

GESTION DE LA PAIE AU MAROC

La gestion de la paie constitue un aspect important de l'administration des salariés. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique devant répondre à certaines règles. Le salaire, contrepartie de la prestation du travail effectuée par le salarié, constitue un coût pour l'entreprise.

La fixation de la rémunération prend en compte la complexité des tâches à effectuer, mais également les conditions de travail, le cadre contractuel (convention collective.) et légal (SMIG.), les performances de l'entreprise et du salarié, la situation personnelle du salarié (temps partiel par exemple).

Bulletin de paie

Le bulletin de paie doit être remis au salarié selon une certaine périodicité (mois, quinzaine.). Il n'est soumis à aucune condition de forme dès lors qu'il comporte les mentions exigées par le Code du travail. Globalement, l'ensemble des précisions doit permettre de déterminer à qui est due la rémunération concernée par le bulletin de paie et comment son montant a été déterminé.

Salaire de base et salaire brut

Le salaire de base figure sur le contrat de travail. Il peut être calculé selon diverses méthodes (exemple : salaire au rendement). La méthode la plus utilisée est le salaire mensuel. Ce dernier est calculé sur la base du nombre d'heures de travail effectif par mois. Le salaire de base est la partie fixe de la rémunération. Le salaire de base et la rémunération variable (primes, avantages divers) constituent la rémunération brute totale. La rémunération brute totale est la base de calcul de l'impôt sur le revenu et pour tous les prélèvements sociaux.

Liens utiles :

- [Ojra](#) : logiciel de gestion de paie
- [Ojraweb](#) : Solution de gestion de paie sur Internet en mode SaaS

Salaires et nombre d'heures légaux

Théoriquement le SMIG est à 1841.84 Dirhams (*voir explication ci-après : voir calcul du SMIG*), toutefois certaines administrations le définissent à 2010.00 Dirhams. Quoiqu'il en soit, les données de base sont :

- SMIG horaire : 9.66 Dirhams
- Nombre d'heures par semaine : 44 H
- Repos hebdomadaire : 1 jour par semaine
- Congés payés : consultez article

Calcul du SMIG mensuel :

1. Nombre d'heures annuel : 44 heures/semaine * 52 semaines/an = 2288
2. SMIG annuel : SMIG horaire * nombre d'heures annuel = 9.66 * 2288 = 22102.08 Dirhams
3. SMIG mensuel : SMIG annuel / 12 = 22102.08 / 12 = 1841.84 Dirhams

Heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont évaluées sur une période de référence qui est la semaine en appliquant la règle suivante :

Pour les jours de travail habituels

1. Heures supplémentaires effectuées entre 6h00 et 21h00 : Majoration de 25% du salaire horaire de base
2. Heures supplémentaires effectuées entre 21h00 et 6h00 : Majoration de 50% du salaire horaire de base

Pour les dimanches et jours fériés

1. Heures supplémentaires effectuées entre 6h00 et 21h00 : Majoration de 50% du salaire horaire de base
2. Heures supplémentaires effectuées entre 21h00 et 6h00 : Majoration de 100% du salaire horaire de base

Cotisation CNSS :

Les cotisations dues à la CNSS sont assises sur l'ensemble des rémunérations perçues par les bénéficiaires du régime de sécurité sociale, y compris les indemnités, primes, gratifications et tout autre avantage en argent ou en nature, ainsi que toutes sommes perçues directement ou par l'entremise d'un tiers, à titre de pourboire. Ceci s'applique à votre entreprise, quelle que soit son activité, sauf si elle appartient au secteur de la pêche côtière (marins pêcheurs à la part). Les taux à appliquer lors du calcul de vos cotisations, sont déterminés par la loi. Ci-dessous les données légales à partir du 31/03/2002 :

CNSS Part Patronale :

1. Allocations familiales : 6% (valeur valable à partir du 1er août 2007 - Ancien taux : 6.5%)
2. Prestation sociale : 8.6%
3. Tax de formation professionnelle : 1.6%
4. Assurance Maladie Obligatoire (AMO) : 2 %
5. Cotisation de solidarité (AMO) : 1.5% (valeur valable à partir du 1er août 2007 - Ancien taux : 1.0%)

CNSS Part Satronale :

1. Plafond de cotisation : 6000.00 Dirhams / mois
2. Prestation sociale : 4.29%
3. Assurance Maladie Obligatoire (AMO) : 2 %

L'ANAPEC (Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Parmi ses missions :

1. procéder à la prospection, à la collecte des offres d'emploi auprès des employeurs et à la mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi ;
2. assurer l'accueil, l'information et l'orientation des demandeurs d'emploi ;
3. informer et orienter les jeunes entrepreneurs pour la réalisation de leurs projets économiques ;
4. assister et conseiller les employeurs dans la définition de leurs besoins en compétences ;
5. mettre en place des programmes d'adaptation professionnelles et de formation - insertion dans la vie active en liaison avec les employeurs et les établissements de formations ;

Les types de contrats ANAPEC

Trois modèles de contrats d'insertion sont disponibles et donnent lieu à des exonérations modulées en fonction du niveau du salaire mensuel:

Modèle I

- Salaire : entre 1 600 et 2 409,64 DH ;
- Avantages : exonération des cotisations Caisse nationale de sécurité sociale (Cnss)/taxe de formation professionnelle (TFP) et de l'impôt sur le revenu (IR) pendant 24 mois, prolongée de 12 mois (si contrat de droit commun);
- Population cible : diplômés (de l'enseignement supérieur et de la Formation professionnelle) et bacheliers inscrits à l'agence.

Modèle II

- Salaire : entre 1 600 et 6 000 DH ;
- Avantages : exonération des cotisations CNSS/TFP et de l'IR pendant 24 mois, prolongée de 12 mois (si contrat de droit commun);
- Population cible : diplômés (de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle) inscrits à l'agence depuis plus de 6 mois.

Modèle III

- Salaire : entre 2 409,64 et 6 000 DH ;
- Avantages : exonération des cotisations CNSS/TFP pendant 24 mois, prolongée de 12 mois (si contrat de droit commun) ;
- Population cible : diplômés (de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle) et bacheliers inscrits à l'agence.

DROIT DE TRAVAIL : LICENCIEMENT, DELAI ET INDEMNITE DE PREAVIS

Selon le code de Travail marocain, la rupture unilatérale du contrat de travail à durée indéterminée doit respecter un délai de préavis, sauf en cas de faute grave de l'autre partie (article 43 du code de travail).

L'article 48 du code de travail précise qu'en vue de la recherche d'un autre emploi, le salarié bénéficie, pendant le délai de préavis, de permissions d'absence rémunérées comme temps de travail effectif, quel que soit le mode de rémunération.

Afin de rechercher un autre emploi, le salarié bénéficie, pendant le délai de préavis, de permissions d'absence rémunérées comme temps de travail effectif (article 48 du code de travail).

Ces permissions d'absence sont accordées à raison de 2 heures par jour sans qu'elles puissent excéder 8 heures dans une même semaine ou 30 heures dans une période de 30 jours consécutifs (article 49 du code de travail).

Article 49 du code de Travail

Les permissions d'absence prévues à l'article 48 sont accordées à raison de **deux heures par jour** sans qu'elles puissent excéder huit heures dans une même semaine ou trente heures dans une période de trente jours consécutifs.

Cependant, si le salarié est occupé dans une entreprise, établissement ou sur un chantier situé à plus de dix kilomètres d'une ville érigée en municipalité, il pourra s'absenter quatre heures consécutives deux fois par semaine ou huit heures consécutives une fois par semaine, durant les heures consacrées au travail dans l'entreprise, l'établissement ou le chantier.

Les absences sont fixées d'un commun accord entre l'employeur et, le salarié et, le cas échéant, alternativement au gré, une fois du salarié, une fois de l'employeur.

Le droit de s'absenter prend fin dès que le salarié trouve un nouvel emploi, ce dont il doit aviser l'employeur sous peine d'interruption du préavis. Il en est de même, lorsque le salarié cesse de consacrer les absences à la recherche d'un emploi.

Définition de l'indemnité de préavis

Lorsque le contrat de travail à durée indéterminée est rompu sans préavis, la partie responsable (l'employeur ou le salarié) est obligée de verser à l'autre partie une indemnité de préavis, sauf en cas de faute grave (article 51 du code de travail).

Montant de l'indemnité de préavis

L'indemnité de préavis est égale à la rémunération qu'aurait perçue le salarié s'il était demeuré à son poste pendant le délai de préavis.

Durée du préavis

Selon le décret n° 2-04-469 du 29 décembre 2004, paru au Bulletin Officiel n° 5280 du 06 janvier 2005, le délai de préavis est fixé comme suit :

Pour les cadres et assimilés, selon leur ancienneté :

- moins d'un an : un mois ;
- un an à 5 ans : deux mois ;
- plus de 5 ans : trois mois.

Pour les employés et les ouvriers, selon leur ancienneté :

- moins d'un an : 8 jours ;
- un an à 5 ans : un mois ;
- plus de 5 ans : deux mois.

Extrait du nouveau code de travail 2004B.O n° 5210 du Jeudi 6 Mai 2004
Dahir n° 1-03-194 du 14 rejev 1424 (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi n° 65-99 relative au Code du travail.

Licenciement pour motifs technologiques, structurels ou économiques et fermeture des entreprises

Article 66 : L'employeur dans les entreprises commerciales, industrielles ou dans les exploitations agricoles ou forestières et leurs dépendances ou dans les entreprises d'artisanat, occupant habituellement dix salariés ou plus, qui envisage le licenciement de tout ou partie de ces salariés, pour motifs technologiques, structurels ou pour motifs similaires ou économiques, doit porter sa décision à la connaissance des délégués des salariés et, le cas échéant, des représentants syndicaux à l'entreprise, au moins un mois avant de procéder au licenciement. Il doit, en même temps, leur fournir tous renseignements nécessaires y afférents, y compris les motifs du licenciement, ainsi que le nombre et les catégories des salariés concernés et la période dans laquelle il entend entreprendre ce licenciement.

Il doit également engager des concertations et des négociations avec eux en vue d'examiner les mesures susceptibles d'empêcher le licenciement ou d'en atténuer les effets négatifs, y compris la possibilité de réintégration dans d'autres postes.

Le comité d'entreprise agit au lieu et place des délégués des salariés dans les entreprises occupant plus de cinquante salariés.

L'administration de l'entreprise dresse un procès-verbal constatant les résultats des concertations et négociations précitées, signé par les deux parties, dont une copie est adressée aux délégués des salariés et une autre au délégué provincial chargé du travail.

Article 67 : Le licenciement de tout ou partie des salariés employés dans les entreprises visées à l'article 66 ci-dessus pour motifs technologiques, structurels ou pour motifs similaires ou économiques, est subordonné à une autorisation délivrée par le gouverneur de la préfecture ou de la province, dans un délai maximum de deux mois à compter de la date de la présentation de la demande par l'employeur au délégué provincial chargé du travail.

La demande d'autorisation doit être assortie de tous les justificatifs nécessaires et du procès-verbal des concertations et négociations avec les représentants des salariés prévu par l'article 66 ci-dessus.

En cas de licenciement pour motifs économiques, la demande doit être accompagnée, outre les documents susvisés, des justificatifs suivants :

- un rapport comportant les motifs économiques, nécessitant l'application de la procédure de licenciement ;
- l'état de la situation économique et financière de l'entreprise ;
- un rapport établi par un expert-comptable ou par un commissaire aux comptes.

Le délégué provincial chargé du travail doit effectuer toutes les investigations qu'il juge nécessaires. Il doit adresser le dossier, dans un délai n'excédant pas un mois à compter de la réception de la demande, aux membres d'une commission provinciale présidée par le gouverneur de la préfecture ou de la province, aux fins d'examiner et de statuer sur le dossier dans le délai fixé ci-dessus.

La décision du gouverneur de la préfecture ou de la province doit être motivée et basée sur les conclusions et les propositions de ladite commission.

Article 68 : La commission provinciale visée à l'article 67 ci-dessus est composée de représentants des autorités administratives concernées et de représentants des organisations professionnelles des employeurs et des organisations syndicales des salariés les plus représentatives.

Le nombre des membres de la commission, le mode de leur désignation et les modalités de son fonctionnement sont fixés par voie réglementaire.

Article 69 : La fermeture, partielle ou totale, des entreprises ou des exploitations visées à l'article 66 ci-dessus, n'est pas autorisée si elle est dictée par des motifs autres que ceux prévus dans le même article, si elle est de nature à entraîner le licenciement des salariés, sauf dans les cas où il devient impossible de poursuivre l'activité de l'entreprise, et sur autorisation délivrée par le gouverneur de la préfecture ou de la province, conformément à la même procédure fixée par les articles 66 et 67 ci-dessus.

Article 70 : Les salariés bénéficient des indemnités de préavis et de licenciement prévues respectivement aux articles 51 et 52 ci-dessus, en cas de l'obtention ou non par l'employeur de l'autorisation de licenciement, conformément aux articles 66, 67 et 69 ci-dessus.

Toutefois, en cas de licenciement conformément auxdits articles, sans l'autorisation précitée, les salariés licenciés ne bénéficient des dommages-intérêts prévus à l'article 41 ci-dessus que sur décision judiciaire s'ils ne sont pas réintégrés dans leurs postes tout en conservant leurs droits.

L'employeur et les salariés peuvent recourir à la conciliation préliminaire conformément à l'article 41 ci-dessus ou au tribunal pour statuer sur le litige.

Article 71 : Dans chaque catégorie professionnelle, les licenciements autorisés interviennent dans chaque établissement de l'entreprise, en tenant compte des éléments ci-après :

- l'ancienneté ;
- la valeur professionnelle ;
- les charges familiales.

Les salariés licenciés bénéficient d'une priorité de réembauchage dans les conditions prévues à l'article 508 ci-dessous.



**COTISATION A LA CNSS : LES AF SONT A 6.4% A PARTIR DU 01
JANVIER 2009**

A compter du **1er janvier 2009**, la cotisation due par l'employeur à la CNSS au titre des **allocations familiales**, fixée à 6% de la rémunération brute mensuelle du salarié, est désormais établie à **6,4%**.

LA BAISSSE DE L'IR 2009/ A QUI DOIT PROFITER LA BAISSSE DE L'IR

La baisse de l'impôt sur le revenu introduite dans la loi de Finances 2009 est à l'origine d'un sujet de discussion pour savoir à qui doit profiter cette baisse ?

A mon avis, la réponse est claire. La baisse doit profiter au salarié et non pas à l'entreprise pour deux raisons :

Le but de la baisse de l'IR introduite par le gouvernement

Le gouvernement, après avoir baissé l'IS pour les sociétés, a décidé de baisser l'IR dans le but d'augmenter le pouvoir d'achat des citoyens.

Puisque ce sont les personnes physiques qui paient l'IR (la majorité sont des salariés), il est donc normal que ce soient les salariés qui doivent bénéficier de cette baisse d'impôt.

