

Digitalisation du système d'information fiscal : Analyse de sa contribution à la performance de la Direction générale des impôts au Maroc

Digitalization of the tax information system: Analysis of its contribution to the performance of the General tax administration in Morocco

Maha ADAIFI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Compétitivité économique et performance managériale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Abdelhalim LAKRARSI, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Compétitivité économique et performance managériale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales -Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. BP 6430, Université Mohammed V de Rabat, Maroc Téléphone : (+212) 5 3767 17 19 Email : fsjes-souissi@um5r.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ADAIFI, M., & LAKRARSI, A. (2025). Digitalisation du système d'information fiscal : Analyse de sa contribution à la performance de la Direction générale des impôts au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(5), 532–549. https://doi.org/10.5281/zenodo.15364983
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 05 (2025)

Digitalisation du système d'information fiscal : Analyse de sa contribution à la performance de la Direction générale des impôts au Maroc

Résumé :

Les administrations fiscales du monde entier ont pris conscience de l'urgence de considérer la digitalisation de leur système d'information comme un enjeu incontournable. Dans ce cadre, la Direction générale des impôts (DGI) du Maroc s'est engagée dans une entreprise de transformation numérique majeure pour s'aligner sur les standards de la performance. Cet article a pour objectif d'analyser la contribution de la digitalisation du système d'information fiscal à la performance de la DGI. En ce sens, nous proposons une revue narrative de la littérature et une analyse documentaire détaillée qui couvrent la période 2019-2023. Dans un premier temps, l'étude présente un aperçu général de la digitalisation au sein de la DGI, en relatant ses objectifs ainsi que la manière dont elle est mise en œuvre. Dans un second temps, nous nous sommes attachés à déterminer dans quelle mesure cette digitalisation contribue-t-elle à la performance de la DGI, en prenant pour pivot à notre recherche le niveau de recettes fiscales et de dépenses fiscales. La démarche de recherche repose sur l'utilisation d'une démarche mêlant revue de littérature et analyse de la situation dans le cas du Maroc, à partir de l'exploitation de documents officiels publiés par la DGI pour la période 2019-2023. Les conclusions de l'analyse montrent que la digitalisation du système d'information a permis de faire progresser la performance de la DGI dans des domaines variés, de façon plus spécifique au bénéfice des recettes fiscales.

Mots clés : digitalisation, système d'information fiscal, performance.

JEL Classification : H20, H26, H83, O33

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

Tax administrations worldwide have become aware of the urgent need to consider the digitalization of their information systems as an essential challenge. In this context, the Moroccan General Directorate of Taxes (DGI) has embarked on a major digital transformation initiative to align itself with performance standards. The aim of this article is to analyze the contribution of the digitalization of the tax information system to the performance of the DGI. To this end, we provide a narrative review of the literature and a detailed documentary analysis covering the period from 2019 to 2023. First, the study presents a general overview of digitalization within the DGI, outlining its objectives and how it is implemented. Second, we focus on determining the extent to which this digitalization has contributed to the performance of the DGI, with a specific focus on fiscal revenue and expenditure levels. The research approach combines a literature review with an analysis of the situation in Morocco, based on the exploitation of official documents published by the DGI for the period from 2019 to 2023. The conclusions of the analysis show that the digitalization of the information system has led to significant improvements in the performance of the DGI, particularly in terms of fiscal revenue.

Keywords : digitalization, fiscal information system, performance.

Classification JEL : H20, H26, H83, O33

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

L'essor fulgurant des technologies de l'information et de la communication (TIC) a considérablement reconfiguré le contexte économique mondial, agissant sur le secteur des affaires, obligeant chaque acteur à s'adapter à ce phénomène devenu omniprésent, éloignant progressivement la place de la forme traditionnelle de l'outil fiscal au profit de l'informatique. La fiscalité, qui constitue une pierre angulaire de l'activité économique, n'échappe pas au développement numérique. Ce sont les administrations fiscales qui doivent se moderniser pour être en conformité avec le filon en attente de rentabilisation pour leurs assujettis.

