



UNION EUROPEENNE



ROYAUME DU MAROC

PROGRAMME DE COOPERATION MAROC-UNION EUROPEENNE

"HAKAMA" (Gouvernance Publique)

Fiche de Projet de Jumelage

« Amélioration de la performance de la Direction Générale des Impôts et de ses relations avec les contribuables »

REF. MA/42B

BENEFICIAIRE

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
DU ROYAUME DU MAROC

TABLE DES MATIERES

ACRONYMES	4
1 INFORMATIONS DE BASE	5
1.1 PROGRAMME	5
1.2 REFERENCE DU JUMELAGE	5
1.3 INTITULE DU JUMELAGE	5
1.4 SECTEUR	5
1.5 PAYS BENEFICIAIRE	5
2 OBJECTIFS	5
2.1 OBJECTIFS GENERAUX	5
2.2 OBJECTIF SPECIFIQUE	5
2.3 CONTRIBUTION A LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD D'ASSOCIATION ET DU STATUT AVANCE	6
2.3.1 CADRE STRATEGIQUE	6
2.3.2. CONTRIBUTION A LA MISE EN ŒUVRE DU STATUT AVANCE	6
3 DESCRIPTION DU PROJET	9
3.1 CONTEXTE GENERAL ET JUSTIFICATION DU JUMELAGE	9
3.2 ACTIVITES CONNEXES	11
3.3 RESULTATS ATTENDUS DU JUMELAGE	13
3.4 ACTIVITES	15
3.4.1 ACTIVITES GENERALES	15
3.4.2 ACTIVITES SPECIFIQUES DU PROJET	17
COMPOSANTE 1: UNE ADMINISTRATION FISCALE DE QUALITE AU SERVICE DES USAGERS	17
COMPOSANTE 2 : DEVELOPPEMENT D'UNE PARFAITE MAITRISE DU METIER DU RECOUVREMENT FORCE	23
COMPOSANTE 3 : RENFORCEMENT L'ACTION DE L'ADMINISTRATION EN MATIERE DE CONTROLE FISCAL	35
3.4.3 APPORTS DE L'ADMINISTRATION JUELLE DE L'ÉTAT MEMBRE	53
PROFIL ET TACHES DU CHEF DE PROJET	53
PROFIL ET TACHES DE L'ASSISTANT(E) DU CRJ	56
4 CADRE INSTITUTIONNEL	60
5 BUDGET	62
6 MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE	62
6.1 ORGANISME DE MISE EN ŒUVRE DU JUMELAGE	62
6.2 PRINCIPAUX HOMOLOGUES DANS LE PAYS BENEFICIAIRE	62
6.3 COMITE DE PILOTAGE DU JUMELAGE	63
7 CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE	64
8 DURABILITÉ DU PROJET	64
8.1 COHERENCE DU PROJET AVEC LA VISION STRATEGIQUE DE LA DGI	64

8.2 L'APPORT DU JUMELAGE	64
<u>9 QUESTIONS TRANSVERSALES</u>	<u>65</u>
<u>10 CONDITIONNALITÉ ET ÉCHELONNEMENT</u>	<u>66</u>
<u>ANNEXES</u>	<u>69</u>
ANNEXE I CADRE LOGIQUE	74
ANNEXE II CALENDRIER INDICATIF DE MISE EN OEUVRE	84

ACRONYMES

ACL	Logiciel d'audit
ADII	Administration des douanes et des impôts indirects
ATD	Avis à tiers détenteur
BAfD	Banque Africaine de Développement
CAP-RSA	Cellule d'Accompagnement au Programme "Réussir le Statut Avancé
CESAO	Commission Économique et Sociale des Nations Unies pour l'Asie Occidentale
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
CoPIL	Comité de pilotage
CREDAF	Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales
CRJ	Conseiller Résidant de Jumelage
DARAJ	Direction de l'assiette, du recouvrement et des affaires juridiques
DCF	Direction du contrôle fiscal
DGI	Direction générale des impôts
DLECI	Direction de la législation, des études et de la coopération internationale
DRI	Directions régionales des Impôts
DRSI	Direction des ressources et des systèmes d'information
DTFE	Direction du trésor et des finances extérieures
DUE	Délégation de l'Union européenne
ECT	Expert à court terme
EM	Etat membre européen
FMI	Fonds Monétaire International
IGF	Inspection générale des finances
IR	Impôt sur le revenu
M	Mois
MCJ	Manuel commun de jumelage
MEF	Ministère de l'économie et des finances
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
PV	Procès-verbal
RH	Ressources humaines
SIGMA	Programme d'appui UE/OCDE de réforme la gouvernance et la gestion
SIMPL	Plateforme de télé-déclaration te télépaiement en ligne
SIT	Système Intégré de Taxation
SRRF	Structures régionales de recouvrement forcé
TAIEX	Instrument d'assistance technique et échange d'information (mesure de l'écart vis-à-vis de l'acquis communautaire)
TPE	Très petites entreprises
TGR	Trésorerie générale du Royaume
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne

1 INFORMATIONS DE BASE

1.1 Programme

Programme de coopération Maroc - Union Européenne "Hakama" (Gouvernance publique)

1.2 Référence du jumelage

MA/15/ENI/FI/42B

1.3 Intitulé du jumelage

Amélioration de la performance de la Direction Générale des Impôts et de ses relations avec les contribuables

1.4 Secteur

Finance (Fiscalité, Finances publiques)

1.5 Pays bénéficiaire

Royaume du Maroc

2 OBJECTIFS

2.1 Objectifs généraux

Contribuer au renforcement du civisme fiscal et à la performance de l'administration fiscale par l'amélioration de ses relations avec les contribuables.

2.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique du projet de jumelage est d'appuyer la Direction Générale des Impôts (DGI) dans l'approfondissement du civisme fiscal par l'amélioration du service rendu aux usagers et le renforcement des missions de contrôle fiscal et de recouvrement des créances fiscales.

2.3 Contribution à la mise en œuvre de l'Accord d'Association et du Statut Avancé

2.3.1 Cadre stratégique

Sur un plan stratégique, la coopération avec la DGI pour l'amélioration de ses performances s'inscrit dans le cadre des volets « coopération économique » et « coopération financière » de l'Accord d'Association entre le Royaume du Maroc et l'Union Européenne, signé en mars 2000, dans le prolongement du partenariat euro-méditerranéen initié en 1995. Le présent projet de jumelage contribue, en particulier, de manière concrète à la mise en œuvre des articles 43, 44, 50, 52, 75 et 76 de l'Accord.

- L'article 43 stipule que la coopération s'appliquera notamment aux secteurs affectés par la libéralisation de l'économie marocaine, concernés par les échanges entre le Maroc et l'Union Européenne et les secteurs générateurs de croissance et d'emploi ;
- L'article 44 prévoit que la coopération économique se réalisera à travers des actions d'expertise, de conseil et de formation, ainsi que par de l'appui technique, administratif et réglementaire ;
- L'article 50 prévoit la création d'un climat propice à l'investissement par la création d'un cadre juridique incluant, le cas échéant, des accords de protection de l'investissement et évitant la double imposition ;
- L'article 52 prévoit le rapprochement des législations du Maroc et de l'Union Européenne dans les domaines concernés par l'Accord d'Association ;
- L'article 75 définit le champ de la coopération financière ;
- L'article 76 concerne l'appui aux réformes structurelles de nature à contribuer au rétablissement des grands équilibres financiers, à l'établissement d'un environnement économique à l'accélération de la croissance, tout en améliorant le bien-être social de la population.

2.3.2. Contribution à la mise en œuvre du Statut Avancé

En octobre 2008, le Maroc a été le premier pays de la Région à bénéficier du Statut Avancé qui élargit sensiblement le champ de l'Accord d'Association et les ambitions de la politique européenne de voisinage. Cette évolution des relations bilatérales met en exergue quatre axes complémentaires :

- Le rapprochement du cadre législatif du Maroc avec l'acquis communautaire (dont la TVA) ;
- Un accord de libre-échange global et approfondi ;
- Une coopération dans les domaines économique et social ;
- Une coopération sectorielle.

Un plan d'action pour la mise en œuvre du statut avancé a été approuvé le 16 décembre

2013. Il couvre la période 2013-2017 et prévoit notamment :

- La mise en place des dispositions sur la bonne gouvernance prévues par la Constitution, adoptée en 2011 ;

- La modernisation de l'administration publique par :

La garantie de l'accessibilité des services publics sur base de l'égalité, de la couverture équitable du territoire et de la continuité des prestations, et de la soumission des services publics aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité pouvant déboucher sur une charte des services publics

Le renforcement des structures d'accueil, d'orientation et de gestion des réclamations dans les administrations publiques et l'élaboration de programmes de formation pour les agents des structures d'accueil

La simplification des procédures administratives

La coopération en matière d'évaluation des politiques publiques

La promotion de l'égalité des sexes dans la fonction publique et notamment l'accès de la femme aux postes de responsabilités

- La consolidation du processus de décentralisation, de déconcentration administrative et de régionalisation par :

La mise en œuvre du processus de déconcentration administrative

Le renforcement des capacités managériales et techniques et en matière de formation et de gestion des ressources humaines

La mise en œuvre de la loi sur les finances des collectivités territoriales et leurs groupements

La simplification et l'amélioration du rendement de la fiscalité locale

Le renforcement des capacités des collectivités locales à évaluer et mobiliser leurs pleins potentiels fiscaux

Le renforcement des capacités des administrations qui accompagnent et pilotent le projet de régionalisation, notamment en matière de définition du modèle de financement et de péréquation, d'organisation administrative appropriée et de développement des capacités de partenariat et de contractualisation.

- La coopération en matière de lutte contre la corruption ;

- La préparation d'un espace économique commun par :

La consolidation des progrès effectués dans le but d'améliorer la performance macroéconomique et promouvoir la croissance, l'emploi et le développement

La poursuite de la mise en place d'une politique et d'une administration fiscale conformes aux normes internationales et européennes

La garantie d'un bon niveau de recettes publiques et l'accroissement de l'équité du système fiscal par la poursuite des réformes engagées (TVA, IR), le développement du civisme fiscal et la fiscalisation progressive du secteur informel.

La modernisation de l'administration fiscale (amélioration de la qualité de service, dématérialisation, simplification des procédures, contrôle fiscal plus efficace et efficient, renforcement des systèmes de contrôle interne et de contrôle de gestion)

La coopération fiscale et la convergence progressive vers le régime européen en matière de relations avec les entreprises (Code de conduite de l'Union européenne sur la fiscalité des entreprises, Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise dans sa dimension de fiscalité favorable à l'investissement, appui aux TPE, formation des cadres à ces sujets)

L'amélioration de la gestion et du contrôle des finances publiques par l'adoption et la mise en œuvre de la loi organique relative à la loi de finances

La définition de la nature des aides d'Etat (parfois de nature fiscale directe ou indirecte) et de leur incompatibilité éventuelle avec les principes de la concurrence

En cohérence avec ces orientations stratégiques et afin de poursuivre et consolider la coopération Maroc-Union européenne dans le domaine de la fiscalité et plus largement, la gouvernance publique, le programme Hakama (Gouvernance publique), doté d'un budget de 84 millions d'euros, a été signé le 5 décembre 2013, pour une mise en œuvre jusqu'en 2018.

Il vise à accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action et des services publics par une mobilisation plus efficace et équitable du financement public et par la mise en œuvre d'une gestion publique, en particulier budgétaire, plus performante et transparente.

Cet objectif global sera poursuivi à travers trois objectifs spécifiques, chacun correspondant à un axe du programme :

- Accroissement de la performance, de la transparence et de la démocratie budgétaires, à travers l'appui à la réforme du système budgétaire (Axe I), par la mise en œuvre d'une nouvelle Loi organique relative à la loi de finances;
- Amélioration de la qualité des services publics et promotion de la participation et du contrôle citoyen, à travers l'appui à des mesures de réforme de la gestion publique hors du domaine financier, susceptibles d'avoir un impact à court terme sur la qualité des services publics ressentie par les citoyens (Axe II);
- Accroissement de l'équité, du rendement et de la transparence du système fiscal, à travers l'appui à la réforme de la politique et de l'administration fiscales (Axe III).

Du point de vue de ses modalités de mise en œuvre, le programme, disposant d'un budget de 84 millions d'Euros, inclut différents instruments de coopération, tels que l'appui budgétaire, l'approche projet et le jumelage institutionnel.

L'enveloppe d'appui budgétaire soutiendra la mise en œuvre des principales mesures et l'atteinte des résultats escomptés de ces réformes, par des déboursments à mesure de leur adoption/atteinte des résultats.

L'enveloppe d'accompagnement mobilisera différentes modalités de coopération, telles que les appuis techniques (renforcement institutionnel, expertise, conseil, études, formations) et les jumelages institutionnels, au bénéfice, respectifs, de différentes administrations financières du Maroc.

Le présent jumelage, au bénéfice de la Direction Générale des Impôts (DGI), constitue l'un des jumelages financés par l'enveloppe d'accompagnement du programme Maroc - Union européenne "Hakama".

La mise en œuvre de ce projet de jumelage s'inscrit dans le cadre du 3^{ème} axe du programme Hakama et vise à appuyer le renforcement de l'administration fiscale, par l'amélioration de ses performances et de ses relations avec les contribuables.

3 DESCRIPTION DU PROJET

3.1 Contexte général et justification du jumelage

La Direction Générale des Impôts, qui dépend du Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc, a engagé, depuis plusieurs années, un ambitieux programme de réformes qui touche, à la fois, la politique (législation) et l'administration fiscales.

En matière de politique fiscale, pour faire face aux deux importants défis que représentaient, pour le maintien du financement public, d'une part, l'érosion progressive de l'assiette fiscale interne, consécutive des nombreuses exonérations et d'autre part, la baisse observée et anticipée des recettes douanières, consécutive au démantèlement tarifaire, résultant de la signature de différents accords de libre-échange (Union européenne et Etats-Unis, principalement), le Gouvernement a mis en œuvre un processus de transition fiscale.

Face aux rendements, devenus limités, de la fiscalité directe, privilégiée, jusqu'au milieu des années 2000, pour la conduite de cette transition, les autorités marocaines, tout en consolidant les acquis en matière de simplification et d'harmonisation, ont réorienté la transition fiscale, pour la faire davantage reposer sur un système fiscal plus efficace et équitable, notamment à travers la poursuite des réformes de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA).

La création de tout nouveau régime dérogatoire a été limitée, l'assiette de la TVA a été élargie et le reclassement de certains produits vers des taux plus élevés a permis d'engager la convergence vers deux taux (10 et 20 %). Par ailleurs, le seuil d'assujettissement à la TVA a été relevé.

Ces différentes mesures ont contribué à accroître le niveau de financement public, par une hausse des recettes fiscales globales, de l'équivalent de 17,6 % du PIB en 2004 à 22,1 % du PIB en 2013. Le ratio d'efficacité budgétaire de la TVA (mesurant la recette moyenne de TVA en rapport au PIB générée par chaque point du taux standard de TVA) s'est lui aussi accru de manière significative, passant de 0,28 en moyenne, sur la période 2001-2006, à 0,41 sur la période 2006-2011.

Capitalisant sur ces acquis et poursuivant cette volonté de réforme, les autorités nationales ont formulé un certain nombre d'orientations sur l'évolution du système fiscal pour les années à venir, dans le cadre d'un débat national incluant l'ensemble des parties prenantes: les Assises Nationales de la Fiscalité, organisées en mai 2013.

Les orientations arrêtées lors de ces Assises ont concerné, notamment, la :

- Poursuite d'une transition fiscale, de manière plus équilibrée entre fiscalités directe et indirecte ;
- Amélioration de l'équité et du rendement de la fiscalité directe par l'élargissement de l'assiette de l'Impôt sur le Revenu, afin d'augmenter la contribution fiscale des revenus autres que les salaires ou revenus assimilés et de mettre en œuvre, progressivement, la fiscalisation des grandes exploitations agricoles ;
- Rationalisation des régimes dérogatoires, sur la base d'une analyse de leur impact au regard des objectifs politiques, économiques et sociaux poursuivis ;
- Poursuite de la réforme de la TVA par une réduction du nombre de taux, l'élargissement progressif de l'assiette, après prise en compte de l'impact social et la suppression du dispositif du butoir, afin de favoriser la compétitivité tout en assurant le niveau de financement public.

En lien avec la refonte de la politique fiscale, la réforme de l'administration fiscale a visé à améliorer la qualité du service fourni aux contribuables et à favoriser le civisme fiscal.

Les réformes ont d'ores et déjà permis :

- Une réorganisation fonctionnelle par segments de contribuables, illustrée notamment par la création des Services des Grandes Entreprises à Casablanca et à Rabat ;
- Un regroupement de l'ensemble des missions fiscales au sein de la DGI ;
- Une meilleure identification des contribuables ;
- Une contribution significative dans l'intégration du secteur informel ;
- Le développement des systèmes d'information interne¹, de télé-déclaration et télépaiement ;
- Un renforcement du contrôle fiscal ;
- Le renforcement de la formation au sein de la DGI.

Afin d'assurer la cohérence de son action, la DGI s'est dotée d'une vision stratégique 2012-2017 qui repose sur quatre axes principaux :

- Construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable ;
- Devenir une administration numérique ;
- Renforcer l'action de l'administration en matière de contrôle ;

- Développer une parfaite maîtrise du métier du recouvrement.