En principe, l'Etat a voulu priver le trésor d'une partie de ses recettes pour les donner aux salariés et non aux sociétés (qui ont déjà bénéficié d'une baisse de l'IS).

Point de vue juridique et légal

D'un point de vue légal, si l'entreprise désire bénéficier de cette baisse d'impôt, cela veut dire qu'elle doit diminuer les revenus de ses salariés et donc baisser les salaires. Or, l'employeur ne peut pas décider de baisser les salaires juste par sa simple volonté (cela pourrait être en contradiction avec le chapitre premier du code de travail - Article 345 : "S'il y avait une rémunération fixée auparavant, il sera considéré que les deux parties l'ont acceptée.").

Pour ceux qui justifient qu'il y a des contrats de travail qui sont passé en "salaire net", l'argument n'est pas valable. En effet, le bulletin de paie s'appuie sur un salaire brut et non pas sur un salaire net et dans ce cas c'est le bulletin de paie qui fait office de contrat de travail.

PIECES A PRODUIRE POUR BENEFICIER DE LA DEDUCTION RELATIVE AUS INTERET DE PRET

Un salarié qui a contracté un crédit immobilier pour l'acquisition d'une habitation principale peut déposer son dossier auprès de son employeur pour pouvoir bénéficier de la déduction des intérêts afférent au prêt contracté pour acquisition dudit logement.

A ce titre, il faut faire savoir que les pièces à fournir par le salarié pour pouvoir bénéficier de la déduction précitée sont les suivantes :

1. un certificat de résidence annuel à l'adresse figurant sur la carte d'identité nationale accompagné d'une photocopie de la carte d'identité nationale ;
2. une attestation sur l'honneur légalisée, certifiant que le salarié occupe lui même son logement à titre d'habitation principale, et dans laquelle il s'engagez à informer l'administration fiscale de tout changement intervenu dans l'affectation dudit logement, en totalité ou en partie, avant le 31 janvier de l'année suivant celle du changement ;
3. une copie certifiée conforme du contrat de prêt et des quittances de versement ou des avis de débit établis par les établissements bancaires ;
4. le tableau d'amortissement.

EMBAUCHER UN ETRANGER, LA MARCHE A SUIVRE

L'embauche d'un salarié étranger obéit à une procédure strictement encadrée par une circulaire du ministère de l'Emploi. Dans son économie générale, les prescriptions de **cette**

circulaire s'inspirent du principe de la préférence nationale. Pour engager un salarié de nationalité étrangère, un employeur doit apporter la preuve qu'il n'existe pas de profil national équivalent sur le marché.

Excepté trois cas : Sénégalais, Tunisiens et Algériens, tous les autres étrangers sont soumis à l'obligation d'un permis de travail pour exercer une activité salariée au Maroc. Ce permis est délivré par les services du ministère de l'Emploi après avis émis par l'Anapec (Agence nationale pour l'emploi et les compétences) au terme de l'instruction de la candidature d'un dossier détaillé soumis par l'employeur.

Pour justifier l'inexistence du profil objet du recrutement parmi les Marocains, toute demande est soumise préalablement à une publication de deux annonces dans la presse de l'offre d'emploi (une dans un journal francophone et une autre dans un titre arabophone). Pas dans n'importe quel journal cependant. Cette publicité doit bénéficier d'un minimum de visibilité et d'audience. Seuls les journaux tirant à plus de 10.000 exemplaires peuvent recevoir ces annonces. Ce verrou a été posé pour lutter contre un éventuel détournement de l'esprit de la procédure.

L'envoi des candidatures se fera au journal qui transmettra à l'Anapec. Un délai de 10 jours est accordé pour recevoir les dossiers de candidature et procéder à leur traitement. Au terme de l'instruction d'un dossier, un rapport de sélection est établi par l'Anapec, rapport dont les conclusions sont déterminantes sur l'avis de l'Agence quant à la disponibilité ou pas d'un profil marocain. Le problème, c'est que l'Anapec ne consulte que sa base qui ne recense pas toutes les personnes qui cherchent un emploi.

Dispense du permis de Travail

Sont dispensés du permis de travail:

- Les ressortissants de la Tunisie, de l'Algérie et du Sénégal,
- Les conjoints de ressortissants marocains,
- Les personnes nées au Maroc et y ayant résidé durant 6 mois au minimum
- Les gérants, cogérants et actionnaires de sociétés, les experts détachés dans le cadre d'une expertise technique et pour une durée inférieure à 6 mois,
- Les personnes détachées au Maroc par l'entreprise mère pour une durée limitée (2 à 3 ans) ne sont pas soumis à cette obligation.
- Les présidents et directeurs généraux de sociétés sont également exemptés, sans doute pour ne pas gêner les investisseurs étrangers. Il aurait été inconcevable de leur imposer le management de leur entreprise.

Cette flexibilité concerne enfin le sport et les activités culturelles. Les footballeurs et les artistes sont exemptés du permis de travail. Pour ces derniers, la durée de résidence ne doit pas dépasser les trois mois.

CNSS : COTISATIONS

Déclarations des salariés

Tout affilié est tenu d'effectuer auprès de la CNSS une déclaration régulière des salaires versés à ses employés. Cette opération a pour support le Bordereau de déclaration de salaires. Les employeurs sont tenu par conséquent de :

- Procéder à la déclaration de vos nouveaux salariés en portant leurs noms ainsi que leurs numéros d'immatriculation sur le bordereau de déclaration de salaires complémentaire;
- Continuer à utiliser le bordereau de déclaration de salaires complémentaire pour déclarer tous les salariés entrants (déclarés pour la première fois dans votre entreprise), en attendant que leur nom figure sur le bordereau de déclaration de salaires préétabli, émis par la CNSS.

Comment procéder pour déclarer les salaires de vos salariés ?

Le bordereau de déclaration de salaires (BDS) d'un mois est préétabli par la CNSS sur la base des informations que vous avez portées sur le bordereau de déclaration de salaires complémentaire des mois antérieurs. Lorsque vous effectuez votre déclaration de salaires sur les BDS, complétez-le de manière claire et lisible, par les informations indiquées ci-après :

- Le montant des allocations familiales payé à chaque salarié ;
- Le montant des allocations familiales retourné à la CNSS, pour ce qui concerne les salariés ayant quitté l'entreprise ;
- Le nombre de jours travaillés, dans la limite de 26 jours ouvrables ;
- Le salaire brut perçu sans limitation de plafond ;
- Le salaire brut perçu dans la limite du plafond ;
- Le total des salaires déclarés par page ;
- Les totaux cumulés.

Instructions générales à respecter

Sachez que vous devez :

- Cocher dans la case correspondante la mention 'X', si votre salarié est sorti et la case 'CSS', s'il est en congé sans solde ;
- Vérifier l'exactitude du numéro d'affiliation et du N° d'immatriculation de chacun de vos salariés ;
- Signer et cacheter les bordereaux de déclaration de salaire;
- Signaler à la CNSS tout changement d'adresse pour assurer l'acheminement régulier de vos BDS;
- Signaler, s'il y a lieu, la non réception du bordereau de déclaration de salaires.
- Envoyer les BDS dûment complétés par vos soins, dans les délais mentionnés sur les BDS, à l'adresse suivante : CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE Division des Déclarations de Salaires BP 2023 - CASA GARE 20300 Casablanca
- Remplir scrupuleusement et de manière lisible votre déclaration de salaires, à défaut, elle vous sera retournée pour redressement ou complément d'information. Ce retour aura une double conséquence : Un retard dans la prise en charge de vos déclarations de salaires et Un retard dans le versement des prestations CNSS auxquelles vos salariés peuvent prétendre.

Sachez également que si votre salarié est de nationalité étrangère au regard de la législation marocaine de sécurité sociale, deux cas se posent :

- Le principe retenu par les conventions internationales de sécurité sociale est l'application de la législation du pays d'emploi. Vous devez dès lors procéder à son immatriculation à la CNSS et aux déclarations de son salaire à l'instar des nationaux ;
- Une dérogation est néanmoins prévue dans le cas où ce salarié serait en détachement dument justifié, auprès de votre entreprise relevant de l'une de ses succursales à l'étranger dans le but de faire un travail précis pendant une période déterminée. Dans tel cas, les cotisations sont payées soit auprès de l'organisme du pays d'origine, soit auprès de l'institution du pays d'emploi.

Paiement des cotisations

Comment s'effectue le calcul de vos cotisations ?

Sachez que les cotisations dues à la CNSS sont assises sur l'ensemble des rémunérations perçues par les bénéficiaires du régime de sécurité sociale, y compris les indemnités, primes, gratifications et tout autre avantage en argent ou en nature, ainsi que toutes sommes perçues directement ou par l'entremise d'un tiers, à titre de pourboire. Ceci s'applique à votre entreprise, quelle que soit son activité, sauf si elle appartient au secteur de la pêche côtière (marins pêcheurs à la part). Les taux à appliquer lors du calcul de vos cotisations, sont déterminés par la loi. Chacune des grandes familles de prestations sociales se caractérise par un taux de cotisation qui lui est propre :

Catégorie de prestation	Tx Part Patronale	Tx Part Salariale	Total
1 - Prestations familiale	6.50%	-	6.50%
- Plafond mensuel	Sans plafond	-	Sans plafond
2 - Prestations sociale à court terme	0.67%	0.33%	1.00%
- Plafond mensuel	6 000.00 dirhams	6 000.00 dirhams	6 000.00 dirhams
3 - Prestations sociales à long terme	7.93%	3.96%	11.89%
- Plafond mensuel	6 000.00 dirhams	6 000.00 dirhams	6 000.00 dirhams
4 - Assurance maladie obligatoire*	2% + 1%	2%	5%
- Plafond mensuel	Sans plafond	Sans plafond	Sans plafond
Total taux de cotisation	18.10%	6.29%	24.39%

*remarque : (Les organismes publics ou privés qui assurent à leurs salariés une couverture médicale à titre facultatif sont exclus du champ d'application de l'assurance Maladie Obligatoire mais sont tenus de payer une cotisation de participation à l'AMO de 1% de l'ensemble de la rémunération brute mensuelle du salarié, à la charge exclusive de l'ensemble des employeurs assujettis au régime de sécurité sociale).

Cette cotisation est à payer en même temps que les prélèvements CNSS, sur un bordereau de paiement séparé dont la référence est le 511-4-01 Pour les marins pêcheurs à la part :

La CNSS est aussi chargée également du recouvrement de la taxe de Formation Professionnelle et de son versement à l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail. Le taux de cette taxe qui est à la charge exclusive de l'employeur est de 1,6 % de la masse salariale brute, sans limite de plafond. N'oubliez pas qu'en votre qualité d'employeur, vous êtes débiteur vis-à-vis de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale de la cotisation totale (part patronale et part salariale) et responsable de son paiement. Il vous appartient, pour ce qui est de la part salariale, d'en faire la retenue à la source au taux total de 4.29 % du salaire brut plafonné à 6000.00 dirhams.

Comment s'effectue le calcul des majorations de retard ?

L'absence de paiement, le paiement partiel ou le retard de paiement des cotisations, entraîne des majorations de retard dont le taux est le suivant :

- 3% par mois ou fraction de mois pour les périodes de retard de paiement antérieures au 1er janvier 1995
- 3% pour le premier mois ou fraction de mois de retard et 1 % par mois supplémentaire à compter du 1er janvier 1995.

Aussi, le retard dans le reversement à la CNSS des allocations familiales non perçues par vos salariés entraîne des pénalités ou astreintes dont le taux est de 3 % par mois ou fraction de mois de retard. Sachez que conformément à la loi 15/98, les employeurs débiteurs ont été exonérés des pénalités de retard et des frais de poursuite au titre des cotisations dues à la CNSS durant la période du 01/01/1969 au 31/12/1996, à condition qu'ils s'engagent à s'acquitter du principal avant le 12/12/1999. En cas de non-respect de cet engagement, les pénalités encourues resteront exigées.

Télé-déclaration & télé-paiement

Pour pouvoir profiter des avantages offerts par les nouvelles technologies, la CNSS a mis en place un portail Internet pour la déclaration et les paiements des cotisations sociales. Baptisé DAMANCOM, ce portail est destiné à servir la communauté de entreprises affiliées à la CNSS ou leurs mandataires.

Ce service gratuit dont l'utilisation n'exige pas de compétences techniques particulières comprend deux opérations :

1. La télédéclaration : cette fonction permet aux entreprises affiliées de la Caisse d'effectuer leurs déclarations d'une manière électronique;
2. Le télépaiement : est le second volet important des nouveaux services qui sont offerts par la CNSS. Cette technique permet aux affiliés de la Caisse de payer leurs cotisations via Internet grâce à un système simple et hautement sécurisé.

Avec la télé-déclaration, la CNSS s'est défini comme objectifs :

- La simplification des procédures relatives à la déclaration des salaires et au paiement des cotisations ;
- L'élimination des sources d'erreurs et raccourcissement des circuits dans un cadre sécurisé, ce qui permet de fiabiliser l'échange de données entre les différents intervenants (CNSS, affiliés et banques);
- Permettre aux affiliés l'accès en ligne aux informations utiles, selon des procédures simples, fiables et sécurisées ;
- L'amélioration de la qualité des services rendus aux affiliés et aux assurés tout en réduisant les coûts de traitement.

Le télé-paiement est une solution technique qui vous permet de payer vos cotisations via Internet grâce à un système à la fois simple et hautement sécurisé. Deux modes de règlement, sont disponibles :

- Le prélèvement automatique qui est adapté aux règlements répétitifs et vous évite d'envoyer un titre de paiement lors de chaque règlement.
- Le télé-règlement, moyen de règlement électronique qui vous permet de payer vos cotisations via internet. Il exige un accord explicite de votre part à l'attention de la CNSS et ce, chaque mois.

CNSS : DEMARCHES

1. Affiliation :

L'affiliation des entreprises, des associations, des coopératives et d'une manière générale tout employeur régie par le droit privé, à la CNSS est une obligation légale. Tout employeur assujettie au régime de sécurité sociale doit être affiliée à la CNSS qui lui délivre dès lors un numéro d'affiliation qui vaut reconnaissance administrative de son identification, son enregistrement et son rattachement au régime.

Dans tous ces cas et quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, celle ci doit dès l'engagement du premier salarié ou apprenti, procéder dans un délai d'un mois, à son affiliation et à l'immatriculation de ses salariés à la CNSS.

Où et comment affilier votre entreprise ?

