

Direction Générale des Impôts



LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT AU MAROC

Direction Générale des Impôts



Direction Générale des Impôts

Missions et organisation de la DGI



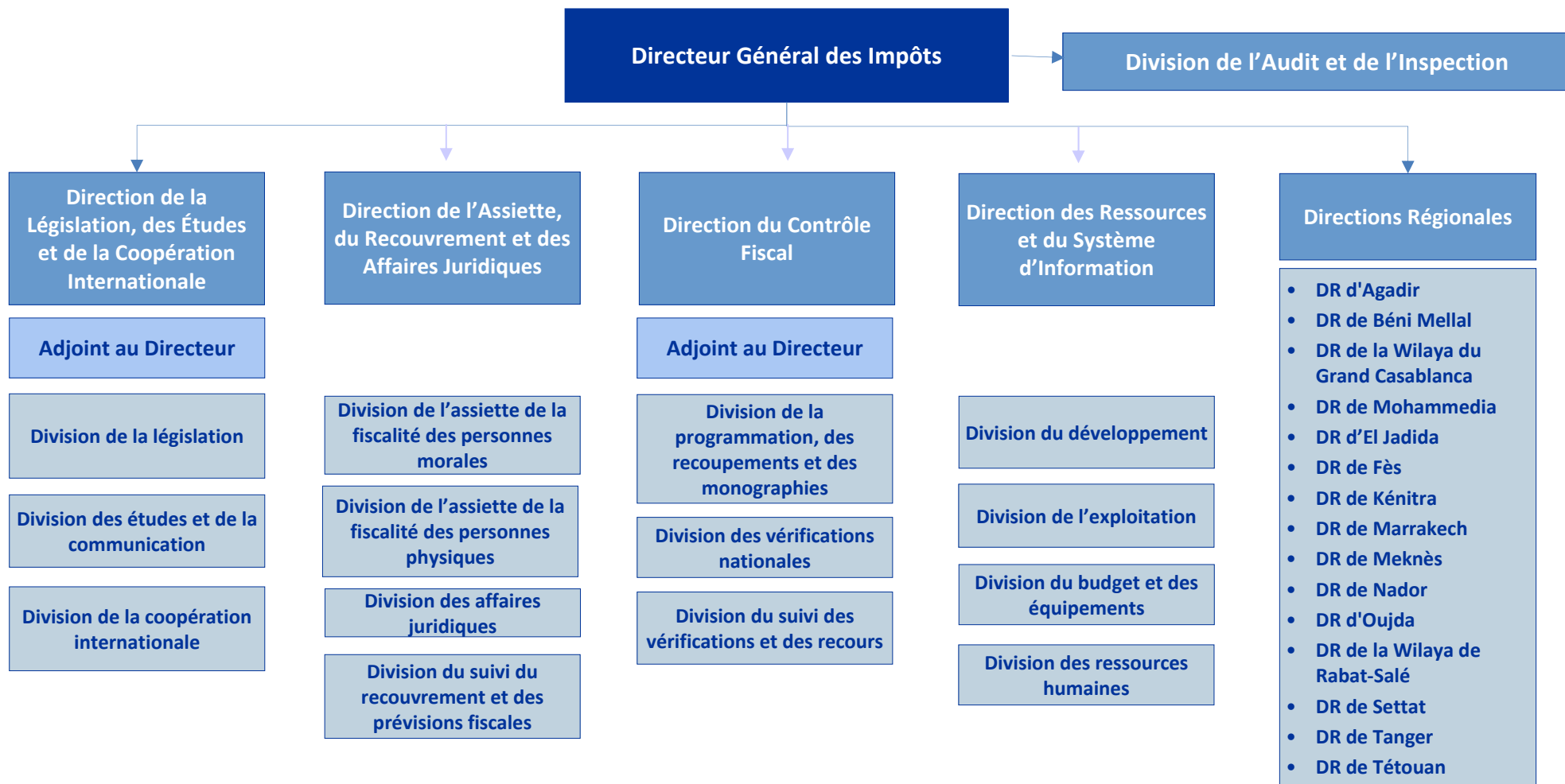
Principales missions de la DGI

- **Assurer le suivi de l'assiette fiscale et calculer l'impôt**
- **Recouvrer les impôts d'Etat (TVA, IS, IR, DET)**
- **S'assurer du respect des obligations fiscales**
- **Lutter contre la fraude et l'évasion fiscales**
- **Fournir au Gouvernement une expertise fiscale notamment dans le cadre de l'élaboration des Lois de finances et de la négociation des conventions de non double imposition avec les Etats étrangers**
- **Représenter le Maroc au niveau des instances fiscales internationales**