Pour la mise en œuvre de cette stratégie, des prérequis fondamentaux ont été identifiés : renforcer la formation, optimiser le recrutement, adapter le patrimoine immobilier de la DGI, améliorer l'organisation du travail et mettre en place une véritable gouvernance pour une meilleure maîtrise de l'activité.

C'est dans le cadre de cet important effort de réformes que s'inscrit le présent jumelage de l'administration fiscale du Maroc qui, par ses thématiques et son calendrier, viendra soutenir la réalisation de ses objectifs stratégiques.

3.2 Activités connexes

Parallèlement à la coopération développée avec l'Union européenne, aujourd'hui et pour les années à venir, dans le cadre d'Hakama, programme sur lequel est financé le présent jumelage, la DGI entretient une importante coopération avec différents partenaires internationaux.

Ainsi, des conventions de non double imposition ont été signées, des assistances administratives fiscales et des procédures amiables ont eu lieu avec différents pays, notamment européens, en 2014.

Par ailleurs, depuis 2011, le Maroc est membre du Forum Mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales.

Dans ce cadre, le Directeur Général des Impôts a pris part aux travaux du 7^{ème} Forum mondial, qui s'est tenu à Berlin, les 28 et 29 octobre 2014.

Egalement, la DGI participe activement aux travaux du Comité d'Experts des Nations-Unies de la coopération internationale en matière fiscale.

De plus, afin de favoriser l'échange des meilleures pratiques, la DGI entretient une coopération avec différents organismes multilatéraux² et administrations nationales³.

Ainsi, en ce qui concerne l'OCDE, la DGI a participé à différentes rencontres au cours de l'année 2014, concernant, notamment "les prix de transferts", la TVA, l'impôt sur les sociétés ou l'impôt sur le revenu.

Egalement, un projet de coopération va se développer avec l'OCDE en 2016 et 2017, qui portera notamment sur i) l'appui à la mise en œuvre des standards internationaux en matière de transparence fiscale et d'échange d'informations ii) la lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéficiaires et iii) dans le cadre d'une initiative à l'échelle

² Commission Économique et Sociale des Nations Unies pour l'Asie Occidentale (CESAO), OCDE, CREDAF, FMI ou BAfD.

³ France, Pays Bas, Turquie, Arabie Saoudite Japon, Malaisie et Corée du Sud.

du continent africain, le développement de statistiques sur les recettes, y inclus douanières, comparables sur le plan international.

Les activités dans le cadre de ce projet avec l'OCDE, en particulier sur la composante ii), devront faire l'objet d'une coordination avec celles prévues au présent jumelage, concernant des thématiques liées.

Dans le cadre du CREDAF, les activités auxquelles la DGI a pris part, au cours de l'année 2014, ont notamment porté sur les conventions fiscales internationales, l'audit et le contrôle internes au sein des administrations fiscales, les dépenses fiscales ou la fiscalité immobilière.

Concernant la coopération avec les administrations nationales, 251 responsables de la DGI ont bénéficié de 26 actions de formations en 2014. Ces actions ont concerné des séminaires au Maroc, animés par des experts des administrations fiscales française et néerlandaise sur différents aspects de la gestion fiscale, ainsi que des visites d'études à l'étranger (France, Pays-Bas, Turquie, Japon, Malaisie et Corée du Sud).

Enfin, la DGI assure une collaboration étroite avec les pays du Maghreb, du Moyen Orient et de l'Afrique subsaharienne⁴. Ces échanges consistent en l'organisation de visites d'information sollicitées par les administrations fiscales partenaires afin de s'enquérir de l'expérience marocaine dans plusieurs domaines (notamment, le contrôle fiscal, le système d'information, le processus d'élaboration du rapport sur les dépenses fiscales, l'organisation de la DGI)

⁴ Notamment, Côte d'Ivoire et Burkina Faso.

3.3 Résultats attendus du jumelage

Composante 1: Une administration fiscale de qualité au service des usagers

Résultat obligatoire 1.1 : Une qualité de service accrue au profit des usagers

Indicateurs :

- Le modèle d'accueil du public est défini dans sa globalité, nombre de services d'accueil installés dans les DRI ;
- Nombre d'attestations délivrées en ligne via le portail internet ;
- Nombre d'options pour les télé-procédures (déclarations et paiements) ;
- % de paiements en ligne ;
- Taux de satisfaction du public.

Résultat obligatoire 1.2 : Un accompagnement des usagers de la DGI dans leurs démarches administratives

Indicateurs :

- Nombre de procédures intégrées dans le guide électronique des usagers ;
- Elaboration d'un référentiel de qualité de l'accueil ;
- Taux de satisfaction du public.

Composante 2 : Le développement d'une parfaite maîtrise du métier du recouvrement forcé
--

Résultat obligatoire 2.1 : Un mode de gestion moderne et efficient du recouvrement forcé est défini et mis en œuvre

Indicateurs :

- Stratégies du recouvrement publiées ;
- Indicateurs de civisme fiscal (déclarations et paiements) en hausse ;
- Diminution des arriérés et des droits constatés ;
- Statut du comptable public sécurisé en accord avec les corps de contrôle ;
- Système de cautionnement et d'assurance des comptables défini.

Résultat obligatoire 2.2 : Les services de recouvrement forcé sont structurés et opérationnels

Indicateurs :

- Nombre de structures régionales de recouvrement forcé (SRRF) mises en place ;
- Mode de recrutement des agents et des cadres des SRRF défini et opérationnel ;

Résultat obligatoire 2.3 : Une méthodologie du recouvrement forcé s'appuyant sur les meilleures pratiques est mise en application

Indicateurs :

- Procédures de recouvrement forcé documentées, sur la base des meilleures pratiques européennes d'au moins 5 Etats membres ;
- Nombre d'agents des SRRF installés et formés.

Composante 3 : Le renforcement de l'action de l'administration en matière de contrôle fiscal
--

Résultat obligatoire 3.1 : Une gestion renforcée, optimisée et dématérialisée des recouvrements internes et externes est mise en œuvre

Indicateurs :

- Système d'analyse-risque de la DGI enrichi ;
- Plus de 50 % de vérifications programmées sur la base du système d'analyse-risque ;
- Un échange automatique et permanent d'informations est établi avec divers partenaires sur la base de conventions.

Résultat obligatoire 3.2 : Des méthodes efficaces de lutte contre la fraude sont développées

Indicateurs :

- Recours à ACL et autres outils d'analyse des données comptables informatisées sécurisé et documenté ;
- Cadre juridique de facturation adopté ;
- Exercice du droit de constatation effectif ;
- Cartographie des montages frauduleux intégrée dans le système d'analyse-risque ;
- Modalités de contrôle des TPE intégrées dans le système d'analyse-risque ;

- Nombre de protocoles signés avec des services de lutte contre la fraude ;
- Régime de sanctions basé sur le principe de proportionnalité défini et documenté.

Résultat obligatoire 3.3 : Un référentiel inspiré des meilleures pratiques d'élaboration des accords de prix de transfert est mis en œuvre

Indicateurs :

- Procédure d'accord préalable de prix de transfert documentée, supportée par des outils adaptés et, opérationnelle
- Disponibilité de modèles et canevas pour l'élaboration des accords selon le secteur d'activité, les enjeux et les risques ;
- Premier groupe de négociateurs formé ;
- Référentiel de base de données disponible.

3.4 Activités

Remarque méthodologique :

Les activités ci-dessous présentées sont données à titre indicatif ; d'autres activités jugées nécessaires pour atteindre les résultats attendus et l'objectif escompté de ce projet peuvent être envisagées, pourvu qu'elles concourent à l'atteinte des résultats obligatoires.

Par ailleurs, la performance administrative ne doit pas être un concept mais une réalité mesurable afin de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints. Aussi, pour chaque activité correspondant à un résultat recherché, est-il nécessaire de mettre en place des indicateurs de résultat mesurant l'exécution des principales missions et permettant d'en améliorer la mise en œuvre.

Outre les activités générales liées au lancement et à la clôture du projet de jumelage, un ensemble d'activités est proposé, chacune devant permettre d'atteindre un résultat obligatoire.

Au total, outre les deux activités générales décrites ci-dessous, 24 activités spécifiques sont proposées.

3.4.1 Activités générales

En plus des activités spécifiques liées aux trois composantes du jumelage, deux activités générales seront organisées afin de s'assurer de la visibilité du projet, une au moment de son lancement et une seconde, au terme du projet, pour présenter les résultats obtenus.

De plus, des réunions régulières du comité de pilotage seront tenues pour assurer la gestion du projet, suivre et évaluer les activités réalisées et prévenir toute difficulté.

Activité 0.1 : Démarrage du projet et séminaire de lancement

Le premier mois sera consacré aux activités de démarrage ainsi qu'à l'installation du conseiller résident de jumelage (CRJ). Celui-ci recrutera un assistant selon les procédures de sélection appropriées et organisera une réunion de lancement.

Le séminaire de lancement est principalement un évènement de communication externe.

Parallèlement, il permettra d'approfondir la communication interne vis-à-vis des acteurs/parties prenantes du projet, les sensibiliser sur ses objectifs, ses résultats et le plan d'action, ainsi que sur leur contribution dans les diverses activités prévues.

Au séminaire, participeront les différentes parties prenantes au projet de jumelage.

Il s'achèvera par une conférence de presse et la diffusion d'un communiqué.

Il se déroulera sur une demi-journée et sera organisé en présence de personnalités de haut niveau, représentant le MEF (DGI et DTFE/CAP-RSA), l(es) 'État(s) européen(s) et l'Union Européenne. Il devra avoir lieu dans le premier mois de mise en œuvre du projet.

Experts:

Expertise Etat Membre : CRJ et Chef de Projet

Activité 0.2 : Conférence à mi-parcours

Cette conférence est organisée à la fin de la première année du jumelage. Elle permet une évaluation des résultats obtenus pour les trois composantes au cours de la première partie du jumelage ainsi qu'une mobilisation de l'ensemble des acteurs et des partenaires institutionnels, (tels que les représentants de la DUE, du MEF (DGI, DTFE, y compris la CAP-RSA), le Chef de projet et le CRJ ainsi que leurs homologues du côté de l'administration bénéficiaire) en vue d'atteindre, in fine, l'ensemble des objectifs impartis.

Experts:

Expertise Etat Membre: CRJ et Chef de Projet

Activité 0.3 : Séminaire de clôture

Ce séminaire est organisé durant le dernier mois de mise en œuvre du projet de jumelage afin de présenter et communiquer publiquement le bilan des activités réalisées, les résultats obtenus et formuler des recommandations pour la pérennisation des acquis du jumelage.

Experts:

Expertise Etat Membre : CRJ et Chef de Projet

3.4.2 Activités spécifiques du projet

Composante 1: Une administration fiscale de qualité au service des usagers

Résultat obligatoire 1.1 : Une qualité de service accrue au profit des usagers

Activité 1.1.1 : Apporter un appui à l'organisation et au fonctionnement d'un accueil public de qualité

Objectif	Poursuivre la structuration de l'accueil du public
Calendrier	M3 à M10
Structures concernées	DARAJ - DRSI - Service de la Modernisation - Service de la Communication - DRI
Méthodologie	<p>Les meilleures pratiques des administrations fiscales de l'UE (cinq au minimum) en matière d'accueil du public feront l'objet d'une étude de type benchmark. Sur cette base, il sera procédé à une évaluation des solutions mises en application dans quatre Directions Régionales de la DGI, assortie de recommandations précises, qui porteront en particulier sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Documentation des procédures d'accueil du public recommandées (champ de compétence, gestion des attentes, liaisons avec le back office, habilitations informatiques, délégation de signature, etc.) ;• Mise en valeur des profils multidisciplinaires ;• Proposition d'un aménagement-type de l'espace d'accueil et d'une charte visuelle éventuelle ;• Définition des profils d'emploi et du mode de sélection pour le cadre et les agents en charge de l'accueil en mettant en valeur les compétences pluridisciplinaires ;• Esquisse d'un référentiel en vue de la certification de l'accueil par un organisme extérieur habilité. <p>Par ailleurs, un plan de communication pour le grand public sera établi. Le contenu des supports de communication sera précisé.</p>
Indicateurs	Nombre de services fonctionnant selon les nouvelles procédures

objectivement vérifiables	en fin de jumelage
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Note sur les meilleures pratiques constatées dans au moins cinq Etats membres ; • Guide des procédures d'accueil du public ; • Note précisant les relations entre <i>front-office</i> et <i>back-office</i> ; • Note-cadre sur l'organisation des relations avec les contribuables • Projet de référentiel pour la certification de l'accueil ; • Support de communication.
Sources de vérification	Rapports produits par les DRI sur l'accueil
Hypothèses de réussite	<p>Capacité de l'administration à constituer des équipes d'accueil sur la base de compétences avérées.</p> <p>L'adéquation du parc immobilier à la mise en place de services d'accueil efficaces.</p>

Activité 1.1.2 : Améliorer le système de délivrance des attestations

Objectifs	<p>Améliorer la satisfaction des usagers en optimisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de traitement des différents types d'attestations ; - la délivrance des attestations en ligne, en améliorant la procédure avec l'appui du support de l'informatique
Calendrier	M7 à M9
Structures concernées	DARAJ - Service de la modernisation - DRSI - DRI - Service de la Communication
Méthodologie	<p>Intégration d'un programme de développement des applications spécifiques au traitement et à la délivrance en ligne des attestations.</p> <p>Une analyse approfondie de la typologie et des spécificités du traitement des nombreuses demandes d'attestation reçues par les services fiscaux marocains sera effectuée. Dans ce cadre, l'ensemble des services et organismes concernés par les attestations (délivrance et utilisation in fine) seront consultés pour évaluer l'utilité de celles-ci au regard des coûts administratifs induits.</p>

	<p>Il sera alors statué, dans le cadre de protocoles entre la DGI et ces organismes, sur le maintien ou la suppression de chaque attestation ou sur les possibles pistes d'amélioration du système.</p> <p>En conséquence de ces phases initiales et pour les attestations qui seront maintenues, de nouvelles procédures simplifiées, harmonisées et optimisées de traitement seront définies.</p> <p>En outre, une analyse fonctionnelle visant à la création des outils informatiques nouveaux d'aide au traitement des attestations, pouvant aller jusqu'à l'automatisation de la délivrance, sera produite.</p> <p>Enfin, un plan de communication pour le grand public sera établi. Le contenu des supports de communication sera précisé.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Nombre d'entités internes et externes consultées ;</p> <p>Niveau de satisfaction du public selon l'observatoire externe ;</p> <p>Nombre d'attestations, supprimées, simplifiées, harmonisées ou dématérialisées et prises en charge par le système d'information.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'étude sur les types et spécificités d'attestation ; • Projet de protocole d'accord des organismes concernés sur la délivrance d'attestations ; • Application informatique dédiée à la délivrance des attestations ; • Cahier des charges pour le développement d'outils informatiques en vue de l'automatisation et dématérialisation de la délivrance d'attestations ; • Référentiel/manuel de procédures de gestion spécifique à la délivrance des attestations ; • Support de communication externe ; • Programme de développement des applications spécifiques au traitement et à la délivrance en ligne des attestations.
Sources de vérification	<p>Procès-verbaux des réunions techniques de consultation internes et externes ;</p> <p>PV de validation des livrables ;</p>

	Etude actualisée de la satisfaction du public par sondage.
Hypothèses de réussite	Capacité à mobiliser une coopération positive avec d'autres organismes externes concernés par la délivrance d'attestations

Activité 1.1.3 : Améliorer le système des télé-procédures de déclaration et de paiement spontané

Objectif	Améliorer les modes électroniques de déclaration et de paiement spontané en ligne de l'impôt
Calendrier	M12 à M14
Structures concernées	DARAJ - Service de la modernisation - DRSI - DRI - Service de la Communication
Méthodologie	<p>Etat des lieux des télé-procédures mises en place.</p> <p>Une analyse approfondie de la typologie et des spécificités des modes de déclaration et de paiement spontané sera effectuée et une documentation (physique et électronique), supportant la consultation de représentants des usagers sera conçue.</p> <p>A la suite de ces consultations, des procédures simplifiées, harmonisées et optimisées de traitement en ligne des différents types de déclaration et de paiement spontané seront documentées. Elles pourront concourir à une diversification des modes possibles de télépaiement (paiement par carte bancaire, par virement, paiement direct en ligne...).</p> <p>En outre, une analyse fonctionnelle visant à la création des outils informatiques facilitant la télé-déclaration et le télépaiement spontané sera produite à l'attention des services informatiques de la DGI.</p> <p>De plus, un plan de communication pour le grand public sera établi. Le contenu des supports de communication sera précisé et pourra être intégré au portail fiscal.</p> <p>Enfin, Les télé-procédures seront étendues à une offre globale de prestations de services en ligne : Compte fiscal unique.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Nombre de procédures de déclaration et de paiement spontané dématérialisées ;</p> <p>Nombre de contribuables disposant d'un compte fiscal</p>

	<p>électronique ;</p> <p>Nombre de contribuables déclarant en ligne ;</p> <p>Nombre de contribuables payant spontanément l'impôt par virement, par carte bancaire, en ligne ;</p> <p>Pourcentage de paiements dématérialisés sur l'ensemble des recettes fiscales perçues.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur l'état des lieux des télé-procédures ; • Projet de protocole d'accord avec les organismes externes concernés par le télépaiement ; • Fiches de procédures et de télé-procédures administratives ; • Cahier des charges pour le développement d'outils informatiques ; • Référentiel/manuel de procédures de gestion spécifique aux télé-procédures ; • Support de communication externe.
Sources de vérification	<p>Outils de pilotage des systèmes d'information de taxation (SIT et SIMPL) démontrant la montée en puissance des télé-procédures.</p> <p>Rapport annuel d'activité de la DGI.</p>
Hypothèses de réussite	<p>Capacité à mobiliser une coopération positive avec d'autres organismes externes concernés par les télé-procédures de paiement</p>

Résultat obligatoire 1.2 : Un accompagnement des usagers de la DGI dans leurs démarches administratives

Activité 1.2.1 : Elaborer et intégrer au portail fiscal un guide électronique appliqué des procédures pour mieux guider les usagers dans leurs démarches.