Toute demande d'affiliation est à déposer auprès de l'Agence de la CNSS la plus proche de votre siège social, annexée des pièces suivantes :

- Une déclaration d'affiliation
- Le certificat d'inscription à la patente, ou L'attestation d'exploitant agricole
- La liste des salariés dans l'entreprise au jour de la déclaration d'affiliation
- Pièces d'identification de la nature juridique et de l'activité de l'entreprise

Pour plus d'information, consultez le site de la CNSS : www.cnss.ma

2. L'immatriculation :

L'immatriculation de chacun des salariés à la CNSS est une obligation légale. Le numéro d'immatriculation délivré par la CNSS au salarié est le moyen qui permet :

- Son identification en tant qu'assuré social
- L'enregistrement des déclarations de ses salaires
- La sauvegarde de ses droits.

Tout employeur est par conséquent tenu de déclarer ses salariés à la CNSS et faire figurer le numéro d'immatriculation sur leur carte de travail, le bulletin de paie ou toutes autres pièces professionnelles.

Où et comment immatriculer vos salariés ?

Le dossier d'immatriculation de chacun de vos salariés doit comprendre :

- Une copie de sa carte d'identité nationale ou de toute autre pièce en tenant lieu.
- Deux photos récentes.
- Une demande d'immatriculation (formulaire à retirer auprès de l'agence de la CNSS la plus proche).

Sachez que si vous négligez d'immatriculer votre salarié, celui-ci est en droit d'introduire une requête auprès de la CNSS, pour l'affiliation de votre entreprise ainsi que pour sa propre immatriculation.

Notez bien

Lors du recrutement de tout nouveau salarié, assurez-vous que celui-ci ne dispose pas déjà

d'un numéro d'immatriculation à la CNSS, car ce numéro lui est attribué pour toute la durée de la vie professionnelle et qu'une double immatriculation le lèserait dans ses droits.

Bien procéder

N'oubliez pas, lors de la déclaration de salaires au moyen des bordereaux établis à cet effet (BDS), d'indiquer clairement le numéro d'immatriculation de chacun de vos salariés car le fait de déclarer les salaires de vos employés sans indiquer leurs numéros d'immatriculation, prive les salariés concernés du bénéfice des prestations servies par la CNSS.

Vos salariés ne peuvent bénéficier des prestations servies par la CNSS qu'en procédant à leur immatriculation, en s'acquittant régulièrement de vos obligations de déclaration de salaires et de paiement de vos cotisations.

3. Attestations :

Les principales attestations délivrées par la CNSS aux employeurs sont les suivantes :

Attestation pour soumissionner aux marchés publics

Cette attestation est délivrée aux affiliés en situation régulière en matière de souscription des déclarations des salaires en application des dispositions des articles 25 et 26 du décret n°2-98-482 du 11 Ramadan 1419 (30 décembre 1998) fixant les conditions et les formes de soumissions aux marchés de travaux, fournitures ou services pour le compte de l'état.

Attestation d'affiliation et de masse salariale déclarée

Cette attestation est délivrée aux affiliés demandeurs pour usage administratif auprès de certaines administrations publiques.

Elle reproduit la situation d'assujettissement de l'affilié, notamment la date d'affiliation, le nom ou la raison sociale, l'activité et l'adresse ainsi que la situation en matière de déclaration des salaires par année durant les périodes non prescrites antérieures à deux mois à la date d'exploitation de la demande.

Attestations des salariés déclarés

Cette attestation est délivrée aux affiliés, demandeurs, pour usage administratif auprès de certaines administrations publiques.

Elle reproduit le nombre de salariés déclarés par l'affilié durant les douze derniers mois antérieurs à deux mois ainsi que la liste nominative, le nombre de jours et le salaire réel des salariés déclarés avec un salaire au titre du dernier mois enregistré dans les fichiers des déclarations de salaires.

Attestations de paiement du principal de la taxe de formation professionnelle

L'attestation de paiement du principal de la taxe de formation professionnelle (TFP) déclarée spontanément par l'affilié est délivrée par la CNSS conformément aux dispositions de la convention signée à cet effet entre l'OFPPT et la CNSS.

Pour les démarches de demande d'attestation, veuillez consulter le site de la CNSS :

www.cnss.ma

CNSS : PRESTATIONS SERVIES AUX EMPLOYES

La CNSS garantit à vos salariés une protection contre les risques de suppression de revenu en cas de maladie, maternité, invalidité ou vieillesse ainsi que des allocations familiales. Et pour leurs ayants droit une allocation au décès et une pension de survivants en plus d'une couverture médicale de base en cas de maladie.

Ces prestations sont classées en trois rubriques à savoir :

Famille

- Allocations familiales servies pour les enfants à charge âgés de mois de 12 ans et jusqu'à 18 ans ou 21 ans s'ils sont, respectivement, en apprentissage ou scolarisés. Leur montant est de 150 DH par mois pour chacun des 3 premiers enfants et de 36 DH pour chacun des 3 enfants suivants ;
- Allocation au décès versée aux personnes qui étaient à la charge du travailleur assuré ou du titulaire d'une pension d'invalidité ou de vieillesse, au jour de son décès. Son montant est 12 000 DH à compter de 1er avril 2002. L'assuré décédé doit totaliser 54 jours de cotisation durant les 6 mois précédant le décès ;
- Remboursement du Congé de naissance à l'employeur à chaque naissance survenue au foyer de l'assuré, ce dernier a droit à un congé de 3 jours payé par son employeur ;
- Indemnités journalières de maternité, servies pendant 14 semaines, représentent 100% du salaire journalier moyen et sont attribuées aux assurées qui justifient de 54 jours de cotisation pendant les 10 mois d'immatriculation qui précèdent la date d'arrêt de travail rendu nécessaire par la proximité de l'accouchement.

Santé

- Indemnités journalières de maladie permet aux assurés (justifiant de 54 jours de cotisation pendant les dix mois civils d'immatriculation qui précèdent la date d'arrêt de travail.) de bénéficier pendant 52 semaines au plus, au cours des 24 mois suivant le début de l'incapacité, des 2/3 du salaire moyen (plafonné) des 3 derniers mois précédant la date d'arrêt de travail ;
- Assurance Maladie Obligatoire couvre les hospitalisations, les maladies de longues durée ainsi que le suivi des grossesses et la santé des enfants de moins de 12 ans. S'agissant des taux de remboursements, ils sont de 70% et 90%, respectivement pour les soins dans les cliniques privées et ceux des maladies graves ou invalidantes nécessitant des soins de longue durée ou particulièrement coûteux en cas de prise en charge dans les hôpitaux publics.
De la protection de vos employés à l'amélioration du climat social de votre entreprise, l'Assurance Maladie Obligatoire offre de nombreux avantages : soucieuse de la santé de votre capital humain, l'AMO vous montre, chiffres à l'appui, combien ses prestations constituent un investissement rentable pour votre société.
- Centre de radio-dépistage : son activité s'inscrit dans le cadre des dispositions figurant au dahir n° 2.69.1 du 29 moharrem 1390 du 6 avril 1970 qui prévoient pour le personnel des entreprises de plus de 50 salariés un examen radiographique pulmonaire obligatoire lors de la visite médicale d'embauche, puis périodiquement en cours d'activité. La radio-dépistage s'adresse également à toute personne orientée par un service médicosocial ou une commission médicale, pour vérification de l'aptitude au travail.

Retraite

- Pension d'invalidité : servie aux assurés de moins de 60 ans devenus totalement incapables d'exercer une activité lucrative et justifiant 1 080 jours d'assurance au moins. Cette pension représente 50 % du salaire mensuel de référence. Au-delà de 3 240 jours d'assurance, la pension est augmentée de 1 % pour chaque période supplémentaire de 216 jusqu'à concurrence de 70% au maximum. La pension sera augmentée aussi de 10 % du salaire mensuel de référence si l'invalidité est assistée en permanence par une tierce personne. La pension minimale est de 500 DH par mois.
- Pension de vieillesse : servie aux assurés ayant atteint l'âge de 60 ans (ou 55 ans pour les mineurs de fond) et ayant totalisé 3.240 jours de cotisations au minimum ouvrant droit à 50 % du salaire mensuel de référence avec une augmentation de 1 % pour chaque période supplémentaire de 216 jours. La pension maximale atteint 70% de la moyenne des 96 derniers salaires (plafonnés) effectivement déclarés à la CNSS. La pension minimale est de 500 DH par mois.
- Pension de survivants : servie aux ayants droit de l'assuré décédé qui avait rempli les conditions requises pour bénéficier d'une pension de vieillesse (3 240 jours de cotisations) ou d'invalidité (1 080 jours de cotisations). Le montant total de cette pension ne doit pas excéder celui de la pension d'invalidité ou de vieillesse correspondante.

CIMR : FONCTIONNEMENT DE LA CAISSE

ADHESION

Les établissements adhérents admissibles, conformément à l'article 3 des statuts, devront adresser à la caisse, sur formulaires fournis par celle-ci, un bulletin d'adhésion signé et y joindre un état du personnel à affilier et des allocataires à prendre en charge par la caisse. L'adhésion devra être soumise à l'agrément du conseil d'administration et ses conditions seront celles qui auront été fixées par celui-ci ou par les personnes auxquelles il aura délégué ses pouvoirs à cet effet, en conformité avec l'article 3 de statuts.

Si le conseil refuse l'adhésion d'un établissement, sa décision sera irrévocable et n'aura pas à être motivée.

AFFILIATION DES BENEFICIAIRES

Tout établissement ayant adhéré dans les conditions de l'article . des statuts doit obligatoirement affilier au régime en tant que bénéficiaires et à dater :

- soit de la date d'engagement ,
- soit si le bulletin d'adhésion le prévoit, du terme du délai d'affiliation fixé,

les salariés à son service, âgés de 18 ans au moins, payés au mois ou assimilés et ceux appartenant à d'autres catégories de personnel définies au bulletin d'adhésion. L'affiliation prend effet à la date d'adhésion à la caisse de l'établissement pour tous les membres participants; pour ceux qui seront engagés ou admis ultérieurement, dès qu'ils rempliront les conditions prévues aux aliéas ci-dessus.

Par contre, peuvent être dispensés de l'affiliation les salariés étrangers appartenant aux catégories visées ci-dessus qui justifieront rester affiliés à un régime de retraite obligatoire dans leur pays d'origine, et ce, pour le montant total de leurs salaires perçus au Maroc.

TRAITEMENT DE BASE

Le traitement annuel qui servira de base de calcul tant des contributions que des prestations des bénéficiaires comprendra tous les éléments bruts de rémunération perçus par les participants (fixe, heures supplémentaires, commissions, gratifications, participations aux bénéfices etc.) à la seule exception des avantages en nature et des sommes destinées au remboursement des frais effectifs d'emploi.

toutefois, les adhérents qui accordent comme avantage en nature la nourriture, devront la comprendre dans les éléments de rémunération précités, après évaluation forfaitaire, annuellement acceptée par la C.I.M.R. le traitement de base total annuel ne pourra excéder pour l'exercice 1968, la somme de 55 200 dirhams .

A l'avenir, et à partir de l'exercice 1969, le plafond sera fixé par le conseil d'administration au début de chaque exercice en fonction des variations prévisibles du salaire moyen soumis à contribution au cours de l'année précédente.

Pour les bénéficiaires des établissements adhérents qui restent affiliés à un régime de retraite obligatoire dans leurs pays d'origine, le traitement de base sera celui pour lequel ils ne cotiseront pas au titre dudit régime tout en restant dans la limite du plafond fixé par la C.I.M.R.

VERSEMENTS DES ADHERENTS

Les contributions patronales et les cotisations salariales dont les taux sont définis par l'article 17 sont dues à terme échu le dernier jour de chaque trimestre civil par les établissements adhérents et calculées sur les salaires payés au cours du trimestre écoulé.

Les contributions patronales et salariales ainsi que l'indemnité de radiation, doivent être réglées dans les 45 jours suivant la date d'échéance des contributions ou de notification de la radiation.

En cas de non paiement après le 45^{ème} jour suivant la date d'échéance ou de notification, les contributions patronales et les cotisations salariales ainsi que l'indemnité de radiation, sont majorées d'intérêts de retard au taux de 1% par mois de retard, à partir du 1er jour suivant la date d'échéance des contributions ou de notification de radiation.

Dans tous les cas, les règlements effectués par l'adhérent sont affectés à la couverture des échéances dues par ordre l'antériorité en principal et en intérêts de retard.

PRESTATIONS DE LA CAISSE

La caisse a pour but de servir des allocations dans le cadre d'un régime de retraite par répartition dans les conditions prévues à l'article 6 ter ci-dessous. Cependant, dans le cas où il serait fait usage de l'option prévue à l'article 10 ter du présent règlement, il est précisé que la pension servie par la C.I.M.R. sera égale au montant de la retraite ou jour de la liquidation diminué du montant de la retraite qui aurait été constituée par les versements découlant des cotisations salariales.

Ce sont les points correspondant à la pension ainsi qui seront pris en considération pour le calcul des arrérages des échéances ultérieures.

LES PRODUITS : LES PRODUITS RETRAITES

La CIMR offre une panoplie de produits de retraite conçus pour répondre à vos besoins spécifiques :

- La Retraite Normale
- La Retraite Complémentaire
- la Retraite à 55 ans sans anticipation

La Retraite Normale

La Retraite Normale est le produit de base de la CIMR qui permet aux salariés du secteur privé ou des établissements publics de profiter pleinement de leur retraite.

La retraite normale de la CIMR complète la pension servie par les régimes de base (exemple : CNSS), qui peut se révéler insuffisante à cause du plafonnement du salaire soumis à cotisation ou encore de l'insuffisance de la durée de cotisation.

Offrant de nombreuses souplesses, la Retraite Normale de la CIMR permet de maintenir le même niveau et la même qualité de vie à l'âge de la retraite.

Caractéristiques de la Retraite Normale

- 5 taux de cotisation sont disponibles

- Les cotisations à la Retraite Normale comportent 2 parts : une part salariale payée par le salarié et une part patronale, prise en charge par l'entreprise.
- La part patronale supporte une surprime qui s'élève à 30%
- Un plafond très élevé pour permettre de cotiser sur la quasi-totalité de son revenu
- Une déductibilité fiscale non plafonnée

La Retraite Complémentaire

La Retraite Complémentaire a pour objectif de donner plus de flexibilité aux affiliés. Elle est particulièrement utile aux salariés dont le revenu est supérieur au plafond du régime de base ou de celui de la Retraite Normale de la CIMR.

En adhérant à la Retraite Complémentaire, l'affilié améliore le niveau de sa pension qui peut augmenter de 33,33%, voire 100% lorsque le salaire atteint le plafond de cette retraite.

Caractéristiques de la retraite complémentaire

- Comme pour la Retraite Normale, les cotisations à la Retraite Complémentaire comportent 2 parts : une part salariale payée par le salarié et une part patronale, prise en charge par l'entreprise.
- Personnalisé : L'affiliation à la Retraite Complémentaire n'est pas conditionnée par l'adhésion de l'ensemble ou d'une catégorie homogène du personnel, mais peut concerner uniquement un seul salarié.
- Un palier en plus par rapport à la Retraite Normale : Pour adhérer à la Retraite Complémentaire, il faut être affilié au régime normal au taux maximum de 6% pour chaque part.
- Un plafond élevé : Le plafond de cotisation à la Retraite Complémentaire est de moitié supérieur à celui de la Retraite normale. En 2008, il est de 1 663 350,00 par an.
- 3 taux de cotisation disponible : 1%, 1,50% et 2% pour chacune des parts salariale et patronale.