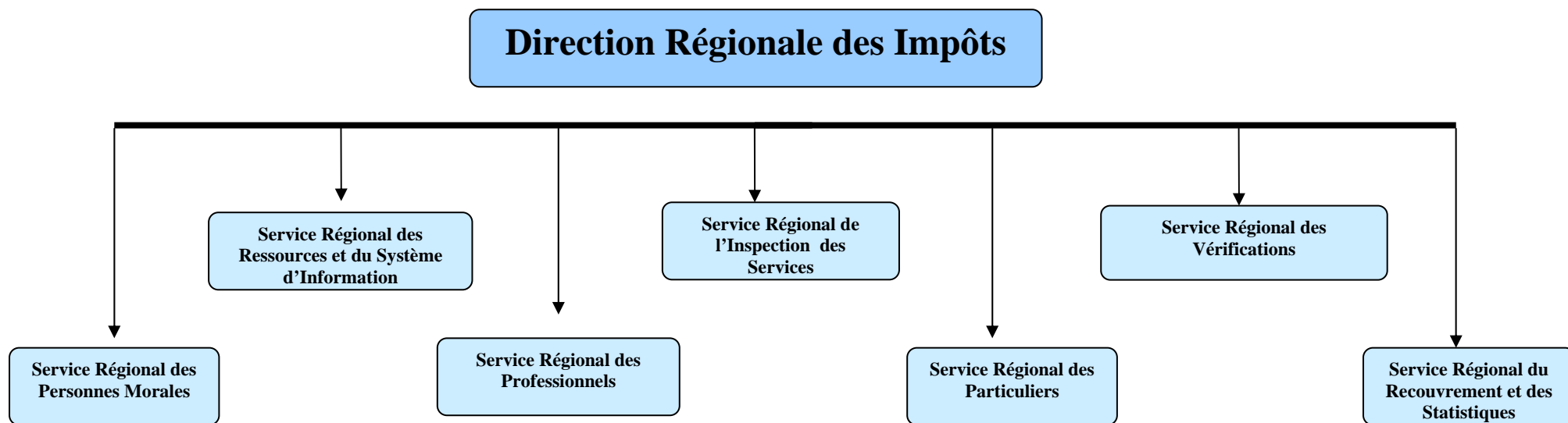


Organigramme de la DGI





Organigramme-type d'une Direction Régionale





Impôts et Taxes gérés par la DGI

Impôts d'Etat

- **Impôt sur les sociétés**
- **Impôt sur le revenu**
- **Taxe sur la Valeur ajoutée**
- **Droits d'enregistrement et de timbre**

Impôts locaux

- **Taxe professionnelle**
- **Taxe d'habitation**
- **Taxe de services communaux**





Population Fiscale

Nature d'impôt	Nombre
Impôt sur les Sociétés	155 605
Impôt sur le Revenu	3 700 937
Taxe sur la Valeur Ajoutée	256 730
Taxe d'Habitation/Taxe sur les Services Communaux	2 620 296
Taxe Professionnelle	953 071