Objectif	<p>Mieux accompagner les contribuables dans leurs démarches administratives en mettant à leur disposition, sur le portail fiscal, un guide électronique des procédures détaillant les processus et les pièces justificatives nécessaires.</p> <p>Evaluer et améliorer les services du centre d'appel.</p>
-----------------	---

Calendrier	M14 à M18
Structures concernées	Service de la communication, service de la modernisation, DARAJ, DRI
Méthodologie	<p>Tout d'abord, il s'agira d'établir un état des lieux/inventaire des prestations de services</p> <p>Ensuite, sur la base d'une analyse des acquis et des meilleures pratiques internationales, un recensement des procédures fiscales et administratives justifiant un appui des usagers dans leurs démarches sera effectué.</p> <p>Une analyse et documentation des procédures, des imprimés et des pièces justificatives sera réalisée et ce, dans un souci de simplification et d'harmonisation des pratiques administratives.</p> <p>Puis, dans une seconde phase, l'expert devra procéder à l'élaboration de l'architecture du guide électronique en fournissant un appui au webmaster.</p> <p>Enfin, l'activité se focalisera sur la recherche et la diversification des modes de diffusion ainsi qu'à la mise en place d'un système de suivi et de mise à jour, ainsi qu'à l'appui à la mise au point d'outils de communication.</p> <p>Analyse fonctionnelle du centre d'appel en vue de sa mise à niveau avec les standards internationaux.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Nombre de prestations administratives simplifiées, harmonisées et dématérialisées, intégrées dans le guide électronique.</p> <p>Amélioration de la satisfaction des usagers.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Guide électronique des démarches des contribuables ; • Documentation du mode de suivi et de mise à jour du site ; • Mise au point d'autres supports d'information des usagers sur leurs démarches (fascicules, feuillets individuels) ; • Plan d'amélioration des services du centre d'appel. • Support de communication externe.
Sources de vérification	Guide électronique et PV des réunions et de validation.
Hypothèses de réussite	<p>La diversité des pratiques au sein de la DGI est réduite au minimum.</p> <p>La question de l'opposabilité des informations fournies en ligne est traitée avec clarté sur le plan juridique.</p>

Activité 1.2.2 : Organiser une visite d'études sur l'organisation de l'accueil du public et la qualité du service aux contribuables

Objectif	Effectuer une visite d'études dans une ou plusieurs administrations d'un État membre pour prendre connaissance de l'organisation de l'accueil du public et des initiatives pour améliorer et faire certifier la qualité de service aux contribuables.
Calendrier	M4
Structures concernées	DARAJ - DRI - DRSI
Méthodologie	Le CRJ, le chef de projet du pays partenaire et leurs homologues marocains devront procéder, tout d'abord, à l'identification des thèmes les plus actuels pour cette visite. Ensuite, sera procédé au choix de l'administration à visiter sur la base des objectifs poursuivis par la DGI marocaine et de sa situation propre. Enfin, la préparation pratique et logistique de cette mission sera réalisée.
Indicateurs objectivement vérifiables	Nombre de participants Participants de DGI Maroc : 3 participants * 1 mission * 5 h/j
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de présentation des objectifs de la mission préparée par le CRJ à l'attention du pays d'accueil ; • Un rapport de visite.
Sources de vérification	PV de réunion et rapport de visite d'étude.
Hypothèses de réussite	Au moins l'une des administrations fiscales visitées devra avoir des caractéristiques proches de celles du Maroc

Composante 2 : Développement d'une parfaite maîtrise du métier du recouvrement forcé

Résultat obligatoire 2.1 : *Un mode de gestion moderne et efficient du recouvrement forcé est défini et mis en œuvre*

Activité 2.1.1 : Définir des stratégies du recouvrement forcé

Objectif	Tracer de façon claire et cohérente le cadre dans lequel s'inscrit le recouvrement de l'impôt, confié à la DGI à partir de l'année 2004, afin d'adopter une pratique de prévention des défaillances, de promouvoir une chaîne globale de qualité de l'assiette, du contrôle, du contentieux et d'application des sanctions et de définir les règles modernes dans lesquelles doit s'inscrire le recouvrement forcé
Calendrier	M8 à M10
Structures concernées	DARAJ - DRSI - Service de la Communication - DRI
Méthodologie	<p>Cette activité visera, tout d'abord, à examiner et analyser les faiblesses au niveau de l'assiette et du contrôle qui génèrent souvent le recouvrement forcé.</p> <p>Puis, les experts procéderont à la réalisation d'un état des lieux de la situation du recouvrement dans toutes ses dimensions en s'appuyant sur les autres études réalisées dans le cadre du résultat 2.1.</p> <p>Ensuite, il s'agira de définir une stratégie globale de recouvrement en liaison avec les services opérationnels en retenant une approche d'analyse des risques, en promouvant une chaîne de qualité englobant les activités d'assiette, de contrôle et de contentieux et en renforçant le professionnalisme des agents chargés du recouvrement contentieux et les moyens mis à leur disposition.</p> <p>Enfin, un plan de communication interne en direction des responsables des services opérationnels sera conçu.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	Evolution des taux des restes à recouvrer
Livrables	<ul style="list-style-type: none">• Etude sur les principales faiblesses de l'assiette et du contrôle générant pour partie le recouvrement forcé ;• Rapport global sur les recouvrements spontané et forcé et leur interconnexion sur la base des analyses des pratiques en matière d'assiette, de contrôle et de recouvrement ;• Note-cadre sur le recouvrement (spontané et forcé) ;• Plan de communication interne.

Sources de vérification	Indicateurs de performance pertinents (réactivité face aux défaillances déclaratives ou de paiement, contentieux, évolution des arriérés, etc.). Tableau des services opérationnels.
Hypothèses de réussite	L'appropriation des orientations stratégiques par les acteurs de terrain sera un facteur de succès primordial.

Activité 2.1.2 : Prévenir le recouvrement forcé

Objectif	Faire du recouvrement forcé une exception en recherchant des solutions préventives.
Calendrier	M2 à M7
Structures concernées	DARAJ - DCF - DRSI - DRI
Méthodologie	<p>La recherche des solutions préventives du recouvrement forcé nécessite l'examen des pistes d'améliorations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'intérêt d'introduire une possibilité de paiement partiel de l'impôt (sans rejet de la déclaration et sans taxation d'office subséquente) et son impact sur les plans législatif et administratif ; • Améliorer, dans le cadre du système intégré de taxation, la maîtrise du système déclaratif (réactivité de la détection et de la relance des défaillants et taxation d'office) ; • Renforcer la maîtrise des paiements, dans ce même cadre, en relançant, grâce au SIT, les défaillants avec application systématique des sanctions ; • Analyser les moyens législatifs et administratifs de procéder à la suppression des dossiers et des fichiers de certains contribuables défaillants (entreprises en veilleuse ou « cadavres » ou sans activité) ; • En rapport avec les possibilités prévues par le texte et le Dahir de la comptabilité de 1967, donner des marges de manœuvre aux receveurs de l'administration fiscale, comme la possibilité de négocier des plans de règlement et d'en suivre l'exécution stricte.
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Taux de défaillants en matière de déclaration et de paiement spontané.</p> <p>Evolution statistique du contentieux en matière de recouvrement forcé.</p>

Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'étude sur chacun des facteurs générant le recouvrement forcé, assorti de recommandations précises et opérationnelles ; • Note descriptive des ajustements apportés aux processus administratifs, optimisant les apports du système d'information de taxation.
Sources de vérification	<p>Outils de pilotage du SIT ;</p> <p>Rapport annuel de la DGI ;</p> <p>Evolution du taux des restes à recouvrer.</p>
Hypothèses de réussite	<p>La compréhension des enjeux par l'ensemble des acteurs de la chaîne opérationnelle concernés et leur implication aux orientations proposées devront être vérifiées/assurées.</p>

Activité 2.1.3 : Assurer un soutien efficace du recouvrement forcé par le SIT

Objectif	Un recouvrement forcé efficace appuyé par le SIT et extension des fonctionnalités du SIT au recouvrement forcé.
Calendrier	M5 à M8
Structures concernées	DARAJ - DRSI - Service de la Communication
Méthodologie	<p>Le soutien du recouvrement forcé débutera par l'analyse approfondie des fonctionnalités de recouvrement spontané et forcé offertes par le SIT au regard :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des besoins actuels ou futurs (autorisation de paiement partiel par exemple) ; • de la mobilisation de l'information⁵ (données d'adressage et de contact actualisées selon procédure à définir, création d'un sous-dossier de données patrimoniales, mobilisation de l'information sur les dettes de l'Etat à l'égard des entreprises pour compensation éventuelle avec des créances fiscales, aide dématérialisée au recouvrement suite à contrôle fiscal, intégration et exploitation d'autres informations recueillies dans le cadre du droit de communication, etc.) ;

⁵ Voir aussi l'activité 3.1.2 relative au contrôle fiscal qui prévoit la mobilisation de données très utiles au recouvrement forcé (comptes bancaires, fichier des sociétés et de leurs associés, fichier patrimonial)

	<ul style="list-style-type: none"> • Conception d'applications informatiques permettant la traçabilité et le suivi du recouvrement forcé ; • et des outils de support au recouvrement forcé (authentification des créances, édition des commandements, actes d'action en recouvrement ou de prise de garantie, ATD, listes d'alertes diverses comme les admissions en non-valeur recommandées ou les risques de prescription de créances, etc.). <p>Par la suite, la conception d'applications informatiques permettant la traçabilité et le suivi du recouvrement forcé, ainsi que l'élaboration d'un outil d'analyse-risque supportant les choix du comptable public en matière de recouvrement forcé appuyé par un instrument d'explicitation de ces choix destiné aux corps de contrôle seront nécessaires.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	Evolution des taux des restes à recouvrer.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'analyse des fonctionnalités de recouvrement spontané et forcé, assorti de recommandations précises ; • Grille d'analyse-risque des arriérés d'impôt et description d'un document à automatiser explicitant les choix du comptable public ; • Analyse fonctionnelle actualisée supportant le développement d'outils nouveaux de soutien à l'action du comptable.
Sources de vérification	Evolution des outils de pilotage de SIT Rapports d'audit internes ou externes
Hypothèses de réussite	Les services informatiques ont la capacité d'intégrer de nouvelles fonctionnalités au SIT.

Activité 2.1.4 : Adapter l'environnement juridique du recouvrement

Objectif	Evaluation des outils juridiques dont dispose la DGI pour remplir sa mission de recouvrement forcé assortie de recommandations.
Calendrier	M2 à M7

Structures concernées	DARAJ - DLECI
Méthodologie	<p>Pour une meilleure adaptation de l'environnement juridique en question, il conviendra d'effectuer une analyse de l'environnement juridique de la mission de recouvrement forcé et de son adaptation aux impératifs d'un recouvrement forcé performant et de l'administration électronique.</p> <p>L'arsenal juridique dont bénéficie la DGI sera comparé aux moyens dont disposent cinq administrations fiscales de l'UE parmi les plus performantes.</p> <p>L'activité se poursuivra avec l'animation d'ateliers de travail dans le cadre d'un séminaire sur le recouvrement, au bénéfice de la DGI et, le cas échéant, d'autres administrations ou organismes publics concernés.</p> <p>Enfin, il sera procédé à l'élaboration de recommandations d'évolution, notamment pour ce qui concerne le Code de Recouvrement des Créances Publiques sur la base des priorités définies par les responsables de la DGI avec appui à la rédaction de projets de loi et/ou à l'amendement dudit code.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Rapports d'étude. Recommandations. Propositions de modifications sur le plan législatif et/ou réglementaire.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Etude d'écart ciblant l'environnement juridique du recouvrement forcé des créances, assorti de recommandations d'évolution du cadre juridique et d'amendements au Code de Recouvrement des Créances Publiques ; • Supports du séminaire prévu (objectifs, participants, méthodologie, présentations) ; • Propositions de modifications sur le plan législatif et/ou réglementaire relatives Code de Recouvrement des Créances Publiques.
Sources de vérification	Rapports / recommandations et projets de textes et de lois.
Hypothèses de réussite	Capacité à mobiliser, au-delà de la seule DGI, l'ensemble des acteurs du recouvrement des créances publiques et d'emporter la conviction du législateur et de la TGR

Activité 2.1.5 : Elaborer un cadre moderne et équilibré de responsabilité des comptables publics et en soutenir la mise en place

Objectif	Définir un cadre moderne et équilibré de responsabilité comptable, administrative et juridictionnelle des comptables publics en concertation avec les instances de régulation et de contrôle et les autres administrations concernées et en promouvoir et soutenir la mise en place.
Calendrier	M13 à M19
Structures concernées	DARAJ - DRSI
Méthodologie	<p>L'élaboration d'un cadre de responsabilité des comptables publics commencera par une analyse de leur statut et des conditions de délivrance du quitus pour leur gestion. Une attention sera également apportée dans ce cadre aux conditions d'engagement de leur responsabilité administrative, pécuniaire voire pénale (erreurs assimilées à des faux en écritures publiques) en liaison avec la TGR, la Cour des Comptes, l'Inspection Générale des Finances et tous les organismes publics concernés.</p> <p>Il conviendra ensuite d'évaluer la procédure d'admission en non-valeur en termes de rigueur des décisions prises et de protection des comptables publics contraints de procéder à des choix en fonction des enjeux financiers et du coût de certaines procédures de recouvrement et en promouvoir un usage plus systématique. La procédure sera documentée.</p> <p>En accompagnement d'une pratique plus large de l'analyse risque, il faudra également définir une procédure de motivation des décisions prises par le comptable public et en organiser la traçabilité.</p> <p>Sur ces bases, une fiche technique sera rédigée sur le statut du comptable public et sur les conditions d'engagement de sa responsabilité contenant des recommandations et un argumentaire.</p> <p>L'étude approfondie des pratiques dans des administrations financières européennes, permettra alors d'examiner les bases d'un système moderne, efficace et protecteur d'assurance et de cautionnement mutuel, tenant compte des particularités du Maroc.</p>
Indicateurs objectivement	Les procédures administratives d'apurement des créances

vérifiables	<p>fiscales sont décrites et juridiquement sécurisées</p> <p>Le statut du comptable public et les conditions et les modalités d'engagement de sa responsabilité sont actualisés en accord avec les corps de contrôle</p> <p>Un système de cautionnement et d'assurance des risques des comptables publics est défini et une recherche de partenariats est engagée</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'analyse des règles de mise en cause de la responsabilité des comptables publics au Maroc ; • Rapport sur la pratique de l'admission en non-valeur assortie de recommandations ; • Fiche de recommandations pour un projet de statut des comptables publics moderne et équilibré, en liaison avec la Cour des Comptes et l'IGF (et en concertation avec les autres administrations concernées) assortie d'un argumentaire à développer auprès des décideurs ; • Fiche de propositions sur la traçabilité des décisions prises par les comptables publics en conséquence d'une analyse-risque ; • Rapport d'étude comparative de systèmes d'assurances et de cautionnement mutuel des comptables publics de l'UE avec des propositions pour un système adapté au contexte du Maroc.
Sources de vérification	<p>Publication des instructions administratives sur les modalités d'apurement des créances fiscales.</p> <p>Disponibilité du projet de statut rénové des comptables publics.</p> <p>Disponibilité d'un projet de mise en place d'un système de cautionnement et d'assurance des risques des comptables publics.</p>
Hypothèses de réussite	<p>La Cour des Comptes, l'IGF et la TGR sont ouvertes à une évolution des conditions de mise en cause des comptables publics (obligation de moyen plus que de résultat).</p>

Résultat obligatoire 2.2 : *Les structures spécialisées dans le recouvrement forcé sont structurées et opérationnelles.*

Activité 2.2.1 : Appuyer la mise en place juridique et administrative de services régionaux professionnalisés de recouvrement forcé

Objectif	Concrétisation du projet d'instauration de services régionaux de recouvrement forcé
Calendrier	M18 à M22
Moyens	Expertise (h/j) : 1 expert x 4 missions x 5h/j
Structures concernées	DRSI - DARAJ - DLECI
Méthodologie	Sur la base de l'évaluation des résultats des solutions mises en place en matière de structures dédiées au recouvrement forcé, il s'agira de procéder à une analyse du cadre opérationnel mis en place relatif aux services régionaux de recouvrement forcé et de produire des recommandations d'ajustement éventuel. Afin de faciliter la généralisation de cette initiative, les experts devront apporter un appui à la rédaction d'une note-cadre présentant le positionnement d'un service régional de recouvrement forcé et ses modalités de fonctionnement. Enfin, il faudra documenter les modalités pratiques de cette généralisation.
Indicateurs objectivement vérifiables	Nombre de services opérationnels en matière de recouvrement forcé. Recommandations émises.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Etude sur le cadre juridique des services régionaux de recouvrement forcé à la lumière de l'expérience acquise par la DGI ; • Note décrivant le cadre administratif de fonctionnement d'un service spécialisé dans le recouvrement contentieux (règles de compétence, transfert des dossiers et liaisons, transfert de la responsabilité du recouvrement, etc.) ; • Fiche sur les modalités de généralisation.
Sources de vérification	Rapports, notes et fiches.
Hypothèses de réussite	Aspects logistiques. Disponibilité et capacité à mobiliser l'ensemble des

	compétences requises des cadres et agents dans toutes les DRI.
--	--

Activité 2.2.2 : Mettre à niveau les moyens humains avec un cadre statutaire motivant pour le recouvrement forcé

Objectif	Adopter une approche nouvelle basée sur la spécialisation du recouvrement forcé. Préciser les prés-requis aux plans quantitatif et qualitatif.
Calendrier	M12 à M16
Structures concernées	DRSI - DARAJ - DRI
Méthodologie	La mise à niveau des moyens humains opérant dans le recouvrement forcé se fera par : <ul style="list-style-type: none"> • le rassemblement d'une documentation sur les approches de gestion des ressources humaines dans divers pays de l'UE ; • un appui à la rédaction du statut du responsable du recouvrement forcé ; • la définition du profil d'emploi pour les agents affectés dans les services régionaux de recouvrement, en précisant le mode de sélection ; • L'examen des possibilités de motivation des ressources affectées au recouvrement forcé.
Indicateurs objectivement vérifiables	Projet de statut rédigé relatif aux agents chargés du recouvrement forcé.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de statut du responsable du recouvrement forcé ; • Fiche comportant un profil d'emploi pour les agents du recouvrement forcé et un mode de leur sélection ; • Fiche-argumentaire pour un système de motivation des cadres et des agents des services régionaux de recouvrement forcé.
Sources de vérification	Bilan de mise en place d'une première vague de services régionaux de recouvrement forcé.
Hypothèses de réussite	Le Ministère de la Fonction Publique, la Direction du Budget et la TGR soutiennent le projet.

