabat et sera achevé en 2003 pour les autres Directions Régionales.  
Il y a lieu de signaler que les Directions Régionales de Casablanca et de Rabat représentent à elles seules plus de 50% des émissions totales ;
- amélioration de la débite de la vignette auto par :
  - la contribution des perceptions par la mise à la disposition de la Direction des impôts de guichets pour la débite de la T.S.A.V.A. ;
  - l'ouverture de guichet à la Chambre de commerce, d'industrie et des services ;
  - le paiement de la vignette pour le personnel des grandes entreprises sur le lieu de leur travail.

## B. Le contrôle fiscal

### 1. L'Evolution des émissions

#### a. Evolution des émissions du contrôle en général

Les émissions d'impôts suite au contrôle fiscal sur pièces et sur place sont passées de 2,2 milliards de dirhams en 1998 à 3,6 milliards de dirhams en 2001, soit un taux de variation moyen de 22%.

Les majorations, quant à elles qui comprennent les amendes, les pénalités et les intérêts de retard, se sont stabilisées au cours de la période autour d'un milliard de dirhams.

Il y a lieu toutefois de signaler que leur part par rapport au principal de l'impôt est passée de 46% en 1998 à 30% en 2001 en raison principalement des dispositions contenues dans le nouveau code de recouvrement.

*En millions de DH.*

Désignation	97/98	98/99	2000	2001
- Emiss. en principal (1)	2.229	2 173	2.926	3 660
- Variation	13%	- 2%	34%	25%
- Majorations (2)	1 034	1 145	985	1 094
- Variation	7%	10%	-14%	11%
- (2) / (1) en%	46%	52%	33%	30%

S'agissant des émissions suite à contrôle fiscal, par nature d'impôts, on relève une progression beaucoup plus importante au niveau des impôts directs dont les émissions en principal sont passées de 1,7 milliards de dirhams en 1998 à 2,9 milliards en 2001.

Les émissions en principal au titre de la T.V.A. sont, quant à elles, passées de 539 millions de dirhams en 1998 à 712 millions de dirhams en 2001.

b. Evolution des droits émis suite au contrôle sur place	Désignation	97/98	98/99	2000	2001
	<b>Impôts Directs</b>				
	<b>Principal</b>	1 690	1 609	2 337	2 948
	<b>Majorations</b>	717	805	754	907
<b>T.V.A</b>					
	<b>Principal</b>	539	564	589	712
	<b>Majorations</b>	317	340	231	187

Ces droits, après avoir enregistré une baisse de 27% entre 1998 et 1999 due notamment aux effets de la mise à niveau et de la contribution libératoire, ont progressé d'abord de 87% entre 1999 et 2000 (passant de 528 millions de dirhams à 987 millions de dirhams), puis de 68% entre 2000 et 2001 (passant de 987 millions de dirhams à 1 664 millions de dirhams) :

En millions de DH.

Désignation	1998	1999	2000	2001
<b>Total rendement</b>	723	528	987	1664
<b>Variation en%</b>	-	-27%	+87%	+68%

Le rendement par vérificateur a connu une baisse de 32% entre 1998 et 1999 (passant de 2,5 millions de dirhams à seulement 1,7 millions de dirhams) qui s'explique, encore une fois, par les effets de la mise à niveau et de la contribution libératoire avant de connaître une progression remarquable d'abord de 105,8% entre 1999 et 2000 ( passant de 1,7 millions de dirhams à 3,5 millions de dirhams), puis de 71,42% entre 2000 et 2001 ( passant de 3,5 millions de dirhams à 6 millions de dirhams) :

En millions de DH.

Désignation	1998	1999	2000	2001
<b>Moyenne des émissions par vérificateurs</b>		1,7	3,5	6
<b>Variation</b>	-	- 32%	+105,8%	+71,42%

Suite aux orientations de l'administration visant la recherche des accords à l'amiable, les droits émis ont considérablement augmenté. Ils ont atteint 437 millions de dirhams en 2001, soit plus de 34% du total des droits émis en principal des dossiers définitivement liquidés de la même année.

## 2. Les actions engagées

Les principales actions ont concerné :

- l'informatisation conjuguée aux efforts du gestionnaire pour améliorer le contrôle sur pièces et les régularisations qui en découlent ;
- le renforcement du contrôle interne des dossiers proposés entre les niveaux central et régional ;
- la formalisation et l'harmonisation du processus et des critères de sélection des dossiers à vérifier au niveau national ; l'objectif étant d'aboutir à une sélection guidée par l'outil informatique (mise en place de la centrale des bilans) ;
- l'instauration de commissions de sélection des dossiers proposés à la vérification ;
- la fixation de seuils de compétence pour la répartition des dossiers à vérifier entre les différents services habilités à effectuer le contrôle ;
- la dynamisation des recoupements par la création de cellules régionales ;

- le renforcement du suivi des dossiers de vérification s'appuyant sur une batterie d'indicateurs de performances ;
- l'orientation de l'administration fiscale vers la conclusion d'accords transactionnels avec les contribuables en vue d'augmenter le rendement du contrôle et de réduire la durée d'apurement des affaires litigieuses devant les commissions d'arbitrage ;
- la création de nouvelles brigades de vérification pour un meilleur encadrement des vérificateurs.

### C. Les recoupements

Concernant les recoupements, il y a lieu de mettre tout d'abord en exergue les réalisations de la Brigade de Recherches et de Recoupements. A cet égard, l'ensemble des documents reçus par cette structure est de **296.721**. Leur exploitation a donné lieu à la diffusion de **293.517** articles de renseignements. Le tableau ci-après en donne le détail :

Renseignements reçus		Renseignements diffusés	
Nature	Nombre de documents	Nature	Nombre de documents
- Renseignements obtenus auprès du secteur privé (états, bulletins, réponses)	24.875	- Relevés à la demande	4.558
		- Relevés de synthèse	110.532
		- Extraits des déclarations de la taxe sur les produits de placements à revenu fixe	144.434
- Renseignements obtenus auprès du secteur public (factures, décomptes, permis d'habiter, autorisations de construire)	206.818	- Autorisations de construire	22.679
		- Permis d'habiter	4.252
- Recoupements internes (états des déclarations de la taxe sur les produits de placements à revenu fixe, déclarations d'honoraires)	65.028	- autres	7.062
<b>Total</b>	<b>296.721</b>	<b>Total</b>	<b>293.517</b>

En outre, 37 missions ont été effectuées. Elles avaient pour objectifs :

- le contrôle de la production de la Brigade de Recherches et de Recoupements. Il s'agit de s'assurer de l'utilisation effective et exhaustive de tous les renseignements transmis par cette entité aux utilisateurs que sont les services d'assiette, de vérification et de contentieux ;
- l'étude et l'analyse de thèmes spécifiques dans le but d'enrichir la banque des renseignements disponibles et d'améliorer les démarches de recherches des recoupements ;
- la réalisation d'enquêtes à la demande concernant des cas particuliers de personnes physiques et morales.

Enfin, il a été procédé à la mise en place de brigades régionales de recoupements auprès de toutes les Directions Régionales et d'un système d'échanges d'information sur supports informatiques avec quinze établissements publics.

#### D. La restructuration des services déconcentrés

En vue d'améliorer la gestion de la matière imposable et la qualité du service rendu aux contribuables, la Direction des impôts a initié un processus de restructuration de ses services déconcentrés par la création de :

- un service régional des grandes entreprises au sein des Directions Régionales de Casablanca et de Rabat ;
- subdivisions de la fiscalité des personnes morales qui traitent des opérations d'assiette et du contentieux administratif au sein des Directions Régionales de Rabat, Tanger et Casablanca - Hay Hassani ;
- subdivisions de la fiscalité des personnes physiques au sein des Directions Régionales de Rabat, Tanger et Casablanca - Hay Hassani. Cette réorganisation sera étendue à l'ensemble des autres Directions Régionales ;
- la rationalisation des tâches accomplies au niveau des différentes structures régionales a été précédée par la mise en place de maillons solides constitués essentiellement de :
  - 59 secteurs de la fiscalité des personnes morales gérant chacun en moyenne 1.200 dossiers, soit 400 dossiers par agent y compris le chef de secteur ;
  - 120 secteurs de la fiscalité des personnes physiques gérant chacun en moyenne 3 200 dossiers, soit 800 dossiers par agent ;
  - 102 secteurs de la fiscalité immobilière gérant chacun en moyenne 24 000 articles, soit 6 000 articles par agent.

## V. Le contrôle de gestion

Dans le domaine du contrôle de gestion, la période passée sous revue est dominée par la mise en œuvre de la déconcentration de l'Inspection Centrale des Services. Ainsi, a-t-il été décidé la mise en place des services régionaux d'inspection dans les Directions Régionales de Rabat, Fès, Meknès, Tanger, Kénitra, Settat, Marrakech et Agadir. La création de ces structures vise l'accompagnement du large mouvement de transfert de compétences enclenché au profit des Directions Régionales.

Au plan des attributions et des méthodes de travail, le contrôle classique est devenu de plus en plus l'œuvre des services régionaux d'inspection. En effet, tout en assurant la coordination et le suivi de l'activité de ces derniers, l'Inspection Centrale des Services s'est plutôt orientée vers les interventions à caractère d'audit qui permettent d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. La démarche consiste à apprécier du point de vue quantitatif les réalisations et le rendement des services d'assiette, de vérification et du contentieux.

Le programme d'Inspection a porté sur le contrôle des subdivisions d'assiette, des brigades de vérifications, des brigades de contentieux et des bureaux d'enregistrement et du timbre. En plus des missions programmées, la structure de contrôle a instruit des lettres anonymes et des réclamations nécessitant des enquêtes sur place. Le tableau ci-après synthétise les réalisations de l'Inspection Centrale de 1998 à 2001.

Année	Nombre de rapports de vérification	Nombre de lettres de dénonciation instruites	Nombre de notes de suivi
1998	17	8	21
1999	15	34	17
2000	17	20	17
2001	12	31	17
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>93</b>	<b>72</b>

La note de suivi est rédigée au terme du processus de contrôle, c'est-à-dire une fois le rapport et sa note de synthèse adressés au Directeur. L'entité vérifiée exerce son droit de réponse en retournant le rapport annoté de ses observations relatives aux remarques soulevées par l'Inspection. La mission de suivi consiste alors à retourner sur les lieux pour s'assurer de la véracité des réponses formulées. Cette démarche permet à la mission d'évaluer le degré d'engagement des gestionnaires dans l'amélioration de la gestion après le passage de l'Inspection. Les missions de suivi sont une spécificité de la Direction des impôts.

Les réalisations des services régionaux d'inspection sont pour leur part mises en évidence dans le tableau ci-après :

Année	Nombre de rapports de vérification	Nombre de lettres de dénonciation
1998	14	27
1999	14	29
2000	16	28
2001	45	108
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>192</b>

Les observations formulées à l'issue des opérations d'inspection des cellules d'assiette concernent essentiellement les difficultés dans l'appréhension de la matière imposable, les retards dans la relance des contribuables défailants et la faiblesse dans l'échange des informations entre les différentes entités de la Direction.

En matière de vérification, les anomalies constatées ont trait au retard dans l'exécution du programme arrêté, au fait que la vérification ne s'étend pas à l'ensemble de la situation fiscale des contribuables ainsi qu'à la non harmonisation des approches adoptées à l'occasion de vérification de certains postes (chiffre d'affaires, achats) pour des dossiers relevant d'activités similaires.

S'agissant des lacunes relevées dans le domaine du contentieux, elles se rapportent, entre autres, à la faiblesse de la collaboration entre les services d'assiette et ceux du contentieux. Les régularisations opérées par ces derniers ne sont pas toujours portées à la connaissance des subdivisions d'assiette, et même quand elles le sont, leur exploitation n'est pas systématique.

Il y a lieu d'ajouter que de par même la nature de ses interventions et de la connaissance qu'elle a acquise des structures et des ressources humaines, l'Inspection centrale des services a activement contribué à l'effort de réorganisation et de redéploiement des ressources de la direction. Le tableau ci-après retrace l'état des sanctions disciplinaires infligées jusqu'au 31 décembre 2001.



