



LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION FISCALE

**par Nouredine Bensouda,
Directeur Général des Impôts**

Université Mohammed V, Rabat, 21 mai 2003

Mesdames et messieurs,

Je vous remercie de m'accueillir dans l'enceinte de l'Université Mohamed V et de l'intérêt que vous portez à la question fiscale et à la modernisation de l'administration.

La modernisation revêt, en effet, une place centrale parmi les grands chantiers auxquels l'Administration publique s'est attelée pendant la décennie 1990. Perçue assez souvent comme inadaptée par rapport à l'évolution de l'économie et de la société, l'administration a été ainsi interpellée en vue de moderniser ses rouages et ses méthodes d'intervention pour accompagner et soutenir les changements économiques et sociaux.

Dans ce contexte, l'Administration fiscale, qui joue un rôle fondamental dans l'activité économique du pays, devait impulser une évolution importante qui s'est traduite par des changements touchant aussi bien le système fiscal que la gestion administrative.

Chargée essentiellement de missions de mobilisation des ressources budgétaires et de service public qui la mettent en relation étroite avec les citoyens et les entreprises, l'Administration fiscale devait s'adapter aux

mutations que connaît le monde des affaires et l'évolution de la société marocaine en général.

Cette nécessité d'adaptation et donc de modernisation ne cède pas à un effet de mode mais s'inscrit dans le cadre d'une démarche de changement fondée sur un diagnostic de l'existant et un plan d'action à court et à moyen terme en vue de consolider les acquis et surmonter les obstacles.

I - LA POLITIQUE FISCALE

1) Le système fiscal avant la réforme

Le paysage fiscal qui prévalait à la veille de la réforme fiscale de 1984 présentait un système complexe, peu rentable sur le plan budgétaire et en retrait par rapport à l'évolution économique dans le sens où il ne participait pas activement à la dynamique de la croissance.

Ces caractéristiques marquaient à des degrés divers les différentes composantes du système fiscal.

a) L'imposition des revenus

L'imposition des revenus était dominée par la démarche cédulaire qui avait abouti à un système composite comprenant une pluralité d'impôts en fonction des différentes catégories de revenus.

On ne dénombrerait pas moins de 9 impôts sur le revenu des personnes physiques : l'impôt sur les bénéfices professionnels, le prélèvement sur les traitements et salaires, la taxe urbaine, l'impôt agricole, la contribution complémentaire sur le revenu global des personnes physiques, la taxe sur les produits des actions, la taxe sur les profits immobiliers, la participation à la solidarité nationale et la taxe sur les produits de placement à revenu fixe.

Concernant les personnes morales, on retrouve la même tendance à la multiplicité des impôts mais légèrement atténuée avec 6 impôts : l'impôt sur les bénéfices professionnels, l'impôt agricole, la taxe urbaine, la taxe sur les produits des actions, la taxe sur les produits des placements à revenu fixe et la participation à la solidarité nationale.

Ce foisonnement d'impôts catégoriels obéissait à une logique qui avait rapidement montré ses limites et qui, sous la pression des besoins de financement des dépenses de l'Etat, cherchait les recettes additionnelles par la création de nouveaux impôts ou l'augmentation des taux. Il en est découlé des taux d'imposition culminant à des niveaux rédhibitoires : 62% pour les personnes physiques et 52,8% pour les personnes morales.

Cette situation a produit des distorsions, si l'on considère la prolifération des régimes dérogatoires qui ont marqué le paysage fiscal durant cette étape.

Il en est résulté une concentration de la charge fiscale sur une partie des contribuables au lieu d'une répartition équitable sur l'ensemble. Ce

phénomène a été exacerbé par les comportements de fraude fiscale et le développement de l'informel.

b) L'imposition de la dépense

L'imposition de la dépense se caractérisait par sa dualité, l'étroitesse du champ d'application, l'aspect cumulatif de la taxation et la multiplicité des taux. La complexité de ce système d'imposition le rendait difficile à gérer, peu rentable et générant des distorsions au niveau de l'entreprise.

c) Le développement des exonérations

Les exonérations ont été introduites dès la première réforme fiscale des années 1960 mais elles étaient contenues dans des limites compatibles avec un objectif d'incitation à l'investissement qui ne compromettait pas le financement des dépenses de l'Etat.

L'encouragement de l'investissement par le biais de l'instrument fiscal devait par la suite être utilisé d'une manière intensive au point d'aboutir, à partir de 1973, à une mosaïque d'exonérations portant sur l'essentiel des activités économiques.