Résultat obligatoire 2.3 : Une méthodologie du recouvrement forcé s'appuyant sur les meilleures pratiques est mise en application

Activité 2.3.1 : Définir une méthodologie du recouvrement forcé

Objectif	Appui à la rédaction d'un guide de gestion en matière de recouvrement forcé
Calendrier	M12 à M16
Structures concernées	DARAJ - Service de la Modernisation de la DLECI - DRI
Méthodologie	<p>Sur la base de l'analyse du cadre juridique et administratif du recouvrement forcé (cf. activité 2.1.4), des meilleures pratiques des administrations fiscales ou financières de l'UE, il conviendra d'aider à la rédaction d'un guide du recouvrement forcé s'appuyant sur la réingénierie des processus les plus sensibles ou de ceux qui ont été fortement impactés par le déploiement du SIT.</p> <p>En liaison avec les autres administrations concernées, il faudra ensuite sécuriser et harmoniser les modalités de notification des actes.</p> <p>Enfin, l'organisation et les modalités de l'assistance au recouvrement entre administrations fiscales (art. 27 de la convention-type de l'OCDE) seront documentées sur la base des pratiques généralement observées dans les pays de l'UE.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	Les procédures relatives au recouvrement forcé sont rigoureusement documentées.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Guide du recouvrement forcé ; • Note sur les modalités conjointes de notification des actes de recouvrement (huissiers, autres) ; • Fiche sur l'organisation et les modalités de l'assistance au recouvrement entre administrations fiscales.
Sources de vérification	Guide de recouvrement forcé validé.
Hypothèses de réussite	<p>Coordination avec les travaux confiés au service de la modernisation.</p> <p>Bonne maîtrise des techniques de réingénierie des</p>

	<p>procédures.</p> <p>Bonne coopération avec l'ensemble des administrations et organismes concernés.</p>
--	--

Activité 2.3.2 : Assurer la professionnalisation des agents par la formation

Objectif	Développer une parfaite maîtrise du métier du recouvrement forcé et des nouveaux outils mis à leur disposition
Calendrier	M16 à M20
Structures concernées	DARAJ - Direction des ressources humaines
Méthodologie	<p>Au début de cette activité, les experts devront procéder à l'analyse des besoins en formation spécifique au recouvrement forcé puis identifier, avec l'administration bénéficiaire, le groupe cible et préparer, sur la base des résultats obtenus, un plan de formation.</p> <p>Ensuite, il s'agira de préparer l'organisation logistique (salle de formation, invitation des participants..).</p> <p>Les experts sont tenus de préparer des supports pédagogiques pour cette formation et les faire valider par l'administration bénéficiaire.</p> <p>Enfin, les experts devront assurer la réalisation des sessions de formation.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>100% des agents des services régionaux de recouvrement forcé installés à titre expérimental ont reçu une formation spécifique.</p> <p>Le plan de déploiement des SRRF est assorti d'un plan de formation spécifique.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Module de formation en matière de recouvrement forcé; • Rapport d'évaluation de la formation test.
Sources de vérification	<p>Bilan de mise en place d'une première vague de services régionaux de recouvrement forcé.</p> <p>Disponibilité du plan de déploiement des SRRF.</p>
Hypothèses de réussite	Capacité des centres de formation de la DGI à intégrer ces formations dans leur programme annuel.

Activité 2.3.3 : Organiser une visite d'étude sur l'organisation générale du recouvrement et sur son cadre juridique

Objectif	Organiser une visite d'étude sur l'organisation générale du recouvrement et sur son cadre juridique, dans un ou plusieurs pays où la qualité du recouvrement est reconnue.
Calendrier	M20
Structures concernées	DARAJ - DRI – DRSI Participants DGI Maroc : 3 participants x 1 mission de 5 jours
Méthodologie	Le CRJ, le chef de projet du pays partenaire et leurs homologues marocains devront procéder, tout d'abord, à l'identification des thèmes les plus actuels pour cette visite. Ensuite, sera procédé au choix de l'administration à visiter sur la base des objectifs poursuivis par la DGI marocaine. Enfin, la préparation pratique et logistique de cette mission sera réalisée.
Indicateurs objectivement vérifiables	Nombre de participants
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de présentation des objectifs de la mission préparée par le CRJ à l'attention du pays d'accueil ; • Guide sur les meilleures pratiques observées dans l'UE en matière d'organisation générale du recouvrement et sur son cadre juridique ; • Rapport de visite.
Sources de vérification	Rapport de la visite d'étude
Hypothèses de réussite	Bonne compréhension par le(s) pays d'accueil des attentes de la délégation marocaine.

Composante 3 : renforcement de l'action de l'administration en matière de contrôle fiscal

Résultat obligatoire 3.1 : Une gestion renforcée, optimisée et dématérialisée des recouvrements internes et externes est mise en œuvre

Activité 3.1.1 : Systématiser la mobilisation et l'exploitation du recoupement interne et externe pour renforcer l'analyse des risques, la qualité et l'objectivité de la programmation du contrôle fiscal

Objectif	Renforcement de la mobilisation systématique du renseignement interne et externe et son exploitation la plus efficiente dans le cadre d'un système informatisé.
Calendrier	M4 à M8
Structures concernées	DCF - DRSI - DARAJ - DRI
Méthodologie	<p>Cette activité commencera par un recensement approfondi des méthodes de collecte et de traitement des informations internes et externes à la DGI.</p> <p>Ensuite, il sera procédé à une appréciation du droit de communication et du droit de constatation et de l'échange d'information mis en place entre la DGI, la TGR, l'ADII, l'Office des Changes et la CNSS.</p> <p>Dans une seconde étape, l'expert procèdera à la mise au point d'une méthodologie d'exploitation des données dans le cadre d'un système d'analyse-risque intégré au SIT, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales et en tenant compte des expériences menées par la DGI.</p> <p>En, outre, l'expert apportera un appui à la rédaction d'un cahier des Charges pour la réalisation du système intégré de recoupement avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conception de solutions d'identification des informations collectées ; • Élaboration des méthodes de retraitement de l'information collectée pour constituer les comparables. <p>Enfin, cette activité s'achèvera par une analyse des prérequis pour l'exploitation des échanges automatiques d'information à venir sur les soldes des comptes bancaires (travaux de l'OCDE).</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Système d'analyse-risque enrichi et permettant une programmation au contrôle fiscal.</p> <p>L'exercice du droit de constatation est précisé et encadré par des procédures administratives.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des sources d'informations internes et externes avec leurs conditions d'utilisation dans un système

	<p>d'analyse-risque ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiche technique sur les prérequis d'une exploitation des échanges automatiques d'information à venir sur les soldes des comptes bancaires (travaux de l'OCDE). • Fiche contenant des propositions à intégrer dans le cahier des charges relatif au système intégré de recouplement.
Sources de vérification	<p>Documentation de l'approche d'analyse-risque pour la programmation du contrôle fiscal externe.</p> <p>Outils de pilotage du SIT.</p>
Hypothèses de réussite	<p>Application effective du droit de communication et du droit de constatation.</p> <p>Disponibilité de l'ensemble des données requises ou souhaitées dans une forme supportant la constitution automatisée de bases de données</p>

Activité 3.1.2 : Organiser l'exploitation d'autres sources documentaires

Objectif	Enrichir le système d'analyse risque dédié au contrôle fiscal par la mobilisation de diverses sources documentaires autres que fiscales.
Calendrier	M9 à M16
Structures concernées	DCF - DARAJ - DRSI
Méthodologie	<p>Cette activité sera réalisée par la mise en œuvre des 4 tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au départ, il s'agira d'étudier, en liaison étroite avec la Banque Centrale, la faisabilité d'un fichier national des comptes bancaires actualisé en permanence afin de suivre les créations et les clôtures de comptes et de disposer ainsi d'une meilleure connaissance des transactions financières, tout en anticipant sur l'échange automatique spontané de renseignements sur les soldes des comptes bancaires, conformément aux orientations proposées par l'OCDE ; • Puis, il sera procédé à l'analyse de la possibilité de disposer d'un fichier informatique des sociétés, des groupes de sociétés et de leurs principaux dirigeants afin d'avoir une approche globale dans le contrôle fiscal, de pouvoir détecter les pratiques inhabituelles de création de sociétés fictives et

	<p>de réagir rapidement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensuite, par un examen de la mise en œuvre du système d'échange de données introduit par la Loi de finances 2014, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales ; • Enfin, cette activité s'achèvera par l'étude des conditions et des modalités de création d'un fichier informatique de données patrimoniales sur la base des données d'enregistrement disponibles en interne et de sources d'informations externes (immatriculation des véhicules, cadastre et conservation foncière, etc.).
Indicateurs objectivement vérifiables	Le dispositif d'analyse-risque à des fins de contrôle fiscal est enrichi par des sources documentaires à caractère patrimonial ou concernant la vie des entreprises.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'analyse sur chacun des thèmes retenus ; • Analyse fonctionnelle en vue de la constitution d'un fichier informatique et document méthodologique sur les modalités d'enrichissement des données ; • Cahier des charges correspondant.
Sources de vérification	<p>Documentation de l'approche d'analyse-risque pour la programmation du contrôle fiscal externe.</p> <p>Outils de pilotage du SIT.</p>
Hypothèses de réussite	<p>Amélioration du taux de bancarisation.</p> <p>Disponibilité des données et capacité à les intégrer dans le système d'analyse-risque.</p> <p>Capacité à convaincre les organismes externes de l'intérêt et de la nécessité éventuelle d'accompagner la démarche de la DGI.</p>

Résultat obligatoire 3.2 : *Des méthodes efficaces de lutte contre la fraude sont développées*

Activité 3.2.1 : Apporter un appui global à la vérification des comptabilités informatisées

Objectif	Renforcer la vérification des comptabilités informatisées
Calendrier	M4 à M12
Structures concernées	DCF - DRSI - DRI (Services régionaux des vérifications)
Méthodologie	<p>L'appui global à la vérification des comptabilités informatisées se traduira tout d'abord par l'analyse du cadre législatif et réglementaire, dans lequel s'inscrit la vérification des comptabilités informatisées et la formulation de propositions susceptibles de renforcer l'efficacité de l'action de contrôle de la DGI, tout en fixant un bon niveau de droits et d'obligations pour les contribuables.</p> <p>La mise au point de projets de loi éventuels ainsi que la rédaction d'une note-cadre sur les modalités de contrôle des comptabilités informatiques devront également faire l'objet d'un soutien particulier.</p> <p>L'analyse de la faisabilité d'une structure experte dans les systèmes de comptabilité informatique (logiciels comptables, caisses-enregistreuses, etc.) permettra également d'effectuer des propositions précises quant au champ d'activité (expertise technique et méthodologique, appui aux vérificateurs), à la structuration, aux moyens nécessaires et aux liaisons internes et externes.</p> <p>Enfin, une optimisation de l'utilisation d'ACL et le transfert de savoir-faire dans la détection et la lutte contre certains montages frauduleux devront être mis en œuvre.</p> <p>La recherche de méthodes et d'outils plus simples d'analyse des données comptables communiquées par les entreprises utilisés dans diverses administrations fiscales de l'UE (cinq au moins) facilitera le processus de vérification des comptabilités informatisées.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Le recours à ACL et autres outils d'analyse des données comptables informatisées est juridiquement sécurisé et techniquement documenté.</p> <p>La cartographie des montages frauduleux enrichit l'analyse – risque et supporte la lutte effective contre les fraudes les plus graves.</p> <p>Le principe de proportionnalité de la sanction est effectivement appliqué et documenté.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'analyse du cadre juridique du contrôle des

	<p>comptabilités informatisées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Note cadre sur la pratique des vérifications de comptabilité informatique et sur les droits et obligations des contribuables vérifiés ; • Projet de note-cadre pour la mise en place et le fonctionnement d'une structure experte dans les systèmes de comptabilité informatique ; • Guide du vérificateur-utilisateur d'ACL contenant des modes pratiques de détection et de démonstration de montages frauduleux ; • Module de formation des vérificateurs à l'utilisation d'ACL ; • Analyse fonctionnelle pour l'adoption d'outils adaptés à la situation de la DGI pour l'exploitation des données comptables communiquées par les entreprises vérifiées en vue de choisir une application existante ou de permettre un développement spécifique.
Sources de vérification	<p>Diffusion d'une note cadre sur le contrôle des comptabilités informatisées.</p> <p>Diffusion du guide du vérificateur utilisateur d'ACL.</p> <p>Plan de formation de la DGI et bilan de suivi de sa mise en œuvre.</p> <p>Disponibilité et modalités d'exploitation du rapport sur la mise en place d'un service expert.</p>
Hypothèses de réussite	Compréhension des enjeux par le monde de l'entreprise

Activité 3.2.2 : Renforcer et rendre effectifs les règles de facturation et l'exercice du droit de constatation

Objectif	Des règles renforcées de facturation et une pratique efficace du droit de constatation comme conditions pour un contrôle fiscal de qualité.
Calendrier	M15 à M21
Structures concernées	DCF - DRSI - DLECI - Service de la Communication
Méthodologie	Analyser le cadre juridique actuel en matière de facturation au

	<p>regard des directives de l'UE des 20/12/2001 et 13/07/2010 pour identifier les écarts pouvant exister et préconiser les amendements nécessaires dans un souci d'efficacité et de simplicité pour les entreprises.</p> <p>Il sera ensuite nécessaire d'apporter un appui à la rédaction des projets de loi sur la facturation et de soutenir un audit sur la pratique du droit de constatation contenant des recommandations d'amélioration du système aux plans législatif et administratif.</p> <p>La rédaction d'une note-cadre sur les règles de facturation et sur l'exercice du droit de constatation devra alors être soutenue.</p> <p>Partage d'expériences réussies avec des Etats de l'UE.</p> <p>Soutenir l'organisation d'un échange ciblé sur les meilleures pratiques.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Le nouveau cadre juridique de la facturation est défini et proposé au Parlement</p> <p>L'exercice du droit de constatation est effectif</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Note sur les écarts entre les règles de facturation de l'UE et du Maroc et sur les évolutions envisageables ; • Note d'audit interne sur la pratique du droit de constatation ; • Note-cadre sur la facturation et le droit de constatation ; • Module de formation sur la facturation et le droit de constatation ; • Note d'évaluation d'une formation test avec recommandations d'ajustement éventuelles ; • Plan et supports de communication en direction des entrepreneurs.
Sources de vérification	<p>Proposition de réforme du cadre juridique des règles de facturation et de l'exercice du droit de constatation validé par la DGI.</p> <p>Compte rendu des débats parlementaires.</p> <p>Outils de pilotage du contrôle fiscal.</p> <p>Rapport annuel de la DGI.</p>

Hypothèses de réussite	<p>Suite favorable du parlement à une réforme symbolique de la démarche de convergence vers l'acquis communautaire.</p> <p>Compréhension des enjeux par le monde de l'entreprise compte tenu de la volonté avérée de limiter à l'essentiel les contraintes nouvelles et leur coût.</p>
-------------------------------	--

Activité 3.2.3 : Prendre en compte les spécificités du contrôle des très petites entreprises

Objectif	Améliorer l'environnement comptable des TPE relevant du régime réel et adapter les modalités du contrôle fiscal à leurs capacités de gestion dans une approche de dissuasion de la fraude et de réduction du champ de l'économie informelle.
Calendrier	M13 à M21
Structures concernées	DCF - DRSI - DLECI - DRI
Méthodologie	<p>La prise en compte des spécificités du contrôle des TPE nécessite les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude comparée du niveau des obligations comptables et fiscales des TPE dans divers pays de l'UE et au Maroc assortie de recommandations quant au rapprochement des obligations du code de commerce et du Code Général des Impôts et, dans tout autre domaine pouvant contribuer à une utilisation mieux établie de la comptabilité et à un meilleur civisme fiscal ; • Etude comparée des modalités spécifiques de vérification des TPE (fréquence, procédures spécifiques éventuelles, méthodes d'investigation, etc.) assortie de recommandations pour le Maroc ; • Appui à la définition d'une méthodologie de contrôle sur pièces assistée par informatique, permettant un accompagnement adapté des TPE ; • Echange et intégration des meilleures pratiques observées dans l'UE ; • Appui à la mise au point de modules de formation adaptés ; • Appui à l'organisation de sessions de formation test et à leur évaluation.
Indicateurs objectivement vérifiables	Les modalités de contrôle fiscal des TPE, s'appuyant sur des obligations comptables réalistes, sont définies et réalisables.