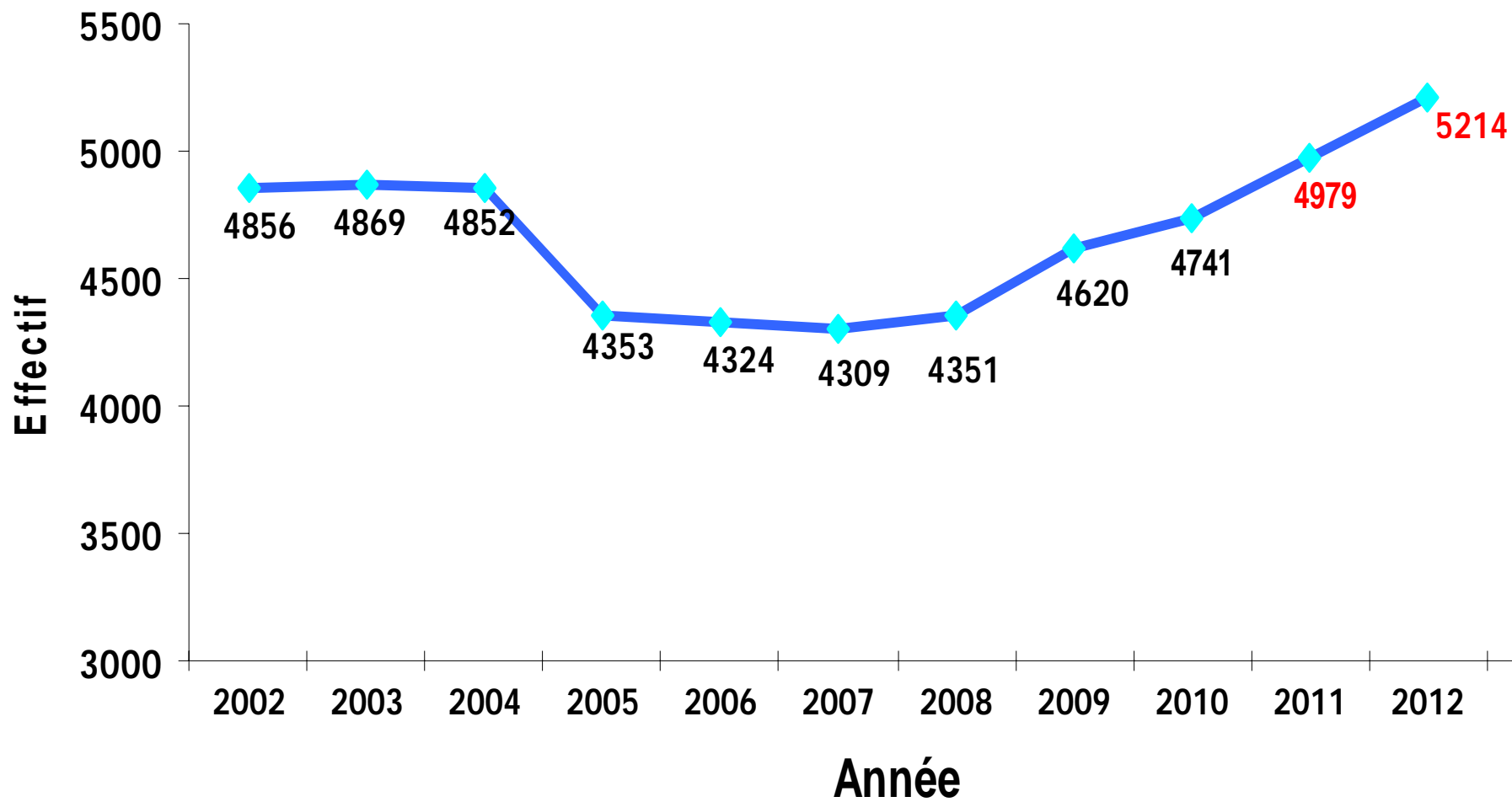




Les Ressources Humaines Quelques chiffres clés

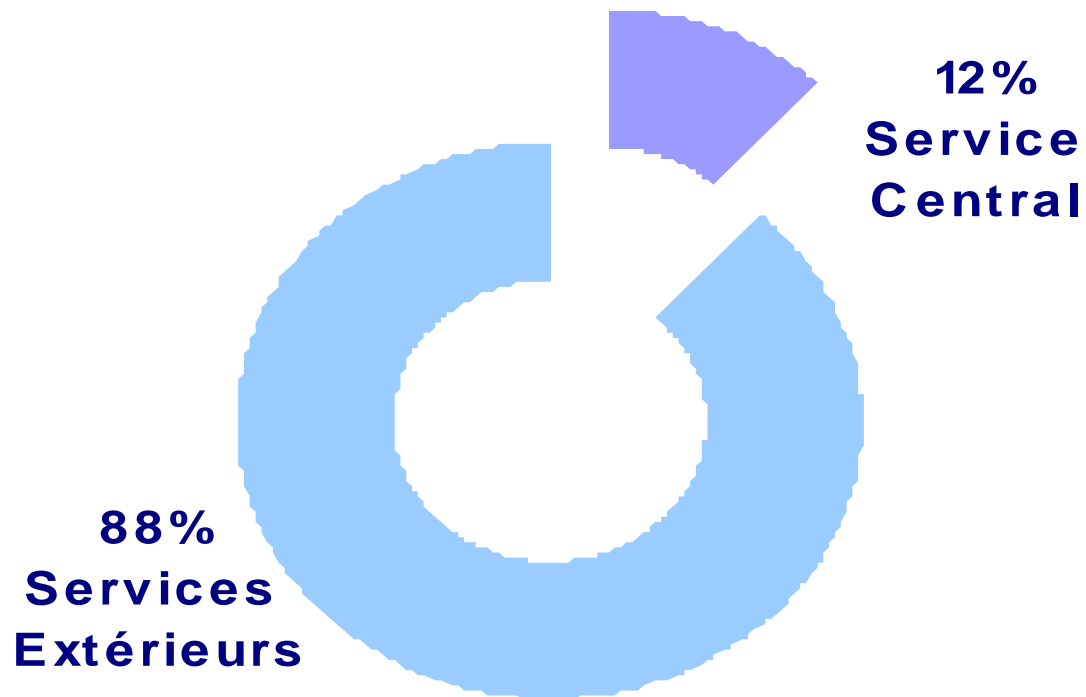


Evolution de l'effectif de la DGI



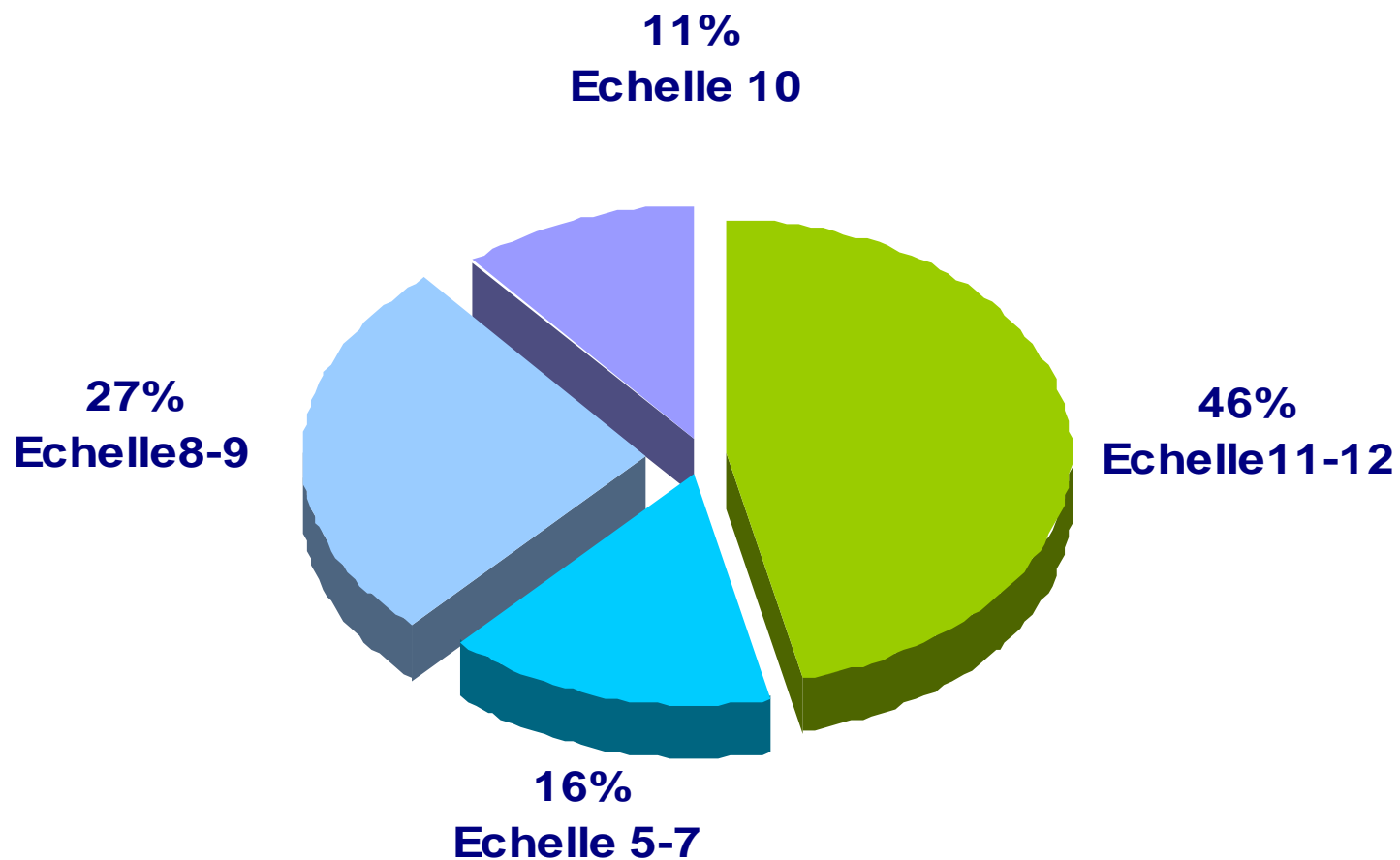


Répartition de l'effectif Service Central - Services Déconcentrés





Taux d'encadrement



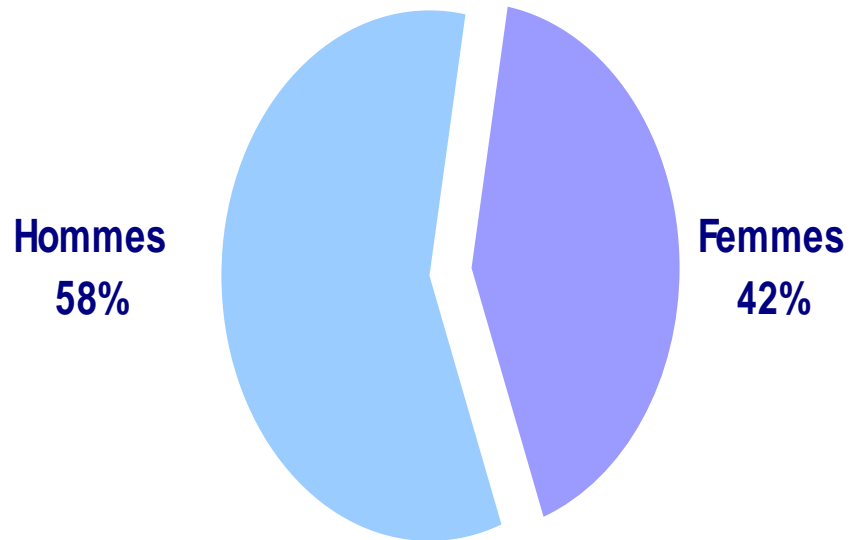
Le taux d'encadrement est de : 46%



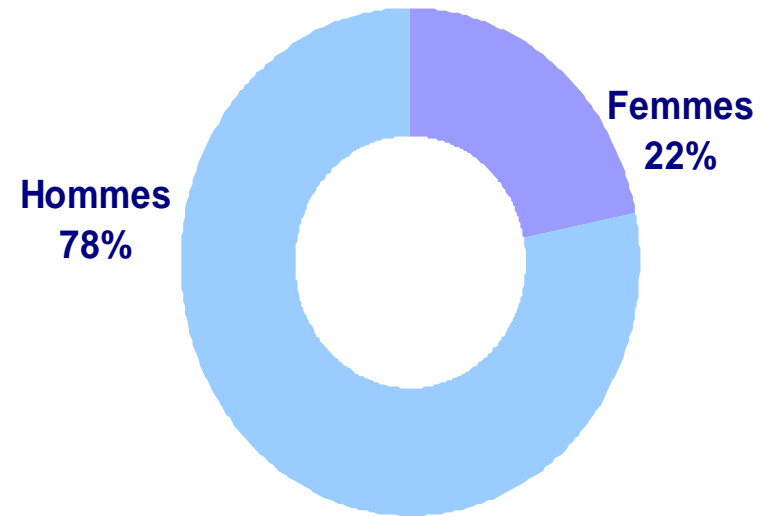