Le comportement des recettes fiscales n'a pas résisté à la multiplicité de ces avantages dont l'impact économique était, par ailleurs, en deçà des attentes, justifiant difficilement une telle démarche.

Aussi, une première révision de cette politique allait-elle avoir lieu en 1988 et a permis de réduire la durée et le quantum des exonérations existantes.

2) La réforme fiscale

La modernisation de la fiscalité marocaine allait être amorcée par la réforme de 1984. Cette étape a été d'abord marquée par la promulgation d'une loi-cadre qui a précisé les objectifs assignés à la réforme : la simplification du système fiscal, l'amélioration du rendement, une meilleure répartition de la charge fiscale et la non aggravation de la pression fiscale.

La mise en oeuvre de la réforme a connu 3 phases importantes : l'entrée en vigueur de la taxe sur la valeur ajoutée en 1986, l'introduction de l'impôt sur les sociétés en 1987 et la mise en oeuvre de l'impôt général sur le revenu en 1990.

Le concept de modernisation a inspiré la réforme en substituant l'optique de synthèse à la démarche catégorielle pour la configuration des impôts nouvellement créés.

L'impôt général sur le revenu des personnes physiques devait prendre en considération la globalité des revenus en uniformisant les règles d'assiette, les taux, les abattements et les autres techniques de liquidation de l'impôt.

Cette même démarche se retrouve dans l'impôt sur les sociétés par l'unification de l'imposition des produits réalisés par les personnes morales.

S'agissant de la taxe sur la valeur ajoutée, le nouveau système tire sa modernité de l'unification de l'imposition de la dépense en une seule taxe, de l'élargissement de son champ d'application notamment aux activités commerciales, de la réduction des taux et de la suppression de la taxation en cascade par la généralisation des déductions.

3) La consolidation de la réforme

C'est à travers la poursuite de ce processus dans son volet « élargissement de l'assiette » que l'effort a été investi en vue de densifier le tissu fiscal domestique.

Un bref rappel des étapes parcourues dans ce cadre pourrait mieux éclairer sur les perspectives d'avenir.

a) Période 1990-1998

Achevée en 1990, la réforme fiscale a permis d'instaurer un système fiscal moderne comparable à celui qui existe dans la plupart des pays avec lesquels le Maroc entretient des relations économiques et notamment les pays composant l'Union Européenne.

La consolidation de ce système devait être basée sur une réduction progressive de la charge fiscale des entreprises et des ménages accompagnée d'un effort d'élargissement de l'assiette fiscale. L'objectif recherché était d'assurer une meilleure répartition de la charge fiscale permettant aux agents économiques de mobiliser davantage de ressources en faveur de l'épargne et de l'investissement, éléments déterminants de la croissance économique.

En matière de taxe sur la valeur ajoutée, les aménagements successifs de taux ont été complétés par la généralisation du système de déductions et l'intégration des activités de distribution, ce qui a abouti à une baisse de la charge fiscale réelle et un élargissement de l'assiette fiscale indirecte.

Concernant l'impôt sur les sociétés, son taux a connu d'importantes baisses entre 1988 et 1996 passant de 45 % à 35 %. En outre, certaines mesures susceptibles d'encourager l'investissement et d'inciter à la modernisation de l'appareil de production ont été introduites.

Pour ce qui est de l'impôt général sur le revenu, les aménagements apportés concernent le relèvement successif du seuil exonéré, la baisse du taux maximum ainsi que la baisse d'un point des autres taux du barème. Progressivement, la tranche exonérée a été relevée de 12 000 DH à 20 000 DH et le taux marginal a été ramené de 52 % à 44 %.

A ces mesures, dominées par la simplification et l'harmonisation, sont venues s'ajouter les réformes entreprises au plan de la rationalisation des incitations fiscales à l'investissement par la promulgation de la Charte des investissements en 1996.

Les avantages fiscaux ont été alors introduits dans le droit commun, dans une démarche d'automaticité ne nécessitant aucune autorisation administrative préalable et privilégiant l'acte d'investir. Cette démarche a porté essentiellement sur l'exonération des taxes à l'amont des projets pour en réduire le coût. Les avantages ont été par ailleurs réorientés

vers des activités considérées comme prioritaires ainsi que vers les régions à développer.

Sur un plan global et malgré la baisse significative des taux d'imposition, les recettes fiscales ont continué à se comporter d'une manière positive.