	<p>Les modalités d'un contrôle de cabinet des TPE appuyé par la méthode d'analyse-risque sont documentées et réalisables.</p> <p>Le plan de formation des agents concernés est établi et assorti d'un calendrier réaliste mais ambitieux.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Etude comparée des obligations comptables et fiscales et des méthodes de contrôle sur place des TPE, assorties de préconisations pour le Maroc ; • Aide à la préparation de projets de loi sur les obligations comptables et fiscales des TPE et sur des modalités de contrôle adaptées ; • Fiche méthodologique sur les travaux de cabinet des TPE assistés par l'informatique ; • Note-cadre sur l'environnement comptable des TPE et sur les conséquences au regard de leurs modalités de contrôle (externe ou sur pièces) ; • Modules de formation adaptés.
Sources de vérification	<p>Disponibilité et exploitation des rapports de type benchmark sur les obligations comptables et fiscales et sur les modalités de contrôle des TPE ;</p> <p>Projet de loi de finances ;</p> <p>Diffusion de la note-cadre ;</p> <p>Plan de formation professionnelle de la DGI.</p>
Hypothèses de réussite	<p>Les représentants de l'entreprise, et notamment les chambres professionnelles, partagent les objectifs d'amélioration du civisme, d'amélioration des modes de gestion des TPE et de respect des règles d'une concurrence loyale.</p>

Activité 3.2.4 : Etablir une typologie des fraudes graves et préciser les moyens de détection et de lutte

Objectif	Etablir une cartographie des fraudes les plus graves.
Calendrier	M5 à M8

Structures concernées	DCF - DRSI
Méthodologie	<p>Cette activité débutera par l'analyse de l'environnement fiscal et comptable et ses conséquences pour la convergence vers l'UE dans le cadre du « Statut Avancé » de 2008.</p> <p>Ensuite, les experts procéderont à l'enrichissement du système d'analyse des risques en cours de développement en établissant une cartographie des fraudes les plus agressives pour les finances publiques assortie d'une méthodologie de prévention et de lutte efficace.</p> <p>Enfin, cette activité s'achèvera sur l'organisation d'un échange sur les meilleures pratiques au profit des responsables du contrôle fiscal.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>La cartographie des fraudes fiscales les plus graves est documentée et les conditions de son actualisation sont établies.</p> <p>Le dispositif d'analyse-risque dédié au contrôle fiscal est enrichi en conséquence.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de type benchmark sur les méthodes de cartographie des risques de fraudes fiscales graves ; • Cartographie des fraudes fiscales les plus graves incluant les moyens d'une meilleure maîtrise de ces risques (détection, prévention et lutte contre leurs effets) ; • Analyse fonctionnelle en vue de l'intégration des éléments de cartographie de fraudes dans le dispositif d'analyse-risques dédié au contrôle fiscal.
Sources de vérification	<p>Disponibilité de la cartographie au sein de la DCF</p> <p>Description fonctionnelle du système d'analyse-risque dédié au contrôle fiscal</p>
Hypothèses de réussite	<p>Disponibilité des informations nécessaires et capacité à actualiser en permanence ce mode de connaissance.</p>

Activité 3.2.5 : Développer les méthodes de lutte contre les fraudes les plus graves

Objectif	Doter la DGI d'un cadre juridique et d'une structure organisationnelle lui permettant de lutter efficacement contre les fraudes les plus graves.
Calendrier	M9 à M15
Structures concernées	DCF
Méthodologie	<p>Cette activité sera structurée autour des tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser le cadre législatif et réglementaire dont dispose la DGI pour lutter contre la fraude organisée et identifier les évolutions possibles ; • Analyser les interactions avec d'autres agences de lutte contre la fraude organisée (police judiciaire et/ou financière, douanes, etc.) ; • Etudier une structuration nationale et régionale de la lutte contre la fraude organisée ; • Faire des propositions précises et adaptées à la DGI ; • Apporter un appui à la mise au point d'un plan de communication et des supports nécessaires.
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Proposition d'un cadre juridique de lutte renforcé contre la fraude fiscale.</p> <p>Procédures de coopération avec d'autres agences de lutte contre les fraudes documentées.</p> <p>Validation et documentation de la structuration d'un service opérationnel de lutte contre les fraudes les plus graves.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches de proposition d'évolution du cadre législatif et réglementaire dans lequel devrait s'inscrire la lutte contre les fraudes fiscales les plus graves au Maroc ; • Support de présentation des enjeux, des objectifs, de l'organisation et des méthodes de la lutte contre les fraudes les plus graves ; • Document-cadre décrivant la possible structuration, les liaisons et les méthodes d'une unité en charge de la lutte contre les fraudes les plus graves et de certaines formes d'économie informelle ; • Documentation des procédures de coopération avec d'autres organismes publiques de lutte contre la fraude.
Sources de vérification	Proposition de mesures de lutte contre les fraudes fiscales les

	<p>plus graves validée par la DGI.</p> <p>Protocoles de coopération entre organismes publics de lutte contre la fraude.</p> <p>Disponibilité et exploitation du document-cadre sur la structuration de la lutte contre les fraudes les plus graves à la DGI.</p>
Hypothèses de réussite	Capacité de convaincre les pouvoirs publics des enjeux de la lutte contre la fraude organisée et certaines formes d'économie informelle.

Activité 3.2.6 : Introducing the principle of proportionality in the system of application of fiscal and penal sanctions

Objectif	Renforcer les méthodes préventives de lutte contre la fraude fiscale
Calendrier	M18 à M24
Structures concernées	DCF - DLECI
Méthodologie	<p>Dans cette activité, l'analyse du cadre législatif et réglementaire dans lequel s'inscrivent les sanctions des infractions fiscales et la lutte contre les fraudes les plus graves sera la première étape.</p> <p>Celle-ci permettra la rédaction de fiches de proposition d'évolution du cadre législatif et réglementaire dans lequel devrait s'inscrire la sanction des infractions fiscales et la lutte contre les fraudes fiscales les plus graves au Maroc.</p> <p>Par la suite, une documentation de la méthodologie requise pour l'application de sanctions fiscales ou pénales des fraudes les plus graves (grille d'analyse, éléments caractéristiques de la fraude, motivation, recueil de la preuve pénale, procédure sélective de transaction) sera rédigée. L'activité permettra d'étudier l'opportunité de proposer des modalités de sanction allégée pour les infractions de bonne foi corrigées par le contribuable (déclaration rectificative notamment) en vue de la simplification de la procédure de redressement et d'un recouvrement rapide des droits rappelés</p> <p>Enfin il sera nécessaire de mettre au point un plan de communication et des supports nécessaires pour le grand</p>

	public. Le contenu des supports de communication sera précisé.
Indicateurs objectivement vérifiables	<p>Les modalités d'application d'un système de sanctions fiscales et pénales répondant au principe de proportionnalité sont documentées.</p> <p>Les évolutions nécessaires du cadre légal sont identifiées et les projets de dispositions nouvelles sont établis.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de propositions modifiant le cadre législatif et réglementaire dans lequel devrait s'inscrire la sanction des fraudes fiscales les plus graves au Maroc aux plans administratif et pénal ; • Fiches méthodologiques (sanction fiscale, sanction pénale, sanctions et procédures allégées en cas de bonne foi) pour l'instruction des dossiers de sanction fiscale ou pénale ; • Plan et outils de communication en direction du public.
Sources de vérification	<p>Disponibilité d'une documentation consolidée sur le nouveau système de sanctions proposé.</p> <p>Proposition de mesures relatives à la proportionnalité des sanctions fiscales et pénales validées par la DGI.</p>
Hypothèses de réussite	Capacité à convaincre les pouvoirs publics de la nécessité d'une application stricte du principe de proportionnalité de la sanction en matière fiscale et pénale.

Activité 3.2.7 : Organiser une visite d'étude sur l'organisation et les moyens de lutte contre les fraudes les plus graves

Objectif	Effectuer une visite d'études dans une ou plusieurs administrations fiscales d'un État membre pour prendre connaissance de la manière dont est organisée la lutte contre les fraudes les plus graves, des méthodes et des moyens qui y sont affectés.
Calendrier	M21
Structures concernées	Participants de la DGI Maroc : 5 participants x 1 mission x 5h/j DCF - DRI
Méthodologie	Le CRJ, le chef de projet du pays partenaire et leurs homologues marocains devront procéder, tout d'abord, à

	<p>l'identification des thèmes les plus actuels pour cette visite.</p> <p>Ensuite, sera procédé au choix de l'administration à visiter sur la base des objectifs poursuivis par la DGI marocaine et de sa situation propre.</p> <p>Enfin, la préparation pratique et logistique de cette mission sera réalisée.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	Nombre de participants
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de présentation des objectifs de la mission préparée par le CRJ à l'attention du pays d'accueil ; • Un rapport de visite.
Sources de vérification	Un rapport de visite
Hypothèses de réussite	Capacité d'administrations partenaires comparables au Maroc à accueillir une délégation et à en intégrer les finalités

Activité 3.2.8 : Organiser un séminaire des responsables du contrôle fiscal sur le renforcement des méthodes de lutte contre la fraude

Objectif	Création d'un consensus sur les principes d'action permettant de renforcer la lutte contre la fraude fiscale.
Calendrier	M22
Structures concernées	DCF - DRI - DRSI
Méthodologie	<p>Sur la base des travaux du jumelage en matière de contrôle fiscal, trois experts court-terme y ayant participé auront la charge d'effectuer une synthèse et de créer les supports de présentation pour un séminaire conclusif sur les orientations d'un contrôle fiscal renforcé.</p> <p>Ils proposeront des thèmes de discussion en atelier, de façon à associer l'ensemble des responsables nationaux et régionaux du contrôle fiscal, à la définition d'une politique actualisée du contrôle fiscal.</p> <p>Les supports de présentation, le procès-verbal des débats et l'analyse des fiches d'évaluation des participants au séminaire constitueront pour la DGI, avec les autres livrables de la</p>

	composante 3, la trame d'un document stratégique sur le contrôle fiscal qu'elle établira dans le prolongement du jumelage.
Indicateurs objectivement vérifiables	Note cadre décrivant la politique de renforcement de la lutte contre la fraude fiscale. Nombre de participants.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Document synthétique sur les acquis de la Composante 3 (montée en puissance de l'analyse-risque, cadre et exercice du droit de constatation, méthodes de lutte contre la fraude en fonction d'une segmentation des contribuables, application des sanctions fiscales et pénales) et sur les orientations d'une politique de renforcement de la lutte contre la fraude ; • Ordre du jour du séminaire, méthodologie retenue, supports de présentation ; • Compte rendu de réunion assorti d'une analyse des fiches d'évaluation par les participants.
Sources de vérification	Compte-rendu de réunions. Liste des participants. Synthèse de l'évaluation de la réunion par les participants.
Hypothèses de réussite	Les participants comprennent et partagent les éléments d'une politique de renforcement de la lutte contre la fraude fiscale.

Résultat obligatoire 3.3 : *Un référentiel inspiré des meilleures pratiques d'élaboration des accords de prix de transfert est mis en œuvre*

Activité 3.3.1 : *Mettre en application une pratique d'accords préalables de prix de transfert s'inspirant des meilleures expériences internationales*

Objectif	Disposer d'un référentiel basé sur les meilleures pratiques internationales dans l'élaboration des accords de prix de transfert.
-----------------	--

Calendrier	M2 à M7
Structures concernées	DCF - DRSI - DLECI
Méthodologie	<p>L'élaboration d'un référentiel des prix de transfert basé sur les meilleures pratiques nécessite les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser à la lumière de la réglementation applicable au Maroc les données indispensables et celles qui sont mobilisables en vue de l'instruction des demandes d'accord préalable de prix de transfert ; • Définir les modes de création et de recours à ces bases de données ; • Documenter les modes de traitement de ces demandes (outils d'analyse, méthodes de négociation, procédures d'accord et conséquences, assistance administrative, conventions internationales) ; • Constituer un groupe de négociateurs et organiser des échanges sur les meilleures pratiques au sein de l'U.E ; • Soutenir une action de communication externe.
Indicateurs objectivement vérifiables	La procédure d'accord préalable de prix de transfert est documentée, supportée par des outils adaptés et, opérationnelle.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Guide de l'accord préalable de prix de transfert en tant qu'outil pédagogique de formation des négociateurs ; • Support de communication externe.
Sources de vérification	<p>Disponibilité et diffusion du guide des conventions préalables de prix de transfert.</p> <p>Plan de formation de la DGI et bilan de la formation.</p> <p>Rapport d'activité de la DGI.</p>
Hypothèses de réussite	<p>La DGI est en accord avec le monde de l'entreprise pour approfondir le partenariat et prévenir les litiges sur la territorialité des bénéficiaires.</p> <p>Coordination efficiente entre les administrations fiscales au niveau international.</p>

Activité 3.3.2 : Constituer une base de données en matière de prix de transfert s’inspirant des meilleures pratiques internationales

Objectif	Constituer une base de données par secteurs d’activité et selon les risques spécifiques à chaque secteur.
Calendrier	M6 à M16
Structures concernées	DCF - DRSI - DLECI
Méthodologie	La constitution d’une base de données en matière de prix de transfert sera basée sur les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un état des lieux et un examen critique de l’existant au Maroc ; • Dégager les points forts à capitaliser et les points faibles pouvant faire l’objet d’échanges ; • Elaborer un référentiel de base permettant de capitaliser l’existant et d’intégrer les bonnes pratiques observées.
Indicateurs objectivement vérifiables	Dispositif mis en place, intégrant le mode d’actualisation et d’adaptation de conventions.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Note précisant le mode d’échange et de partage des bases de données
Sources de vérification	Rapport d’activité de la DGI. Nombre de bases de données sectorielles.
Hypothèses de réussite	Environnement international de plus en plus exigeant en matière de transparence dans les relations internationales économiques et financières.

Activité 3.3.3 : Organiser une visite d’étude sur l’élaboration des prix de transfert

Objectif	Effectuer une visite d’études dans une ou plusieurs administrations fiscales d’un État membre pour s’inspirer des meilleures pratiques dans l’élaboration des accords de prix de transfert.
Calendrier	M17 à M18
Structures concernées	DLECI - DCF
Méthodologie	Le CRJ, le chef de projet du pays partenaire et leurs

	<p>homologues marocains devront procéder, tout d'abord, à l'identification des thèmes les plus actuels pour cette visite.</p> <p>Ensuite, sera procédé au choix de l'administration à visiter sur la base des objectifs poursuivis par la DGI marocaine et de sa situation propre.</p> <p>Enfin, la préparation pratique et logistique de cette mission sera réalisée.</p>
Indicateurs objectivement vérifiables	Nombre de participants
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de présentation des objectifs de la mission préparée par le CRJ à l'attention du pays d'accueil ; • Un rapport de visite.
Sources de vérification	Un rapport de visite
Hypothèses de réussite	Capacité d'administrations partenaires comparables au Maroc à accueillir une délégation et à partager les expériences.

3.4.3 Apports de l'administration jumelle de l'État membre

La langue de travail du projet de jumelage est le français ou l'anglais.

Un budget spécifique est prévu pour la traduction et l'interprétariat, au cas où le partenaire retenu ne disposerait pas d'experts francophones pour la mise en œuvre de certaines activités.

Egalement, compte tenu de l'existence de ce budget spécifique pour la traduction, et afin de faciliter le suivi, l'ensemble des documents contractuels et de mise en œuvre/suivi du projet (contrat de jumelage, rapports intermédiaires et finale), ainsi que les livrables, seront produits en langue française.

La semaine de travail au Maroc commence le lundi et se termine le vendredi.

Profil et tâches du Chef de projet

Le chef de projet doit être un fonctionnaire de haut rang ou agent assimilé, capable de mener un dialogue opérationnel et d'obtenir le soutien requis au niveau politique.

Il ne peut par conséquent provenir d'un organisme mandaté à cette fin.

Le chef de projet de l'État membre n'est pas un conseiller, mais bien la personne qui dirige la mise en œuvre du projet.

Le chef de projet sera chargé de la coordination des activités, de la dissémination des informations du projet parmi les parties prenantes, de prendre part aux discussions avec les hauts fonctionnaires, de présenter et défendre les inputs et les livrables attendus, de gérer l'équipe du projet, de préparer les rapports de gestion du projet, d'aider à résoudre tout problème éventuel lié à la mise en œuvre et assister le CRJ pour assurer le développement harmonieux des activités du projet.