La Retraite à 55 ans sans anticipation

Avec la Retraite à 55 ans sans anticipation, le salarié affilié à la CIMR peut sortir en retraite dès 55 ans sans subir de réduction sur sa pension.

Légalement, l'âge de la retraite est fixé à 60 ans. La CIMR offre la possibilité d'un départ anticipé à partir de 50 ans, avec cependant, une réduction de la pension retraite qui tient compte du fait que celle-ci est servie pendant une durée plus longue.

La Retraite à 55 ans sans anticipation permet de sortir en retraite à l'âge de 55 ans avec une pension de retraite pleine, c-à-d sans réduction.

L'affiliation au régime de retraite à 55 ans sans anticipation est entièrement libre et ouverte à tous les affiliés de la CIMR, quels que soient leur taux de cotisation et leur âge, sans aucune condition de nombre d'affiliés.

L'adhésion au régime de retraite à 55 ans sans anticipation se traduit par la majoration des contributions globales de 38,89%.

CIMR : REGIME NORMALE

La Retraite Normale est le produit de base de la CIMR qui permet aux salariés du secteur privé ou des établissements publics de profiter pleinement de leur retraite.

La retraite normale de la CIMR complète la pension servie par les régimes de base, qui peut se révéler insuffisante à cause du plafonnement du salaire soumis à cotisation ou encore de l'insuffisance de la durée de cotisation.

Caractéristiques de la Retraite Normale

- Participation des entreprises dans la constitution de la retraite de leurs salariés : Les cotisations à la Retraite Normale comportent 2 parts (une part salariale payée par le salarié et une part patronale, prise en charge par l'entreprise).
- 5 taux de cotisation : La part patronale supporte une surprime qui s'élève à 30% par rapport à la part salariale
- Un plafond très élevé pour permettre de cotiser sur la quasi-totalité du salaire : L'assiette de cotisation est constituée du salaire brut, c'est-à-dire tous les éléments de rémunération pris en compte pour le calcul de l'IGR. Le plafond de cotisation annuelle en 2007 est de 1.066.250,00 Dh.
- Possibilité de bénéficier de la retraite à partir de l'âge de 50 ans : L'âge légal de départ en retraite est de 60 ans. Toutefois, la CIMR offre à ses affiliés ayant cessé toute activité salariale avant cet âge, la possibilité de bénéficier d'une retraite anticipée dès 50 ans.
- Rattraper les périodes non cotisées : La CIMR permet à ses affiliés de cotiser individuellement pour des périodes pour lesquelles ils ne l'ont pas fait, à travers les

rachats des services passés (Ces cotisations bénéficient de la déductibilité fiscale pour le salarié et l'employeur)

DECLARATION FISCALES

Extrait du code générale des impôts - Année : 2007

Article 78.- Déclaration d'identité fiscale

Les contribuables passibles de l'impôt sur le revenu au titre des revenus visés à l'article 22 (3°, 4° et 5°) ci-dessus, y compris ceux qui en sont exonérés temporairement, sont tenus de remettre, contre récépissé, ou d'adresser par lettre recommandée avec accusé de réception, à l'inspecteur des impôts du lieu de leur domicile fiscal ou leur principal établissement, une déclaration d'identité fiscale conforme à l'imprimé modèle établi par l'administration, dans les trente (30) jours suivant soit la date du début de leur activité, soit celle de l'acquisition de la première source de revenu.

Article 79.- Déclaration des traitements et salaires

I.- Les employeurs privés domiciliés ou établis au Maroc ainsi que les administrations et autres personnes morales de droit public sont tenus de remettre avant le 1er mars de chaque année à l'inspecteur des impôts de leur domicile fiscal, de leur siège social ou de leur principal établissement une déclaration présentant, pour chacun des bénéficiaires de revenus salariaux payés au cours de l'année précédente, les indications suivantes :

- 1) nom, prénom et adresse ;
- 2) numéro de la carte d'identité nationale ou de la carte de séjour pour les étrangers et le numéro d'immatriculation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;

- 3) numéro matricule de la paie principale des rémunérations du Ministère des Finances pour les fonctionnaires civils et militaires ;
- 4) montant brut des traitements, salaires et émoluments ;
- 5) montant brut des indemnités payées en argent ou en nature, pendant ladite année ;
- 6) montant des indemnités versées à titre de frais d'emploi et de service, de frais de représentation, de déplacement, de mission et autres frais professionnels;
- 7) montant du revenu brut imposable ;
- 8) montant des retenues opérées au titre de la pension de retraite, de la Caisse nationale de sécurité sociale et des organismes de prévoyance sociale ;
- 9) taux des frais professionnels ;
- 10) montant des échéances prélevées au titre du principal et intérêts de prêts contractés pour l'acquisition de logements sociaux ;
- 11) nombre de réductions pour charges de famille ;
- 12) montant du revenu net imposable ;
- 13) montant des retenues opérées au titre de l'impôt ;
- 14) période à laquelle s'applique le paiement. La déclaration est, en outre, complétée par un état annexe des rémunérations et indemnités occasionnelles visées à l'article 58-C ci-dessus indiquant pour chaque bénéficiaire les nom et prénoms, l'adresse et la profession ainsi que le montant brut des sommes payées et des retenues opérées. Cette déclaration doit être rédigée sur ou d'après un imprimé-modèle établi par l'administration. Il en est délivré récépissé.

II.- L'employeur doit produire dans les mêmes conditions et délai prévus ci-dessus, une déclaration comportant la liste des stagiaires bénéficiant de l'exonération prévue à l'article 57-16° ci-dessus d'après un imprimé-modèle établi par l'administration. Cette déclaration doit comporter :

- 1) les renseignements visés au 1°, 2°, 4°, 5°, 8°, 12° et 14° du I du présent article ;
- 2) une copie du contrat de stage ;
- 3) une attestation d'inscription à l'ANAPEC par stagiaire dûment légalisée.

Article 80.- Obligations des employeurs et débirentiers

Les employeurs ou débirentiers chargés d'effectuer la retenue à la source doivent tenir un livre spécial ou tout autre document en tenant lieu où doivent être mentionnées toutes les indications de nature à permettre le contrôle des déclarations prévues à l'article 79 ci-dessus et à l'article 81 ci-après. Ils sont tenus, en outre, de faire connaître, à toute réquisition des agents des impôts, le montant des rémunérations qu'ils allouent aux personnes rétribuées par eux et de justifier de leur exactitude.

Les documents visés à l'alinéa précédent doivent être conservés jusqu'à l'expiration de la quatrième année suivant celle au titre de laquelle la retenue devait être effectuée ; ils doivent être communiqués à toute époque sur leur demande aux agents des impôts.

Article 81.- Déclaration des pensions et autres prestations servies sous forme de capital ou de rentes

I.- Les débirentiers domiciliés ou établis au Maroc sont tenus dans les formes et délai prévus à l'article 79 ci-dessus, de fournir les indications relatives aux titulaires des pensions ou rentes viagères dont ils assurent le paiement.

II.- Les sociétés d'assurance débirentières de prestations sous forme de capital ou de rentes, doivent souscrire, avant le 1er mars de chaque année, une déclaration, rédigée sur ou d'après un imprimé-modèle établi par l'administration, récapitulant tous les assurés ayant perçu des prestations au titre des contrats de capitalisation ou d'assurance sur la vie au cours de l'année précédente. La déclaration doit être adressée par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise contre récépissé, à l'inspecteur des impôts du lieu de leur siège social. Cette déclaration doit comporter les indications suivantes :

- 1) nom, prénom et adresse de l'assuré ;
- 2) numéro de la carte d'identité nationale ou de la carte de séjour pour les étrangers ;
- 3) références du contrat souscrit (n° du contrat, durée, date de souscription) ;
- 4) date du rachat, le cas échéant ;
- 5) montant des cotisations versées ;
- 6) montant brut des prestations servies ;
- 7) montant des prestations imposables ;
- 8) montant de l'impôt retenu à la source.

Article 82.- Déclaration annuelle du revenu global

I.- Sous réserve des dispositions de l'article 86 ci-dessous, les contribuables sont tenus d'adresser, par lettre recommandée avec accusé de réception ou de remettre contre récépissé, avant le 1er avril de chaque année, à l'inspecteur des impôts du lieu de leur domicile fiscal ou de leur principal établissement, une déclaration de leur revenu global de l'année précédente, établie sur ou d'après un imprimé-modèle de l'administration, avec indication de la ou les catégories de revenus qui le composent. La déclaration doit comporter :

- 1) les nom, prénoms et adresse du domicile fiscal du contribuable ou le lieu de situation de son principal établissement ;
- 2) la nature de la ou des professions qu'il exerce ;
- 3) le lieu de situation des exploitations ainsi que les numéros des articles d'imposition à l'impôt des patentes y afférents, le cas échéant ;
- 4) le numéro de la carte d'identité nationale, de la carte d'étranger ou, à défaut, celui du livret de famille ;
- 5) le numéro d'identification fiscale qui lui est attribué par l'administration ;
- 6) le numéro d'article de la taxe d'édilité de la résidence habituelle.

En outre, la déclaration doit comporter, le cas échéant, toutes indications nécessaires à l'application des déductions prévues aux articles 28 et 74 ci-dessus.

Si des retenues à la source ont été opérées, la déclaration du revenu global est complétée par les indications suivantes :

- a- le montant imposé par voie de retenue à la source ;
- b- le montant du prélèvement effectué et la période à laquelle il se rapporte ;
- c- le nom ou la raison sociale, l'adresse et le numéro d'identification fiscale de l'employeur ou du débirentier chargé d'opérer la retenue.

La déclaration doit être accompagnée des pièces annexes prévues par le présent code ou par les textes réglementaires pris pour son application.

II.- Renseignements annexes à la déclaration du revenu global.

Les propriétaires ou usufruitiers d'immeubles sont tenus de joindre à leur déclaration du revenu global prévue au I du présent article, une annexe-modèle établie par l'administration, sur laquelle sont mentionnés les renseignements suivants :

- 1) le lieu de situation de chaque immeuble donné en location, sa consistance ainsi qu'éventuellement le numéro d'article d'imposition à la taxe d'édilité ;
- 2) les nom et prénoms ou raison sociale de chaque locataire ;
- 3) le montant des loyers ;
- 4) l'identité de chaque occupant à titre gratuit et les justifications motivant l'occupation à titre gratuit ;
- 5) la consistance des locaux occupés par le propriétaire et leur affectation;
- 6) la consistance des locaux vacants, ainsi que le montant des loyers acquis entre le 1er janvier et la date de la vacance.

En cas de changement d'affectation d'un immeuble soumis à la taxe urbaine au premier janvier de l'année au titre de laquelle la déclaration est souscrite, l'annexe doit mentionner en outre :

- a) le numéro d'article d'imposition à la taxe urbaine ;
- b) la date du changement intervenu dument justifié.

III.- Pour bénéficier de la réduction prévue à l'article 76 ci-dessus, les contribuables doivent joindre à la déclaration prévue au I du présent article les documents suivants :

- une attestation de versement des pensions établie par le débirentier ou tout autre document en tenant lieu ;
- une attestation indiquant le montant en devises reçu pour le compte du pensionné et la contre valeur en dirhams au jour du transfert, délivrée par l'établissement de crédit ou par tout autre organisme intervenant dans le paiement des pensions visées à l'article 76 ci-dessus.

Article 85.- Déclaration en cas de départ du Maroc ou en cas de décès

I.- Le contribuable qui cesse d'avoir au Maroc son domicile fiscal, est tenu d'adresser, par lettre recommandée avec accusé de réception, ou de remettre, contre récépissé, au plus tard trente (30) jours avant la date de son départ, à l'inspecteur des impôts du lieu de son domicile fiscal ou de son principal établissement, la déclaration de son revenu global pour la période prévue à l'article 27-II ci-dessus.

II.- En cas de décès du contribuable, les ayants droits sont tenus d'adresser, par lettre recommandée avec accusé de réception, ou de remettre contre récépissé, dans les trois (3) mois qui suivent le décès, à l'inspecteur des impôts du lieu du domicile fiscal ou du principal établissement du défunt, une déclaration du revenu global de ce dernier pour la période prévue au dernier alinéa de l'article 175 ci-dessous.

Lorsque les activités du contribuable décédé sont poursuivies par ses ayants droit, ces derniers peuvent demander avant l'expiration du délai prévu ci-dessus :

- que l'indivision faisant suite au décès soit considérée comme une société de fait. Dans ce cas, aucune régularisation n'est exigée au titre des plus-values se rapportant aux biens affectés à une exploitation professionnelle et dont l'inventaire doit être joint à la demande prévue ci-dessus ;
- que la déclaration du de cujus afférente à la dernière période d'activité ne soit déposée que dans le délai prévu à l'article 82 ci-dessus.

Article 86.- Dispense de la déclaration annuelle du revenu global.

Ne sont pas tenus de produire la déclaration du revenu global, à moins qu'ils ne s'estiment surtaxés ou prétendent aux déductions prévues aux articles 28 et 74 ci-dessus :

- 1) les contribuables disposant uniquement de revenus agricoles provenant d'une seule exploitation lorsqu'ils relèvent du régime forfaitaire ;
- 2) les contribuables disposant uniquement de revenus salariaux payés par un seul employeur ou débirentier domicilié ou établi au Maroc et tenu d'opérer la retenue à la source comme prévu à l'article 156.

IR : DECLARATIONS FISCALE

Extrait du code générale des impôts - Année : 2007

Article 78.- Déclaration d'identité fiscale

Les contribuables passibles de l'impôt sur le revenu au titre des revenus visés à l'article 22 (3°, 4° et 5°) ci-dessus, y compris ceux qui en sont exonérés temporairement, sont tenus de remettre, contre récépissé, ou d'adresser par lettre recommandée avec accusé de réception, à l'inspecteur des impôts du lieu de leur domicile fiscal ou leur principal établissement, une déclaration d'identité fiscale conforme à l'imprimé modèle établi par l'administration, dans les trente (30) jours suivant soit la date du début de leur activité, soit celle de l'acquisition de la première source de revenu.