Une des conséquences de cette évolution est la transformation qui a caractérisé la structure fiscale marocaine. En effet, les impôts directs qui ne représentaient que 26,6 % de l'ensemble des recettes fiscales en 1990, ont vu leur part dans cette masse passer à 33,6 % en 1999. La tendance révèle une densification du tissu fiscal domestique puisque l'accroissement des impôts directs a été obtenu au dépend des droits de douane qui ont reculé de 22,6 % en 1990 à 16% en 1999, les parts de la T.V.A et des taxes intérieures de consommation demeurant relativement stables (soit respectivement 27 % et 18 %).

b) Période 1999-2003

Cette période constitue une étape cruciale dans la modernisation du système fiscal national. Elle a été marquée par « les assises nationales sur la fiscalité » tenues en octobre 1999 et auxquelles ont participé les représentants de pays amis aux côtés de membres des institutions internationales, de juges, de membres du Parlement, de représentants des différents départements ministériels, des établissements publics, des organisations professionnelles, des syndicats et des associations ainsi que des universitaires et la presse.

Le diagnostic établi, à cette occasion, a montré que si les réformes entreprises ont permis de réaliser les progrès précités, certaines limites n'en continuaient pas moins à rendre le système fiscal compliqué, je citerai notamment :

- la persistance de la cédularité (taxe sur les profits immobiliers, taxe sur les produits des actions et parts sociales, taxe sur les produits de placement à revenu fixe, taxe sur les profits de cession des valeurs mobilières...);
- la survivance de certaines taxes qui présentent des inconvénients au plan économique et social (participation à la solidarité nationale au titre de divers impôts et au titre des terrains non bâtis) ;
- une certaine incohérence dans l'incitation fiscale à l'investissement par le maintien de la contribution en cas d'exonération totale d'impôt.

Les efforts qui allaient être déployés durant cette période ont été guidés par la poursuite du processus de simplification du système fiscal et de son harmonisation avec les pratiques adoptées au plan international tout en révisant le dispositif fiscal d'incitation à l'investissement.

Les chantiers qui ont été réalisés dans ce contexte ont permis de :

- mettre un terme à la cédularité qui caractérisait le système fiscal et ce, par l'abrogation de la TPI, la TPA, la TPPRF, la TPCVM et l'intégration des revenus et profits concernés dans l'assiette de l'IGR ou de l'IS selon la nature juridique de la personne qui les a réalisés ;

- unifier et harmoniser les dispositions relatives aux procédures fiscales qui divergeaient en fonction des impôts concernés ;
- supprimer la participation à la solidarité nationale qui s'appliquait en sus de la TPI, de la TU et au titre des terrains non bâtis ;
- rendre réellement totale l'exonération prévue en faveur de certains secteurs par la suppression de la contribution de 25% de l'impôt théorique en matière d'IS et d'IGR, et par son extension aux centimes et décimes additionnels en matière d'impôt des patentes.

Ce processus de modernisation du système fiscal qui a débuté avec la réforme de 1984 n'aurait pas été possible s'il n'était pas accompagné d'une modernisation de l'administration qui a pour charge de l'appliquer.

II - L'ADMINISTRATION FISCALE

Le processus de modernisation de l'administration fiscale, portant sur son organisation et ses modes de fonctionnement, a débuté avec la restructuration des services centraux de la Direction des Impôts en 1988. L'innovation majeure de cette réorganisation résidait dans sa fonctionnalité. L'option pour le regroupement des activités autour de quatre missions, la législation, l'assiette, la vérification et le contentieux, a ainsi marqué la rupture avec le modèle d'organisation antérieur fondé sur la distinction des entités de gestion par catégorie d'impôts.

Pour avoir été innovante, cette réorganisation n'en allait pas moins souffrir du décalage par rapport aux réalités du terrain.

En effet, au-delà des aspects organisationnels, se posait la question de l'approche et du style de management capable d'aller de pair avec un environnement en pleine mutation.

Avec la consolidation du processus démocratique, l'essor de la société civile, les contribuables réagissent en citoyens et refusent désormais d'être traités en tant que simples redevables. L'approche de puissance publique, centralisatrice, correspondant aux fonctions régaliennes jusqu'alors reconnues à l'administration fiscale, devenait caduque.