Nature des sanctions	Nombre
<b>I. Décharges</b>	<b>83</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chefs de services régionaux</li> <li>■ Chefs de services préfectoraux</li> <li>■ Chefs de subdivisions</li> <li>■ Chefs de brigades</li> <li>■ Chefs de secteurs</li> <li>■ Receveurs</li> <li>■ Vérificateurs</li> </ul>	<p>10</p> <p>3</p> <p>11</p> <p>11</p> <p>14</p> <p>6</p> <p>34</p>
<b>II. Primes (suppressions et diminutions)</b>	<b>87</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Primes diminuées</li> <li>■ Primes supprimées</li> </ul>	<p>67</p> <p>20</p>
<b>III. Avertissements</b>	<b>9</b>
<b>IV. Blâmes</b>	<b>7</b>

## Section 2 : Le contentieux

Le contentieux fiscal recouvre trois catégories de litiges entre l'administration fiscale et les contribuables :

- le contentieux administratif qui porte sur les contestations des impositions émises. Il concerne principalement des impôts de constatation, tels que l'impôt des patente, la taxe urbaine et la taxe d'édilité, des impositions établies suite à des déclarations insuffisantes par rapport à des minimum d'imposition prévus par les textes fiscaux pour certaines catégories de redevables ou de revenus, tel qu'en matière de l'I.G.R. pour les forfaitaires, de T.V.A. sur les livraisons à soi-même de constructions, ou de droits d'enregistrement et de d'impôt sur les profits immobiliers ainsi que des impositions d'office effectuées suite au défaut de déclaration ou à l'insuffisance de versement ( I.S., T.V.A. et I.G.R. retenu à la source sur les salaires) ;
- le contentieux relatif aux litiges présentés devant les commissions d'arbitrage (commissions locales de taxation et la commission nationale du recours fiscal, suite au contrôle des déclarations, ainsi que les commissions locales et nationale d'évaluation avant leur suppression intervenue à partir du premier janvier 2002. Il s'agit d'un contentieux qui porte sur la contestation des rectifications apportées aux bases taxables et qui est donc préalable à l'émission des impositions, sauf en matière de profits immobiliers et en cas de cessations d'activité ;
- le contentieux judiciaire qui intervient soit à la suite du contentieux administratif lorsque le contribuable estime que ce dernier n'a pas

apuré le litige qui l'oppose à l'administration, soit qu'il conteste la décision prise, en dernier ressort, par la commission nationale du recours fiscal ou par la commission nationale d'évaluation.

L'évolution du contentieux fiscal durant les trois dernières années a été marqué par les réformes de modernisation, de simplification et d'amélioration des relations avec les contribuables poursuivies par la Direction.

Les actions marquantes qui se dégagent de cette évolution concernent particulièrement :

- la décentralisation de la gestion qui a permis le traitement de 80% des litiges au niveau des Directions Régionales. cette décentralisation a été consolidée par le renforcement et la multiplication des entités de décision en matière gracieuse qui sont actuellement au nombre de 59 alors qu'avant cette réforme, le pouvoir de décision dans ce domaine était concentré entre les mains des seuls responsables de l'administration central ;
- l'organisation qui, d'une architecture basée sur les grandes catégories d'impôts (impôts directs, T.V.A., droits d'enregistrement), a évolué vers une structure axée sur les fonctions (assiette, vérifications, contentieux) pour arriver à une organisation par types de clients (grandes entreprises, P.M.E./P.M.I., personnes physiques : professionnels et particuliers) ;
- le renforcement des structures régionales et centrales de suivi des recours devant les commissions et devant les juridictions. Dans ce cadre, il est utile de souligner la fusion des entités chargées du contentieux administratif et du contentieux judiciaire et devant les commissions en une seule entité chargée du contentieux, à l'effet de réaliser une meilleure intégration des services. Par ailleurs et dans le cadre de l'harmonisation, la simplification et la célérité , la dernière loi de finances a supprimé les commissions d'évaluation, rendant les commissions locales de taxation et la commission nationale du recours fiscal seules compétente en matière de recours et ce, pour tous les impôts et taxes relevant de la Direction des impôts. En ce qui concerne le recours juridictionnel, les actions en justice seront désormais exercées directement au nom du directeur des impôts, ce qui est de nature à assurer une plus grande fluidité dans la procédure et éviter la forclusion ;
- l'amélioration des conditions de traitement du contentieux en termes de qualité dans l'instruction des réclamations et des recours, tant devant les instances arbitrales que devant les juridictions, d'une part, et en termes de maîtrise des délais d'apurement des dossiers, d'autre part. Les études menées sur les expériences d'administrations fiscales modernes et sur le terrain ont montré que la démarche qui assure le plus de célérité dans le traitement du contentieux administratif consiste à domicilier le contentieux de masse au niveau des services d'assiette en vue, notamment, d'éradiquer les erreurs répétitives. En attendant de préparer les moyens nécessaires à la généralisation de cette

démarche, les services des grandes entreprises de Casablanca et de Rabat ont été habilités à traiter, à la fois, les volets assiette et contentieux intéressant ces dernières. Par ailleurs, le service régional d'assiette de la Direction Régionale de Rabat traite et de l'assiette et du contentieux des personnes morales ;

- la gestion intégrée en liaison avec les autres entités de la Direction, notamment la législation et les opérations fiscales. Certaines lacunes au niveau des dispositions relatives à la détermination de l'assiette, au contrôle de l'impôt ou aux procédures relevées au plan du contentieux administratif, devant les commissions ou devant les juridictions ont permis d'introduire les modifications législatives appropriées. Les services du contentieux participent également et en liaison avec les opérations fiscales à l'action de recouvrement notamment par une gestion active des réclamations relatives aux majorations.

Le détail de ces actions au titre de la période 1998-2001 sera développé sur les plans organisationnel et fonctionnel.

## I. Au plan organisationnel

Les actions menées peuvent être déclinées comme suit :

- la déconcentration du traitement des réclamations au profit des Directions Régionales et Préfectorales ;
- la révision à la hausse des seuils de compétence des responsables régionaux pour instruire et liquider le contentieux. ainsi ces seuils ont été relevés à :
- 400 000 DH au lieu de 200 000 DH pour le directeur régional de la Wilaya du Grand Casablanca ;
- 200 000 DH pour les autres directeurs régionaux et préfectoraux ;
- 100 000 DH pour les chefs de services régionaux et préfectoraux de contentieux ;
- l'extension du réseau administratif chargé du traitement du contentieux. C'est ainsi que le nombre des services régionaux du contentieux comprend 17 entités, coiffant 59 brigades régionales qui couvrent tout le royaume ;
- le redéploiement du personnel chargé du traitement du contentieux dans le sens du renforcement de l'effectif existant, surtout au niveau des entités déconcentrées.

## II. Au plan fonctionnel

Les actions menées durant la période 1998 - 2001 ont concerné aussi bien le contentieux administratif que le contentieux judiciaire et les recours devant les commissions d'arbitrage.

### A- Le contentieux administratif

La démarche adoptée pour faire face au flux important des réclamations reçues par les différentes entités de la Direction des impôts, a été guidée par le souci de repenser les conditions de traitement des dossiers en vue d'un règlement rapide et définitif des litiges :

- en améliorant la qualité de l'instruction , ce qui se traduit par une réduction des délais de réponse aux réclamations ;
- en privilégiant les actions préventives du contentieux à travers l'amélioration des conditions d'accueil des réclamants et en contribuant à une meilleure coordination des services.

L'évolution du nombre de réclamations traitées aussi bien au service central qu'au niveau des services déconcentrés, durant la période 1998 - 2001, se présente comme suit :

#### 1. Au niveau du service central

Le nombre de dossiers instruits et liquidés directement par le service central a enregistré une diminution sensible durant la période précitée, passant de 3851 en 1998 à 1 272 en 2001, en raison notamment de :

- la consolidation du processus de déconcentration des attributions en matière du contentieux ;
- la hausse des seuils de compétences des responsables des services déconcentrés en matière du contentieux.

#### **Nombre des dossiers instruits et liquidés par le service central**

<b>ANNEE</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>IMPOTS DIRECTS</b>	2336	470	524	585
<b>TAXE SUR LA VALEUR AJOUTEE</b>	515	266	337	289
<b>ENREGISTREMENT</b>	980	848	674	398

Corrélativement, le stock des dossiers contentieux en instance d'instruction a diminué passant de 646 en 1998 à 209 en 2001, soit une baisse de 67%.

## SITUATION DES DOSSIERS EN INSTANCE (SERVICE CENTRAL)

ANNEE	1998	1999	2000	2001
Impôts Directs et Taxe Assimilées	27	20	23	19
Taxe sur la Valeur Ajoutée	67	19	12	4
Droits d'Enregistrement	552	273	301	186
<b>TOTAL</b>	<b>646</b>	<b>312</b>	<b>336</b>	<b>209</b>

### 2. Les services déconcentrés

L'examen des réclamations reçues chaque année par les services déconcentrés permet de dégager une tendance globale qui se caractérise par :

- la prédominance du contentieux de masse généré par les impôts de constatation ;
- l'évolution de la population fiscale consécutivement à la prise en charge de nouveaux assujettis ;
- les recours gracieux qui représentent une part non négligeable dans le flux des réclamations reçues.

### Réclamations reçues par les Directions Régionales

Année	1998	1999	2000	2001
Impôts Directs	72185	54728	74684	71365
Taxe sur la Valeur Ajoutée	1859	1804	2013	1956
Enregistrement	737	786	969	1198
<b>Total</b>	<b>74781</b>	<b>57318</b>	<b>77666</b>	<b>74519</b>

Après un fléchissement en 1999, le nombre de réclamations reçues en 2001 s'est rétabli, à peu près au même niveau que celui observé en 1998, alors que la population fiscale est passée, au cours de la même période et pour les seuls impôts directs et la T.V.A., de 4 545 000 à 5 464 000 contribuables.

### Etat des dossiers liquidés par les services déconcentrés

Année	1998	1999	2000	2001
Impôts Directs	53738	60044	70849	71702
Taxe sur la Valeur Ajoutée	1028	1426	1694	1783
Enregistrement	646	1392	670	877
<b>Total</b>	<b>55412</b>	<b>62862</b>	<b>73213</b>	<b>74362</b>

Au plan de la liquidation des dossiers, il y a lieu de noter une évolution positive de l'ordre de 34% passant de 55 412 dossiers liquidés en 1998 à 74 362 dossiers liquidés en 2001. Cette situation résulte de l'amélioration des méthodes de gestion au plan de l'assiette et du contentieux.

Cependant, force est de constater que malgré les efforts déployés par les services déconcentrés pour l'apurement du contentieux, le nombre des dossiers en instance demeure important.

## B. Le contentieux devant les commissions d'arbitrage et de recours

### 1. Les commissions locales de taxation

Le nombre de pourvois présentés auprès des différentes commissions locales de taxation a connu une baisse importante en 1999 suite à l'option à la contribution libératoire et aux mesures prises dans le cadre de la mise à niveau des entreprises introduites par les lois de finances 1997/98 et 1998/99.

Pour les années 2000 et 2001 ce nombre a augmenté en raison de la relance du contrôle fiscal et du renforcement des garanties offertes aux contribuables.

Le nombre de dossiers examinés par lesdites commissions, a enregistré une régression de 43% passant de 204 en 1998 à 117 en 2001.

Le tableau ci-après retrace le nombre de dossiers enregistrés et examinés durant la même période 1998 - 2001.

#### **Le nombre de recours enregistré et examiné PAR LES COMMISSIONS LOCALE DE TAXATION**

Année	Stock au 1 <sup>er</sup> janvier	Recours	
		Enregistrés	Examinés
1998	731	403	204
1999	930	68	198
2000	800	384	155
2001	1029	843	117

### 2. La commission nationale de recours fiscal

Le nombre de dossiers soumis à l'arbitrage de la commission nationale de recours fiscal a sensiblement diminué au cours des quatre dernières années.

Cette évolution s'explique par l'introduction des mesures suivantes :

- le délai d'une année imparti à la commission pour se prononcer sur les litiges qui lui sont soumis, se traduit par l'accélération de la cadence d'analyse des dossiers ;
- l'impact des mesures de la contribution libératoire et de la mise à niveau des entreprises.

### Nombre de dossiers soumis à la C.N.R.F.

Année	Stock au 1 <sup>er</sup> janvier	Recours	
		Enregistrés	Examinés
1998	430	240	371
1999	299	171	235
2000	235	112	228
2001	119	200	116

### 3. Les commissions locales et nationale d'évaluation

Les compétences des commissions locales d'évaluation et de la commission nationale d'évaluation ont été transférées aux commissions locales de taxation et à la commission nationale du recours fiscal respectivement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2001 pour les profits immobiliers relevant de l'I.G.R. et le 1<sup>er</sup> janvier 2002 pour les droits d'enregistrement.

Elles ne subsistent actuellement que pour l'apurement des litiges en cours à leur niveau durant une période transitoire qui s'étend jusqu'au 30 juin 2002.