Article 79.- Déclaration des traitements et salaires

I.- Les employeurs privés domiciliés ou établis au Maroc ainsi que les administrations et autres personnes morales de droit public sont tenus de remettre avant le 1er mars de chaque année à l'inspecteur des impôts de leur domicile fiscal, de leur siège social ou de leur principal établissement une déclaration présentant, pour chacun des bénéficiaires de revenus salariaux payés au cours de l'année précédente, les indications suivantes :

- 1) nom, prénom et adresse ;
- 2) numéro de la carte d'identité nationale ou de la carte de séjour pour les étrangers et le numéro d'immatriculation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
- 3) numéro matricule de la paie principale des rémunérations du Ministère des Finances pour les fonctionnaires civils et militaires ;

- 4) montant brut des traitements, salaires et émoluments ;
- 5) montant brut des indemnités payées en argent ou en nature, pendant ladite année ;
- 6) montant des indemnités versées à titre de frais d'emploi et de service, de frais de représentation, de déplacement, de mission et autres frais professionnels;
- 7) montant du revenu brut imposable ;
- 8) montant des retenues opérées au titre de la pension de retraite, de la Caisse nationale de sécurité sociale et des organismes de prévoyance sociale ;
- 9) taux des frais professionnels ;
- 10) montant des échéances prélevées au titre du principal et intérêts de prêts contractés pour l'acquisition de logements sociaux ;
- 11) nombre de réductions pour charges de famille ;
- 12) montant du revenu net imposable ;
- 13) montant des retenues opérées au titre de l'impôt ;
- 14) période à laquelle s'applique le paiement. La déclaration est, en outre, complétée par un état annexe des rémunérations et indemnités occasionnelles visées à l'article 58-C ci-dessus indiquant pour chaque bénéficiaire les nom et prénoms, l'adresse et la profession ainsi que le montant brut des sommes payées et des retenues opérées. Cette déclaration doit être rédigée sur ou d'après un imprimé-modèle établi par l'administration. Il en est délivré récépissé.

II.- L'employeur doit produire dans les mêmes conditions et délai prévus ci-dessus, une déclaration comportant la liste des stagiaires bénéficiant de l'exonération prévue à l'article 57-16° ci-dessus d'après un imprimé-modèle établi par l'administration. Cette déclaration doit comporter :

- 1) les renseignements visés au 1°, 2°, 4°, 5°, 8°, 12° et 14° du I du présent article ;
- 2) une copie du contrat de stage ;
- 3) une attestation d'inscription à l'ANAPEC par stagiaire dûment légalisée.

Article 80.- Obligations des employeurs et débirentiers

Les employeurs ou débirentiers chargés d'effectuer la retenue à la source doivent tenir un livre spécial ou tout autre document en tenant lieu où doivent être mentionnées toutes les indications de nature à permettre le contrôle des déclarations prévues à l'article 79 ci-dessus et à l'article 81 ci-après. Ils sont tenus, en outre, de faire connaître, à toute réquisition des agents des impôts, le montant des rémunérations qu'ils allouent aux personnes rétribuées par eux et de justifier de leur exactitude.

Les documents visés à l'alinéa précédent doivent être conservés jusqu'à l'expiration de la quatrième année suivant celle au titre de laquelle la retenue devait être effectuée ; ils doivent être communiqués à toute époque sur leur demande aux agents des impôts.

Article 81.- Déclaration des pensions et autres prestations servies sous forme de capital ou de rentes

I.- Les débirentiers domiciliés ou établis au Maroc sont tenus dans les formes et délai prévus à l'article 79 ci-dessus, de fournir les indications relatives aux titulaires des pensions ou rentes viagères dont ils assurent le paiement.

II.- Les sociétés d'assurance débirentières de prestations sous forme de capital ou de rentes, doivent souscrire, avant le 1er mars de chaque année, une déclaration, rédigée sur ou d'après

un imprimé-modèle établi par l'administration, récapitulant tous les assurés ayant perçu des prestations au titre des contrats de capitalisation ou d'assurance sur la vie au cours de l'année précédente. La déclaration doit être adressée par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise contre récépissé, à l'inspecteur des impôts du lieu de leur siège social. Cette déclaration doit comporter les indications suivantes :

- 1) nom, prénom et adresse de l'assuré ;
- 2) numéro de la carte d'identité nationale ou de la carte de séjour pour les étrangers ;
- 3) références du contrat souscrit (n° du contrat, durée, date de souscription) ;
- 4) date du rachat, le cas échéant ;
- 5) montant des cotisations versées ;
- 6) montant brut des prestations servies ;
- 7) montant des prestations imposables ;
- 8) montant de l'impôt retenu à la source.

Article 82.- Déclaration annuelle du revenu global

I.- Sous réserve des dispositions de l'article 86 ci-dessous, les contribuables sont tenus d'adresser, par lettre recommandée avec accusé de réception ou de remettre contre récépissé, avant le 1er avril de chaque année, à l'inspecteur des impôts du lieu de leur domicile fiscal ou de leur principal établissement, une déclaration de leur revenu global de l'année précédente, établie sur ou d'après un imprimé-modèle de l'administration, avec indication de la ou les catégories de revenus qui le composent. La déclaration doit comporter :

- 1) les nom, prénoms et adresse du domicile fiscal du contribuable ou le lieu de situation de son principal établissement ;
- 2) la nature de la ou des professions qu'il exerce ;
- 3) le lieu de situation des exploitations ainsi que les numéros des articles d'imposition à l'impôt des patentes y afférents, le cas échéant ;
- 4) le numéro de la carte d'identité nationale, de la carte d'étranger ou, à défaut, celui du livret de famille ;
- 5) le numéro d'identification fiscale qui lui est attribué par l'administration ;
- 6) le numéro d'article de la taxe d'édilité de la résidence habituelle.

En outre, la déclaration doit comporter, le cas échéant, toutes indications nécessaires à l'application des déductions prévues aux articles 28 et 74 ci-dessus.

Si des retenues à la source ont été opérées, la déclaration du revenu global est complétée par les indications suivantes :

- a- le montant imposé par voie de retenue à la source ;
- b- le montant du prélèvement effectué et la période à laquelle il se rapporte ;
- c- le nom ou la raison sociale, l'adresse et le numéro d'identification fiscale de l'employeur ou du débirentier chargé d'opérer la retenue.

La déclaration doit être accompagnée des pièces annexes prévues par le présent code ou par les textes réglementaires pris pour son application.

II.- Renseignements annexes à la déclaration du revenu global.

Les propriétaires ou usufruitiers d'immeubles sont tenus de joindre à leur déclaration du revenu global prévue au I du présent article, une annexe-modèle établie par l'administration, sur laquelle sont mentionnés les renseignements suivants :

- 1) le lieu de situation de chaque immeuble donné en location, sa consistance ainsi qu'éventuellement le numéro d'article d'imposition à la taxe d'édilité ;
- 2) les nom et prénoms ou raison sociale de chaque locataire ;
- 3) le montant des loyers ;
- 4) l'identité de chaque occupant à titre gratuit et les justifications motivant l'occupation à titre gratuit ;
- 5) la consistance des locaux occupés par le propriétaire et leur affectation;
- 6) la consistance des locaux vacants, ainsi que le montant des loyers acquis entre le 1er janvier et la date de la vacance.

En cas de changement d'affectation d'un immeuble soumis à la taxe urbaine au premier janvier de l'année au titre de laquelle la déclaration est souscrite, l'annexe doit mentionner en outre :

- a) le numéro d'article d'imposition à la taxe urbaine ;
- b) la date du changement intervenu dûment justifié.

III.- Pour bénéficier de la réduction prévue à l'article 76 ci-dessus, les contribuables doivent joindre à la déclaration prévue au I du présent article les documents suivants :

- une attestation de versement des pensions établie par le débirentier ou tout autre document en tenant lieu ;
- une attestation indiquant le montant en devises reçu pour le compte du pensionné et la contre valeur en dirhams au jour du transfert, délivrée par l'établissement de crédit ou par tout autre organisme intervenant dans le paiement des pensions visées à l'article 76 ci-dessus.

Article 85.- Déclaration en cas de départ du Maroc ou en cas de décès

I.- Le contribuable qui cesse d'avoir au Maroc son domicile fiscal, est tenu d'adresser, par lettre recommandée avec accusé de réception, ou de remettre, contre récépissé, au plus tard trente (30) jours avant la date de son départ, à l'inspecteur des impôts du lieu de son domicile fiscal ou de son principal établissement, la déclaration de son revenu global pour la période prévue à l'article 27-II ci-dessus.

II.- En cas de décès du contribuable, les ayants droits sont tenus d'adresser, par lettre recommandée avec accusé de réception, ou de remettre contre récépissé, dans les trois (3) mois qui suivent le décès, à l'inspecteur des impôts du lieu du domicile fiscal ou du principal établissement du défunt, une déclaration du revenu global de ce dernier pour la période prévue au dernier alinéa de l'article 175 ci-dessous.

Lorsque les activités du contribuable décédé sont poursuivies par ses ayants droit, ces derniers peuvent demander avant l'expiration du délai prévu ci-dessus :

- que l'indivision faisant suite au décès soit considérée comme une société de fait. Dans ce cas, aucune régularisation n'est exigée au titre des plus-values se rapportant aux biens affectés à une exploitation professionnelle et dont l'inventaire doit être joint à la demande prévue ci-

dessus ;

- que la déclaration du de cujus afférente à la dernière période d'activité ne soit déposée que dans le délai prévu à l'article 82 ci-dessus.

Article 86.- Dispense de la déclaration annuelle du revenu global.

Ne sont pas tenus de produire la déclaration du revenu global, à moins qu'ils ne s'estiment surtaxés ou prétendent aux déductions prévues aux articles 28 et 74 ci-dessus :

- 1) les contribuables disposant uniquement de revenus agricoles provenant d'une seule exploitation lorsqu'ils relèvent du régime forfaitaire ;
- 2) les contribuables disposant uniquement de revenus salariaux payés par un seul employeur ou débirentier domicilié ou établi au Maroc et tenu d'opérer la retenue à la source comme prévu à l'article 156.

Extrait du code général des impôts - Année : 2007

Article 30.- Définition des revenus professionnels

Sont considérés comme revenus professionnels pour l'application de l'impôt sur le revenu :

1) les bénéfices réalisés par les personnes physiques et provenant de l'exercice :

- a) des professions commerciales, industrielles et artisanales ;
- b) des professions de promoteur immobilier, de lotisseur de terrains, ou de marchand de biens.

On entend par :

- *promoteur immobilier : toute personne qui procède ou fait procéder à l'édification d'un ou de plusieurs immeubles en vue de les vendre en totalité ou en partie ;*
- *lotisseur : toute personne qui procède à des travaux d'aménagement ou de viabilisation de terrains à bâtir en vue de leur vente en totalité ou par lot, quel que soit leur mode d'acquisition ;*
- *marchand de biens : toute personne qui réalise des ventes d'immeubles bâtis et / ou non bâtis acquis à titre onéreux ou par donation.*

c) d'une profession libérale ou de toute profession autre que celles visées aux a) et b) ci-dessus ;

2) les revenus ayant un caractère répétitif et ne se rattachant pas à l'une des catégories de revenus visées à l'article 22 (du 2° à 5°) ci-dessus ;

3) les produits bruts énumérés à l'article 15 ci-dessus que les personnes physiques ou les personnes morales ne relevant pas de l'impôt sur les sociétés et n'ayant pas leur domicile fiscal ou siège au Maroc perçoivent, en contrepartie de travaux exécutés ou de services rendus pour le compte de personnes physiques ou morales domiciliées ou exerçant une activité au Maroc, lorsque ces travaux et services ne se rattachent pas à l'activité d'un établissement au Maroc de la personne physique ou morale non résidente. Les dispositions du 3^o du présent article s'appliquent dans le cas de travaux et services exécutés à l'étranger par une personne physique, une société ou une association ne relevant pas de l'impôt sur les sociétés, pour le compte d'un établissement qu'elle a au Maroc

Article 56.- Définition des revenus salariaux et assimilés

Sont considérés comme revenus salariaux pour l'application de l'impôt sur le revenu :

- les traitements ;
- les salaires ;
- les indemnités et émoluments ;
- les allocations spéciales, remboursements forfaitaires de frais et autres rémunérations allouées aux dirigeants des sociétés ;
- les pensions ;
- les rentes viagères ;
- les avantages en argent ou en nature accordés en sus des revenus précités.

Article 58.- Détermination du revenu imposable

I.- Cas général :

Le montant du revenu net imposable est obtenu en déduisant des sommes brutes payées au titre des revenus et avantages énumérés à l'article 56 ci-dessus :

- les éléments exonérés en vertu de l'article 57 ci-dessus ;
- les éléments visés à l'article 59 ci-dessous.

L'évaluation des avantages en nature est faite d'après leur valeur réelle. Lorsque l'avantage est accordé moyennant une retenue pratiquée sur le traitement ou le salaire du bénéficiaire, le montant de cette retenue vient en déduction de la valeur réelle précitée.

II.- Cas particuliers :

A.- Les pourboires

Les pourboires sont soumis à la retenue à la source dans les conditions suivantes :

- 1) lorsqu'ils sont remis par les clients entre les mains de l'employeur ou centralisés par celui-ci, la retenue est opérée par l'employeur sur le montant cumulé des pourboires et du salaire auquel ils s'ajoutent le cas échéant;
- 2) lorsque les pourboires sont remis aux bénéficiaires directement et sans aucune intervention de l'employeur, leur montant imposable est forfaitairement évalué à un taux généralement admis suivant les usages du lieu ;
- 3) si les pourboires s'ajoutent à un salaire fixe, l'employeur opère la retenue comme prévu ci-dessus ; s'il n'est pas en mesure de la faire parce qu'il ne paie pas de salaire fixe à son employé, ce dernier est tenu de lui remettre le montant de la retenue afférent aux pourboires reçus. L'employeur doit verser ce montant au Trésor en même temps que les retenues afférentes aux paiements qu'il a lui-même effectués ;
- 4) dans le cas où le bénéficiaire des pourboires refuse de remettre le montant de la retenue à l'employeur, celui-ci reste personnellement responsable du versement, sauf son recours contre l'intéressé en vue de se faire rembourser le montant des sommes qu'il a dû verser.

B.- La rémunération des voyageurs, représentants et placiers de commerce ou d'industrie Sont soumis à l'impôt, par voie de retenue à la source dans les conditions prévues ci-après, les voyageurs, représentants et placiers de commerce ou d'industrie qui travaillent pour le compte d'un ou plusieurs employeurs domiciliés ou établis au Maroc, ne font aucune opération pour leur compte personnel, sont rémunérés par des remises proportionnelles ou des appointements fixes et qui sont liés à chacun des employeurs qu'ils représentent par un contrat écrit indiquant la nature des marchandises à vendre, la région dans laquelle ils doivent exercer leur action, le taux des commissions ou remises proportionnelles qui leur sont allouées. La retenue à la source est opérée au taux prévu à l'article 73-II-G-5° ci-dessous et suivant les modalités prévues aux deux derniers alinéas du C du présent article. Toutefois, le voyageur, représentant et placier lié à un seul employeur peut demander à être imposé suivant le barème prévu au I de l'article 73 ci-dessous. Le voyageur, représentant et placier lié à plusieurs employeurs ne peut demander à être imposé suivant les modalités prévues à l'alinéa ci-dessus que pour les rémunérations servies par un seul employeur de son choix. La demande prévue aux deux alinéas qui précèdent doit être déposée auprès de l'inspecteur des impôts du lieu d'imposition de l'employeur.