Sur le plan international, les administrations fiscales ont été confrontées à un défi stratégique à savoir comment intégrer les nouvelles opportunités ouvertes par les outils numériques (intelligence artificielle, blockchain, big data) pour optimiser la gestion fiscale, améliorer la conformité des contribuables et renforcer la lutte contre la fraude fiscale. Plusieurs organisations internationales comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Fonds monétaire international (FMI), ou encore le Forum de l'administration fiscale africaine (ATAF) encouragent cette transformation des administrations fiscales d'États membres, en mettant à leur disposition des recommandations et des outils. Prises de conscience des enjeux et défis à relever au titre de cette transformation digitale, les organisations internationales et régionales à vocation fiscale se mobilisent pour accompagner les administrations fiscales de leurs États membres en rendant visible la nécessité d'une transition numérique des administrations fiscales. En effet, des organisations comme le Forum de l'administration fiscale africaine (ATAF) ou le Cercle de réflexion et d'échange des dirigeants des administrations fiscales (CREDAF), le Forum des administrations fiscales ouest-africaines (FAFOA) ou encore l'OCDE contribuent à aider les administrations fiscales de leurs États membres à réussir leur transformation numérique, en promouvant et défendant l'idée que cette transformation numérique faciliterait la conformité fiscale, réduirait les coûts administratifs et permettrait d'intensifier la lutte contre la fraude.

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Maroc s'est engagé dans un processus de transformation digitale rapide, inscrite dans une stratégie ambitieuse qui relève d'une volonté d'anticipation. La création en 2017 (de la loi 61-16), de l'Agence de développement du digital (ADD) marque une volonté d'organiser l'écosystème digital et de promouvoir la digitalisation de l'administration. La constitution, en 2021, d'un ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration, témoigne de l'engagement du pays à fédérer les actions de spécialisation et d'inscription d'une meilleure organisation de la vie économique dans un cadre numérique performant et de développement des mécanismes d'une économie digitale. Tout cela s'inscrit dans la vision globale de modernisation de l'État arrêtée dans le cadre de l'arsenal consistant à améliorer l'adéquation des services publics et la confiance des citoyens dans l'État. La stratégie Maroc Digital 2030 renforce cette dynamique en mettant le citoyen au centre de la transformation numérique en cours ; elle propose de simplifier les démarches administratives, notamment par un meilleur accès aux services publics et à un meilleur environnement online, promouvant ainsi une meilleure confiance envers les technologies digitales, en proposant un cadre qualité d'accompagnement des transitions. La stratégie ambitieuse découle à la fois de la digitalisation approfondie des services publics, du développement de l'économie digitale du pays et du renforcement des compétences digitales.

Simultanément, le Royaume du Maroc a conçu un cadre juridique et réglementaire à même d'encourager la digitalisation de l'administration publique avec la promulgation notamment de la loi sur la protection des données personnelles, loi n° 09-08 et aussi la loi sur la confiance numérique, loi n° 53-05. Ces dispositifs sont à même de constituer un environnement numérique sûr et de confiance pour digitaliser les services publics tout en veillant à la protection des données personnelles des citoyens. En contrepoint, l'administration fiscale du Maroc, via la

Direction Générale des Impôts (DGI), a fait le choix du digital comme son cheval de bataille et son choix stratégique. La DGI chargée de la collecte des impôts et mise en place de la politique fiscale nationale est le levier de l'équilibre budgétaire du Royaume, gage de l'optimisation de l'effort de mobilisation des ressources fiscales. Pour cela, elle garantit une meilleure équité fiscale tout en facilitant la relation entre les contribuables et l'administration fiscale.