## C. Le contentieux judiciaire

### 1. Le recours devant les tribunaux

La situation de ces recours pour la période 1998 à 2001 se présente comme suit :

#### a. Le recours devant les tribunaux administratifs

L'analyse des recours formés devant les tribunaux permet de relever une diminution importante au cours des années de 1998 à 2000, due en partie à la contribution libératoire en matière d'assiette et de recouvrement.

Par contre, au titre de l'année 2001, le nombre de recours a augmenté sensiblement passant à 771 recours contre 631 en 2000, soit un accroissement de 22%.

La répartition de ces recours par nature d'impôt, en 2001, permet d'observer que les impôts directs interviennent dans cet ensemble pour 75%, contre 12% pour la taxe sur la valeur ajoutée et 13% pour les droits d'enregistrement .

Les recours sont concentrés géographiquement, pour plus de 70%, niveau de Fès (27%), Casablanca (18%), Oujda (17%) et Rabat (12%).

## Nombre de recours devant les tribunaux administratifs

1998	1999	2000	2001
768	661	631	771

### RECOURS CONTRE LES DECISIONS DES COMMISSIONS

L'évolution de ces recours au titre des années 1998 à 2001 se caractérise par une augmentation des recours judiciaires contre les décisions de la commission nationale du recours fiscal en 2000 et 2001.

Par contre, l'année 1998 a connu deux recours contre les décisions de la commission nationale d'évaluation et les années 2000 et 2001 n'en ont enregistré aucun.

Année	C N R F		C N E	
	Décisions Reçues	Recours	Décisions Reçues	Recours
1998	371	81	166	2
1999	235	54	61	22
2000	228	88	19	00
2001	116	47	146	00
<b>Total</b>	<b>950</b>	<b>270</b>	<b>392</b>	<b>24</b>

Il est remarqué que les décisions des commissions nationales font l'objet de plus en plus de recours judiciaires. Les contestations portent en grande partie sur les résultats du contrôle extra-comptable et sur les questions de procédure ou de principe. Les recours sont intentés par les contribuables pour plus de 90%.

#### b. Le recours devant la Cour Suprême

Au titre de l'année 2001, 132 appels ont été enregistrés près de la Cour Suprême, contre 175 en 2000. Plus de 60% de ces appels sont interjetés par l'administration.

La répartition des appels par nature d'impôt, se présente comme suit :

- I.S. et I.G.R. 40%
- T.V.A. 20%
- Enregistrement et timbre 20%
- Autres impôts et taxes 20%

#### 2. Le suivi des jugements

Les jugements reçus par l'administration en 2001 s'élèvent à 361 dont 65% prononcés en faveur des contribuables.



Cette situation est due à des difficultés dans la défense de certains litiges portant sur les procédures de taxation, les évaluations forfaitaires de l'assiette imposable et l'interprétation des dispositions législatives.

En plus de constituer une étape importante dans le processus de dénouement des litiges, le contentieux judiciaire joue également le rôle d'un observatoire. A ce titre il intervient en tant que correctif de l'action administrative et des imperfections de la législation fiscale.

Dans ce cadre, les actions sont menées périodiquement tant en interne impliquant les cadres chargés du contentieux judiciaire au niveau régional et central, qu'en externe en collaboration notamment avec des magistrats des tribunaux administratifs ou de la cour suprême.

Par ailleurs et en application des instructions consécutives au communiqué de Monsieur le Premier Ministre du 31 avril 1998 relatif à l'exécution des jugements, l'administration fiscale procède systématiquement à l'exécution des jugements définitifs.

## Section 1 : Les ressources humaines

Valoriser les ressources, clarifier les missions, repenser l'organisation, les méthodes de travail et le mode de fonctionnement, en somme, faire évoluer l'administration fiscale est une affaire d'actions concrètes et de travail au quotidien.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines, la déconcentration des actes de gestion, la gestion prévisionnelle, l'évaluation des compétences et la formation, axes essentiels du plan d'action stratégique, ont été, dès le départ, conçues comme des moyens fondamentaux au service de la modernisation de l'administration fiscale et du renforcement de son efficacité.

### I. Les Ressources Humaines de la Direction des impôts : caractéristiques et évolution

#### A. Caractéristiques

La Direction des impôts compte actuellement un effectif global de 4919 cadres et agents. De l'analyse des données statistiques disponibles relatives à l'âge, au grade, au diplôme, au sexe et à la répartition géographique, il ressort que l'effectif de la Direction des impôts se caractérise par :

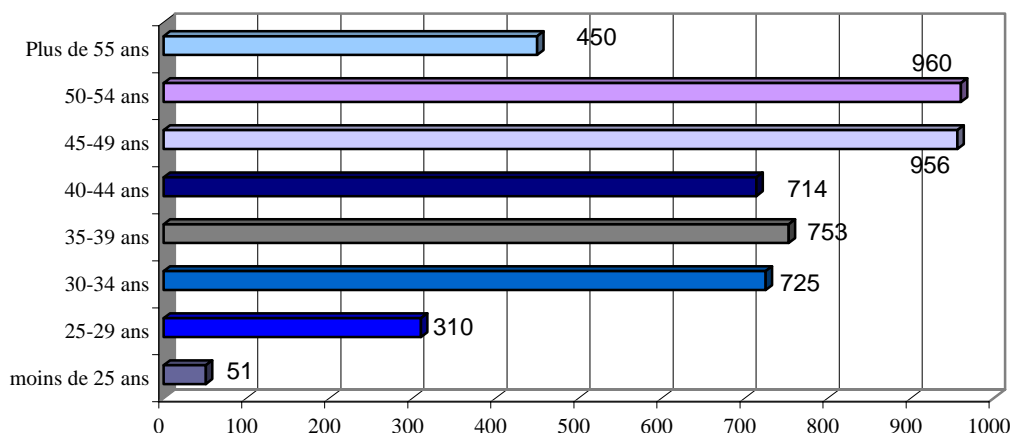
#### Une moyenne d'âge de 42 ans :

- 29% de l'effectif est situé à plus de 50 ans ;
- 34% entre 40 et 50 ans ;
- 37% moins de 40 ans.

#### Pyramide des âges

Tranche d'âge	moins de 25 ans	25-29 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	Plus de 55 ans
Total	51	310	725	753	714	956	960	450

## Représentation graphique



### Un taux d'encadrement relativement important :

L'analyse des statistiques portant sur les diplômes et les grades fait apparaître que :

#### Répartition par grade :

50% de l'effectif global est constitué de cadres situés dans les échelles 10 à 12 soit :

- 27% : échelles 11-12
- 23% : échelle 10
- 21% de l'effectif représente les échelles 8 et 9

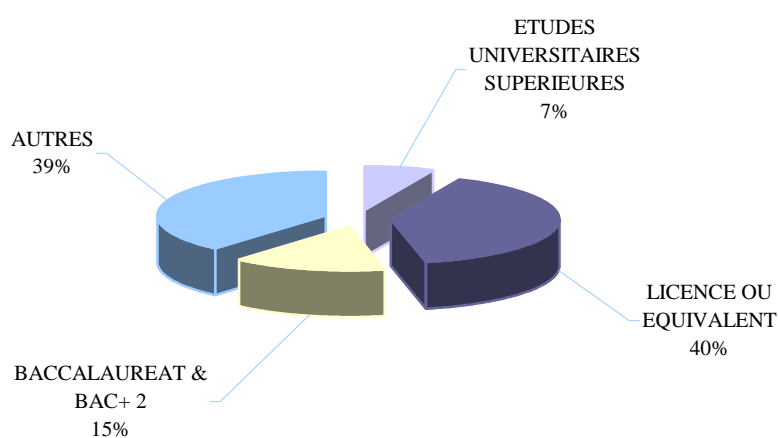
Cadre Supérieur	Cadre moyen	Agent d'exécution	Total
Ech. 10 à 12	Ech. 8 et 9	Ech. 1 à 7	
2454	1016	1449	4919

#### Répartition par diplôme :

- 47% du personnel est titulaire d'une licence ou équivalent ou d'un diplôme supérieur (doctorat, 3<sup>ème</sup> cycle)

- Répartition par diplôme

Diplôme	Nombre	Pourcentage
Etudes universitaires supérieures	330	7%
Licence ou équivalent	1963	40%
Baccalauréat & BAC+2	721	15%
Autres	1905	39%
<b>Total</b>	<b>4919</b>	<b>100%</b>

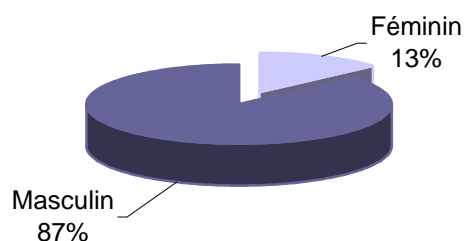


- Répartition par responsabilité :

Une responsabilisation accrue en faveur des cadres. Le taux des responsables représente 28% par rapport à l'effectif global dont 4% pour les cadres femmes et 24% pour les cadres hommes.

- Répartition des responsables par sexe :

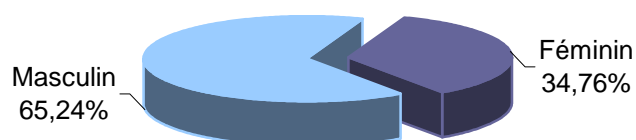
	Nombre	Pourcentage/l'Effectif Global	Pourcentage/l'Effectif Responsables
Responsables Féminins	185	3,76%	13,28%
Responsables Masculins	1208	24,56%	86,72%
<b>Nombre de responsables</b>	<b>1393</b>	<b>28,18%</b>	<b>100%</b>



Il ressort du tableau ci-dessus que par rapport à l'effectif des responsables 87% des postes sont attribués aux cadres masculins et 13% pour les cadres féminins.

- Une population féminine qui représente 35% de l'effectif global :

Type	Nombre	Pourcentage
Féminin	1710	34,76%
Masculin	3209	65,24%
<b>Total</b>	<b>4919</b>	<b>100,00%</b>



- Ce taux atteint 47% au niveau de l'administration centrale ; Pour les Directions Régionales il varie entre 22 et 50%.
- Une répartition géographiquement inégale :

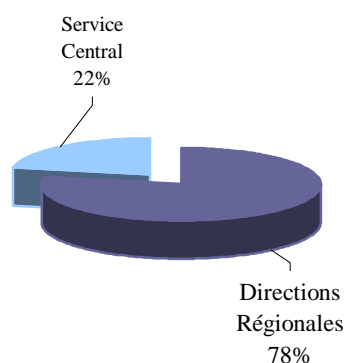
Une analyse comparative de la répartition des effectifs entre les Directions Régionales permet de relever un déséquilibre et une forte concentration du personnel au niveau de l'axe Casablanca - Rabat - Kénitra ; élément qui a permis à la Direction de réorienter, ces dernières années, sa politique d'affectation des nouvelles recrues et de procéder au redéploiement du personnel.

## Répartition géographique de l'effectif

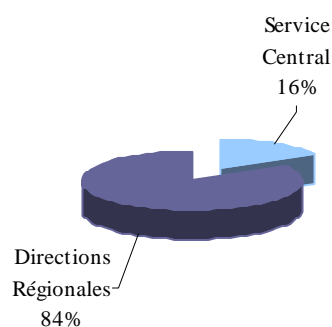
Entité	Effectif global 1997	% / à l'effectif global 1997	Effectif global (Avril 2002)	% / à l'effectif global 2002	Recettes globales 2001*
Service central	911	21,91%	809	16,45%	
Casablanca	944	22,71%	1176	23,91%	23272
Rabat	527	12,68%	596	12,12%	7963
Fès	242	5,82%	318	6,46%	1107
Tanger	237	5,70%	301	6,12%	1569
Kénitra	212	5,10%	293	5,96%	642
Meknès	206	4,96%	286	5,81%	713
Oujda	210	5,05%	272	5,53%	1043
Marrakech	220	5,29%	270	5,49%	1029
Agadir	153	3,68%	207	4,21%	1103
Settat	151	3,63%	204	4,15%	816
El Jadida	144	3,46%	187	3,80%	707
<b>Total</b>	<b>4157</b>	<b>100,00%</b>	<b>4919</b>	<b>100,00%</b>	<b>39964</b>

\* Les recettes globales ne comprennent pas l'I.G.R. retenu par la D.R.P.P., les majorations de retard et la taxe judiciaire. Par contre la part des recettes revenant aux collectivités locales est incluse.