C.- Les rémunérations et les indemnités, occasionnelles ou non

Les rémunérations et les indemnités, occasionnelles ou non, imposables au titre des dispositions de l'article 56 ci-dessus et qui sont versées par des entreprises ou organismes à des personnes ne faisant pas partie de leur personnel salarié, sont passibles de la retenue à la source au taux prévu à l'article 73-II-G-1° ci-dessous. Toutefois, les revenus visés à l'alinéa précédent qui sont versés par des établissements publics ou privés d'enseignement ou de formation professionnelle aux personnes qui remplissent une fonction d'enseignant et ne faisant pas partie de leur personnel permanent, sont soumis à la retenue à la source au taux prévu à l'article 73-II-D ci-dessous. La retenue à la source visée aux deux alinéas qui précèdent est appliquée sur le montant brut des rémunérations et des indemnités sans aucune déduction. Elle est perçue à la source comme indiqué à l'article 156-I ci-dessous et versée au Trésor dans les conditions prévues à l'article 174-I ci-dessous. La retenue à la source visée au premier alinéa du C ci-dessus ne dispense pas les bénéficiaires des rémunérations qui y sont visées de la déclaration prévue à l'article 82 ci-dessous.

CONGES ANNUEL PAYE : ORGANISATION ET CALCUL DES DROITS AU CONGE

Avec l'arrivée de l'été, certains de vos salariés vous ont peut-être contacté pour vous faire part de leurs souhaits de départ en congé annuel. Sachez que c'est à l'employeur, qu'il revient de fixer la date de départ en congés des salariés. Toutefois, l'accord de ces derniers et de leurs représentants du personnel est nécessaire. Vous pouvez décider soit de fermer votre entreprise et d'informer les salariés de la date et la durée de fermeture, soit d'organiser les départs par roulement.



Veillez noter que la durée du congé annuel d'un salarié ne peut en principe excéder 30 jours de travail effectif (jours ouvrables).

Pour vous aider à organiser le départ en congé annuel payé, voici un rappel des principales règles à respecter.

Conditions de fermeture des établissements pendant la période des congés annuels payés

Le code du Travail marocain dans ses articles 247 et 248 précise les conditions de fermeture des entreprises pendant le congé annuel. Les points importants à retenir sont les suivants :

- En cas de fermeture totale ou partielle, l'entreprise doit informer l'inspecteur du travail
- Tous les salariés doivent recevoir une indemnité du congé pour toute la durée de la fermeture et ce quelle que soit la durée du travail effectué au jour de la fermeture
- Le gouverneur peut ordonner l'établissement d'un roulement entre les entreprises situées dans sa préfecture ou sa province, pour éviter la fermeture des entreprises appartenant à une même branche d'activité.

Période et organisation du congé annuel payé

C'est à l'employeur, qu'il revient de fixer la date de départ en congés des salariés, après avoir consulté les représentants du personnel. Cependant, si vous organisez les départs par roulement, vous devez aussi consulter les intéressés en tenant compte, pour fixer l'ordre et la date des départs :

- de la situation familiale du salarié
- de son ancienneté

Veillez aussi par soucis de prévenance de prendre en compte :

- les possibilités de congés du conjoint
- d'éventuelles activités chez d'autres employeurs

Les dates de départ en congé annuel peuvent toutefois être soit avancées, soit retardées. Dans ce cas, vous devez modifier le registre des congés au plus tard le jour prévu initialement pour le départ du salarié et aussi d'informer l'inspection du travail, par lettre recommandée avec accusé de réception, des modifications effectuées (Article 245 du code de travail).

Il faut noter aussi que l'ordre de départ au congé doit être communiqué à tout salarié ayant droit au congé au moins 30 jours avant la date de départ. Cet ordre de départ doit aussi être affiché dans un lieu visible et habituellement fréquenté par les salariés.

La durée du congé annuel payé

Le calcul des droits au congé annuel payé est simple. En pratique, chaque salarié ayant travaillé six mois continu dans une même entreprise, a droit à un jour et demi de congé pour

chaque mois travaillé. Toutefois, les salariés âgés de moins de 18 ans bénéficient eux de 2 jours de congé par mois travaillé. Sauf bien sûr, si des dispositions plus favorables existent dans le contrat de travail ou la convention collective.

En cas d'**ancienneté supérieure à 5 ans**, la durée du congé est augmentée de un jour et demi pour chaque tranche de 5 années de service sans qu'elle dépasse 30 jours (article 232 du code de travail).

Les jours de fête payés et les jours fériés ne sont pas comptés comme des jours de congé s'ils interviennent pendant la période du congé annuel.

Cumul et fractionnement du congé annuel

Le congé annuel peut être fractionné ou cumulé sur deux années consécutives sans que la durée du congé soit fractionnée à une période inférieure à 12 jours ouvrables incluant les jours de repos hebdomadaire (article 240 du code de travail).

Notez qu'un mois de travail correspond à vingt-six jours de travail effectif (article 238 du code de travail). Si seules les périodes de travail effectif donnent en principe droit à des congés payés, certaines périodes non travaillées y ouvrent également droit, comme le congé pris pour l'exercice précédent, les périodes de suspension du contrat pour maternité, accident du travail ou maladie professionnelle.

TABLEAU DE BORD DES RESSOURCES HUMAINES : PILOTER LA PERFORMANCE DE LA GRH

Un tableau de bord est un outil d'amélioration des performances de l'entreprise et d'orientation de l'entreprise qui se fixe des objectifs et analyse régulièrement les progrès accomplis. C'est un outil de prise de décision et d'amélioration continue.

Le but d'un tableau de bord RH est d'examiner un ensemble de critères et d'indicateurs définis selon les priorités de chaque entreprise (Gestion des recrutements, gestion de la formation, Gestion des rémunérations, Gestion des compétences). La comparaison régulière entre les buts fixés et les résultats obtenus permet de dresser l'inventaire des écarts.

L'évaluation de cet inventaire déclenchera des mesures rectificatives pour parvenir aux objectifs désirés.

Comment élaborer un tableau de bord RH ?

Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH sont :

1. Définition des indicateurs
2. Fixation des objectifs
3. Définition des axes d'analyse
4. Organisation de la collecte des données
5. Mesure des performances et Analyse des écarts

Définition des indicateurs

La définition des indicateurs est faite selon la stratégie de l'entreprise et les objectifs désirés. Ils doivent permettre de mesurer de façon objective l'efficacité des dispositifs mis en place. Les indicateurs doivent être faciles à utiliser. Globalement, il est préférable d'avoir un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) pour faciliter l'analyse du tableau de bord. Le but de cette étape est de repérer les outils de mesure en fonction des impératifs fixés.

Fixation des objectifs

Un tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision. Il doit être conçu pour permettre aux gestionnaires de mesurer les évolutions et d'identifier les tendances. Il faut être précis et définir avec exactitude les buts recherchés.

Les objectifs du tableau de bord varient en fonction de la stratégie de l'entreprise. Une des difficultés de cette étape est de définir les variables clés de gestion qui vont contribuer à atteindre les objectifs correspondants. Ces variables dépendent de la représentation du tableau de bord, et des fonctionnalités que l'on envisage de lui attribuer.

Définition des axes d'analyse

Les indicateurs définis à l'étape 1 doivent pouvoir être décliné selon divers axes d'analyses. Les 4 axes les plus courants sont :

- le lieu : qui identifie le degré de décentralisation des tableaux de bord qui indique les niveaux hiérarchiques (direction, responsables fonctionnels, responsables opérationnels) auxquels les instruments sont implantés
- le temps : qui définit le degré de réactivité du tableau de bord. Il détermine la mesure dans laquelle les outils sont susceptibles de favoriser une action rapide sur les événements en cours. Les éléments qui peuvent intervenir ici sont par exemple : le délai et la fréquence d'édition, la présence plus ou moins importante d'indicateurs prévisionnels ou d'indicateurs de suivi ;
- le champ d'application du tableau de bord dont l'étendue est fonction de la nature des objets couverts par les outils. Il peut s'agir enfin de moyens ou de résultats ;
- la nature des données fournies par le tableau de bord. Plusieurs catégories d'indicateurs peuvent être recherchées que ce soient des indicateurs quantitatifs ou des indicateurs qualitatifs.

Organisation de la collecte des données

Chaque indicateur est susceptible d'entraîner la mise en place d'un système de collecte de données qui lui est propre. Un indicateur simple peut entraîner la mise en place d'un système de collecte composée.

Une collecte bien organisée constitue une garantie supplémentaire de la pertinence des renseignements fournis. Dans l'absolu, il n'existe pas de collecte idéale, car à chaque tableau de bord correspondra une organisation bien précise de la collecte.

Il convient de formaliser pour chaque indicateur :

- Les sources d'information permettant de l'obtenir;
- Les traitements à opérer sur les données brutes pour produire l'information recherchée ;
- Son délai de production et sa fréquence ;
- La personne chargée de la collecte et du traitement des données
- La forme graphique de restitution de l'indicateur.

Mesure des performances et Analyse des écarts

En tant qu'outil d'aide à la décision, le tableau de bord a pour première vocation de fournir un ensemble d'informations aux dirigeants pour orienter leurs décisions et leurs actions en vue d'atteindre les objectifs. Les informations doivent être fiables, intelligibles, synthétiques et produites souvent.

Les indicateurs doivent être accompagnés de clignotants qui alertent sur les écarts par rapport à un objectif, une moyenne ou une norme, et dont le dépassement implique une action corrective.



GRH : MANEGER LES PERSONNALITES DIFFICILES : L'ANXIEUX

Son profil

Généralement peu sûr de lui, l'anxieux craint de mal faire et cherche donc à avoir la certitude de bien agir ou de rendre un travail parfait avant de se lancer.

Difficultés



Il demande beaucoup de temps et d'énergie car il a besoin d'être en permanence rassuré. Son anxiété peut le paralyser et contaminer une équipe. En revanche, il a souvent le souci de bien faire et est impliqué.

Comment le manager

Ce type de personnalité peut être agaçante pour un manager à la recherche de résultats rapides mais, bien managé, un anxieux peut se révéler être un excellent collaborateur. Il est cependant nécessaire de lui accorder du temps afin de le valoriser.

Il est conseillé de lui donner beaucoup de feedback sur son travail, pour le rassurer, en entretien en face-à-face. Un travail de longue haleine mais qui, lorsqu'il produit ses fruits, redonne confiance à l'anxieux et lui permet d'accomplir de grandes choses, de façon plus autonome qui plus est.

Attention toutefois, l'anxiété est souvent plus un symptôme qu'un mal. S'il s'agit d'un problème extra-professionnel, ce n'est pas au manager de s'immiscer dans la vie personnelle du salarié, ni de s'impliquer dans ce type de problématique.

En revanche, il convient de s'intéresser de près à un collaborateur devenu subitement anxieux. Un échec peut en être le facteur déclencheur. Dans ce cas, il faut mettre les choses sur la table afin de démystifier l'évènement. Verbalisez de façon neutre les conditions de l'échec et établissez des éléments correctifs. Cela lui montrera que vous croyez encore en lui.

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION : L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

L'entretien individuel est à la croisée de 3 chemins : la stratégie de l'entreprise, votre avenir de manager et les performances de vos collaborateurs. En allant rapidement, vous passez à côté des enjeux, trop lentement vous n'aurez pas l'élan nécessaire à la mobilisation de votre équipe. Si vous réussissez à opérer les ajustements et les mises en cohérences nécessaires, vous confortez votre position de manager.



En premier lieu, **l'entretien** va être l'occasion de présenter le **lien entre la stratégie de l'entreprise, les ambitions de la division, les objectifs de votre service et bien sûr les objectifs individuels** de vos collaborateurs. Le panorama que vous préparez devrait révéler certains paradoxes, ceci est normal. Ce travail d'identification des contradictions et l'analyse que vous y associez en tant que manager vous permettra de les éclairer auprès de votre équipe.

En second lieu, le chemin de votre avenir de manager traverse le carrefour de l'entretien individuel. Il est évident que celui-ci s'annonce d'autant plus rose que vous réussissez à atteindre les objectifs que l'on vous a fixés. Si vous êtes en **retard sur les objectifs**, en adoptant une attitude d'écoute constructive, **les entretiens vont être l'occasion de comprendre pourquoi** et de responsabiliser chacun des membres de votre équipe. Ainsi segmentée, la tâche sera plus légère. Si vous êtes en avance, vous pouvez à cette occasion **consacrer plus de temps au développement des talents individuels**, ce qui est un atout essentiel de votre management.

Enfin, la troisième route est celle de **la performance de votre collaborateur**. Celle-ci est la plus connue et souvent la plus balisée par la Direction des Ressources Humaines grâce aux formulaires d'entretien. C'est pourquoi vous devez être particulièrement vigilant, sur une route que l'on connaît, on s'assoupie. Pourtant, l'entretien individuel est bien souvent le seul retour formel sur son travail dont un collaborateur bénéficie. Les 4 grandes haltes que vous pourrez faire sont :

- * les missions de votre collaborateur,
- * le bilan de son activité,
- * les objectifs à venir,
- * et enfin son projet professionnel.

En dialoguant sur ces sujets et en écoutant votre interlocuteur, vous devriez aisément réguler les difficultés et mobiliser votre équipe. Bonne chance !

LA SEMAINE DE PLUS DE 48 HEURES DE TRAVAIL ET INTERMEDIAIRES : L'UE ARRACHE UN ACCORD

Les pays de l'UE se sont accordés lundi 9 juin 2008 pour resserrer les règles autorisant les salariés à travailler plus de 48 heures par semaine, mais aussi pour redéfinir "les temps de gardes" de diverses professions afin d'échapper à des sanctions de la justice européenne.

"C'est un compromis qui fait sens, qui représente un net progrès social", a estimé le commissaire européen aux Affaires sociales Vladimir Spidla, en rappelant que les règles en vigueur permettent dans les faits d'enchaîner 78 heures de travail par semaine.

Selon le compromis accepté par les ministres européens de l'Emploi, **la semaine hebdomadaire de 48 heures**, déjà gravée dans la législation européenne, reste de mise. Mais **la durée maximale hebdomadaire de travail pourra atteindre 60 ou 65 heures pour les employés acceptant**, à titre individuel, de déroger aux 48 heures. Ces plafonds pourront être dépassés en cas de conventions collectives.

La dérogation offerte aux employés ("l'opt out" cher aux Britanniques), est encadrée plus strictement, mais non limitée dans le temps, comme le réclame le Parlement européen. D'où la satisfaction de Londres lundi qui a parlé "d'un bon accord".