Répartition par Genre

EFFECTIF

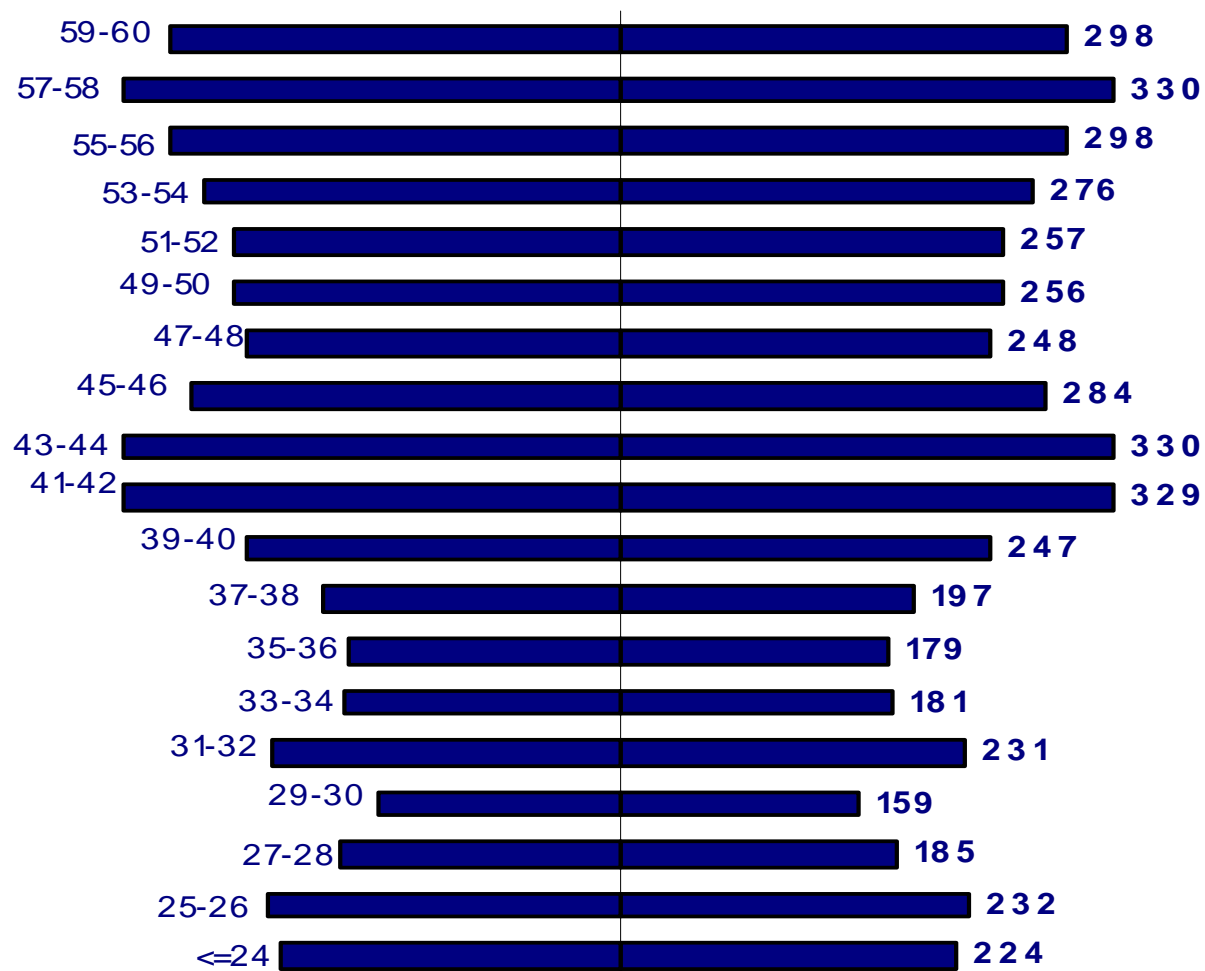


RESPONSABLES





Pyramide des âges



Direction Générale des Impôts



Direction Générale des Impôts

Modernisation de l'administration fiscale



Quelques chantiers

- **Elaboration, en 2007, du CGI regroupant dans un seul texte, l'ensemble des dispositions relatives à la fiscalité d'Etat**
- **Elaboration, en 2005, du premier rapport sur les dépenses fiscales**
- **Fusion des services d'assiette avec celles du contentieux**
- **Restructuration des services fiscaux par taille et profil de contribuable**
 - **Grandes Entreprises**
 - **Petites et moyennes entreprises**
 - **Professionnels**
 - **Particuliers**



Quelques chantiers

- **Prise en charge du recouvrement par la DGI**
 - **2004 : TVA**
 - **2005 : IS**
 - **2006 : IR**