Aussi, avons-nous été conduits à reconnaître que les problèmes à résoudre n'étaient pas de simples problèmes de technique fiscale mais de management, c'est-à-dire de conduite des femmes et des hommes dans une démarche de changement qui aborde la modernisation de manière globale, en visant un meilleur service public par la mise en place de modes de gestion plus responsabilisants et par l'amélioration des conditions d'exercice des missions.

A partir de cette prise de conscience, la réflexion engagée a débouché sur le lancement des chantiers de la modernisation de notre administration fiscale qui concernent :

- l'autonomisation croissante de la gestion ;
- la réorganisation des structures ;
- la mise en valeur des ressources humaines ;
- l'ouverture sur l'environnement.

1) L'autonomisation croissante de la gestion

Conscients que l'autonomisation de la gestion peut générer des améliorations de fonctionnement, nous avons opté pour la déconcentration et la responsabilisation en déléguant les pouvoirs de décision aux échelons les plus proches des besoins et des réalités.

Cette proximité garantit la célérité et la pertinence des décisions dans leur adaptation au contexte régional. Elle assure également et surtout un grand niveau d'adhésion des responsables locaux en les associant au processus décisionnel.

Toutefois, il ne s'agit pas de déléguer pour déléguer : seules les missions exercées peuvent donner le bon niveau de délégation. Il fallait donc aller progressivement, de manière pédagogique, pour développer la culture de la prise de décision chez les responsables régionaux.

Concrètement, les directions régionales et préfectorales qui quadrillent l'ensemble du territoire national ont été dotées de tous les pouvoirs et moyens pour résoudre les problèmes posés à leur niveau. Cette responsabilisation se manifeste notamment au niveau de la décentralisation des émissions d'impôts et en matière de seuils de compétence dans les domaines du contentieux, du remboursement de la taxe sur la valeur ajoutée et de la restitution de l'impôt sur les sociétés.

L'élévation continue des seuils de compétence des responsables régionaux a eu pour résultat d'aboutir aujourd'hui à la prise en charge de 90% des dossiers contentieux et de 80% des dossiers de remboursement de la taxe sur la valeur ajoutée et de restitution de l'impôt sur les sociétés.

Quant aux émissions des impôts, elles sont aujourd'hui traitées en intégralité par les centres régionaux informatiques.

2) La réorganisation des structures

Accompagnant les réformes fiscales, l'administration a entamé plusieurs restructurations visant l'amélioration de ses modes de gestion. Ces restructurations ont concerné les chantiers organisationnels suivants :

- La fusion des services opérationnels ;
- L'organisation des services en fonction du dossier unique ;
- L'organisation orientée client (par portefeuille) ;
- Le système d'information.

a) La fusion des services opérationnels

A partir de 1990, l'administration fiscale a cessé d'être organisée par nature d'impôt (division des impôts directs, division des taxes sur le chiffre d'affaires, division de l'enregistrement et du timbre). Cette organisation qui engendrait un cloisonnement des services, une répétition des tâches ne permettait pas de gérer l'impôt dans de bonnes conditions pour le Trésor public et pour les contribuables. L'organisation qui lui a succédé s'est basée sur les missions confiées à l'administration

fiscale (assiette, vérification et contentieux) conçues dans un cadre de polyvalence et de déconcentration de la gestion.

Au plan territorial, 11 directions régionales ont été créées dont la direction régionale de la Wilaya de Casablanca qui regroupe 7 directions préfectorales.

b) L'organisation des services en fonction du dossier unique

En vue d'une meilleure adaptation aux caractéristiques de la matière imposable, d'une plus grande maîtrise de l'assiette grâce notamment à l'informatique et l'engagement d'un processus d'ouverture de l'administration sur les usagers, un plan de gestion du dossier unique selon la forme juridique du contribuable a été développé au niveau des subdivisions des impôts, par le regroupement de l'IS et de la TVA pour les personnes morales et de l'IGR et de la TVA pour les personnes physiques.

Cette gestion unifiée du dossier fiscal n'a été possible en fait qu'après la réalisation de la première phase de l'identifiant unique permettant aux contribuables d'avoir un seul numéro (IS et TVA pour les personnes morales, IGR et TVA pour les personnes physiques).

c) L'organisation orientée client (par portefeuille)

La prise en considération des spécificités des personnes morales et celles des personnes physiques dans la gestion de l'impôt a permis des gains appréciables en termes de productivité tant pour l'administration fiscale que pour ses partenaires contribuables. Pour affiner ce schéma

organisationnel à l'instar des administrations fiscales modernes, il fallait le faire évoluer et l'orienter client.