Le chef de projet devra consacrer au minimum 3 jours par mois au projet depuis le siège de son administration, dont une visite par trimestre dans le pays bénéficiaire, avec le but de coordonner, du côté de l'Etat membre, le Comité de pilotage du projet (CoPIL), qui se réunira à Rabat tous les 3 mois.

Le chef de projet assurera ses fonctions pendant toute la durée du projet, soit 24 mois.

Le profil du chef de projet :

- Le/la chef de projet doit être un haut fonctionnaire possédant au moins 15 ans d'expérience professionnelle, y compris 5 ans d'expérience en gestion administrative ;
- Un minimum de 10 ans d'expérience dans le domaine de la fiscalité ;
- Compétence technique suffisante dans le domaine législatif et réglementaire de la fiscalité dans les Etats membres ainsi que de l'Acquis de l'UE et des meilleures pratiques en la matière ;

- Expérience spécifique de la gestion de projets, en particulier les projets financés par l'UE comme le jumelage sera un avantage ;
- Fort leadership et bonne capacité à résoudre les problèmes ;
- Bonne aptitude en matière de communication au niveau institutionnel et administratif.

Tâches du Chef de projet

- Il/elle sera responsable de la coordination globale, de la supervision méthodologique et du suivi du projet ;
- Il/elle sera chargé(e) de la préparation des rapports du projet avec l'appui du CRJ ;
- Il/elle sera responsable de la réalisation – en temps voulu – des résultats obligatoires du projet ;
- Il/elle co-présidera le CoPIL du projet ;
- Il/elle fournira des conseils et analyses techniques et d'ordre législatif si nécessaire ;
- Il/elle travaillera en bonne coordination avec le conseiller (ère) résident (te) du jumelage ;
- Il/elle sera responsable de soumettre à la CAP-RSA (avec une copie à la délégation de l'UE à Rabat) les rapports intérimaires trimestriels relatifs au projet

Profil et tâches du CRJ

Le/la Conseiller(e) Résident (e) du Jumelage (CRJ) sera basé (e) à temps plein au Maroc pendant toute la durée du projet, soit 24 mois :

Le profil du CRJ :

- Le/la CRJ sera un fonctionnaire de conception et d'encadrement supérieur;
- Formation universitaire avec des connaissances solides du droit fiscal ;
- Expérience polyvalente d'au moins 10 ans dans le domaine fiscal;
- Connaissance approfondie des Directives de l'UE en matière de fiscalité ;
- Des connaissances et une expérience dans le domaine du contrôle fiscal ;
- Comme un atout, une expérience de la coopération UE, de préférence dans le domaine des jumelages et/ou avec les pays de la région MEDA
- Une expérience significative en matière de travail en équipe dans la conception, l'exécution, le suivi et/ou l'évaluation de projets ;
- Une expérience dans la gestion du changement et de l'innovation.

- Un dynamisme et une autorité personnelle au sein de l'Administration contractante suffisante pour mobiliser l'expertise nécessaire et animer une équipe d'experts à court terme de haut niveau et pour réaliser tous les résultats attendus ;
- D'excellentes aptitudes en matière de communication écrite et orale ;
- Maîtrise de la langue française souhaitable.

Les tâches du CRJ :

Le/la CRJ accompagnera la mise en œuvre des différentes composantes du projet.

Il/elle assistera et conseillera les représentants de l'institution partenaire dans le pays bénéficiaire où il sera affecté. Il répondra de l'exécution des tâches qui lui seront confiées devant le chef de projet de l'État membre.

Il/elle assistera les différentes structures bénéficiaires dans la gestion et l'exécution du projet.

A ce titre, il/elle travaillera au quotidien avec les interlocuteurs de la DGI pour :

- mettre en œuvre le projet et coordonner les différentes interventions des experts ;
- assurer la continuité de la mise en œuvre du projet avec son homologue marocain (Cf. infra, 6.2), ses interlocuteurs dans les différentes structures bénéficiaires, les experts à court et moyen terme, les deux Chefs de projet, respectivement marocain et de l'État membre, ainsi qu'avec la CAP-RSA.

Le/la CRJ apportera aux homologues et correspondants une assistance dans la définition du contenu détaillé des activités du projet de jumelage (notamment celles nécessitant un travail d'expertise préalable) et les renseignera sur les profils des experts de l'État membre qui seront chargés de leur mise en œuvre.

Il/elle sera responsable de la logistique du projet en relation avec la CAP-RSA et à ce titre veillera en particulier à la bonne préparation et organisation des visites d'études que les bénéficiaires auront à effectuer dans l'Union Européenne.

Le/la CRJ aura à assurer la conduite du projet et notamment de l'équipe d'experts et aura à informer la DGI, et le Chef de projet de l'Etat Membre de l'avancement du jumelage.

Il/elle devra suivre l'exécution du budget et le calendrier des opérations.

Il/elle aura une implication déterminante dans l'élaboration, la mise en œuvre, la programmation et le suivi des activités.

Il/elle devra organiser les réunions trimestrielles du Comité de pilotage (Cf. infra, 6.3), qui seront présidées conjointement par les deux Chefs de projet. Ce comité de pilotage

permettra de faire le point sur l'état d'avancement du projet par rapport aux résultats attendus.

Le/la CRJ participera activement et coordonnera les activités réalisées par les experts court/moyen termes relatives à :

- la mise en place des comités, commissions et groupes de travail nécessaires au bon déroulement du projet ;
- la réalisation d'états des lieux, d'assistance technique, et la mise en œuvre des plans et des directives nécessaires au bon déroulement du jumelage ;
- l'organisation et l'animation des ateliers de sensibilisation, de travail et de formation.

Il/elle assistera le Chef de projet pour soumettre à la CAP-RSA les rapports trimestriels et le rapport final du projet (et soumettre une copie de ces rapports à la DUE au Maroc).

Il/elle contribuera à la rédaction des rapports du projet.

Profil et tâches de l'assistant(e) du CRJ

Le CRJ sera secondé par un(e) assistant(e) à temps plein qui sera recruté(e) localement, après l'attribution du projet et sera rétribué(e) sur le budget du contrat de jumelage, conformément aux règles standard.

L'assistant(e) du CRJ devra disposer des compétences nécessaires en termes de secrétariat, assistance à gestion de projet, ainsi que d'une connaissance de la langue française, arabe et le cas échéant, de la langue anglaise.

Profil et tâches des experts à court-terme

Le/La CRJ sera assisté (e) par des experts court-terme afin que le spectre entier de l'expertise requise soit couvert. Ces derniers seront des experts qualifiés capables de fournir les compétences nécessaires à l'accomplissement des activités du projet.

Le profil des experts à court-termes:

- Un diplôme universitaire (Bac + 5) dans un domaine compatible avec son intervention ou une expérience professionnelle dans ces domaines d'au moins 10 ans ;
- Un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle dans leur domaine spécifique ;
- De préférence, une expérience en tant qu'expert dans le cadre de la mise en œuvre de projets de coopération pour le développement ;
- Maîtrise de la langue française souhaitable.

Les tâches des experts court-terme :

- Fournir des inputs techniques dans des domaines spécifiques de la mise en œuvre du projet, y compris la production de documents techniques, méthodologiques et règlementaires, l'organisation d'ateliers de formation, de coaching, la rédaction de supports pédagogiques et de matériaux méthodologiques suivant les termes de références rédigés par le CRJ avant le début de chaque mission ;
- Assurer la liaison avec le CRJ, l'homologue du CRJ et le chef de composante du côté de l'administration bénéficiaire ;
- Rapporter au CRJ (obligation de présenter un rapport d'activité à la fin de chaque mission).

Les Experts Court Terme (ECT) devront notamment justifier d'une qualification professionnelle spécifique en relation avec les domaines d'intervention concernés selon le tableau indicatif ci-dessous :

Domaines	Qualification
Contrôle fiscal	<p>Maîtrise des méthodes d'analyse-risque appliquées à la programmation du contrôle fiscal et de la constitution des bases de données nécessaires.</p> <p>Connaissance approfondie des méthodes de vérification des comptabilités informatisées et des outils informatiques les supportant (ACL et autres).</p> <p>Excellente pratique des conventions préalables de prix de transfert et des bases de données à mobiliser.</p> <p>Expérience dans les procédures et la structuration de la lutte contre les fraudes les plus graves (y compris les infractions aux règles de facturation).</p> <p>Capacité à définir un régime de sanctions supportant le principe de proportionnalité.</p>
Organisation	<p>Connaissance du fonctionnement d'une administration fiscale faisant intervenir plusieurs parties prenantes aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de celles-ci.</p> <p>Expérience avérée en matière de conception et de mise en œuvre des mécanismes de coordination.</p> <p>Expérience en rédaction de manuels de procédures.</p> <p>Expérience en matière d'organisation des processus et des opérations.</p>
Gestion de la formation	<p>Connaissance des profils de formation et de formateurs dans le domaine de la fiscalité.</p> <p>Expérience dans la mise en place et le suivi de plans de formation, expérience dans l'évaluation de la formation professionnelle.</p>
Indicateurs de contrôle de gestion	<p>Connaissance en contrôle de gestion et en définition d'indicateurs de contrôle de gestion notamment dans les domaines du contrôle fiscal et du recouvrement.</p> <p>Expérience en la définition et la maintenance des indicateurs de contrôle de gestion, expérience dans les modes de collecte des données et leur analyse, expérience dans l'établissement des tableaux de bord synthétiques.</p>
Fiscalité	<p>Connaissance et maîtrise des aspects managériaux et techniques de la fiscalité.</p> <p>Expérience dans la coordination des travaux liés aux réformes fiscales, expérience en matière de réformes et de modernisation des finances publiques.</p>

Maîtrise des risques	Expérience en matière d'organisation des activités de maîtrise des risques.
Recouvrement	<p>Connaissance en matière d'organisation, de supervision et de contrôle des missions liées au recouvrement (assiette, contrôle et contentieux).</p> <p>Excellente maîtrise des méthodes de recouvrement contentieux.</p> <p>Expérience dans la formulation de stratégies de recouvrement.</p> <p>Expérience en réglementation du recouvrement. Expérience dans la rédaction de procédures.</p> <p>Expérience dans l'audit qualité.</p>
Communication	<p>Connaissance des techniques modernes de communication appliquées aux administrations publiques.</p> <p>Expérience de la communication dans le domaine fiscal.</p> <p>Expérience dans l'élaboration de plans de communication.</p> <p>Expérience dans le développement d'outils de communication.</p>
Réformes administratives	<p>Connaissance en matière d'appui institutionnel.</p> <p>Connaissance en matière de réformes des administrations publiques et plus particulièrement celles qui concernent les administrations fiscales en Europe et dans le monde.</p>
Systèmes d'information	<p>Connaissance des contenus de bases de données à vocation fiscale.</p> <p>Connaissance en matière de conception des préconisations d'architecture et d'infrastructures informatiques.</p> <p>Expérience dans la définition des besoins en matière de systèmes d'information et de données.</p> <p>Expérience dans la constitution et la mise à jour de base de données fiscales et patrimoniales.</p> <p>Expérience dans le développement d'applications informatiques.</p>

4 CADRE INSTITUTIONNEL

Le Jumelage s'inscrit dans le cadre institutionnel suivant :

4.1 Direction Générale des Impôts - Ministère de l'Economie et des Finances.

Le présent jumelage, au bénéfice DGI, constitue l'un des jumelages financés par l'enveloppe d'accompagnement du programme Maroc - Union européenne "Hakama".

Pour ce jumelage, le pouvoir adjudicateur et autorité contractante sera le Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc.

La préparation, la mise en œuvre et le suivi du jumelage, ainsi que la coordination éventuelle avec les instruments TAIEX et SIGMA sont confiés à la CAP-RSA, qui a désormais la charge de la mise en œuvre de l'ensemble des jumelages institutionnels dans le cadre de la coopération entre l'UE et le Maroc.

Le Ministère de l'Economie et des Finances, et plus particulièrement la direction générale des impôts (DGI), est le bénéficiaire du présent projet de jumelage qui profitera essentiellement à ses structures constituant l'administration fiscale.

Présentation de la DGI :

L'effectif total de la DGI est de 4 735 agents dont la répartition est faite comme suit :

- Administration centrale :	568	(12%)
- Services extérieurs :	4 167	(88%)

Les directions centrales

La Direction Générale des Impôts est dirigée par un directeur général et est composée au niveau central de trois directions « Métier », une direction « support » et une division de l'Audit et de l'Inspection.

Les directions « Métier » représentent les domaines d'expertise à travers :

- La Direction de la législation, des études et de la coopération internationale ;
- La Direction de l'assiette, du recouvrement et des affaires juridiques ;
- La Direction du contrôle fiscal.

La Direction des ressources et du système d'information fournit aux différentes entités de la Direction Générale des Impôts les ressources et l'infrastructure nécessaires au bon déroulement de leurs missions.

La division de l'audit et de l'inspection est dirigée par un inspecteur des finances assisté par huit inspecteurs et huit chargés d'inspection.

Elle a pour mission d'inspecter les services extérieurs avec le soutien, sur le terrain, de services régionaux d'inspection.

La pratique de l'audit est effective mais l'essentiel de l'activité consiste encore en opérations d'inspection où la recherche de responsabilité dans la situation d'un service donné demeure l'objectif.

Les services extérieurs

Ils sont structurés autour de 16 directions régionales parfois subdivisées en directions. Ainsi, la Direction Régionale du Grand Casablanca comprend 10 directions inter préfectorales ou préfectorales et celle de Rabat compte trois directions préfectorales.

De façon générale, la structure d'une direction régionale comporte :

- un service régional d'assiette ;
- un service régional des vérifications ;
- un service des ressources humaines, de la formation et des affaires générales ;
- un service régional de l'inspection des services.

Au plan opérationnel, les directions régionales, inter préfectorales et préfectorales sont organisées autour de trois fonctions principales :

- L'assiette de l'impôt et les affaires juridiques qui sont gérées au niveau des subdivisions d'assiettes spécialisées par type de contribuables et portent sur les impôts d'Etat (taxe sur la valeur ajoutée, impôt sur les sociétés, impôt sur le revenu, droits d'enregistrement et de timbre) et sur les impôts locaux (taxe professionnelle, taxe d'habitation et taxe de services communaux) ;
- Le recouvrement des impôts effectué au niveau des recettes de l'administration fiscale (RAF) qui sont chargées du recouvrement de la taxe sur la valeur ajoutée, de l'impôt sur les sociétés, de l'impôt sur le revenu au titre des profits fonciers et des droits d'enregistrement et de timbre⁶ ;
- Le contrôle fiscal accompli sur place, par les inspecteurs-vérificateurs rattachés aux brigades de vérification ou sur pièces, dans les locaux des services fiscaux, par les gestionnaires des dossiers des contribuables qui procèdent à l'examen des déclarations déposées, à travers le recours aux renseignements et documents qu'ils détiennent.

Par ailleurs, au cours des récentes années, l'accent a été mis sur l'organisation de services polyvalents d'accueil des contribuables.

Le principe de segmentation des contribuables a enfin conduit à implanter des services des grandes entreprises rattachées aux directions régionales de Casablanca et de Rabat.

4.2 Autres Institutions publiques associées à certaines activités du Jumelage

- La Cour des Comptes (Activité 2.1.5)

⁶ Le transfert du recouvrement à la DGI date de l'année 2004 mais les services de la Trésorerie Générale du Royaume ont conservé le recouvrement des impôts locaux et ceux émis par voie de rôle.

- L'Inspection Générale des Finances (Activité 2.1.5)
- La Trésorerie Générale du Royaume (Activité 2.1.5)
- Le Ministère de la Justice (Activité 3.2.5)
- La Banque Centrale du Maroc (Activité 3.1.2)
- La Direction Générale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie (Activité 3.1.2)
- Le Registre de Commerce (Activité 3.1.2)
- Le Ministère du Commerce (Activités 3.1.2 et 3.1.3)
- L'Administration des douanes et impôts indirects (Activités 3.1.2 et 3.1.3)

5 BUDGET

Le budget indicatif de ce projet de jumelage est de :

1 200 000,00 € (Un million deux cents mille euros).

6 MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE

6.1 Organisme de mise en œuvre du jumelage

La Cellule d'Accompagnement au Programme "Réussir le Statut Avancé" (CAP-RSA), dépendant du Ministère de l'Economie et des Finances, assure le suivi de l'ensemble des jumelages européens mis en œuvre au Maroc, également le présent jumelage, financé sur le programme Hakama.

Elle assure par conséquent le lancement de l'appel à propositions, ainsi que la phase de contractualisation et de suivi de la mise en œuvre, et ce, dans le respect des procédures de contrôle décentralisé ex-ante définies dans le manuel de jumelage.

Personnes de contact à la CAP-RSA :

Souad MELLOUK

Chef du Service de la Convergence règlementaire avec l'Union européenne
 Responsable de la Cellule d'accompagnement du Programme « Réussir le Statut avancé »
 Direction du Trésor et des Finances extérieures
 Ministère de l'Economie et des Finances
 Quartier Administratif, Avenue Mohamed V-Rabat
 Tél: 212 5 37 67 75 98
 Fax: 212 5 3767 75 32
 E-mail: s.mellouk@tresor.finances.gov.ma

6.2 Principaux homologues dans le pays bénéficiaire

Le Chef de projet

Monsieur **Nabyl LAKHDAR** sera le Chef de projet jumelage pour la partie marocaine. Il travaillera en étroite collaboration avec le Chef de projet de l'État membre et le CRJ et son homologue. Il fera régulièrement le suivi de l'avancement des activités du projet de

jumelage et apportera tout l'appui nécessaire pour assurer la bonne marche du projet. Il co-présidera les Comités de pilotage trimestriels du jumelage.