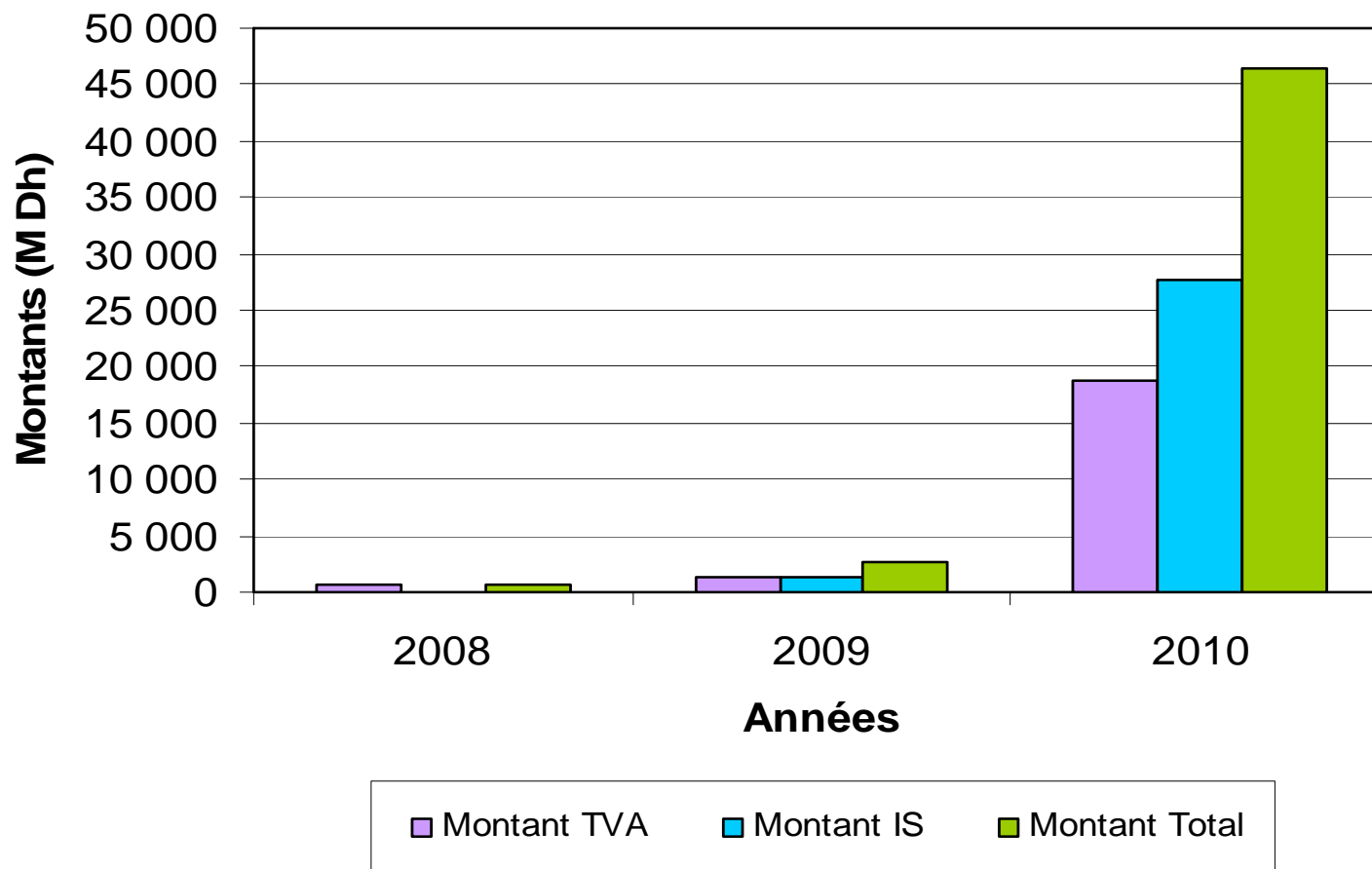
- **Modernisation du contrôle fiscal :**
 - **Droit de constatation**
 - **Vérification ponctuelle**
 - **Mise en place du système d'analyse risque**
 - **Informatisation du processus de programmation**

- **Modernisation du système d'information :**
 - **Mise en place du système intégré de taxation (dossier unique du contribuable, compte fiscal, système de veille, etc.)**
 - **Mise en place des Services des Impôts en ligne -SIMPL (Télé déclarations et télépaiements de la TVA, l'IS et l'IR)**



SIMPL : les Services des Impôts en Ligne

Evolution des télépaiements



En 2010, 70% des recettes IS et TVA ont été perçues via les « Simpl »

Direction Générale des Impôts



Les Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences au sein de la DGI



La GPEEC au sein de la DGI

- **La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) est une démarche rationnelle qui vise à permettre à une structure de disposer en permanence d'effectifs suffisants par rapport à la charge de travail.**
- **Elle a pour objectif d'accroître, par l'anticipation, la capacité de l'organisation, à maîtriser l'adéquation permanente entre ses besoins et ses ressources sur les plans quantitatif et qualitatif.**
- **La démarche GPEEC a notamment permis de :**
 - **Faire le bilan des ressources disponibles**
 - **Transcrire les besoins actuels et futurs**
 - **Constater les écarts**
 - **Mieux gérer les écarts**



Mise en œuvre de la GPEEC au sein de la DGI

L'étude GPEEC a concerné les années 2008-2012 et a donné lieu à :

- L'élaboration du « Référentiel des Emplois et des Compétences» (REC)
- La mise en place du « Référentiel des Normes de la Charge de Travail »
- L'élaboration des itinéraires de carrière du personnel de la DGI
- L'évaluation des besoins de la DGI en effectifs à l'horizon 2012



