

**Monsieur le Président du Groupement Professionnel
des Banques du Maroc**

Messieurs les Présidents Directeurs Généraux,

Mesdames et Messieurs,

Au nom de la Direction des Impôts et en mon nom personnel, je tiens à vous exprimer mes vifs remerciements pour votre invitation.

La réunion que nous entamons aujourd'hui confirme l'esprit de concertation et de dialogue qu'il est impératif d'inscrire dans nos relations avec les secteurs de l'économie nationale.

Cette rencontre avec le secteur bancaire, l'un des secteurs clefs de notre économie, est une opportunité commune.

Loin du formalisme habituel, c'est un contact direct, franc et transparent.

CASABLANCA, le 3 Mai 1999

Le Maroc, en tant qu'économie ouverte, se doit d'accentuer le rythme de développement économique et social afin d'amorcer en toute sécurité le virage du 21ème siècle.

Dans ce contexte, les barrières physiques notamment douanières tendent à diminuer. Les recettes provenant de la douane vont être relayées par les recettes fiscales.

Les barrières mentales, quant à elles, ne sauraient tarder. Les recettes de gestion individuelle vont devoir céder la place à l'approche collective de gestion.

Ainsi, la collectivité devient le centre de notre activité en respectant, bien entendu, les libertés individuelles.

L'économie ouverte a pour corollaire une administration ouverte. C'est une organisation, comme toutes les autres entreprises, elle doit être en phase avec son environnement. Ses méthodes de gestion, bien que sur

certains aspects soient spécifiques, doivent chercher la qualité, l'efficacité et l'excellence.

Qui dit administration ouverte, dit décision ouverte : ouverte à tous, dans toutes les étapes du processus décisionnel. Ainsi, l'écoute et la consultation doivent être permanentes. Elles donneront toutes les chances de réussite aux politiques publiques.

Le secteur bancaire est interpellé aujourd'hui pour nous accompagner dans cette volonté de réussir ensemble et collectivement.

Vos institutions sont reconnues pour leurs performances financières, leur sens du civisme et leur rôle dans le développement économique et social sans omettre leur soutien au champ culturel.

Vous cherchez à satisfaire vos clients, à multiplier les gains en productivité, à améliorer vos bénéfices tout en veillant à la paix sociale. Vous accompagnez également les entreprises à abonder dans le même sens.

Nous partageons avec vous ces valeurs, ces objectifs et ces ambitions.

C'est ainsi, l'analyse de risque des entreprises que vous opérez devrait être similaire au niveau du fisc. Vous avez des règles prudentielles pour prévenir les crises financières, nous devrions avoir les nôtres. En fait, au lieu de faire de la fiscalité et surtout du contrôle fiscal un outil de déstabilisation des entreprises, il faut l'utiliser comme moyen de prévention. Il doit être fondé sur des critères clairs et connus ayant un rôle pédagogique et non répressif. Le but final est d'établir les règles du jeu de manière transparente.

La transparence se fait de deux côtés pour y voir clair. Si la charge fiscale doit être répartie de manière équitable, tout le monde doit y mettre du sien.

Pour réussir, nous comptons sur votre soutien pour mettre en valeur le sens de la collectivité et surtout d'encourager les entreprises que vous financez à changer de comportement fiscal.

D'évidence, les ressources que nous mobilisons ne font que transiter par le Trésor pour être redistribuées par la suite aux différentes catégories de la société.

La recherche de l'efficience par la Direction des Impôts suppose une mutation du statique au dynamique. La fonction publique, d'habitude réactive doit être davantage proactive. L'argent sommeille dans les couloirs et dans les dossiers de contentieux. Certes, le fisc dispose de la contrainte. Mais nous privilégions le rapprochement avec les opérateurs économiques pour trouver des solutions et recouvrer le plus rapidement possible les créances en souffrance.

C'est là, où nous remarquons que les métiers de la finance en général sont similaires et le fisc ne doit pas faire l'exception.

Le recouvrement des créances, au-delà de la recette, est un moyen d'observation de premier ordre pour analyser nos incohérences. Il permet de savoir si l'assiette et le contrôle de l'impôt sont bien assurés. L'approche dynamique permet de remettre en question notre façon de travailler et de comprendre si les dysfonctionnements dont nous souffrons sont tous d'origine administrative ou autre.

A mon sens, à l'instar de la plupart des organisations, la réussite de la mutation culturelle de la Direction des Impôts se fonde sur :

- ses ressources humaines ;**
- et les nouvelles technologies d'information.**

Les efforts doivent être concentrés pour respecter les ressources humaines, les mobiliser, les valoriser et les fidéliser. Là également, les règles du jeu doivent être claires, la récompense et la sanction sont nécessaires pour atteindre la qualité recherchée.

Les femmes et les hommes de cette direction doivent être convaincus de la responsabilité historique dont ils ont la charge. Le travail au quotidien qu'ils réalisent pour la collectivité et par conséquent pour eux mêmes et leurs enfants devraient être suffisants pour qu'ils soient conscients de la noblesse de leur mission.

Par ailleurs, l'an 2000 est déjà là. Les nouvelles technologies ne sont plus un luxe mais une nécessité vitale. L'information joue un rôle stratégique pour nos institutions respectives. Les chantiers ouverts ou à ouvrir devraient intégrer la technologie pour gérer cette information.

Enfin, sans prétendre avoir les bons réflexes des banquiers, et même si notre administration s'occupe principalement des recettes, la chasse au coût au sein de la direction des Impôts est un impératif pour

éviter de gaspiller les recettes mobilisées auprès des citoyens après tant d'efforts sachant que la meilleure recette est la maîtrise des dépenses.

**Monsieur le Président du G.P.B.M.,
Messieurs les Présidents Directeurs Généraux,
Mesdames et Messieurs,**

Cette rencontre est l'une des toutes premières que nous tenons avec les acteurs des secteurs organisés. Je souhaite que nous ayons des échanges riches et fructueux qui aboutissent à des résultats concrets et applicables avec un échéancier précis.

Je propose que cette rencontre soit un exemple pour les autres secteurs qui vont nous solliciter. Nous sommes à votre écoute car, pour moi, l'ouverture est une profonde conviction .