Cette révision introduit en outre pour la première fois la définition de "périodes de garde inactives", qui pourront ne plus être comptabilisées comme du temps de travail.

Outre cette révision, bloquée depuis 2004, les pays européens ont arraché un deuxième accord sur un texte protégeant les travailleurs intérimaires, dans l'impasse depuis 2002.

Il prévoit, dès le premier jour de travail, un même traitement entre intérimaires et employés permanents. Sauf si les partenaires sociaux concluent un accord national sur "un délai de grâce" supérieur, comme c'est le cas au Royaume-Uni.

Ces deux textes sociaux majeurs, liés dans la négociation pour amener les pays à faire des compromis, ont été acceptés "à la majorité qualifiée".

Ils devront encore être approuvés par le Parlement européen, ce qui est loin d'être assuré.

Cinq pays — l'Espagne, la Belgique, la Grèce, la Hongrie et Chypre— se sont abstenus sur les propositions sur le temps de travail, les critiquant vivement et appelant à un arbitrage musclé du Parlement.

Source : Extrait d'un article sur JDN Management

LES PAYS BAS VONT REVENIR AUX 40 HEURES DE TRAVAIL PAR SEMAINE

Les Pays-Bas vont passer à la semaine de 40 heures, une mesure qui semble assez bien acceptée dans le but d'assurer le financement des retraites. La ministre néerlandaise de l'économie a estimé que "La semaine de 36 heures n'est plus sacrée aux Pays-Bas, celle de 40 heures devrait devenir la norme". Cette mesure a été prise en s'appuyant sur un rapport du Bureau central de la statistique consacré à la situation économique du pays en 2006.

Le gouvernement désire faire passer la durée légale du travail hebdomadaire de 36 heures à 40 heures. Les modalités de cette allongement devraient être discutées avec les partenaires sociaux et pourraient être assorties de compensations.

La perte de l'acquis des 36 heures obtenu en 1995 ne semble pas provoquer de remous dans le pays d'autant que dans plusieurs secteurs cette durée légale n'est plus respectée. En outre un consensus tacite existe sur la nécessité de s'attaquer au problème des retraites : l'allongement de la durée du travail permettra de faire cotiser plus les actifs pour assurer la pérennité du financement des retraites.

Enfin cette réforme intervient dans un contexte favorable dû à une croissance retrouvée qui a permis de négocier des augmentations salariales de l'ordre de 3% pour 2007 et 2008 tandis que le taux de chômage est tombé à 4,6%.

Si la semaine de 40 heures a été la norme jusque dans les années 1980, les Néerlandais travaillent beaucoup moins aujourd'hui. Un peu plus de 31 heures en moyenne, auxquelles s'ajoutent quelque 5,4 heures supplémentaires. Champions européens du temps partiel (quelque 52 % seulement des 7,1 millions d'actifs travaillent à temps plein, pour 82 % en moyenne dans l'Union européenne), ils s'accommodent généralement assez bien de cette situation, même si de nombreuses femmes n'ont, en réalité, pas d'autres choix compte tenu de la faiblesse des structures d'accueil pour les enfants en bas âge. Selon une étude publiée fin 2004, 80 % des salariés réclamaient le maintien de la durée du travail hebdomadaire, la proportion étant un peu plus faible chez les temps partiels.

Synthèse : K. MACHRAFI

COMPARATIF DU TEMP DE TRAVAIL DANS LES ETATS DE L'UE

En tête du classement, les Grecs et les Autrichiens apparaissent comme les plus travailleurs avec une moyenne de 44,1 heures par semaine, suivis de près par les Britanniques (43,1). Les Litvaniens se situent en bas du classement en travaillant environ 5 heures de moins par semaine (38,5 heures).

Avec 41 heures de travail hebdomadaire, les Français se situent un peu en dessous de la moyenne européenne (41,9). La France est le seul pays à pratiquer le régime des 35 heures. La durée conventionnelle moyenne de temps de travail dans l'UE est de 38,6 heures par semaine.

La durée moyenne maximale du temps de travail hebdomadaire dans l'Union européenne est de 48 heures, y compris les heures supplémentaires.

Cette moyenne est calculée sur une "période de référence" de 4 mois maximum (qui peut être portée à 12 mois par convention collective).

Une disposition de la directive sur l'aménagement du temps de travail (connue sous le nom d'"opt-out individuel") permet aux travailleurs qui l'acceptent de ne pas être tenus par la limite maximale des 48 heures hebdomadaires.

Cette disposition et d'autres clauses de la directive sont en cours de discussion au sein du Conseil de l'Union européenne.

14 Etats membres ont des semaines statutaires maximales de 48 heures, conformément à la directive européenne sur le temps de travail. Mais selon l'Observatoire européen des relations industrielles, cette législation n'a aucune influence positive sur le temps de travail effectif.

En effet, les travailleurs des pays avec une limite de 48 heures travaillent en moyenne 41,3 heures par semaine, tandis que ceux des pays avec une limite comprise entre 38 et 40 heures travaillent 41,55 heures, soit 15 minutes de plus.

Le nombre de jours fériés varie énormément dans les Etats membres, oscillant entre 18 jours pour Chypre et la Slovaquie, à seulement 8 jours au Royaume-Uni et 9 en Allemagne, en Espagne et aux Pays-Bas. Les Français bénéficient de 11 jours par an.

Le tableau ci-dessous offre une vue d'ensemble de la durée conventionnelle moyenne de temps de travail dans les Etats membres, de la durée maximale autorisée et du nombre d'heures travaillées chaque semaine par les Européens ayant un emploi à plein temps. Le nombre de jours fériés par pays est également indiqué.

Tableau du temps de travail dans l'UE

Pays	Durée conventionnelle*	Durée maximale**	Nb heures/semaine***	Nb jours fériés/an
Allemagne	37	48	41.7	9
Autriche	38.8	40	44.1	13
Belgique	38	48	41	12
Chypre	38	48	41.8	17
Danemark	37	48	40.5	11
Espagne	38.5	40	42.2	9
Estonie	40	40	41.5	12
Finlande	37.5	40	40.5	14
France	35	48	41	11
Grèce	40	48	44.1	13
Hongrie	40	48	41	12

Pays	Durée conventionnelle*	Durée maximale**	Nb heures/semaine***	Nb jours fériés/an
Irlande	39	48	40.7	11
Italie	38	48	41.3	11
Lettonie	40	40	43	11
Lituanie	40	48	39.8	10
Luxembourg	39	48	40.9	11
Malte	40	48	41.2	14
Pays-Bas	37	48	40,8	9
Pologne	40	40	42.9	12
Portugal	38.3	40	41.6	12
République tchèque	38	40	42.7	12
Royaume Uni	37.2	48	43.1	8
Slovaquie	40	40	41.6	15
Slovénie	40	40	42.5	18
Suède	38.8	40	41.1	11
Moyenne UE	38.6	44.48	41.9	11.92

*Durée conventionnelle moyenne de temps de travail

**Durée maximale autorisée du temps de travail par semaine

***Nombre d'heures travaillées par semaine (travail à temps plein)

EXTERNALISATION RH EN FRANCE : PRIORITE A LA PAIE ET A LA GESTION DES FORMATION

Selon Markess International, le marché de l'externalisation des ressources humaines pour les entreprises françaises dépassera le milliard d'euros d'ici 2009.

Si l'externalisation des processus RH est aujourd'hui une réalité, elle le sera bien plus encore dans trois ans. Markess International a dévoilé les résultats d'une étude sur le marché français de l'outsourcing de la gestion des ressources.

Selon cette étude, seules 38% des 220 entreprises privées basées en France interrogées au premier trimestre 2007 externalisent tout ou partie de leurs applications et processus, 57% ne

Le font pas et 5% déclarent ne pas connaître le périmètre exact de l'externalisation au sein de leur organisation. Celles-ci ne souhaitent généralement pas se séparer de la maîtrise de ce traitement, possède ces compétences en interne et ne désirent pas investir dans une prestation externe.

Deux entreprises sur trois restent donc spécialisés à convaincre de l'importance et du bien fondé de ce type de services par les prestataires spécialisés.

Aujourd'hui, le marché français de l'externalisation des processus RH est estimé par Markess International à 860 millions d'euros, soit 40% du marché plus large des logiciels et services dédiés aux ressources humaines. Il se divise en cinq prestations : solutions ASP, hébergement externe, externalisation de fonctions, service de traitement, tierce maintenance applicative et infogérance. En croissance de 12% par an, il dépassera 1 milliard d'euros en 2009.

Les domaines touchés par l'externalisation des ressources humaines sont aujourd'hui variés. En ordre croissant de taux de pénétration sur l'échantillon, ces domaines touchent la gestion des frais (10%), des temps et des activités (15%), l'administration du personnel (17%), le recrutement (17%), la gestion de la formation (17%) et la paie (60%).

Ce classement ne changera que très peu en deux ans mais chaque segment pénétrera mieux le marché : l'externalisation des frais passera à 17%, la gestion des temps d'activité et l'administration du personnel à 32% chacun, le recrutement à 38%, la gestion de la formation à 42% et la paie, toujours en tête, sera externalisée par 72% des entreprises.

La paie : processus le plus externalisé

Que ce soit en 2007 ou en 2009, la gestion outsourcée de la paie touche la plus grande partie des entreprises qui font le choix de la prestation externe (autre qu'expert comptable). Ces sociétés ont un profil hétérogène : d'origine anglo-saxonne, elles sont soit de petite taille (moins de 250 collaborateurs), soit de très grande taille (plus de 2000 salariés). Positionnées sur les segments informatique ou télécom, elles ont externalisé la paie avant d'autres processus liés aux ressources humaines.

Les raisons de ce choix sont également très variées : focalisation du département RH sur les fonctions à forte valeur ajoutée, séparation des activités nécessitant des compétences spécifiques, réorganisation des équipes internes ou rationalisation des coûts, amélioration des processus ou encore augmentation de la productivité de la direction des ressources humaines.

Selon les analystes de Markess International, cette forte pénétration serait due à un contexte législatif et réglementaire favorable. L'étude estime donc que cela se traduira par une croissance d'une part du nombre d'entreprises optant pour l'externalisation de cette fonction et d'autre part du nombre de processus relatifs à la paie qui seront externalisés.

Parmi ces futurs processus externalisés, l'institut d'étude prévoit l'impression, le façonnage et l'archivage des bulletins de paie, la production des écritures comptables, les déclarations sociales et fiscales, et le calcul des salaires.

Gestion de la formation : la montée en puissance

Avec un taux de pénétration égale à celui du recrutement et de l'administration du personnel, la gestion des formations sera le deuxième domaine le plus externalisé en 2009, derrière la paie avec 4 entreprises sur 10 adeptes. Leur portrait est plus homogène que celui des sociétés qui externalisent la paie : organisation d'origine française, de grande taille (plus de 2000 salariés), positionné sur des secteurs d'activité très concurrentiels et ayant déjà confié à un prestataire externe certains processus liés aux ressources humaines.

Markess International justifie cette prévision par deux éléments favorables : la réforme de la formation de 2004 et la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005. Un contexte législatif porteur qui sera renforcé par les évolutions technologiques et métier, des départs massifs en retraite et la compétitivité.

Aujourd'hui, les éléments déclencheurs au sein d'une entreprise sont liés à un besoin de maîtrise des budgets formation, une réorganisation des départements RH, un besoin de focalisation sur les missions à valeur ajoutée et de décharges des activités nécessitant des compétences spécifiques, à l'instar de la paie.

En 2009, selon Markess International, les processus liés à la formation qui seront également externalisés seront la prise en charge des déclarations fiscales et des relances administratives, la gestion des périodes de professionnalisation et la recherche de financement externe.

Au-delà des prévisions de croissance du marché et des processus externalisés, Markess International estime que les prestataires de services doivent toutefois encore convaincre un marché considérable : celui du mid market (sociétés entre 250 et 2000 salariés) encore peu touché par l'externalisation des processus liés aux ressources humaines.

Source: VNUNet.fr

TURNEOVER AU MAROC : LES CADRES L'ADOPTENT POUR AM2LIORER LEUR SITUATION

C'est un phénomène avec lequel les entreprises doivent de plus en plus composer. Le turnover est même considéré comme un moyen d'améliorer sa situation. Un constat relevé auprès de quatre cadres sur dix dans les entreprises.

Selon l'enquête sur le comportement des cadres de L'Economiste/Sunergia, ce sont en particulier les cadres des grandes entreprises marocaines et des PME qui font du «zapping» d'employeurs un moyen de capitaliser rapidement sur leur expérience. C'est le cas de 40% de ceux qui travaillent dans les grandes entreprises marocaines contre 35% dans les PME.

L'industrie et les services restent les secteurs les plus touchés: 47% des cadres dans l'industrie font de l'attrition un moyen d'améliorer leur situation contre 41% dans les services et 35% dans le commerce.

Le hic est que ce phénomène ne se résume pas en une seule opération de départs à combler. L'entreprise doit faire face à une équation plus complexe: la rareté des compétences et le coût économique du turnover. Celui-ci ne se réduit pas uniquement aux frais de recrutement et de formation mais aussi à la perte d'efficacité du démissionnaire durant la période précédant le départ, l'impact du départ sur le moral des collaborateurs et le coût du remplacement. Le départ d'un collaborateur implique aussi une surcharge de travail pour ceux qui restent et entraîne davantage de stress ainsi qu'une baisse de motivation des équipes en place.

Si pour les employés sans grandes qualifications le turnover n'a pas d'impact négatif, dans l'industrie de process ou dans les postes d'expertise par exemple il est jugé catastrophique.

«Dans ces cas, le turnover doit être surveillé de près car les délais d'opérationnalité d'une nouvelle recrue sont longs», affirme Hicham Zouanat, président de l'Association des gestionnaires des Ressources Humaines (Agef) et DRH de la Centrale Laitière. Une solution de «dépannage» peut toutefois être envisagée pour certains postes: préparer la relève pour éviter les mauvaises surprises.

Omar Benaini, consultant chez LMS Organisation et Ressources Humaines, ajoute aussi «qu'il est inacceptable d'avoir du turnover au niveau des postes de management et dans les postes d'expertise. Si c'est le cas, l'entreprise n'a rien entrepris pour garder ces profils». Ce qui suppose aussi que le management doit jouer la carte de la fidélisation. Or comme la rémunération et les avantages ont des limites, il faut améliorer le style de management et favoriser l'évolution de carrière. Mais le plus important pour un manager est d'identifier le seuil plancher normal du turnover.

Selon les benchmarks internationaux, certains secteurs connaissent des taux beaucoup plus importants que d'autres. C'est le cas par exemple pour le commercial où il est de 15% ou encore la distribution où ce taux avoisine 7%. «Dans le commercial la compétition est forte. Il est donc normal d'avoir des stars et des collaborateurs qui n'atteignent pas les objectifs. Ces derniers trouveront avantage à changer d'entreprise et à tenter leur chance ailleurs», soutient Benaini.