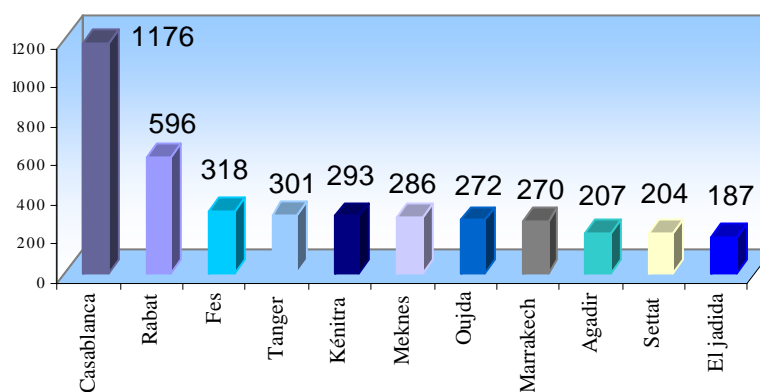
Année 1997



Année 2002



## Répartition géographique Directions Régionales (Avril 2002)



En effet, pour remédier à cette situation, les affectations des fonctionnaires nouvellement recrutés se font désormais sur la base des besoins exprimés et visent en priorité les Directions Régionales qui connaissent un manque de personnel.

Par ailleurs, la Direction favorise la mobilité des fonctionnaires. A cet égard, elle a procédé, dès 1999, au redéploiement de près de 250 fonctionnaires dont 120 du service central vers les services déconcentrés.

## B. Evolution de l'effectif

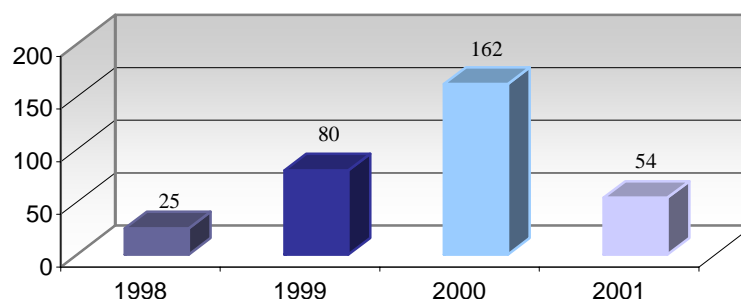
De 1998 à 2001, l'effectif de la Direction des impôts a connu des changements dus aux différents mouvements du personnel liés au recrutement, à la promotion et au départ à la retraite. Des efforts particuliers ont été déployés dans le domaine du recrutement et de la promotion interne dû à l'avancement exceptionnel.

### 1. Le recrutement

Au cours de ces quatre dernières années, 321 cadres et agents ont été nouvellement affectés à la Direction des impôts, dont le détail suit :

#### Recrutement au cours des 4 dernières années

Année	Nombre
1998	25
1999	80
2000	162
2001	54
<b>Total</b>	<b>321</b>






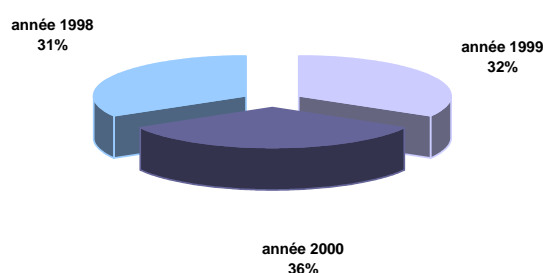
A la lumière des données concernant les grades, le recrutement a porté essentiellement sur :

- Echelles 10 et 11 : 150 fonctionnaires
- Echelles 8 et 9 : 171 fonctionnaires

## 2. L'avancement et la promotion exceptionnels

Au cours de la période 1998-2000, la régularisation exceptionnelle a permis l'amélioration de la situation de 765 fonctionnaires de la Direction des impôts soit :

1998 : 238 fonctionnaires	
1999 : 246 fonctionnaires	
2000 : 281 fonctionnaires	



L'analyse par grade permet de constater que les bénéficiaires de l'avancement exceptionnel se situent au niveau des grades supérieurs (hors échelle et échelle 11) qui représentent 60% et des cadres intermédiaires 8 et 9 à raison de 22%.

## 3. Répartition des avancements par grades

- Hors échelle : 222 fonctionnaires
- Echelle 11 : 237 fonctionnaires
- Echelle 10 : 41 fonctionnaires
- Echelles 8 et 9 : 170 fonctionnaires
- Echelles 1 à 6 : 95 fonctionnaires

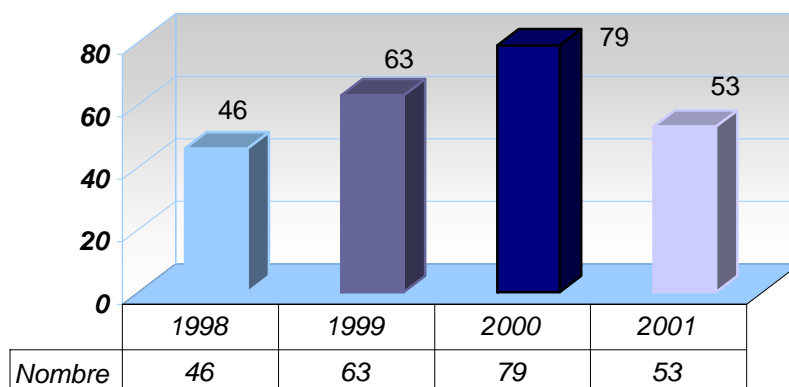
## 4. Le départ à la retraite

La Direction des impôts a connu de 1998 à 2001 le départ de 241 agents à raison de :

- 1998 : 46 fonctionnaires
- 1999 : 63 fonctionnaires
- 2000 : 79 fonctionnaires



- 2001 : 53 fonctionnaires



Il convient de constater que les départs enregistrés concernent les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires soit :

- Echelles 10-12 : 94 fonctionnaires
- Echelles 8-9 : 102 fonctionnaires
- Echelles 1-7 : 45 fonctionnaires

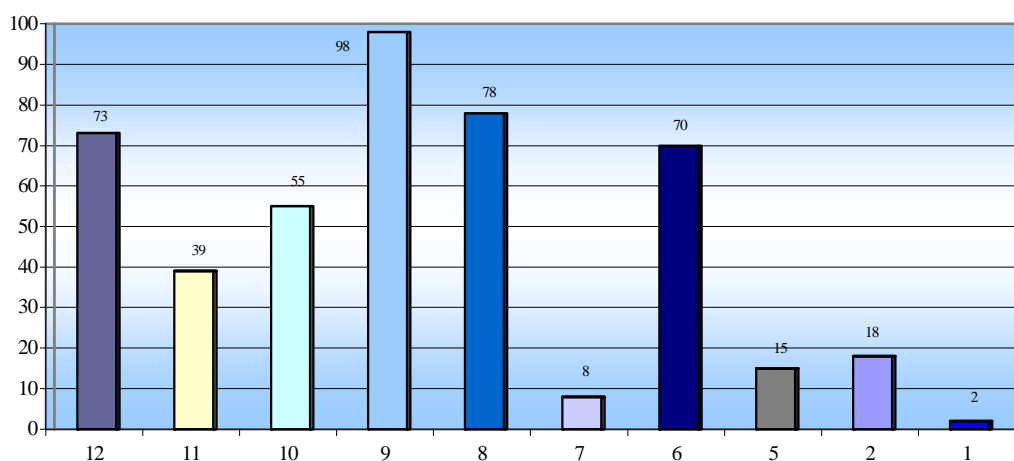
A l'horizon de 2007, cette tendance va se maintenir, les départs prévisibles pour la décennie à venir vont toucher 456 cadres essentiellement des inspecteurs divisionnaires en chef, des inspecteurs divisionnaires et des inspecteurs.

#### **Répartition par grade des départs à la retraite 2002 - 2007**

- Echelles 10 à 12 : 167
- Echelles 8 et 9 : 176
- Echelles 1 à 7 : 113

### Evolution prévisionnelle des départs à la retraite Période allant de 2002 à 2007

Echelle	Total
12	73
11	39
10	55
9	98
8	78
7	8
6	70
5	15
2	18
1	2
<b>Total</b>	<b>456</b>



Les données exposées ci-dessus interpellent la Direction des impôts pour anticiper et prévoir le renouvellement de ses cadres et leur qualification professionnelle.

## II- Les axes de modernisation des Ressources Humaines

Le Plan d'action stratégique met l'accent sur :

- la déconcentration
- la gestion prévisionnelle
- la formation

## A. La déconcentration des actes de gestion

Au niveau des ressources humaines, la déconcentration des actes de gestion a pour objectif essentiel d'assurer la célérité dans le traitement des dossiers et d'améliorer la qualité des services rendus au personnel.

La déconcentration s'est faite, dans un premier temps, de la D.A.A.G. vers les Directions à réseau dont la Direction des impôts. Elle s'est concrétisée ensuite au profit des services déconcentrés de la Direction des impôts.

A partir de juillet 1999, la Direction des impôts a pris en charge :

- l'établissement des arrêtés et des décisions de :
  - recrutement ;
  - titularisation ;
  - prolongation de stage ;
  - avancement classique et complémentaire d'échelon ;
  - avancement de grade ;
  - détachement ;
  - prise en charge des détachés des autres départements et des réaffectés ;
  - mise en disponibilité ;
  - mise à la disposition des instituts et des écoles supérieures ;
  - mutation ;
  - congé de maladie de courte, moyenne et longue durée ;
  - radiation des cadres : décès, retraite, démission, révocation ;
  - capital décès.
- le suivi des mouvements des postes budgétaires ;
- le suivi des situations des congés du personnel relevant des services centraux de la Direction ;
- la délivrance des attestations de travail et de prime pour le personnel relevant des services centraux de la Direction ;
- la constitution des dossiers disciplinaires et de mise en disponibilité et transmission à la Direction des Affaires Administratives et Générales pour les soumettre à la commission administrative paritaire ;
- l'acheminement à la Direction de la Rémunération et du Paiement des Pensions des documents se rapportant aux allocations familiales.

Les services déconcentrés de la Direction des impôts ont procédé depuis l'année 2000 :

- au suivi des situations des congés administratifs ;
- la délivrance des décisions de congé et la délivrance des attestations de travail et de prime ;

A compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2002, la déconcentration a porté sur les attributions des Commissions Administratives Régionales Paritaires. Ces attributions sont détaillées comme suit :

- Procédure d'avancement d'échelon ;
- Procédure de mise en disponibilité ;
- Radiation des cadres par voie de licenciement à l'encontre de l'agent mis en disponibilité qui ne demande pas le renouvellement de la mise en disponibilité ou la réintégration de ses fonctions ;
- Procédures disciplinaires : constitution et gestion des dossiers disciplinaires ;
- Retrait de sanction du dossier disciplinaire ;
- Refus de l'acceptation de la demande de démission par les hautes autorités ;
- Mise à la retraite d'office ou réforme en cas d'incapacité professionnelle.

Cette déconcentration devrait être suivie par la prise en charge des Directions Régionales d'un certain nombre d'actes de gestion.

## B. La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines

Malgré les insuffisances constatées dans la réalisation de cet axe, la gestion prévisionnelle, outil structurant de la gestion des ressources humaines, est en phase de consolidation à la Direction des impôts.

A cet effet, si la gestion prévisionnelle consiste à rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines en quantité et en qualité ; elle ne peut se faire sans un dispositif de connaissance approfondie de ces deux éléments, préalable à toute action.

La Direction s'est investie depuis l'année 2000 dans un travail d'organisation et de recensement de ses ressources humaines par la constitution d'une base de données.

Parallèlement à l'application Gestion Intégrée du Personnel de l'Etat (G.I.P.E.), la Direction a développé une base de données qui permet de compléter les différentes fonctionnalités du G.I.P.E.

Cette base de données fournit des informations suivantes :

- identification des fonctionnaires ( nom et prénom, date de naissance, numéro de D.O.T.I.)
- situation administrative du fonctionnaire (grade, échelle, échelon, indice..) ;

- ancienneté dans l'emploi ;
- affectation et position de fonctionnaires ;
- situation de famille (conjoint, enfant) ;
- diplômes obtenus ;
- situation géographique – service d'affectation ;
- notes annuelles ;
- sanctions disciplinaires infligées ;
- décorations méritées ;
- historique des mouvements.

Elle permet de simplifier les procédures, de raccourcir les circuits et de faciliter l'édition des attestations et autres documents relatifs à la vie administrative des fonctionnaires (décisions de congé, attestations de travail, de prime ...).

Cette base a permis la présentation des principales caractéristiques du personnel de la Direction des impôts ainsi que les principaux flux (mouvements) liés aux départs (affectations, promotions...).