En effet, un effort particulier est fourni pour personnaliser les services rendus à chaque catégorie de contribuables. Ainsi, des entités chargées de la fiscalité des grandes entreprises ont été créées auprès des directions régionales de Casablanca, Rabat et Tanger dans la perspective d'étendre l'expérience aux huit (8) autres directions régionales. Par ailleurs, le plan d'action de la Direction Générale prévoit d'autres structures spécialisées qui seront chargées de la fiscalité des petites et moyennes entreprises et d'autres réservées à la fiscalité des professionnels et des particuliers.

d) Le système d'information

L'informatisation de l'administration fiscale a été opérée en 1983 en fonction d'un schéma directeur qui a été revu en 1994, en vue de l'adapter aux changements qui ont affecté la politique fiscale et l'organisation administrative.

L'effort réalisé a concerné aussi bien le développement d'applications nouvelles (TVA, I.S, I.G.R, T.U, Patente) que la mise en place de nombreux postes de travail. L'essentiel de la saisie informatique est opéré dans les bureaux par les agents gestionnaires des dossiers qui, grâce au décloisonnement progressif des systèmes d'information, peuvent désormais consulter à partir de leur poste de travail toutes les données relatives aux dossiers dont ils ont la charge.

3) La mise en valeur des ressources humaines

Le poids pris par l'innovation et la capacité d'adaptation dans le processus de création de la valeur font du capital humain un véritable vecteur stratégique. Cette donnée est d'autant plus importante que l'action de toute organisation s'inscrit désormais dans un contexte informationnel en perpétuel essor. Une attention particulière a été accordée à la mise en valeur de nos ressources humaines.

Ce choix se traduit, entre autres, dans la valorisation des compétences par des nouvelles nominations de personnes méritantes aux postes de responsabilité. Il se traduit également dans la mise en oeuvre d'une démarche de participation active de ces ressources à la définition des objectifs de la direction.

Cependant, la valorisation des ressources humaines se concrétise surtout dans la mise en oeuvre d'une politique de formation, repensée à la lumière des nouveaux besoins et des nouvelles contraintes. Celle-ci s'articule autour de trois axes majeurs :

- formation de base obligatoire pour les nouvelles recrues ;
- formation continue pour les ressources en activité ;
- formation développée dans le cadre de la coopération internationale.

4) L'ouverture sur l'environnement

Pour pouvoir se libérer de ses propres pesanteurs, du poids de « la culture d'entreprise » qui, souvent, bloquent l'initiative et l'innovation, toute organisation a besoin de s'ouvrir sur le monde extérieur. C'est

cette ouverture qui lui permettra de se situer en vue de mieux appréhender les problèmes posés. A cette fin, les responsables de la Direction Générale ont délibérément érigé l'ouverture sur l'environnement en objectif prioritaire. La communication, la concertation et la transparence ont servi de supports à cet effet.

a) La communication

A travers les actions de communication, l'administration fiscale vise à recentrer toutes ses missions autour du contribuable considéré comme partenaire et à établir avec lui une relation de confiance. Il s'agit de mettre à la disposition de celui-ci une information fiable et claire de nature à réduire les incompréhensions et donc les occasions de contentieux. L'objectif ultime est de renforcer l'adhésion à l'impôt et la promotion du civisme fiscal.

En vue d'améliorer la qualité de l'information fiscale fournie aux contribuables en termes de qualité, de rigueur, de régularité ainsi que pour faciliter l'orientation des usagers, des bureaux d'accueil ont été mis en place au niveau des différentes directions régionales et préfectorales.

b) La concertation

Dans le même ordre de préoccupations, la Direction Générale des Impôts a fait le choix de développer sa capacité d'écoute pour répondre aux attentes de ses partenaires.

Concrètement, les opérateurs économiques sont invités, à travers leurs organisations professionnelles respectives, à participer à l'élaboration et

à l'enrichissement des projets de lois de finances. Ils sont également sollicités pour donner leurs avis sur les projets de notes circulaires. La fréquence et la permanence des rencontres avec les ordres professionnels et les chambres de commerce ont favorisé l'institutionnalisation de la concertation.

c) La transparence

La question de la transparence est abordée au niveau de la Direction Générale des Impôts notamment en relation avec le contrôle fiscal et la lutte contre l'économie informelle.