Monsieur Nabyl LAKHDAR

Fonction : Directeur des Ressources et du Système d'Information

Direction Générale des Impôts

Rue Abou Marouane Saadi, Agdal, Rabat, Maroc

Tél. 212 5 37 27 92 41 / Fax. 212 5 37 27 92 42

Courriel : n.lakhdar@tax.gov.ma

Homologue du CRJ

Monsieur **Abdelaziz MESSAOUDI** sera l'homologue principal du CRJ et à ce titre son référent principal pendant toute la durée du jumelage. Il sera notamment en charge de coordonner au jour le jour avec le CRJ les actions relevant de la partie marocaine au jumelage et d'assurer le lien avec les cadres ou groupes de travail marocains correspondants et les experts-clés de l'État membre. Il est susceptible d'être consulté pour toutes les activités de jumelage prévues.

Le Chef de projet et l'homologue du CRJ mobiliseront toutes les ressources humaines au sein de l'administration marocaine, nécessaires pour mener à bien conjointement avec le CRJ et les experts de l'État membre les activités définies dans le respect du calendrier établi.

Monsieur Abdelaziz MESSAOUDI

Fonction : Chef de Division des Etudes et de la Communication

Direction Générale des Impôts

Rue Abou Marouane Saadi, Agdal, Rabat, Maroc

Tél. 212 5 37-27-92-32/ Fax. 212 5 37 20.92.20

Courriel : a.messaoudi@tax.gov.ma

6.3 Comité de pilotage du jumelage

Le CoPIL sera composé par des représentants de toutes les parties prenantes, notamment: le chef de projet du côté de la DGI du Maroc, le chef de projet du côté de l'Etat Membre, l'homologue du CRJ et le CRJ, les représentants de la DUE et de la CAP-RSA.

Le CoPIL assurera le pilotage, le contrôle et la supervision des activités du projet et de ses résultats obligatoires, pour assurer la bonne gouvernance du jumelage tout au long de sa durée et pour que les activités de jumelage puissent se dérouler de manière efficace.

Des réunions régulières du Comité de pilotage seront organisées chaque trimestre, lors de ces réunions, ces membres procéderont à l'évaluation des progrès du projet, vérifieront la réalisation des livrables et discuteront de toute question pouvant avoir un effet sur la bonne marche du projet.

7 CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE

Action	Date
Durée du projet	24 mois
Lancement de l'appel à propositions	Février/Mars 2016
Réception des propositions	Mai/Juin 2016
Notification des Etats Membres	Août 2016
Signature du contrat de jumelage	Octobre 2016
Démarrage des activités du jumelage	Octobre/Novembre 2016
Fin du Jumelage	Octobre/Novembre 2018

8 DURABILITÉ DU PROJET

La pérennité du projet est assurée, d'une part, par la volonté politique de la DGI de se transformer en une réelle administration fiscale professionnalisée et d'autre part, par les apports des activités du jumelage, dont les résultats et l'impact s'inscrivent dans la durée.

8.1 Cohérence du projet avec la vision stratégique de la DGI

La volonté de modernisation de la DGI est clairement affichée à travers ses efforts pour se doter d'une vision stratégique moderne et ambitieuse pour la période 2012-2017 et des moyens et outils lui permettant de renforcer ses capacités et de se professionnaliser. Cette volonté se traduit par, notamment :

- L'organisation de la DGI selon une logique de segmentation, qui lui permet de définir des régimes et des modes de taxation adaptés aux capacités administratives des entreprises, tout en déployant une démarche de partenariat et de développement de relations de confiance avec ses usagers et en se souciant de la maîtrise des risques ;
- L'existence de cadres supérieurs très bien formés, ayant de l'expérience dans le domaine fiscal et cherchant en permanence à s'inspirer des meilleures pratiques des administrations fiscales comparables ;
- L'actuel déploiement d'un système d'information intégré (Système Intégré de Taxation) qui devrait être achevé aujourd'hui et qui vient compléter les efforts entrepris depuis 2007 pour promouvoir l'administration numérique ;
- La création d'une cellule de contrôle de gestion soucieuse de développer des outils de gestion par la performance ;
- Le soin mis dans la définition des objectifs et des activités du jumelage et l'évidente appropriation du projet par les différentes parties prenantes.

8.2 L'apport du jumelage

L'apport du jumelage est aussi d'assurer l'efficacité du dispositif envisagé. Dans ce sens, plusieurs actions peuvent être citées :

- L'introduction de procédures améliorant la sécurité juridique des contribuables et la qualité de leurs relations avec l'administration fiscale (accords préalables de prix de

transfert) ou visant à progresser dans la qualité du service rendu (délivrance des attestations, guide électronique des démarches fiscales) ;

- Le renforcement du contrôle fiscal autour des potentialités du nouveau système d'information et de la compréhension des dispositifs de fraude les plus élaborés pour les prévenir et en combattre les effets sur les finances publiques et sur les conditions d'une concurrence loyale ;
- Le développement d'une stratégie du recouvrement, basée sur l'analyse des risques et permettant d'asseoir les bases d'une plus forte professionnalisation du recouvrement forcé ;
- La préoccupation de devenir une administration électronique maîtrisant les prérequis informatiques (architecture moderne, supervision des systèmes, règles de sécurité pour une administration ouverte sur l'extérieur) ;
- L'expérience acquise durant la période du jumelage débouchant sur un réel transfert de savoir-faire sur des sujets importants ;
- Le caractère éminemment opérationnel du projet avec la mise en situation pour asseoir les bases d'une administration fiscale sensiblement réformée et professionnalisée.

Les thématiques ciblées, mais ambitieuses, retenues pour le jumelage et l'ensemble des activités induites assureront le caractère pérenne du savoir-faire acquis par la mise en œuvre des meilleures pratiques existantes dans ces domaines. Les procédures nouvelles clairement définies, rationnelles et pleinement opérationnelles, ainsi que les actions de formation engagées tout au long du projet, garantiront des effets bénéfiques à long terme.

Enfin, selon toute vraisemblance, il y a lieu de penser que la pérennité du projet sera renforcée par la poursuite des échanges d'expérience avec l(es) Institution(s) jumelle(s) après la fin du jumelage.

9 QUESTIONS TRANSVERSALES

9.1 Egalité des chances

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et les membres de son personnel s'engagent au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes, à combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basées sur le sexe, par référence à l'état matrimonial ou familial, sur la race, l'origine, la religion, ou l'orientation politique et à élaborer des instruments et stratégies fondées sur une approche intégrée de la dimension du genre et de toutes les autres dimensions.

9.2 Environnement

Le projet n'a pas d'incidence directe en matière d'environnement.

9.3 Cofinancement

Dans le cadre de la mise en œuvre du jumelage, la DGI mettra à la disposition du Conseiller (e) Résident de Jumelage et de son assistant(e):

- un bureau équipé, à proximité de celui de son homologue principal, avec PC ;
- le téléphone (avec en particulier une ligne internationale), un télécopieur et l'accès à l'Internet.

Un bureau sera également mis à la disposition des experts court-terme en mission.

En ce qui concerne l'organisation des séminaires de formation et la logistique s'y rapportant, salles de séminaire, matériel audiovisuel et autres frais annexes (photocopies, transports pour les cadres des administrations bénéficiaires, etc.) seront pris en charge par la DGI.

10 CONDITIONNALITÉ ET ÉCHELONNEMENT

Conditions préalables

Un engagement et un soutien fort sont attendus du bénéficiaire, y compris la volonté d'établir un Comité de pilotage au sein duquel ses représentants joueront un rôle actif dans la coordination et la mise en œuvre du projet de jumelage.

La DGI devra, en particulier, nommer le personnel homologue et allouer le personnel adéquat pour la mise en œuvre de toutes les activités, y compris la formation, pour l'obtention des résultats obligatoires.

Pour garantir la réussite de ce projet, le bénéficiaire s'engage ainsi à réaliser toutes les activités.

Certaines activités à réaliser dans le cadre de ce projet sont tributaires d'un travail de préparation, d'adaptation et de validation qui incombe à la partie bénéficiaire.

De ce fait, l'intervention des experts de l'administration jumelle devrait s'opérer par intermittence, laissant à l'institution bénéficiaire le temps de préparation, d'adaptation et de validation nécessaire.

A cet égard, il faut souligner que toutes les options stratégiques devront pouvoir être envisagées, en début du jumelage, afin d'inspirer l'ensemble des activités en aval.

Enfin, une coordination entre les différentes activités de chaque composante est nécessaire pour une réalisation adéquate et cohérente du projet de jumelage, d'autant plus que certaines activités doivent respecter un ordre chronologique de réalisation, alors que d'autres peuvent être menées en parallèle. Cette coordination sera assurée en étroite collaboration entre les administrations jumelles.

Séquençage :

Le tableau présentant le calendrier de mise en œuvre (Annexe I) mentionne à titre indicatif les séquences des différentes activités en fonction des résultats à obtenir sur la période de 24 mois

LISTE DES ANNEXES

Annexe I: Cadre logique

Annexe II: Calendrier indicatif des activités

ANNEXE I: Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	Contribuer au renforcement du civisme fiscal et à la performance de l'administration fiscale par l'amélioration de ses relations avec les contribuables	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle d'accueil du public est défini dans sa globalité Les indicateurs de civisme fiscal s'améliorent Le recours aux télé-procédures est en progression Une stratégie moderne du recouvrement est définie et opérationnelle Le système d'analyse risque permet de se concentrer sur les priorités définies La méthodologie de lutte contre les fraudes les plus graves est définie et opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'activité de la DGI Tableaux de bord renouvelés Existence de silos de données automatisés Structure organisationnelle adaptée Disponibilité et diffusion de guides des procédures d'accueil du public, de contrôle fiscal et de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> La vision de la DGI est partagée et ses ambitions sont notoirement soutenues à tous les niveaux de l'Etat et comprises par le public
Objectif spécifique	L'objectif spécifique du projet de jumelage est d'appuyer la DGI dans l'approfondissement du civisme fiscal par l'amélioration du service rendu aux usagers et le renforcement des missions de contrôle fiscal et de recouvrement des créances fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle d'accueil du public est défini dans sa globalité Les indicateurs de civisme fiscal s'améliorent Le recours aux télé-procédures est en progression Une stratégie moderne du recouvrement est définie et opérationnelle Le système d'analyse risque permet de se concentrer sur les priorités définies La méthodologie de lutte contre les fraudes les plus graves est définie et opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'activité de la DGI Tableaux de bord renouvelés Existence de silos de données automatisés Structure organisationnelle adaptée Disponibilité et diffusion de guides des procédures d'accueil du public, de contrôle fiscal et de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> La DGI dispose des capacités à entreprendre un très ambitieux programme de réforme La DGI a mis en place un dispositif moderne et réactif de gestion du changement La vision de la DGI est partagée et ses ambitions sont notoirement soutenues à tous les niveaux de l'Etat et comprises par le public
COMPOSANTE 1 : Une administration fiscale de qualité au service des usagers				
Résultat obligatoire 1.1 :	Une qualité de service accrue au profit des usagers	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle d'accueil du public est défini dans sa globalité, Nombre de services d'accueil installés dans les 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports intérimaires et rapport final du projet de jumelage Enquêtes de satisfaction des usagers Rapports des DRI sur l'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> L'administration a la capacité de constituer des équipes d'accueil sur la base de compétences avérées L'adéquation du parc immobilier à la

		<p>DRI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'attestations produites par le SIT • Nombre d'options pour les télé-procédures (déclarations et paiements) • % de paiements en ligne • Taux de satisfaction du public 	<ul style="list-style-type: none"> - Procès-verbaux des réunions techniques de consultation internes et externes - PV de validation des livrables - Etude actualisée de la satisfaction du public par sondage - Outils de pilotage des systèmes d'information de taxation (SIT et SIMPL) démontrant la montée en puissance des télé-procédures - Rapport annuel d'activité de la DGI 	<p>mise en place de services d'accueil efficace</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mobiliser une coopération positive avec d'autres organismes externes concernés par la délivrance d'attestations - Capacité à mobiliser une coopération positive avec d'autres organismes externes concernés par les télé-procédures de paiement
Résultat obligatoire 1.2 :	Un accompagnement des usagers de la DGI dans leurs démarches administratives	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de procédures intégrées dans le guide électronique des usagers • Le service en ligne est opérationnel • Taux de satisfaction du public 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports intérimaires et rapport final du projet de jumelage - Champ des procédures en ligne - Rapport d'activité de la DGI - Enquêtes de satisfaction des usagers - Guide électronique et PV de réunions et de validation - PV de réunion et rapport de visite d'étude 	<ul style="list-style-type: none"> - La diversité des pratiques est réduite à un minimum - L'opposabilité des informations fournies en ligne est clairement affirmée - Au moins l'une des administrations fiscales visitées devra avoir des caractéristiques proches de celles du Maroc

COMPOSANTE 2 : Le développement d'une parfaite maîtrise du métier du recouvrement forcé

Résultat obligatoire 2.1 :	Un mode de gestion moderne et efficient du recouvrement forcé est défini et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie du recouvrement publiée et strictement appliquée • Indicateurs de civisme fiscal (déclarations et paiements) en hausse • Diminution des arriérés et des droits constatés • Procédure d'admission en non-valeur, sécurisée, documentée et effective • Statut du comptable public sécurisé en accord avec les corps de contrôle • Système de cautionnement et d'assurance des comptables défini 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports intérimaires et rapport final du projet de jumelage - Rapport d'activité de la DGI - Données issues du SIT - Indicateurs de performance pertinents (réactivité face aux défaillances déclaratives ou de paiement, contentieux, évolution des arriérés, etc.). - Tableau des services opérationnels - Evolution du taux des restes à recouvrer - Rapports d'audit internes ou externes - Rapports / recommandations et projets de textes et de lois - Publication des instructions administratives sur les modalités d'apurement des créances fiscales - Disponibilité du projet de statut 	<ul style="list-style-type: none"> - L'appropriation des orientations stratégiques par les acteurs de terrain sera un facteur de succès primordial - La compréhension des enjeux par l'ensemble des acteurs de la chaîne opérationnelle concernés et leur adhésion aux orientations proposées devront être vérifiées - Les services informatiques ont la capacité d'intégrer de nouvelles fonctionnalités au SIT - Capacité à mobiliser, au-delà de la seule DGI, l'ensemble des acteurs du recouvrement des créances publiques et d'emporter la conviction du législateur et de la TGR - La Cour des Comptes, l'IGF et al TGR sont ouvertes à une évolution des conditions de mise en cause des
-----------------------------------	--	--	---	---

			<p>rénové des comptables publics</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité d'un projet de mise en place d'un système de cautionnement et d'assurance des risques des comptables publics - Document de validation par la Cour des Comptes et l'IGF, éventuellement assorti de recommandations et de prérequis 	comptables publics (obligation de moyen plus que de résultat)
Résultat obligatoire 2.2 :	Les services de recouvrement forcé sont structurés et opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de structures régionales de recouvrement forcé (SRRF) mises en place • Mode de recrutement des agents et des cadres et des agents des SRRF défini et opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports intérimaires et rapport final du projet de jumelage - Nombre d'actions engagées après commandement selon les rapports des DRI - Rapports des DRI - Bilan de mise en place d'une première vague de services régionaux de recouvrement forcé 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspects logistiques - Disponibilité et capacité à mobiliser les compétences requises des cadres et des agents est avérée dans toutes les DRI - Le Ministère de la Fonction Publique, la Direction du Budget et la TGR soutiennent le projet
Résultat obligatoire 2.3 :	Une méthodologie du recouvrement forcé s'appuyant sur les meilleures pratiques est mise en application	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures de recouvrement forcé documentées, sur la base des meilleures pratiques européennes d'au moins 5 Etats membres • Nombre d'agents des SRRF installés et formés 	<ul style="list-style-type: none"> - Guide du recouvrement forcé validé - Bilan de mise en place d'une première vague de services régionaux de recouvrement forcé - Disponibilité du plan de déploiement des SRRF - Rapport de la visite d'étude 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination avec les travaux confiés au service de la modernisation et maîtrise des techniques de réingénierie des procédures - Bonne coopération avec l'ensemble des administrations et organismes concernés - Capacité des centres de formation de la DGI à intégrer ces formations dans leur programme annuel - Bonne compréhension par le(s) pays d'accueil des attentes de la délégation marocaine

COMPOSANTE 3 : Le renforcement de l'action de l'administration en matière de contrôle fiscal