Le turnover n'a pas que des inconvénients puisqu'il favorise aussi l'apparition de nouvelles compétences. Car il apporte du sang neuf, indispensable pour renouveler les compétences. Il permet à l'entreprise de recruter des personnes formées aux dernières technologies de pointe et à un mode de management différent.

Source : *leconomiste.com*

CONSEIL POUR MIEUX UTILISER LE SYSTEME D'EVALUATION 360°

Le **360 degrés est une méthode d'évaluation** réalisé en interne par la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise ou par un consultant extérieur, consistant à faire évaluer les comportements d'un individu par son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs, ses subordonnés, ses clients internes ou externes, et ses fournisseurs et partenaires. **L'évalué sélectionne lui-même les participants à son évaluation.**



Il est utilisé :

- soit à des fins d'évaluation (avec par exemple influence sur la rémunération, la promotion ou le recrutement),
- soit à des fins d'autoévaluation, auquel cas les résultats ne sont communiqués qu'à l'évalué, avec une finalité de développement personnel. L'évalué peut ensuite choisir de les partager ou pas avec son équipe ou sa hiérarchie.

Il s'agit avant tout d'un outil de développement personnel qui permet à l'évalué de faire le point sur ses compétences managériales.

La méthodologie est la suivante:

- Le collaborateur procède à une auto-évaluation en remplissant un questionnaire, qui peut contenir une cinquantaine de questions portant sur ses qualités et compétences managériales.
- Un questionnaire semblable est soumis aux autres personnes impliquées dans le processus d'évaluation et les réponses sont traitées de manière anonyme.
- Une restitution est alors réalisée auprès de l'évalué, après comparaison des réponses.
- Les résultats sont interprétés à l'aide d'un graphique et analysés lors d'un débriefing et d'un entretien avec l'évalué.

L'objectif de la restitution étant de faire un bilan sur les compétences acquises et celles à développer.

Conseil

Il y a bien sûr des précautions à prendre et, si c'est le cas, le résultat sera très utile, et permettra d'aller plus vite et plus en profondeur. Le plus efficace est d'utiliser le 360° dans un processus de développement managérial et non comme un outil isolé.

On peut être amené à douter des opinions récoltées quand il n'y a pas d'anonymat ou qu'elles passent par la DRH. Lors de l'analyse des entretiens, il faut être conscient qu'on est très dépendant de la perception de l'entourage de la personne évaluée. Par exemple, un subordonné qui a une dent contre lui, un partenaire qui souhaite le conserver comme interlocuteur, chacun peut avoir un regard biaisé. On doit donc être attentif à ne pas se laisser "embarquer".

Essayez de faire un test au préalable, avant de le déployer. Que ce soit un test sur soi-même ou sur quelqu'un que l'on connaît bien. De cette façon apparaîtront les défauts ou insuffisances de la méthode, qu'on tiendra en compte pour la suite. ?

Trop proche, il passera pour faible. Trop directif, il braquera ses collaborateurs. Trouver la bonne posture pour un manager qui encadre une équipe au quotidien peut vite devenir un casse-tête. A l'origine du problème : une crise de l'autorité.

Manager de proximité : le grand écart

De tout temps, le manager, celui que ses équipes appellent "le chef", a été la voix de la direction. Il donne des ordres, fixe des objectifs de production, montre comment mieux exécuter les tâches et contrôle les résultats.

A cette base, a été ajouté le rôle de mobilisateur de l'équipe dont il a la charge. Les mots qui reviennent dans la littérature qui leur est consacrée sont désormais "motivation", "écoute",

“mode participatif”, “responsabilisation”, “empathie”, “coaching”.

Le manager de proximité doit soutenir et accompagner ses équipes, tout en continuant de les encadrer. Pas question en effet de perdre de vue la stratégie de sa propre hiérarchie.

Assis entre deux chaises, le manager éprouve des difficultés dans son quotidien à concilier toutes ces exigences. Trois questions vont se poser :

- Quelle posture doit-il présenter face à des personnes qui l’ont tous les jours sous les yeux ?
- Quelle relation instaurer avec ces collaborateurs avec qui il passe plus de temps qu’avec sa famille ?
- En d’autres termes, comment peut-il être lui-même sans trahir son habit de chef ?

L’autorité n’est pas un mal

Le lien hiérarchique en mutation

Etre manager est vu comme un passage obligé dans une carrière ou un moyen de gagner plus d’argent mais les gens ne sont en fait pas à l’aise avec l’activité de management. Les vocations de manager se font de plus en plus rares, au profit des postes d’experts. En cause, un rapport trouble avec la notion d’autorité.

En effet, depuis quelques années, le concept d’autorité a envahi tous les secteurs de la vie sociale et professionnelle véhiculant une image péjorative du concept de l’autorité.

Des évolutions dictée par les contraintes de gestion quotidienne des entreprises : Le système hiérarchique classique a connu des évolutions pour répondre à de nouvelles exigences de gestion qui imposent une forte réactivité et par conséquent de nouvelles organisations au sein des entreprises.

Le rapport à l’équipe ne s’inscrit plus dans un organigramme clair. On fonctionne en mode projet, suivant des organisations matricielles et les processus d’influence y sont essentiels.” Difficile pour un manager de s’imposer auprès de ses collaborateurs si ceux-ci sont amenés à travailler avec d’autres chefs.

Etre directif sans abuser de son autorité, c’est possible

Le problème vient du fait que l’on confond autorité et autoritarisme. En réalité, un peu d’autorité est souvent nécessaire.

Pourtant, il est des situations où il faut revenir à un management étroit. Lorsqu’un collaborateur récemment recruté ne parvient pas à être au niveau par exemple, un management directif est souhaitable : il lui faut des conseils, des objectifs limités et un contrôle plus fréquent. En revanche, le management n’a pas vocation à rester directif : il s’agit d’un stade de la relation managériale.

La relation du manager avec son équipe au quotidien s’établit dès le départ. Les règles doivent être clairement énoncées par le manager lorsqu’il prend son poste. Il doit expliquer comment il décide, ce qu’il délègue, ce sur quoi il veut avoir un regard. Penser que ces règles s’établiront d’elles-mêmes avec le temps l’expose à d’importants problèmes liés à une crise d’autorité.

Au quotidien, chacun sa place

Pas de mélange des genres

Entre le chef austère qui a généralisé le vouvoiement à l'ensemble du service et celui qui n'hésite pas à taper sur l'épaule de son nouveau collaborateur à la machine à café, il y a une kyrielle de postures possibles. Pour trouver sa place dans les rapports quotidiens, il faut garder quelques principes en tête :

- le manager ne doit pas faire comme s'il était l'un des membres de son équipe : il n'est pas évalué sur les mêmes critères, il n'a pas les mêmes intérêts ni les mêmes soucis qu'eux;
- vouloir être leur égal est illusoire : eux ne le percevront jamais que comme leur chef au final;
- il est essentiel que le manager garde un discours cohérent en toutes circonstances;
- les moments en commun sont nécessaires mais ne doivent pas devenir systématiques.

Que faire quand ça dérape ?

Les signes qui ne trompent pas

Dans ce perpétuel exercice d'équilibriste, le manager a besoin de repères pour savoir si la ligne rouge n'a pas été franchie. Les dérapages des collaborateurs par rapport aux codes établis par l'entreprise sont révélateurs : des horaires de moins en moins respectés ou une tenue vestimentaire de plus en plus négligée par exemple.

D'une manière générale si votre collaborateur commence à fonctionner comme si vous n'existiez pas, c'est que la ligne rouge a été franchie. Il faut alors réagir et expliquer les limites. Sinon, son comportement risque d'être copié par le reste de l'équipe.

Le bon état d'esprit pour recadrer

Réagir, c'est recadrer. Cela peut être difficile si la relation est entre-temps devenue d'égal à égal. Le collaborateur risque de ne pas comprendre un tel revirement. Le recadrage prendra alors plus de temps à être expliqué et laissera plus de séquelles dans la relation. Cette remise au point est évidemment grandement facilitée si le manager a pris la peine, à son arrivée, de fixer le cadre.

Pour recadrer, il s'agit de se remémorer d'abord les missions qui sont les siennes et que l'on avait pu oublier dans la relation au jour le jour.

Face aux difficultés personnelles

Il est un cas particulier délicat pour le manager de proximité : celui du collaborateur qui connaît des difficultés d'ordre personnel, qui altèrent son travail et sa manière d'être. Dans ce cas, il faut se garder de tomber dans la compatissance. Au contraire, il faut lui signifier la dégradation de son travail et réaffirmer le niveau d'exigence. Cela peut paraître assez dur mais au final, cela aide le collaborateur à ne pas se laisser aller sur tous les plans, personnels et professionnels et cela l'aidera à s'en sortir.

Le manager, un modèle

Un guide exigeant pour lui et les autres

Pour tirer le meilleur de ses équipes, le manager a plus à gagner à apparaître comme un guide qui leur montre le chemin que comme un camarade avec qui on passe de bons moments. Cela passe par l'exemplarité. Il est essentiel de toujours donner le meilleur de soi en répondant aux questions, en trouvant des solutions aux problèmes soumis, en assurant une bonne organisation du travail et une ambiance de travail détendue.

Favoritisme et management

Equité à défaut d'égalité

Voici deux mots qui font mauvais ménage. Privilégier un collaborateur par rapport à d'autres est évidemment la première erreur dans laquelle le manager ne devra pas tomber. Pourtant, il est illusoire de penser que l'on peut traiter tout le monde de manière égalitaire. Des affinités, professionnelles, de caractères, d'histoire vécue peuvent venir perturber la théorie. Ce qui compte est donc de conserver l'équité. Il faut toujours être capable de justifier les décisions prises la journée.

Sauvegarder les 'couples qui marchent'

Dans les entreprises, il existe des 'couples qui marchent', liés par une forte confiance et connivence. Il faut protéger ces binômes des tentatives de tiers pour les défaire. En effet, ce type de relations confère une grande efficacité à l'organisation : les informations circulent mieux, l'un peut remplacer l'autre sans difficulté et, comme souvent, le groupe est supérieur à la somme des parties qui le constituent. Mais ces 'couples' cristallisent également bien des jalousies. Aussi faut-il garder un maximum de transparence pour toutes les décisions qui comptent : augmentations, promotions, délégation en particulier.

Extrait d'un article sur JDN management

TABLEAU DE BORD RH : REUSSIR SON TABLEAU DE BORD RECRUTEMENT

Le tableau de bord recrutement est un outil de pilotage essentiel à la fonction RH. Il permet de visualiser rapidement un ensemble de données stratégiques, mettant en lumière les décalages entre les situations souhaitées et celles constatées.

A quoi doit ressembler un tableau de bord recrutement ?

Un bon tableau de bord est une représentation visuelle de données, en vue d'une prise de décision importante. Il doit pouvoir s'appliquer aux priorités et exigences propres à votre organisation. Créer le tableau de bord idéal est loin d'être facile. Pour y parvenir, inspirez-vous de celui d'une voiture : il vous aide à conduire, en vous prévenant des dangers et en vous indiquant lorsque vous devez ralentir.

Voici alors 6 conseils pour élaborer un tableau de bord recrutement intelligent et adapté à votre entreprise :

1- Fixez des objectifs précis : La vocation du tableau de bord est de mesurer des évolutions. Dans cette optique, chaque indicateur doit renvoyer aux objectifs à atteindre. Idéalement, ces objectifs doivent vous aider à déterminer un montant d'économie ou de gain à atteindre. Par exemple, un objectif de réduction du turnover de -10% engendrera une économie de 5 millions de dollars par an.

2- Préparez vos indicateurs Une fois vos objectifs déterminés : vous devez élaborer vos indicateurs, c'est-à-dire identifier les données dont vous aurez besoin et les méthodes appropriées pour les récolter. Pour cela, créez des indicateurs factices dans un tableau Excel, à partir de données types. Vous les présenterez à vos collègues afin de tester leur pertinence et de valider vos choix.

3- Construisez vos indicateurs : Il vous faut, à présent, recueillir les données au sein de l'entreprise afin de créer vos indicateurs définitifs. La tâche sera facile si vous utilisez des logiciels RH. Sinon, nous vous conseillons de recourir à une ressource interne pour récolter les données auprès des différents départements concernés.

4- Composez votre tableau de bord : Concevez votre tableau comme une sélection de rapports ciblés, réunis sur une seule page. Vos indicateurs doivent être immédiatement lisibles. Présentez-les à l'aide de tableaux, de graphiques ou de toute autre représentation visuelle.

5- Assurez-vous du suivi de vos données : Les informations nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord sont enregistrées dans divers départements de l'entreprise. Un suivi doit être fait afin de s'assurer que les acteurs concernés complètent régulièrement leur rapport via l'outil informatique utilisé. Ce suivi régulier vous épargnera des heures de rectification lors de l'élaboration de vos prochains tableaux bord.

6- Validez vos résultats sans validation : les données risquent d'être mal interprétées par leurs destinataires. Vérifiez vos hypothèses avec vos collègues. Consultez les managers des différentes divisions, sans oublier le département des finances ! *Extrait d'un article sur : focusrh.com*

SMIG : LE SALAIRE MINIMUM A PARTIR DU 1ER JUILLET 2009

Conformément au Décret N° 2-08-292, publié au Bulletin Officiel N° 5649 du 21 juillet 2008 (BO édition Arabe), le **smig doit être revalorisé de 5%** à partir du 1er juillet 2009.

Ainsi, comme indiqué sur le tableau ci-dessous, le **salaire horaire minimum** des ouvriers et employés de l'industrie, du commerce et des professions libérales **passera de 10,14 DH à 10,64 DH.**

Pour les salariés du secteur agricole, le **salaire journalier minimal passera de 52,50 DH à 55,12 DH.**

Vu les difficultés du secteur du textile, la hausse du taux horaire a été programmée en quatre étapes

- 2.5% en juillet 2008 -> Salaire minimum horaire = 9,90 DH
- **2.5% en juillet 2009 -> Salaire minimum horaire = 10,14 DH**
- 2.5% en juillet 2010 -> Salaire minimum horaire = 10,39 DH
- 2.5% en juillet 2011 -> Salaire minimum horaire = 10,64 DH

Tableau récapitulatifs des dispositions applicables à partir du 1er juillet 2009

Secteur d'activité	Salaire minimum
Industrie, Commerce et Professions libérales	10.64 Dhs/ Heure
Agriculture	55.12 Dhs / Jour
Textile et Habillement	10.14 Dhs / Heure

Tableau récapitulatifs des dispositions applicables à partir du 1er juillet 2010

Secteur d'activité	Salaire minimum
Textile et Habillement	10.39 Dhs / Heure

Tableau récapitulatifs des dispositions applicables à partir du 1er juillet 2011

Secteur d'activité	Salaire minimum
Textile et Habillement	10.64 Dhs / Heure