Actuellement, la Direction des impôts consolide sa base de données par :

- la prise en charge de l'historique des dossiers des fonctionnaires ;
- l'automatisation des données et la mise en place d'un système de recueil et de contrôle des informations. Il s'agit de la mise à jour systématique et rapide des différentes données concernant le personnel.

Élément fondamental dans la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, la base de données va permettre à la Direction d'avoir une vision globale de ses ressources humaines d'abord descriptive et ensuite explicative de nature à enrichir la réflexion sur les autres étapes de la démarche prévisionnelle : définir les besoins, définir les évolutions prévisibles, l'analyse des écarts et la définition des plans d'action à mettre en œuvre, formation, recrutement, redéploiement et autres.

## C. La formation

Parmi les choix majeurs du plan d'action stratégique figure « la mise en place d'une stratégie des ressources humaines et d'une politique de formation adaptée aux métiers du ministère et la prise en compte, dans cette stratégie, des objectifs d'efficience et de moralisation ».

Pour répondre à ces choix, une politique de formation a été mise en œuvre par la Direction des impôts dont les axes majeurs sont :

- l'institution d'une formation initiale obligatoire pour les nouvelles recrues ;
- l'élaboration d'un plan de formation continue pour le personnel en fonction ;
- le développement de la formation dans le cadre du partenariat et de la coopération internationale.

## 1. La formation initiale

La formation initiale est obligatoire pour les nouvelles recrues ; elle a pour objectif de préparer professionnellement les inspecteurs stagiaires à leur métier.

### ■ Système de formation diversifié et complémentaire

Cette formation est fondée sur un enseignement diversifié et complémentaire. C'est ainsi qu'elle comporte un cycle général de formation relatif à l'environnement professionnel de l'inspecteur (organisation, missions, attributions du Ministère de l'Economie, des Finances, du Tourisme et de la Privatisation et Organisation et Missions de la Direction des impôts, Gestion des Ressources, Informatique...) et un cycle d'enseignement théorique portant sur la fiscalité, la comptabilité et des disciplines juridiques ( droit des sociétés, droit des affaires...).

Ce programme a été enrichi au courant des années 1999 et 2000 par de nouveaux modules tels que la communication, le management et la déontologie dans le but de développer l'éthique, les capacités managériale et le sens du service public de l'inspecteur stagiaire.

### ■ Système de formation alterné

Ce cycle de formation théorique est suivi d'un stage pratique dans les services fiscaux de base dont l'évaluation est assurée par le responsable régional encadrant.

La formation initiale a été assurée au profit de :

- 17 Cadres en 1999
- 163 Cadres en 2000
- 71 Cadres en 2001

## 2. La formation continue

Les modifications constantes des textes législatifs, la généralisation de l'outil informatique, la déconcentration et le redéploiement du personnel,

la fusion des services et l'évolution de l'environnement ont rendu nécessaire l'élaboration d'une politique de formation continue.

Les objectifs visés sont :

- l'amélioration des connaissances acquises ;
- la contribution à une plus grande productivité des services opérationnels ;
- l'intégration de la démarche qualité de service dans les pratiques professionnelles.

Le système mis en place est adapté, évolutif, et régionalisé.

### **a. Système adapté et évolutif**

Dans le cadre de l'identification des besoins, la Direction s'est investie depuis 1999 dans une démarche pragmatique en partant de l'analyse de l'existant. Elle a privilégié, dans ce processus, le contact direct et l'entretien auprès d'un échantillon représentatif des catégories de cadres, par mission et par Direction Régionale. 300 inspecteurs ont été interviewés dans le cadre de cette enquête.

Cette approche a conduit à l'établissement d'un schémas de formation pour les trois années à venir et de fixer des priorités dont :

- le renforcement et le développement des compétences techniques ;
- la formation au management et à la communication ;
- la formation à l'utilisation de l'outil informatique et de ses différents produits ;
- renforcement et développement des compétences techniques.

Cette action, destinée à l'ensemble du personnel des Directions Régionales, vise la maîtrise des connaissances de base et le développement des compétences nécessaires à l'exercice des métiers.

Des sessions de formation continue sous forme d'actions permanentes de mise à niveau ou de séminaire de courte durée sont organisées au profit des cadres et agents des Directions Régionales et de l'Administration Centrale. Cette formation portant sur la fiscalité, la comptabilité, les techniques de vérification en des thèmes ciblés en fonction des besoins exprimés, concerne annuellement et en moyenne 15 à 20% de l'effectif. L'objectif est d'atteindre 30% de l'effectif. Cette formation a concerné une population de :

- 333 fonctionnaires en 1999
- 547 fonctionnaires en 2000

- 1320 fonctionnaires en 2001

Actuellement, une réflexion est menée sur les outils d'analyse des emplois et des métiers exercés à la Direction afin d'intégrer des itinéraires professionnels dans le cursus de la formation.

- Formation au management et à la communication.

Cette action est destinée aux responsables compte tenu du rôle qu'elle joue dans l'encadrement du personnel de la Direction des impôts au niveau national et régional. Cette formation vise l'acquisition des outils de management afin d'en faire un métier qui s'ajoute à celui du fiscaliste. **175 responsables nationaux, régionaux et locaux** vont bénéficier de cette formation au courant de l'année 2002.

Concernant les cadres, une action de formation en communication est programmée.

Il s'agit à ce niveau de développer le « savoir-être » et le sens du service public des cadres et des agents en relation avec les contribuables.

Pour cette année 100 inspecteurs sont concernés par cet axe de formation.

- Formation à l'utilisation de l'outil informatique

Dans le cadre de la gestion quotidienne, la Direction encourage et renforce l'utilisation de l'outil informatique ; ce faisant elle pousse les responsables et cadres à repenser leur gestion interne et leur méthode de travail.

Au cours de l'année 2000, tous les responsables de l'administration centrale ont été équipés en micro - ordinateurs et connectés à l'Internet. A ce titre, ils ont bénéficié de formation en matières de bureautique, messagerie et accès à l'Internet ; des formations concernant d'autres produits sont programmées pour cette année.

Concernant les Directions Régionales, les responsables régionaux et locaux ont été équipés en 2001; la formation a été concomitante à l'équipement des entités.

Par ailleurs, la généralisation de l'outil informatique, à l'ensemble des responsables, au niveau de la Direction et des Directions Régionales, a été à l'origine de l'élaboration d'un plan de formation en bureautique réalisé grâce à des compétences internes.

Cette formation a profité à :

- 109 fonctionnaires en 1999
- 204 fonctionnaires en 2000



- 590 fonctionnaires en 2001

## **b. Système de formation régionalisé**

Cette politique ne saurait être mise en œuvre sans le dispositif mis en place.

En effet, la formation s'appuie sur deux éléments :

- Des centres régionaux de formation : Parallèlement au centre de formation de Marrakech, 3 centres ont été institués au courant de ces deux dernières années à Rabat, Fès et Casablanca. Leur rôle est la définition des besoins en formation, le suivi et l'évaluation des actions de formation menées à l'échelon régional et l'étude de leur impact sur la performance des services.

Chaque centre de formation est doté de salles destinées à l'enseignement et d'ateliers de formation en bureautique. Un plan d'aménagement et d'équipement est en cours en vue d'augmenter leur capacité d'accueil.

- Un réseau de formateurs de qualité aussi bien dans le domaine informatique que fiscal disposant d'une expérience professionnelle riche et d'un savoir-faire en la matière.

Ces centres ont pour tâche, non seulement le suivi des plans de formation mais également d'impliquer d'avantage le personnel dans l'élaboration des plans de formation et de leur évaluation.

## **3. Le développement de la formation dans le cadre de la coopération Internationale et de partenariat**

La formation des responsables et des cadres est complétée par des séminaires et des actions de formation organisés en collaboration avec des Etats étrangers, la Direction des Affaires Administratives et Générales et autres établissements.

A ce titre, la coopération avec la France est régulière et obéit à un plan annuel dont les actions, le suivi et l'évaluation sont menés conjointement par les deux parties. La coopération est également entretenue avec des états étrangers tels que le Japon, le Canada, le Yémen et la Malaisie.

Ainsi la formation organisée en France a bénéficié à 27 fonctionnaires en 1999, à 26 en 2000 et à 19 en 2001.

En outre, les cadres de la Direction des impôts bénéficient annuellement des formations organisées par la Direction des Affaires Administratives et Générales du Ministère de l'Economie et des Finances, du Tourisme et de la Privatisation tels que les séminaires sur l'ingénierie de la formation, la formation des formateurs, la formation en management stratégique à l'Université Al Akhawayne.

Quant au budget attribué à la Direction des impôts au titre de la formation, il a connu l'évolution suivante au cours des années 1998 -2001 :

■ 1998/1999	1.300.000	DH
■ 1999/2000	1.000.000	DH
■ 2000/6 mois	100.000	DH
■ 2001	1.240.000	DH

En 2002, il a été rehaussé à 2.340.000. Cette tendance devrait être renforcée pour que la formation puisse être généralisée et continue tout au long de la vie administrative des fonctionnaires ceci en parfaite adéquation avec la vision du Plan d'Action Stratégique.

## Section 2 : Les ressources budgétaires

Les crédits alloués à la Direction au titre du Budget de fonctionnement n'ont permis d'assurer que la prise en charge des frais de la gestion courante des Services. En revanche ceux alloués, au titre du budget d'investissement ont permis de mettre en place une véritable politique immobilière.

### I. Les dotations de fonctionnement

Les dotations allouées à la Direction des impôts pour la période allant du 1998 à 2001, bien qu'ayant connu des diminutions d'année en année, ont été utilisées, de manière à assurer, au moins, le même niveau fonctionnement des Services.

Les Principaux besoins de fonctionnement ont été satisfaits dans l'ensemble pour les montants suivants :

- redevances de location de bâtiments administratifs : 50.561.700 DH
- taxes et redevances de télécommunication : 24.900.000 DH
- fournitures de bureau et impressions : 24.000 DH
- entretien et réparation du matériel informatique :24.375.000 DH
- taxes postales et frais d'affranchissement : 24.359.000 DH
- redevances d'électricité : 10.800.000 DH
- entretien et réparation de bâtiments : 69.000 DH

Il est à signaler à ce titre que certaines dotations ont constitué un frein à la réalisation des missions dévolues à la Direction. Il en est ainsi, à titre d'exemple, de l'insuffisance du parc automobile mis à sa disposition.

Partant de ce constat, des efforts de rationalisation et de mise à la disposition des Services déconcentrés de dotations propres, ont pu être entrepris dans une démarche de « contrat d'objectif et de moyens ».

C'est dans cette perspective que les Directeurs Régionaux ont été, à partir de Janvier 2002, désignés comme Sous-Ordonnateurs Secondaires pour les rubriques suivantes :

- entretien et réparation des bâtiments administratifs ;
- travaux d'aménagement et d'installation ;
- fournitures de Bureau, produits d'impression, papeterie et imprimés ;
- entretien et réparation du mobilier et du matériel de bureau ;
- indemnités de déplacement et changement de résidence à l'intérieur du Royaume ;
- indemnités kilométriques ;
- frais de réception et de cérémonies officielles.

Par ailleurs, des régies sont en cours d'installation auprès des Directions Régionales. Elle visent la souplesse et la célérité dans les processus d'engagement et de règlement des menues dépenses.

## II. Les dotations d'investissement

La Direction a essayé , à travers les crédits d'investissement qui lui sont accordés, de mettre en place une véritable politique immobilière dans le souci d'accompagner la réforme des structures de l'Administration fiscale.

Cette politique immobilière vise à atteindre les objectifs fixés dans le cadre du Plan d'Action Stratégique, objectifs qui correspondent, d'ailleurs à une demande forte du personnel, des contribuables et des pouvoirs publics.

Cette politique s'inscrit dans le cadre de la stratégie de modernisation menée par la Direction ; Elle est axée sur les objectifs suivants :

- amélioration de l'image de marque de l'Administration fiscale ;
- offre d'un cadre agréable pour l'accueil des usagers ;
- amélioration des conditions de travail du personnel ;
- accroissement du patrimoine immobilier de la Direction et élimination progressive des locations ;
- optimisation des coûts par un regroupement des Services fiscaux et par une mutualisation des équipements.

Pour atteindre ces objectifs, un plan d'action a été tracé et mis en chantier. Il concerne la construction de nouveaux bâtiments, les acquisitions d'immeubles, la programmation de projets immobiliers et les aménagements des édifices en exploitation.