Résultat obligatoire 3.1 :	Une gestion renforcée, optimisée et dématérialisée des recouvrements internes et externes est mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'analyse-risque de la DGI enrichi • Plus de 50 % de vérifications programmées sur la base du système d'analyse-risque • Un échange automatique et permanent d'informations est établi avec divers partenaires sur la base 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports intérimaires et rapport final du projet de jumelage - Rapport d'audit sur l'exercice du droit de constatation - Plan de formation de la DGI - Suivi d'activité de la DCF - Documentation de l'approche d'analyse-risque pour la programmation du contrôle fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> - Application effective du droit de communication et du droit de constatation. - Disponibilité des données requises ou souhaitées dans une forme supportant la constitution automatisée de bases de données - Capacité à convaincre les organismes externes de l'intérêt et de la
-----------------------------------	---	--	---	---

		de conventions	externe - Outils de pilotage du SIT	nécessité éventuelle d'accompagner la démarche de la DGI - Effectivité des soutiens politiques nécessaires et compréhension des enjeux par le monde de l'entreprise - Amélioration du taux de bancarisation - Disponibilité des données et capacité à les intégrer dans le système d'analyse-risque
Résultat obligatoire 3.2 :	Des méthodes efficaces de lutte contre la fraude sont développées	<ul style="list-style-type: none"> • Recours à ACL et autres outils d'analyse des données comptables informatisés sécurisés et documentés • Cadre juridique de facturation adopté • Exercice du droit de constatation effectif • Cartographie des montages frauduleux intégrée dans le système d'analyse-risque • Modalités de contrôle des TPE intégrées dans le système d'analyse-risque • Nombre de protocoles signés avec des services de lutte contre la fraude • Régime de sanctions basé sur le principe de proportionnalité défini et documenté 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports intérimaires et rapport final du projet de jumelage - Suivi d'activité de la DCF - Rapport d'activité de la DGI - Lois de finances - Diffusion d'une note cadre sur le contrôle des comptabilités informatisées - Diffusion du guide du vérificateur utilisateur d'ACL - Plan de formation de la DGI et bilan de suivi de sa mise en œuvre - Disponibilité et modalités d'exploitation du rapport sur la mise en place d'un service expert - Proposition de réforme du cadre juridique des règles de facturation et de l'exercice du droit de constatation validé par la DGI - Compte rendu des débats parlementaires - Outils de pilotage du contrôle fiscal - Disponibilité et exploitation des rapports de type benchmark sur les obligations comptables et fiscales et sur les modalités de contrôle des TPE - Diffusion de la note-cadre - Disponibilité de la cartographie au sein de la DCF - Description fonctionnelle du système d'analyse-risque dédié au 	<ul style="list-style-type: none"> - Suite favorable du parlement à une réforme symbolique de la démarche de convergence vers l'acquis communautaire - Compréhension des enjeux par le monde de l'entreprise compte tenu de la volonté avérée de limiter à l'essentiel les contraintes nouvelles et leur coût - Les représentants de l'entreprise, et notamment les chambres professionnelles, partagent les objectifs d'amélioration du civisme, d'approfondissement des modes de gestion des TPE et de respect des règles d'une concurrence loyale - Disponibilité des informations nécessaires et capacité à actualiser en permanence ce mode de connaissance - Capacité de convaincre les pouvoirs publics des enjeux de la lutte contre la fraude organisée et certaines formes d'économie informelle. - Capacité à convaincre les pouvoirs publics de la nécessité d'une application stricte du principe de proportionnalité de la sanction en matière fiscale et pénale - Capacité d'administrations partenaires comparables au Maroc à accueillir une délégation et à en

			<p>contrôle fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposition de mesures de lutte contre les fraudes fiscales les plus graves validée par la DGI - Protocoles de coopération entre organismes publics de lutte contre la fraude - Disponibilité et exploitation du document-cadre sur la structuration de la lutte contre les fraudes les plus graves à la DGI - Disponibilité d'une documentation consolidée sur le nouveau système de sanctions proposé - Proposition de mesures relatives à la proportionnalité des sanctions fiscales et pénales validées par la DGI - Rapport de la visite d'étude - Compte rendu de réunion - Liste des participants - Synthèse de l'évaluation de la réunion par les participants 	<p>intégrer les finalités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les participants comprennent et partagent les éléments d'une politique de renforcement de la lutte contre la fraude fiscale
<p>Résultat obligatoire 3.3 :</p>	<p>Un référentiel inspiré des meilleures pratiques d'élaboration des accords de prix de transfert est mis en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure d'accord préalable de prix de transfert documentée, supportée par des outils adaptés et, opérationnelle • Disponibilité de modèles et canevas pour l'élaboration des accords selon le secteur d'activité, les enjeux et les risques Premier groupe de négociateurs formé • Référentiel de base de données disponible 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité et diffusion du guide des conventions préalables de prix de transfert - Plan de formation de la DGI et bilan de la formation - Rapport d'activité de la DGI - Nombre de bases de données sectorielles - Rapport de la visite d'étude 	<ul style="list-style-type: none"> - La DGI du Maroc est en accord avec le monde de l'entreprise pour approfondir le partenariat et prévenir les litiges sur la territorialité des bénéfices - Coordination efficace entre les administrations fiscales au niveau international - Environnement international de plus en plus exigeant en matière de transparence dans les relations internationales économiques et financières - Capacité d'administrations partenaires comparables au Maroc à accueillir une délégation et à partager les expériences

Résultat	Objectif	Cible / Moyens	Hypothèses
COMPOSANTE 0 : CONFERENCES DE LANCEMENT, A MI-PAROURS ET DE CLOTURE			
0.1	Conférence de lancement	Cible : Institutions et médias	Toutes les parties prenantes concernées par la mise en œuvre du projet sont motivées, engagées et prêtes
0.2	Conférence de mi-parcours	Cible : Institutions et médias	Toutes les parties prenantes concernées par la mise en œuvre du projet sont motivées, engagées et prêtes
0.3	Conférence de clôture	Cible : Institutions et médias	Toutes les parties prenantes concernées par la mise en œuvre du projet sont motivées, engagées et prêtes
COMPOSANTE 1 : UNE ADMINISTRATION FISCALE NUMERIQUE POUR PLUS DE QUALITE DE SERVICE AU PROFIT DES USAGERS			
A.1.1.1	Poursuivre la structuration de l'accueil du public	DARAJ –DRSI - Service de la Modernisation – Service de la Communication – DRI	Capacité de l'administration à constituer des équipes d'accueil sur la base de compétences avérées L'adéquation du parc immobilier à la mise en place de services d'accueil efficaces
A.1.1.2	Améliorer la satisfaction des usagers en optimisant : - les modalités de traitement des différents types d'attestations ; - la délivrance des attestations en ligne en améliorant la procédure avec l'appui du support de l'informatique ;	DARAJ Service de la modernisation – DRSI – DRI – Service de la Communication	Capacité à mobiliser une coopération positive avec d'autres organismes externes concernés par la délivrance d'attestations
A.1.1.3	Améliorer les modes électroniques de déclaration et de paiement spontané en ligne de l'impôt	DARAJ – Service de la modernisation – DRSI - DRI – Service de la Communication	Capacité à mobiliser une coopération positive avec d'autres organismes externes concernés par les télé-procédures de paiement
A.1.2.1	Mieux accompagner les contribuables dans leurs démarches administratives en mettant à leur disposition, sur le portail fiscal, un guide électronique des procédures détaillant les processus et les pièces justificatives nécessaires.	Service de la communication, service de la modernisation, DARAJ, DRI	La diversité des pratiques au sein de la DGI est réduite à un minimum La question de l'opposabilité des informations fournies en ligne est traitée avec clarté sur le plan juridique
A.1.2.2	Effectuer une visite d'études dans une ou plusieurs administrations d'un État membre pour prendre connaissance de l'organisation de l'accueil du public et des initiatives pour	Cible de 3 participants de la DGI DARAJ - DRI - DRSI	Au moins l'une des administrations fiscales visitées devra avoir des caractéristiques proches de celles du Maroc

	améliorer et faire certifier la qualité de service aux contribuables.		
COMPOSANTE 2 Développement d'une parfaite maîtrise du métier du recouvrement forcé			
A.2.1.1	Tracer de façon claire et cohérente le cadre dans lequel s'inscrit le recouvrement de l'impôt, confié à la DGI à partir de l'année 2004, afin d'adopter une pratique de prévention des défaillances, de promouvoir une chaîne globale de qualité de l'assiette, du contrôle, du contentieux et d'application des sanctions et de définir les règles modernes dans lesquelles doit s'inscrire le recouvrement forcé.	DARAJ - DRSI - Service de la Communication - DRI	L'appropriation des orientations stratégiques par les acteurs de terrain sera un facteur de succès primordial
A.2.1.2	Faire du recouvrement forcé une exception en recherchant des solutions préventives.	DARAJ – DCF – DRSI – DRI	La compréhension des enjeux par l'ensemble des acteurs de la chaîne opérationnelle concernés et leur adhésion aux orientations proposées devront être vérifiées.
A.2.1.3	Un recouvrement forcé efficace appuyé par le SIT et extension des fonctionnalités du SIT au recouvrement forcé.	DARAJ - DRSI - Service de la Communication	Les services informatiques ont la capacité d'intégrer de nouvelles fonctionnalités au SIT
A.2.1.4	Evaluation des outils juridiques dont dispose la DGI pour remplir sa mission de recouvrement forcé assortie de recommandations	DARAJ – DLECI	Capacité à mobiliser, au-delà de la seule DGI, l'ensemble des acteurs du recouvrement des créances publiques et d'emporter la conviction du législateur et de la TGR
A.2.1.5	Définir un cadre moderne et équilibré de responsabilité comptable, administrative et juridictionnelle des comptables publics et en promouvoir et soutenir la mise en place.	DARAJ – DRSI	La Cour des Comptes, l'IGF et la TGR sont ouvertes à une évolution des conditions de mise en cause des comptables publics (obligation de moyen plus que de résultat)
A.2.2.1	Concrétisation du projet d'instauration de services régionaux de recouvrement forcé	DRSI - DARAJ – DLECI – DRSI	Aspects logistiques Disponibilité et capacité à mobiliser l'ensemble des compétences requises des cadres et des agents dans toutes les DRI
A.2.2.2	Adopter une approche nouvelle basée sur la spécialisation du recouvrement forcé. Préciser les prés-requis aux plans quantitatif et qualitatif	DRSI – DARAJ - DRI	Le Ministère de la Fonction Publique, la Direction du Budget et la TGR soutiennent le projet

A.2.3.1	Appui à la rédaction d'un guide de gestion en matière de recouvrement forcé	DARAJ – Service de la Modernisation de la DLECI – DRI	Coordination avec les travaux confiés au service de la modernisation Bonne maîtrise des techniques de réingénierie des procédures Bonne coopération avec l'ensemble des administrations et organismes concernés
A.2.3.2	Développer une parfaite maîtrise du métier du recouvrement forcé et des nouveaux outils mis à leur disposition	DARAJ – Direction des ressources humaines	Capacité des centres de formation de la DGI à intégrer ces formations dans leur programme annuel
A.2.3.3	Organiser une visite d'étude sur l'organisation générale du recouvrement et sur son cadre juridique dans un ou plusieurs pays où la qualité du recouvrement est reconnue	3 participants DGI Maroc: DARAJ - DRI - DRSI	Bonne compréhension par le(s) pays d'accueil des attentes de la délégation marocaine

COMPOSANTE 3 : RENFORCEMENT DE L'ACTION DE L'ADMINISTRATION EN MATIERE DE CONTROLE FISCAL

A.3.1.1	Renforcement de la mobilisation systématique du renseignement interne et externe et son exploitation la plus efficiente dans le cadre d'un système informatisé.	DCF - DRSI – DARAJ-DRI	Application effective du droit de communication et du droit de constatation Disponibilité de l'ensemble des données requises ou souhaitées dans une forme supportant la constitution automatisée de bases de données
A.3.1.2	Enrichir le système d'analyse risque dédié au contrôle fiscal par la mobilisation de diverses sources documentaires autres que fiscales	DCF - DARAJ – DRSI	Amélioration du taux de bancarisation Disponibilité des données et capacité à les intégrer dans le système d'analyse-risque Capacité à convaincre les organismes externes de l'intérêt et de la nécessité éventuelle d'accompagner la démarche de la DGI
A.3.2.1	Renforcer la vérification des comptabilités informatisées	DCF – DRSI – DRI (Services régionaux des vérifications)	Compréhension des enjeux par le monde de l'entreprise
A.3.2.2	Des règles renforcées de facturation et une pratique efficace du droit de constatation comme conditions pour un contrôle fiscal de qualité.	DCF - DRSI – DLECI - Service de la Communication	Suite favorable du parlement à une réforme symbolique de la démarche de convergence vers l'acquis communautaire Compréhension des enjeux par le monde de l'entreprise compte tenu de la volonté avérée de limiter à l'essentiel les contraintes nouvelles et leur coût

A.3.2.3	Améliorer de façon équilibrée l'environnement comptable des TPE relevant du régime réel et adapter les modalités du contrôle fiscal à leurs capacités de gestion dans une approche de dissuasion de la fraude et de réduction du champ de l'économie informelle	DCF - DRSI – DLECI – DRI	Les représentants de l'entreprise, et notamment les chambres professionnelles, partagent les objectifs d'amélioration du civisme, d'amélioration des modes de gestion des TPE et de respect des règles d'une concurrence loyale
A.3.2.4	Etablir une cartographie des fraudes les plus graves	DCF – DRSI	Disponibilité des informations nécessaires et capacité à actualiser en permanence ce mode de connaissance
A.3.2.5	Doter la DGI d'un cadre juridique et d'une structure organisationnelle lui permettant de lutter efficacement contre les fraudes les plus graves	DCF	Capacité de convaincre les pouvoirs publics des enjeux de la lutte contre la fraude organisée et certaines formes d'économie informelle.
A.3.2.6	Renforcer les méthodes préventives de lutte contre la fraude fiscale	DCF – DLECI	Capacité à convaincre les pouvoirs publics de la nécessité d'une application stricte du principe de proportionnalité de la sanction en matière fiscale et pénale.
A.3.2.7	Effectuer une visite d'études dans une ou plusieurs administrations fiscales d'un État membre pour prendre connaissance de la manière dont est organisée la lutte contre les fraudes les plus graves, des méthodes et des moyens qui y sont affectés	5 Participants de la DGI Maroc DAI-DRI 5 H/J	Capacité d'administrations partenaires comparables au Maroc à accueillir une délégation et à en intégrer les finalités
A.3.2.8	Création d'un consensus sur les principes d'action permettant de renforcer la lutte contre la fraude fiscale	DCF – DRI - DRSI	Les participants comprennent et partagent les éléments d'une politique de renforcement de la lutte contre la fraude fiscale
A.3.3.1	Disposer d'un référentiel basé sur les meilleures pratiques internationales dans l'élaboration des accords de prix de transfert	DCF – DRSI – DLECI	La DGI du Maroc est en accord avec le monde de l'entreprise pour approfondir le partenariat et prévenir les litiges sur la territorialité des bénéfices Coordination efficiente entre les administrations fiscales au niveau international
A.3.3.2	Constituer une base de données par secteurs d'activité et selon les risques spécifiques à chaque secteur	DCF – DRSI – DLECI	Environnement international de plus en plus exigeant en matière de transparence dans les relations internationales économiques et financières

A.3.3.3	Effectuer une visite d'études dans une ou plusieurs administrations fiscales d'un État membre pour s'inspirer des meilleures pratiques dans l'élaboration des accords de prix de transfert	DLECI-DCF 5 Participants de la DGI Maroc 5 h/j	Capacité d'administrations partenaires comparables au Maroc à accueillir une délégation et à partager les expériences
---------	--	--	---

ANNEXE II – CALENDRIER INDICATIF DE MISE EN OEUVRE

Note: selon le calendrier envisagé, le mois 1 correspondrait au mois de septembre 2016 (Point 7 de la fiche de projet)

Activités	Mois du projet																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Activités générales																									
0.1 : Démarrage du projet et séminaire de lancement																									
0.2 : Conférence à mi-parcours																									
0.2 : Séminaire de clôture																									
Composante 1 : Une administration fiscale de qualité au service des usagers																									
Résultat obligatoire 1.1 : Une qualité de service accrue au profit des usagers																									
1.1.1 : Apporter un appui à l'organisation et au fonctionnement d'un accueil public de qualité																									
1.1.2 : Améliorer le système de délivrance des attestations																									
1.1.3 : Améliorer le système des télé-procédures de déclaration et de paiement spontané																									
Résultat obligatoire 1.2 : Un accompagnement des usagers de la DGI dans leurs démarches administratives																									
1.2.1 : Elaborer et intégrer au portail fiscal un guide électronique appliqué des procédures pour mieux guider les usagers dans leurs démarches																									
1.2.2 : Organiser une visite d'études sur l'organisation de l'accueil du public et la qualité du service aux contribuables																									
Composante 2 : Développement d'une parfaite maîtrise du métier du recouvrement force																									
Résultat obligatoire 2.1 : Un mode de gestion moderne et efficient du recouvrement forcé est défini et mis en œuvre																									
2.1.1 : Définir une stratégie du recouvrement forcé																									
2.1.2 : Prévenir le recouvrement forcé																									
2.1.3 : Assurer un soutien efficace du recouvrement forcé par le SIT																									
2.1.4 : Adapter l'environnement juridique du recouvrement																									
2.1.5 : Elaborer un cadre moderne et équilibré de responsabilité des comptables publics et en soutenir la mise en place																									
Résultat obligatoire 2.2 : Les services de recouvrement forcé sont structurés et opérationnels																									
2.2.1 : Appuyer la mise en place juridique et administrative de services régionaux professionnalisés de recouvrement forcé																									
2.2.2 : Mettre à niveau les moyens humains avec un cadre statutaire motivant pour le recouvrement forcé																									
Mois du projet																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Résultat obligatoire 2.3 : Une méthodologie du recouvrement forcé s'appuyant sur les meilleures pratiques est mise en application																									