Le contrôle fiscal, corollaire du système déclaratif, outre son rôle dissuasif, permet à l'administration d'avoir un rôle pédagogique en amenant le contribuable à prendre conscience de ses obligations civiques en matière fiscale. Ce contrôle, qui s'opère dans un cadre respectant les droits et garanties des contribuables, permet de renforcer la transparence nécessaire au déroulement sain des transactions commerciales.

III - LES PERSPECTIVES A COURT TERME

1) La politique fiscale

La modernisation du système fiscal se poursuivra avec les projets de réforme concernant les droits d'enregistrement et de timbre, la fiscalité locale gérée par la Direction Générale des Impôts (taxe urbaine, taxe

d'édilité, impôt des patentes), et la fiscalité des revenus des personnes physiques.

L'objectif visé est l'élaboration du code général des impôts dans une optique de simplification et d'harmonisation des dispositions législatives et des procédures.

Par ailleurs, la tendance internationale étant à la baisse des taux d'imposition, la DGI a préparé, en matière d'impôt général sur le revenu, divers scénarii à proposer au Gouvernement dans le but de réduire la charge fiscale des ménages.

En matière de coopération internationale, les actions envisagées portent sur le renforcement de la présence de l'administration fiscale au sein des organismes internationaux à vocation fiscale et la dynamisation de la coopération bilatérale en vue de développer le réseau des conventions de non double imposition et de renforcer l'assistance administrative mutuelle avec les administrations fiscales étrangères pour la lutte contre la fraude fiscale à l'échelle internationale.

2) L'administration fiscale

La modernisation du service public est poursuivie au niveau de plusieurs chantiers :

- la réorganisation des services opérationnels ;
- la gestion des ressources ;
- le schéma directeur informatique.

a) La réorganisation des services opérationnels

L'organisation orientée client (grandes entreprises, petites et moyennes entreprises, professionnels et particuliers) déjà entamée auprès des directions régionales de Casablanca, Rabat et Tanger, est en voie de généralisation à l'ensemble des directions régionales. Cette organisation permettra à l'utilisateur d'avoir un interlocuteur unique notamment pour les opérations d'assiette et de contentieux.

L'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers est attendue du renforcement des bureaux d'accueil et de la mise en œuvre de standards de qualité notamment en matière de réception, d'information et de célérité dans les réponses aux demandes des usagers.

b) La gestion des ressources

En vue de réaliser cet objectif de qualité, les efforts sont concentrés sur la modernisation de la gestion des ressources humaines, l'amélioration de leurs performances et l'optimisation des moyens logistiques par la mise en place d'une démarche de programmation stratégique.

L'objectif visé à court terme est d'assurer en matière de ressources humaines une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences dans la perspective de renforcer la modernisation du processus de recrutement, de promotion et de mobilité du personnel.

S'agissant des ressources budgétaires, la démarche projetée est basée sur l'allocation des moyens en fonction de l'évaluation du coût de gestion de l'impôt selon les missions de l'administration fiscale en utilisant les

indicateurs de gestion qui sont introduits progressivement à partir de janvier 2003.

c) Le schéma directeur informatique

Les mutations actuelles au plan du système fiscal et de l'organisation administrative ainsi que l'évolution des technologies de l'information ont nécessité la mise en place d'un nouveau schéma directeur informatique dont les lignes directrices et les objectifs stratégiques portent sur :

- **L'amélioration de l'appréhension de la matière fiscale :**

Cet objectif est poursuivi à travers plusieurs axes d'amélioration, notamment par la mise en place d'un système d'information construit autour d'une base de données nationale alimentée d'informations fiscales internes et externes.

- **Un meilleur service aux contribuables et partenaires :**

Enjeu primordial, cet objectif est poursuivi notamment en matière :

- d'information et de sensibilisation du contribuable,
- d'amélioration et de généralisation de l'accueil ;
- de simplification des procédures pour rendre la compréhension et le paiement de l'impôt plus aisés ;
- d'utilisation des nouvelles technologies de traitement de l'information pour développer des nouveaux services téléphoniques et électroniques (Internet, télé-

déclarations, télé-paiements, centre d'appel, bureau d'accueil).

- **Une plus grande efficacité et productivité des ressources humaines ainsi qu'une meilleure gestion des ressources matérielles et financières :**

Cet objectif est notamment poursuivi par :

- l'informatisation accrue des processus de gestion des ressources et leur simplification ;
- les applications relatives aux projets décisionnels qui permettront d'avoir une vue globale de l'activité, du coût budgétaire et de fonctionnement de la DGI à travers l'évolution des indicateurs et les tableaux de bord conçus en la matière.