## A. Les constructions

Les crédits de paiement inscrits au budget 1998 à 2001 sont de l'ordre de 75.635.000 DH.

Ces crédits qui représentent 56% du budget d'investissement de la période concernée ont permis la construction des immeubles des impôts de Tétouan, Settat, Boujaad, Sala Al Jadida, Tanger et Casablanca - Aïn Chock Hay Hassani.

Trois projets sont en cours d'achèvement et dont la livraison est prévue pour la fin de l'année 2002 à savoir les immeubles de Khouribga, Casablanca - Ben M'Sik Sidi Othmane et Casablanca - Sidi Bernoussi Zenata.

Les constructions réalisées ont permis d'alléger la rubrique « location des immeubles » d'un montant annuel de 2.125.804,80 DH.

## B. Les acquisitions directes

Dans un but de rationalisation et pour pallier la lenteur du processus de construction, la décision a été prise d'opter pour l'acquisition d'immeubles clefs en main. Il s'agit de l'immeuble ex Saft qui abrite actuellement la Direction Régionale des impôts de Rabat-Salé et de l'immeuble des impôts de Casablanca, sis avenue Brahim Roudani, destiné à abriter les Services de la Direction Régionale de Casa-Anfa. Des démarches sont entreprises actuellement pour l'acquisition de l'immeuble ex-siège de la compagnie d'assurances REMAR à Casablanca.

## C. Les études

Une banque de projets de construction d'immeubles a été constituée et les études en partie lancées. Ces projets couvrent la totalité des implantations à travers le Royaume. Les projets retenus concernent les services fiscaux de : Mohammedia, Kénitra, Berrechid, Béni Mellal, Sefrou, Tanounate, Al Hoceima, Taza, Errachidia, Khénifra, Midelt, Kelaa Sraghna, Safi, Nador et Berkane.

## D. Les aménagements

Durant les exercices 1998-2001, divers aménagement ont été réalisés. Ils visent à sensibiliser tous les intervenants sur l'intérêt de limiter les surfaces utilisées à celles qui sont réellement indispensables au bon fonctionnement des Services et de les adapter à l'évolution des infrastructures et des effectifs. Des aménagements ont ainsi portés sur les

immeubles des impôts de Nador, Oujda, Bouarfa, Ouarzazate, Imin-tanoute, Kelaa Sraghna, Meknès, Khémisset et Ouazzane. Ils ont été réalisés pour un montant de 9.039.829,43 DH ce qui représente 6,70% du budget d'investissement.

## **Section 3 : La politique de communication**

Ces dernières années, la Direction des impôts s'est particulièrement investie dans une démarche visant à améliorer ses relations avec les usagers. Des efforts ont été entrepris, dans ce sens, pour leur offrir un service de qualité. Le développement de la communication, tant externe qu'interne, a constitué un volet important des changements engagés.

### **I. La communication interne**

En matière de communication interne, la démarche suivie, ces dernières années, se fonde sur le développement du dialogue interne et le sentiment d'appartenance et tend à faciliter l'accès à l'information et à la mise en place d'outils fédérateurs.

#### **A. Le partage de l'information**

- L'élaboration de la revue de presse quotidienne et des dossiers de presse ;
- La rédaction mensuelle des activités de la Direction pour le flash-Infos du ministère ;
- La diffusion et la distribution de la documentation fiscale (notes circulaires, guides et dépliants, réponses aux questions de principes, arrêts des tribunaux...) et de la documentation générale (Al Maliya, flash-Infos...);

#### **B. Le développement de l'écoute**

En vue de renforcer le dialogue et la communication entre les divers niveaux hiérarchiques et entre les services centraux et locaux, un programme de tournées a permis au directeur des impôts de rencontrer les personnels des différentes Directions Régionales.

#### **C. L'utilisation d'outils fédérateurs**

- Edition, depuis 2001, d'un bulletin interne – « l'Echo de la DI » ;
- Développement du site Intranet et de la messagerie électronique ;
- Lancement d'un concours interne de logo pour la Direction des impôts.

## II. La communication externe

La Direction des impôts a développé une série d'actions pour favoriser l'adhésion des citoyens à l'impôt et pour promouvoir le civisme fiscal.

### A. Les Actions d'information

Parmi les actions menées certaines visent à mettre à la disposition des citoyens une information claire et accessible et à leur apporter aide et assistance pour remplir leurs obligations fiscales.

#### 1. La diffusion de la documentation fiscale

Dans le but de vulgariser la matière fiscale, des guides et dépliants, en langue arabe et en langue française, sont édités et mis à la disposition du public :

- Guide de l'I.G.R ;
- Guide destiné aux Marocains Résidant à l'Etranger ;
- Dépliants consacrés aux revenus de capitaux mobiliers, aux revenus fonciers, aux retraites de source étrangère, à la T.V.A livraison à soi-même ;
- Brochures sur les formalités administratives et fiscales, sur le dispositif d'incitations fiscales...

#### 2. Les communiqués de presse

Des communiqués sont publiés régulièrement dans la presse écrite, arabophone et francophone, pour rappeler aux citoyens les échéances fiscales, notamment en matière de déclaration et de paiement : dépôt des déclarations de l'I.G.R, paiements trimestriels des acomptes de l'I.S, paiement de la T.S.A.V.A. (vignette)...

### B. Les opérations de relations publiques

#### 1. L'organisation des Assises Nationales sur la Fiscalité au Maroc

La Direction des impôts a organisé les 26 et 27 novembre 1999 les premières Assises Nationales sur la Fiscalité au Maroc. Ces Assises avait pour finalité d'établir un diagnostic du système fiscal marocain, d'étudier son évolution et de proposer des recommandations qui tiennent compte des objectifs politiques, économiques et sociaux du gouvernement.

Cette manifestation a constitué un espace de réflexion, d'échange et de concertation sur l'amélioration de la politique fiscale et la modernisation de l'administration fiscale.

Etaient présents à cette rencontre des membres de l'association des experts comptables, des chambres de commerce, du parlement ainsi que des partenaires sociaux, des partenaires économiques (A.N.M.A., C.G.E.M., G.P.B.M...), des universitaires, des représentants de différents ministères (finances, justice, intérieur...) et des représentants de 10 pays étrangers ( France, U.S.A., Canada, Singapour...).

## 2. La participation à des salons nationaux

La participation de la Direction à ces salons lui a permis de s'adresser à des publics variés.

### **Les entrepreneurs :**

- Salon « Moubadara » consacré à la création d'entreprises, en 2000 et 2001.

### **Les Marocains Résidant à l'Etranger :**

- Salon dédié aux marocains résidant à l'étranger en juillet 2001 à Casablanca ;
- Opération d'information et d'assistance organisée, à Rabat, au sein de la fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger par la Direction des impôts, au cours des mois de juillet et août 2000 et 2001.

### **Les enfants :**

- Salon de l'enfant et du petit citoyen en 2000 et 2001 à Casablanca ;
- Organisation, depuis 2001, au Centre National Multimédia de Rabat de séances de sensibilisation à l'impôt destinées aux enfants des écoles.

## 3. Les rencontres avec les opérateurs

D'autres opérations sont menées en direction de certaines catégories de contribuables. En effet, périodiquement des journées d'étude et d'information consacrées à la présentation des nouvelles mesures fiscales sont animées par le directeur des impôts et d'autres responsables au profit des adhérents des chambres de commerce et des ordres professionnels ( ordre des experts comptables, des comptables agréés ...).

Au plan local, les Directions Régionales organisent, en collaboration avec les chambres de commerce et d'industrie, des campagnes d'information et de sensibilisation, notamment pendant la période de dépôts des déclarations de revenus et du paiement de la T.S.A.V.A (Taxe Annuelle Sur les Véhicules Automobiles).

#### 4. Les relations avec la presse

Les responsables de la Direction ont participé à de nombreuses émissions à la télévision (Emergence diffusée sur 2M, émissions « Attawassol », « Biladi », « Entreprendre » et « Iktissadiate » diffusées sur la première chaîne...) et à la radio (nadwate el moustamiine ...).

Des entretiens sont accordés, régulièrement, à des journalistes de la presse écrite sur des questions d'ordre fiscal.

#### 5. L'amélioration de l'accueil

##### a. Bureaux d'accueil

Le développement du service de proximité s'est concrétisé par la création des bureaux d'accueil et de coordination au sein de toutes les Directions Régionales afin de répondre aux besoins exprimés par les usagers. Les tâches de ces bureaux consistent à prendre en charge les contribuables et à leur offrir un service personnalisé, notamment en :

- leur facilitant les démarches administratives (délivrances des attestations administratives) ;
- leur fournissant les informations demandées dans les meilleurs délais ;
- les assistant dans l'accomplissement de leurs obligations déclaratives.

##### b. Centres de gestion de comptabilité agréés

Les centres de gestion de comptabilité agréés constituent aussi la meilleure expression d'une administration de proximité.

Conscient de l'intérêt que revêt la mise en place de ces centres, un arsenal organisationnel d'application du dispositif juridique relatif à la création de ces centres et datant des années 1992 a été mis en place en l'an 2000.

Ainsi, le premier centre créé fut celui de la Wilaya du Grand Casablanca en mai 2000, suivi des centres de Marrakech, de Kelaâ des Sraghna, de Taza et de Meknès.

Le rôle de la Direction des impôts s'articule autour de deux axes importants consignés respectivement dans une convention et un règlement intérieur modèles :

- une assistance technique matérialisée essentiellement par la mise à disposition du centre d'inspecteurs chargés de répondre à toutes les questions orales et écrites, d'une part, de l'encadrement et de la formation du personnel du centre d'autre part ;
- une surveillance du fonctionnement du centre au regard du respect des textes régissant les centres.



## 6. Le site Internet de la Direction des impôts

Depuis sa mise en service en 1999, ce site est régulièrement alimenté et mis à jour. Il permet aux citoyens équipés de consulter les informations fiscales disponibles. Les textes de lois actualisés et les dernières notes circulaires d'application sont ainsi mis à la disposition du public et de nombreux documents peuvent être téléchargés.

La période de 1998 à 2001 a été marquée par la préparation du système informatique au passage à l'an 2000 et par le lancement de l'étude relative à l'élaboration du schéma directeur informatique et de télécommunications. Cette étude a été engagée pour adapter le système d'information à l'évolution de la stratégie de la Direction des impôts, à l'évolution technologique, pour répondre aux attentes internes des utilisateurs et aux attentes des partenaires et des citoyens en général.

La décentralisation des applications au niveau des Directions Régionales et le déploiement des équipements de production et de bureautiques ont été poursuivis durant cette période, s'inscrivant en droite ligne avec la politique de déconcentration. Cela a permis d'obtenir une avancée appréciable en termes de volume des émissions et de maîtrise des délais contribuant ainsi à l'amélioration de la mobilisation des ressources fiscales.

Les efforts ont également été orientés vers l'optimisation de l'emploi des ressources et la mise en place des procédures de gestion pour mieux maîtriser l'exploitation des systèmes informatiques et pour asseoir une culture qualité dans le domaine du développement des applications.

En outre la formation et l'assistance apportées aux utilisateurs ainsi que la formation de mise à niveau des connaissances techniques des cadres et techniciens informatiques au cours de cette période ont constitué les éléments moteurs de la réussite des projets.

## I. Le développement et le déploiement des applications informatiques

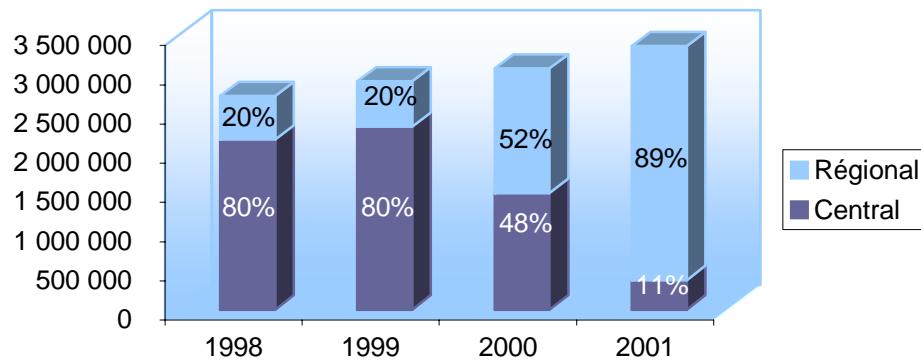
Les applications informatiques ont été adaptées pour prendre en considération les modifications introduites par les lois de finances durant la période 1998-2001 ainsi que celles introduites par le nouveau code de recouvrement Loi N° 15-97.