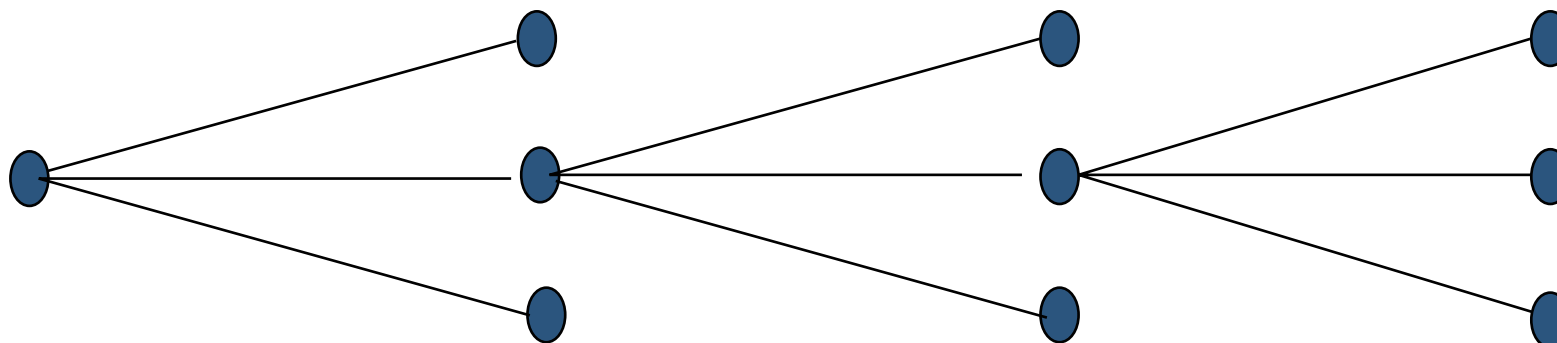
Cartographie des postes et des emplois au sein de la DGI

6 Familles
professionnelles

26 Métiers

120 Emplois

294 Postes types





Plans de réajustements des effectifs

L'étude GPEEC a permis de mettre en place des plans de réajustement des écarts entre les besoins et les ressources, notamment par la mise en œuvre :

- D'un plan de promotion
- D'un plan de Redéploiement
- D'un plan de Recrutement



Direction Générale des Impôts



Le Management par la performance la Gestion des hauts potentiels et le Transfert des compétences



Principaux objectifs

- **Instaurer un système d'appréciation des performances**
- **Généraliser les contrats objectifs individuels issus des contrats objectifs de l'entité**
- **Instaurer et généraliser l'entretien de progrès**
- **Uniformiser les appréciations et réduire la subjectivité**
- **Déployer le système progressivement afin de favoriser son appropriation**
- **Accompagner les managers par un cycle de formation au système d'appréciation des performances**



Principaux objectifs

- **Assurer l'efficacité et la pérennité des compétences de la DGI à travers la mise en place d'un processus de planification de la relève**
- **Disposer d'un vivier permanent de personnes qualifiées et motivées, prêtes à prendre la relève**
- **Mettre en place des plans de développement des compétences (formations, évaluation, suivi)**



Transfert des compétences

Principaux objectifs

Sécuriser la disponibilité des compétences « critiques » et limiter les risques de dysfonctionnement en procédant aux actions suivantes :

- **Dresser la cartographie des compétences « critiques »**
- **Identifier le vivier des « transférants »**
- **Capitaliser et transférer les compétences (plans de formation, suivi)**

Direction Générale des Impôts



Direction Générale des Impôts

La formation, levier majeur de modernisation de la DGI



5 Centres de formation répartis au niveau de différentes Directions Régionales du Royaume

- Rabat
- Casablanca
- Marrakech
- Tanger
- Fès



Une formation pour tous

4 principaux volets :

- **Formation initiale**
- **Formation continue**
- **Formation académique**
- **Formation dans le cadre de la coopération internationale**



Une formation pluridisciplinaire

- **Fiscalité**
- **Contrôle**
- **Recouvrement**
- **Informatique**
- **Déontologie et valeurs**
- **Langues**



➤ **Fiscalité**

- **Impôts et taxes gérés par la DGI**
- **Droit commercial**
- **Droit des affaires**
- **Contentieux judiciaire et administratif**
- **Procédures judiciaires**
- **Fiscalité internationale**





➤ **Contrôle fiscal**

- **Techniques de vérification**
- **Analyse risque**
- **Contrôle des déclarations fiscales**
- **Procédures fiscales**
- **Méthodes de reconstitution du Chiffre d'affaires**
- **Charte du contribuable**





➤ Recouvrement

- **Code de recouvrement**
- **Comptabilité des RAF**
- **Procédures normale et exceptionnelle de recouvrement forcé**
- **Redressement et liquidation judiciaires**
- **Lutte contre l'organisation de l'insolvabilité**



➤ Informatique

- Bureautique
- Système Intégré de Taxation
- Télédéclarations – télépaiements
- Sécurité informatique



La formation académique

Partenariats avec les Universités et les Grandes Écoles au Maroc et à l'étranger

Au Maroc :

- **Masters en Gouvernance et en gestion financière et fiscale à Rabat**
- **Cycles de formation à l'École Nationale d'Administration de Rabat**
- **Master en Audit, Marketing et management organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc, en partenariat avec l'École Supérieure de Commerce de Toulouse**

A l'étranger :

- **Master en administration fiscale à l'Université Paris IX- Dauphine**
- **Master en finances publiques à l'Université Panthéon Sorbonne**
- **Master en Affaires publiques à l'Institut de Sciences Politiques (Paris)**
- **Master en fiscalité internationale à l'Université d'Économie et de Gestion des Affaires de Vienne (Autriche)**
- **Master en fiscalité internationale aux Universités de Leiden et d'Utrecht (Pays-Bas)**