Poursuivant la politique de déconcentration, les applications de l'**Impôt Général sur le Revenu**, de la **Patente** et de la **Taxe Urbaine/Taxe d'Edilité** ont été déployées en 2000 et 2001 au niveau régional pour assurer les émissions au niveau local. Notons au passage que les applications de l'Impôt sur les Sociétés et de la Taxe sur la Valeur Ajoutée avaient été déployées auparavant.

Cette opération a permis de prendre en charge l'information à la source, améliorant ainsi la qualité des contrôles au niveau de la saisie, de réduire les manipulations, et de supprimer les documents papier qui étaient échangés entre les régions et l'atelier central de saisie. Les délais de

traitement des émissions ont par conséquent été améliorés et le volume d'articles émis a augmenté de plus de 23% de 1998 à 2001.

### Evolution des émissions



Le graphe ci-dessus illustre l'évolution des émissions et la déconcentration des traitements des impôts qui s'est opérée à 52% en 2000 et à 89% en 2001.

Des efforts ont également été déployés pour développer de nouveaux modules qui sont présentés dans la suite.

#### A. L'Impôt sur les Sociétés (I.S.)

Un module permettant la relance des sociétés défailtantes en terme de dépôt des déclarations a été développé et les applications de régularisation et de restitution ont été réalisées et déployées au niveau régional.

De même, les cahiers de charges relatifs au suivi des dossiers de vérifications et à la constitution d'une centrale des bilans ont été élaborés.

#### B. La Taxe sur la Valeur Ajoutée (T.V.A.)

Les réalisations ont concerné le suivi des dossiers de remboursement, mis en œuvre au niveau du Service des Remboursements, et la régularisation des déclarations à résultat néant et des déclarations créditrices hors délai, mise en œuvre au niveau des Directions Régionales.

Des actions ont également été menées pour parfaire l'intégration des applications de l'Impôt sur les Sociétés et la Taxe sur la Valeur Ajoutée et pour améliorer l'échange des informations entre la Direction des impôts et la Trésorerie Générale du Royaume.

## C. L'enregistrement

Les applications de l'enregistrement et du timbre ont été enrichies par les applications de la débite du timbre et du paiement sur états et du visa pour timbre ainsi que celles relatives à la prise en charge des revenus et profits mobiliers , qui ont été réalisées et déployées au niveau des bureaux des Directions Régionales de Rabat, Meknès, Fès, El Jadida et Marrakech.

En terme d'études, celle du recouvrement forcé a été finalisée, et les études relatives à la taxe sur les assurances et à l'aide à la détection des insuffisances de prix ont été lancées.

## D. Le contentieux

L'application de la prise en charge du contentieux de la T.U./T.E. et de l'impôt des patentes est en cours de déploiement au niveau des Directions Régionales de Rabat, Meknès, Agadir, Marrakech, Casablanca, Oujda, Tanger, El Jadida et Settat. La réalisation de l'application du contentieux relatif à l'I.G.R. a également été entamée.

L'application de prise en charge des titres d'annulation a été achevée et celle de la prise en charge des bordereaux d'émission et des bordereaux récapitulatifs est en cours de finalisation.

## E. Les recoupements

Dans le cadre de l'identification des contribuables, une procédure de regroupement des fichiers fiscaux a été mise au point pour la validation et la fiabilisation des données issues de ce rapprochement.

Les applications de recoupement ont été améliorées et une application de prise en charge des produits de placements à revenu fixe a été réalisée.

Ces améliorations ont concerné la prise en charge des demandes de renseignement ainsi que les recoupements internes et externes, de même que les modalités de chargements des données provenant de l'Administration des douanes et des centres d'immatriculation du registre de commerce.

## F. La gestion des ressources

Une application de gestion du courrier a été réalisée et mise en service au niveau central. Sa mise en service au niveau régional a été entamée en commençant par la Direction Régionale de Casablanca.

Dans le domaine de « la gestion des Ressources Humaines » une étude des besoins a été menée et le choix de l'utilisation de l'application Gestion Intégrée du Personnel de l'Etat (GIPE) du Contrôle Général des Engagements de Dépenses a été adopté, dans l'attente des orientations

qui seront retenues dans le cadre du futur schéma directeur informatique et de télécommunications. Cette application a été complétée pour répondre aux besoins recensés.

Concernant la gestion de stock, un logiciel a été acheté et sa mise en service est en cours au niveau de la Division des Ressources Humaines et du Budget, de la Division de l'Organisation et de la Gestion du Système Informatique et de Division de la Comptabilité et de la Gestion des Valeurs.

Par ailleurs des accès ont été établis vers la Direction des Affaires Administratives et Générales pour permettre l'exploitation des applications de gestion du personnel et de la gestion de la comptabilité publique.

## II. La bureautique

La Direction des impôts, dans le cadre du projet bureautique visant la généralisation de l'outil informatique, a procédé à l'acquisition de **1472** micros-ordinateurs.

Ces acquisitions ont été destinées aux responsables aux niveau central et régional. Le projet se poursuivra pour mettre l'outil informatique à la disposition de l'ensemble du personnel opérationnel.

Le déploiement du matériel a été accompagné d'une formation pour l'ensemble des bénéficiaires (cf. p. 69). Des cycles de formation et de perfectionnement ont été assurés au niveau des centres de formation de la Direction des impôts. Des actions d'assistance ont également été programmées pour permettre aux utilisateurs de tirer le meilleur profit des équipements mis à leur disposition.

## III. La messagerie électronique et Internet

### A. La messagerie électronique

La mise en exploitation de la plate-forme de messagerie acquise en 2000 a permis de mettre en service 200 postes au niveau des services centraux avec toutes les fonctionnalités de courrier électronique, de gestion des contacts et des calendriers, de gestion des tâches et l'organisation des réunions.

Cet outil a permis d'améliorer la circulation et le partage de l'information et permettra de supplanter progressivement la circulation du papier.

### B. L'Internet et L'Intranet

Dans le cadre de sa stratégie de communication, la Direction des impôts a initié le projet de la mise en place d'un site Internet/Intranet en 1999.

Le site Internet hébergé par le serveur du Ministère, permet la consultation des textes fiscaux (législatifs et réglementaires) ainsi que toutes les notes circulaires y afférentes. Les visiteurs peuvent y trouver des guides pratiques sur la fiscalité et les formalités administratives, les formulaires de déclaration I.G.R et les renseignements permettant de contacter l'Administration Fiscale.

Une commission, composée des responsables de la communication et de techniciens, a été instaurée pour animer le site et veiller sur la qualité des informations publiées.

Par ailleurs, une étude préalable a été réalisée pour la mise en place du nœud Internet de la Direction des impôts et la rénovation des sites Internet et Intranet pour offrir des services aux contribuables et partenaires.

## IV. La qualité et la formation

### A. La qualité

Le processus de la qualité a été initié par des réunions de sensibilisation du personnel de la division de l'Organisation et de la Gestion du Système Informatique. Les premières actions menées ont concerné la définition des attributions des services de cette division et l'élaboration d'un manuel des procédures.

En outre, et dans le cadre de la planification et du suivi des projets, un système de programmation des tâches a été mis en place et des rapports d'activité ont également été instaurés.

La mise en place du processus qualité s'est poursuivie par l'instauration des commissions internes de qualification des applications.

### B. La formation

Pour assurer une mise à niveau des connaissances techniques des informaticiens et leur permettre de maîtriser les nouveaux produits informatiques, des sessions de formation ont été organisées au profit du personnel de la Division de l'Organisation et de la Gestion du Système Informatique.

Par ailleurs, les cadres et techniciens de la Division ont participé à des séminaires de présentation de nouveaux produits.

## V. Les équipements informatiques et leur exploitation

### A. Les équipements informatiques

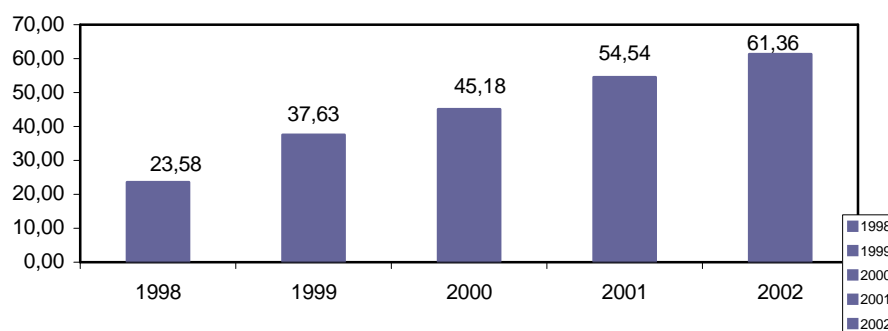
Poursuivant la politique de décentralisation du système informatique, les années 1998 et 1999 ont connu la mise en service de cinq centres informatiques régionaux au niveau de Tanger, Oujda, Kénitra, El Jadida et Settat.

A cet effet, 18 serveurs et 623 terminaux ont été déployés dans ces Directions régionales et dans les subdivisions de Beni Mellal, Khouribga, Nador, Berkane, Tétouan, Sidi Kacem et Khémisset. Le nombre total des terminaux déployés a ainsi été porté à 1572.

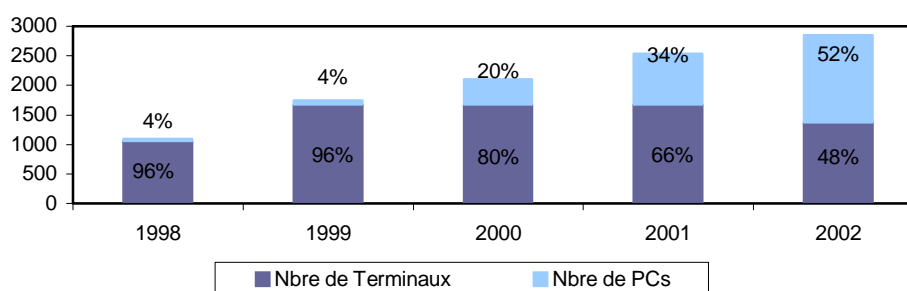
Ces équipements de production étaient destinés à l'exploitation des applications I.S, T.V.A, I.G.R, Enregistrement, fiscalité immobilière et Contentieux.

De même, le parc de micro-ordinateurs est passé de 40 en 1998 à 855 en 2001. 617 micro-ordinateurs ont également été acquis en 2001 et seront déployés en 2002 ce qui portera le parc à 1472. Les micro-ordinateurs acquis remplaceront progressivement les terminaux. Le parc rapporté à l'effectif de la Direction montre l'évolution du taux d'équipement de 24% en 1998 à 61% prévu en 2002 (cf. graphiques ci-après).

Evolution du taux d'équipement



Evolution du nombre de postes



## B. La gestion des réseaux

Dans le cadre de la mise à niveau des réseaux de la Direction des impôts, particulièrement les réseaux locaux, le réseau local central a été rénové et un recensement des besoins de câblage informatique des Directions Régionales et Préfectorales a été réalisé.

Une infrastructure de pointe a été mise en place au niveau central, offrant des performances qui permettent de supporter des applications nécessitant une large bande passante. La mise en service de ce réseau local a permis de connecter 200 postes.

Par ailleurs et dans le cadre des aménagements des locaux de la Direction des impôts, le câblage informatique et la mise en service des réseaux locaux ont été assurées dans les sites ci-après :

1. Le nouveau siège de la Direction Régionale de Rabat et le site de Sala Al jadida.
2. Les Bureaux d'enregistrement et timbre de Fès Atlas et de Fès El jadid.
3. Le site de la Direction Régionale de Kénitra.
4. Le nouveau bâtiment de la Direction Régionale de Tanger.
5. Le nouveau bâtiment de la Direction Préfectorale de Ain Chock Hay Hassani.
6. La subdivision de Berkane.
7. Le nouveau bâtiment de la Direction Régionale d'El jadida.
8. Le nouveau bâtiment de la Direction Régionale de Settat

L'interconnexion des réseaux locaux, dans le cadre de la mise en place du réseau étendu, a été aussi poursuivie par la mise en service des liaisons suivantes :

1. Rabat-Oujda.
2. Oujda-Subdivision Berkane et subdivision de Nador.
3. Rabat-El Jadida et El Jadida-subdivision Safi.
4. Kénitra-Subdivision Saknia et subdivision Khémisset.
5. Marrakech-Bureau d'enregistrement et timbre Marrakech.
6. Fès-Bureau d'enregistrement Fès.

Par ailleurs une étude comparative des solutions Frame Relay et liaisons spécialisées ainsi qu'une analyse des coûts des abonnements X25 ont été menées en vue de mettre à niveau le réseau étendu.

## C. La logistique

Dans le domaine de la gestion des ressources, des procédures ont été instaurées et des indicateurs définis pour une programmation optimale des commandes. Cela a permis de réaliser des économies substantielles notamment en ce qui concerne l'achat des pré-imprimés.



## D. La gestion de la sécurité

La prolifération des virus informatiques met en péril les systèmes informatiques. Pour protéger notre système, des outils de lutte contre les virus ont été acquis et mis en œuvre.

## E. La supervision de l'exploitation

Suite à la décentralisation des applications, des outils pour la supervision de l'exploitation ont été développés. Ils permettent de suivre l'activité des centres régionaux informatiques.

Par ailleurs, un centre d'appels a été mis en place pour assister les utilisateurs centraux et régionaux.

## VI. Le passage à l'an 2000

Le projet an 2000 a mobilisé d'importantes ressources pour l'adaptation des applications et leur déploiement ainsi que la mise à niveau des équipements informatiques et réseaux. Grâce aux efforts déployés la transition fut totalement maîtrisée et le projet couronné de succès.

## VII. Le schéma directeur informatique et de télécommunications

La Direction des impôts a lancé en 2001 une étude pour l'élaboration de son schéma directeur informatique et de télécommunications après une première planification informatique en 1983 et une actualisation en 1994.

Cette étude s'est imposée pour différentes raisons :

- La nécessité de faire le point par rapport aux projets actuels qui ont largement rempli leur contrat et qui seront appelés à céder le terrain à des solutions nouvelles attendues aussi bien par les décideurs que par les responsables opérationnels et par les utilisateurs ;
- L'évolution de la technologie devrait apporter des solutions nouvelles dont la mise en œuvre contribuera à l'amélioration de la qualité et des performances du système d'information et permettra de répondre aux attentes des partenaires et des contribuables ;
- Un effort de planification des projets s'impose afin de mieux maîtriser l'évolution future du système d'information, les coûts et les délais de mise en œuvre.

Dans le cadre de la première phase, relative à l'étude de l'existant et le recensement des besoins, la Direction a demandé de rechercher l'adhésion de l'ensemble des intervenants dans les processus opérationnels.

A cet effet, le séminaire organisé les 3 et 4 mai 2001 a permis de rencontrer la plupart des intervenants, de recueillir des avis diversifiés et pertinents sur les enjeux du système futur et de définir les thèmes de progrès qui lui sont dévolus. Ce séminaire a aussi été l'occasion de présenter les expériences canadienne et française dans le domaine des systèmes d'information des administrations fiscales.

Des entretiens ont de même été menés avec les acteurs internes et les partenaires externes, notamment :

- Le Secrétariat Général du Ministère, la Trésorerie Générale du Royaume, l'Administration des Douanes et l'Office des changes. Les autres Directions ont été sollicitées à travers un questionnaire ;
- Les responsables et les cadres de la Direction des impôts aux niveaux central et régional ;
- Les partenaires de la Direction et autres organismes, en particulier : la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), l'Ordre des Experts Comptables, le Ministère de l'Industrie et du Commerce, L'Office Marocain de la Propriété Industrielle (OMPIC), la Direction de la Statistique.

En outre, des questionnaires ont été adressés aux Directions Régionales et autres partenaires de la Direction pour recueillir leurs besoins.

Cette première phase s'est soldée par un rapport qui a été validé par le comité du pilotage. Les objectifs stratégiques retenus pour le système d'information cible, objet de cette étude, sont :

- L'amélioration de l'appréhension de la matière fiscale : à travers plusieurs axes d'amélioration, notamment par la mise en place d'un système d'information construit autour d'une base de données de dossiers fiscaux de contribuables et la réalisation d'une base de données nationale alimentée d'informations internes et externes exploitables à travers des applications de décisionnel ;
- Un meilleur service aux contribuables et partenaires : enjeu primordial, au centre des préoccupations et priorités pour la Direction des impôts, cet objectif peut être concrétisé à travers plusieurs axes d'amélioration, notamment, l'information et la sensibilisation du contribuable, l'amélioration et la généralisation de l'accueil, la simplification des procédures ;
- Une plus grande efficacité et productivité des ressources humaines ainsi qu'une meilleure gestion des ressources matérielles et financières : cet objectif peut être atteint grâce à une informatisation accrue des processus de gestion et leur simplification ainsi qu'à une meilleure planification des ressources humaines.

La réflexion a ensuite été engagée sur la stratégie de transition vers le système futur. Dans ce cadre, la Direction a retenu les axes d'évolution prioritaires suivants :

- L'amélioration de la performance administrative du traitement de l'impôt ;
- Et l'évolution du système d'information en adoptant une approche par les enjeux/ risques.

Ce choix permettra d'engager en priorité la consolidation et le parachèvement de notre système d'information, de répondre dans le court terme à des objectifs prioritaires, et à moyen terme de faire rejoindre les objectifs de ces deux axes pour garantir la cohérence globale de la démarche.

Concernant la deuxième phase relative à l'élaboration des scénarii fonctionnels et qui a pour objectifs :

- de recenser les évolutions nécessaires du Système d'Information et de définir l'architecture fonctionnelle du futur système pour répondre aux objectifs retenus ainsi qu'aux besoins formulés lors de la première phase de l'étude ;
- d'identifier et de proposer des actions à court terme qui peuvent améliorer le fonctionnement actuel et remédier à certaines lacunes sans compromettre la cohérence globale du système cible.

Cette phase a été finalisée en Janvier 2002. Elle a permis d'identifier les composantes de l'architecture du futur système et d'arrêter leurs contours fonctionnels.

Un plan d'action à court terme a également été élaboré et sa réalisation est engagée. Il permettra d'entamer sans attendre la fin de l'étude les actions susceptibles de favoriser par la suite la mise en œuvre du schéma directeur.

# TABLE DES MATIERES

---

<b>CHAPITRE 1 : LA POLITIQUE FISCALE</b>	<b>5</b>
<b>I. Les mesures législatives adoptées</b>	<b>5</b>
<b>A. Les mesures de portée générale</b>	<b>5</b>
<b>B. Les mesures à caractère social</b>	<b>6</b>
1. Les mesures en faveur des salariés	7
2. Les mesures en faveur de la santé	7
3. Les mesures en faveur de l'habitat social	8
4. Les mesures en faveur de l'enseignement	8
<b>C. Les mesures d'incitation à l'investissement</b>	<b>9</b>
1. Les mesures d'encouragement en faveur du secteur agricole	10
2. Les mesures d'encouragement au secteur touristique	10
3. Les mesures d'incitation en faveur du secteur du transport	11
4- Les mesures d'incitation en faveur de la bourse	12
5- Les zones franches d'exportation	13
<b>D. Les mesures visant la restructuration des entreprises</b>	<b>13</b>
1- La réévaluation libre des bilans	13
2- Les apports du patrimoine professionnel à une société	13
3- Les droits d'enregistrement et de timbre	14
<b>E. Les mesures de simplification et d'harmonisation</b>	<b>14</b>
1. La simplification du système fiscal	14
2. L'harmonisation des procédures	16
<b>II. Les études, les conventions fiscales et la coopération internationale</b>	<b>18</b>
<b>A. Les études</b>	<b>18</b>
<b>B. Les conventions fiscales et la coopération internationale</b>	<b>19</b>
Conventions entrées en vigueur	19
Conventions signées en instance de ratification	20
Conventions paraphées en instance de signature	20
<b>CHAPITRE 2 : L'ADMINISTRATION FISCALE</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Les opérations d'assiette et de contrôle</b>	<b>24</b>
<b>I. L'Evolution des Recettes Fiscales</b>	<b>24</b>
<b>A. Les réalisations</b>	<b>24</b>
<b>B. Le niveau de réalisation des prévisions</b>	<b>26</b>
<b>C. La pression Fiscale</b>	<b>27</b>
<b>D. La structure Fiscale</b>	<b>28</b>
<b>II. L'évolution du nombre de contribuables</b>	<b>29</b>

III.	Les remboursements d'impôts et les exonérations	30
A.	Les remboursements	30
B.	Les exonérations	32
IV.	Les émissions d'impôts	32
A.	L'amélioration des méthodes de gestion	34
B.	Le contrôle fiscal	34
1.	L'Evolution des émissions	34
a.	Evolution des émissions du contrôle en général.....	34
b.	Evolution des droits émis suite au contrôle sur place .....	35
2.	Les actions engagées	36
C.	Les recoupements	37
D.	La restructuration des services déconcentrés	38
V.	Le contrôle de gestion	39
	Section 2 : Le contentieux	41
I.	Au plan organisationnel	43
II.	Au plan fonctionnel	44
A.	Le contentieux administratif	44
1.	Au niveau du service central	44
2.	Les services déconcentrés	45
B.	Le contentieux devant les commissions d'arbitrage et de recours	46
1.	Les commissions locales de taxation	46
2.	La commission nationale de recours fiscal	46
3.	Les commissions locales et nationale d'évaluation	47
C.	Le contentieux judiciaire	47
1.	Le recours devant les tribunaux	47
a.	Le recours devant les tribunaux administratifs	47
b.	Le recours devant la Cour Suprême	48
2.	Le suivi des jugements	48
	<b>CHAPITRE 3 : LES RESSOURCES</b>	<b>50</b>
	Section 1 : Les ressources humaines	50
I.	Les Ressources Humaines de la Direction des impôts : caractéristiques et évolution	50
A.	Caractéristiques	50
B.	Evolution de l'effectif	55

1. Le recrutement	55
2. L'avancement et la promotion exceptionnels	56
3. Répartition des avancements par grades	56
4. Le départ à la retraite	56
<b>II. Les axes de modernisation des Ressources Humaines</b>	<b>58</b>
<b>A. La déconcentration des actes de gestion</b>	<b>59</b>
<b>B. La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines</b>	<b>60</b>
<b>C. La formation</b>	<b>61</b>
1. La formation initiale	62
2. La formation continue	62
a. Système adapté et évolutif.....	63
b. Système de formation régionalisé.....	65
3- Le développement de la formation dans le cadre de la coopération Internationale et de partenariat	65
<b>Section 2 : Les ressources budgétaires</b>	<b>66</b>
<b>I. Les dotations de fonctionnement</b>	<b>66</b>
<b>II. Les dotations d'investissement</b>	<b>67</b>
<b>A. Les constructions</b>	<b>68</b>
<b>B. Les acquisitions directes</b>	<b>68</b>
<b>C. Les études</b>	<b>68</b>
<b>D. Les aménagements</b>	<b>68</b>
<b>Section 3 : La politique de communication</b>	<b>69</b>
<b>I- La communication interne</b>	<b>69</b>
<b>A. Le partage de l'information</b>	<b>69</b>
<b>B. Le développement de l'écoute</b>	<b>69</b>
<b>C. L'utilisation d'outils fédérateurs</b>	<b>69</b>
<b>II. La communication externe</b>	<b>70</b>
<b>A. Les Actions d'information</b>	<b>70</b>
1. La diffusion de la documentation fiscale	70
2. Les communiqués de presse	70
<b>B. Les opérations de relations publiques</b>	<b>70</b>
1. L'organisation des Assises Nationales sur la Fiscalité au Maroc	70
2. La participation à des salons nationaux	71
3. Les rencontres avec les opérateurs	71
4. Les relations avec la presse	72

5.	L'amélioration de l'accueil	72
a.	Bureaux d'accueil .....	72
b.	Centres de gestion de comptabilité agréés .....	72
6.	Le site Internet de la Direction des impôts	73
<b>CHAPITRE 4 : LES SYSTEMES D'INFORMATION</b>		<b>74</b>
I.	Le développement et le déploiement des applications informatiques	74
A.	L'Impôt sur les Sociétés (I.S.)	75
B.	La Taxe sur la Valeur Ajoutée (T.V.A.)	75
C.	L'enregistrement	76
D.	Le contentieux	76
E.	Les recoupements	76
F.	La gestion des ressources	76
II.	La bureautique	77
III.	La messagerie électronique et Internet	77
A.	La messagerie électronique	77
B.	L'Internet et L'Intranet	77
IV.	La qualité et la formation	78
A.	La qualité	78
B.	La formation	78
V.	Les équipements informatiques et leur exploitation	79
A.	Les équipements informatiques	79
B.	La gestion des réseaux	80
C.	La logistique	80
D.	La gestion de la sécurité	81
E.	La supervision de l'exploitation	81
VI.	Le passage à l'an 2000	81
VII.	Le schéma directeur informatique et de télécommunications	81