La formation dans le cadre de la Coopération Internationale

Coopération avec les pays partenaires et organismes internationaux

- France
 - Malaisie
 - Émirats Arabes Unis
 - Koweït
 - Japon
-
- OCDE
 - CREDAF
 - Fonds Monétaire International
 - Fonds Monétaire Arabe
 - Banque Mondiale
 - IBFD



Bénéficiaires de la Formation

Année Indicateurs	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bénéficiaires	1945	2059	2555	2471	2204	2346	2240
Jours Hommes- Formation	27649	19386	25688	27661	21611	28671	40584

En 2010, **49%** de l'effectif de la DGI a bénéficié d'une formation



La communication Interne, moyen de renforcement de la cohésion



Communication Interne

- **Envoi, à travers la messagerie :**
 - **d'informations intéressant le personnel de la DGI (RH, social, notes de services, etc)**
 - **de la revue de presse journalière,**
 - **du feuillet d'informations «Mes infos»,**
 - **de la documentation fiscale**
- **Publication, à travers Intranet, de la documentation fiscale et de toutes autres informations intéressant le personnel de la DGI**
- **Publication du journal « Infos SIT »**
- **Célébration biennale de «la journée du fiscaliste»**



Direction Générale des Impôts

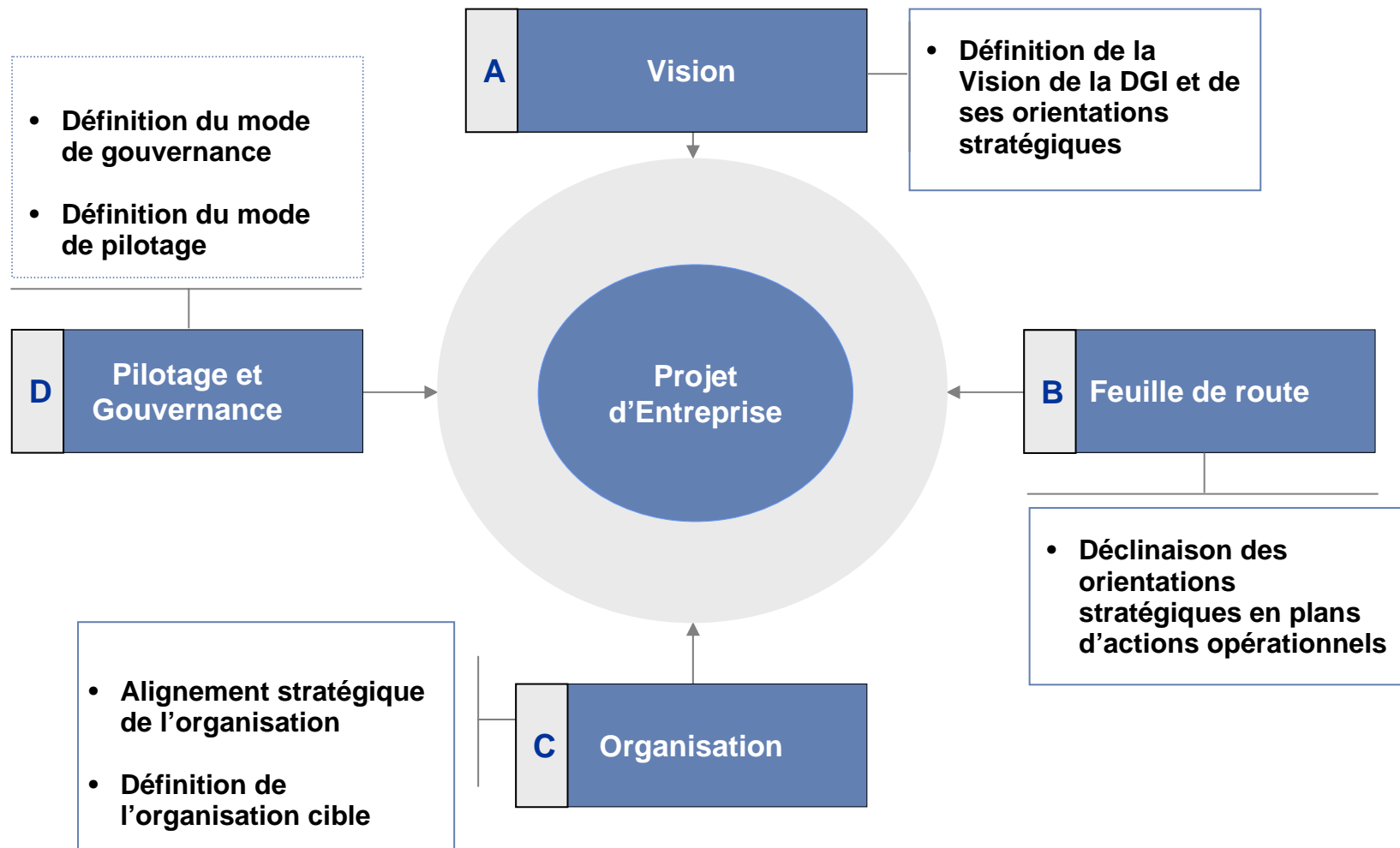


Direction Générale des Impôts

PERSPECTIVES



Etude sur la vision stratégique et l'organisation de la DGI



Direction Générale des Impôts



Direction Générale des Impôts

Merci pour votre attention