À l'issue de cette finalité, plusieurs réformes numériques ont été engagées par la DGI afin de mieux adapter et dynamiser le système fiscal. Elles consistent pour l'essentiel dans la numérisation des formalités fiscales, la généralisation de la télédéclaration et du télépaiement, et la création de plateformes en ligne destinées à offrir une plus grande rapidité et une plus grande transparence des services aux contribuables. Ces réformes semblent clairement se donner comme objectif de simplifier les procédures administratives, d'optimiser la collecte des recettes fiscales, et de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales. Ces préoccupations sont toujours d'actualité puisque dans le cadre de son Plan Stratégique 2024-2028, la DGI a engagé une réflexion inclusive et participative. Autrement dit, les questions relatives aux réformes qui intéressent les impôts et, même les recettes fiscales, sont aujourd'hui au cœur de l'actualité. Le rapport rendu par le comité d'évaluation et de suivi de l'impôt, leur donnera en plus plus d'écho auprès des autorités politiques, surtout qu'elles sont soucieux d'améliorer la perception du citoyen vis-à-vis des impôts et plus tard, des taxes.

Dans la littérature empirique, la collecte des recettes fiscales, le contrôle fiscal et les coûts administratifs sont révélés comme des champs d'action où le numérique est censé avoir un effet positif. Selon Bird et Zolt (2008), l'introduction du numérique dans le système fiscal permet aux administrations fiscales de mieux s'organiser, premièrement, en raison d'une meilleure transparence, et deuxièmement, à cause d'une plus grande responsabilité. Dans la même logique, Khwaja et Iyer (2014) estiment que les réformes numériques vont dans le sens d'une mobilisation des recettes fiscales, car elles permettent de simplifier les démarches, mais aussi de diminuer le coût de conformité pour le contribuable. De fait, pour l'OCDE (2021), la mise en œuvre de la digitalisation des administrations fiscales des pays en voie de développement permet, entre autres, d'améliorer l'efficacité, la transparence et l'équité du système fiscal permettant ainsi, la régularisation du paiement des contribuables. Pour dire autrement, la dématérialisation des processus de gestion fiscale contribue à la fois à rehausser l'efficacité de l'administration fiscale, mais vise aussi à améliorer les relations que cette administration entretient avec les administrés, en matière d'accès à l'information fiscale.

À cet égard, la littérature antérieure s'intéresse souvent davantage à la digitalisation comme levier stratégique d'augmentation des recettes fiscales, occultant en revanche son impact sur l'optimalité de la dépense fiscale. Cette recherche vise précisément à combler cet effort, jugé alarmant et méritant à ce titre une réflexion théorique prenant le temps d'être approfondie. La digitalisation pourra ainsi être envisagée comme un dispositif technique, mais avant tout comme un choix stratégique optimal, non comme une meilleure solution outil, mais comme une solution d'optimalité, inscrite au cœur d'une démarche d'amélioration d'efficacité du fonctionnement de la dépense publique et de la performance globale de la Direction générale des impôts.

Dans l'objectif de cet article, visons à étudier l'impact de la digitalisation du système d'information fiscal sur la performance de la DGI, sur la base d'une étude exploratoire s'appuyant sur des données et des statistiques collectées dans les rapports annuels de la DGI, ainsi que dans les études et publications faites par des organismes tant nationaux qu'internationaux. En conséquence, la problématique autour de laquelle s'est construit cet article est posée en termes d'impact de la digitalisation du système d'information fiscal sur la performance de la DGI ; autrement dit, la contribution de la digitalisation au relèvement des recettes fiscales, à la réduction des dépenses fiscales et à l'amélioration des services rendus aux

usagers. Ainsi est posée la question suivante : **Dans quelle mesure la digitalisation du système d'information fiscal a-t-elle permis d'améliorer les performances de la DGI ?**

Pour répondre à la problématique émise, d'abord, nous présenterons les éléments généraux d'introduction à la digitalisation et son positionnement dans la réforme de l'administration publique marocaine. Ensuite, nous allons expliquer le processus et l'évolution de la transformation et de la digitalisation de la DGI et évaluer, enfin, la performance de la DGI à partir des résultats et statistiques des rapports de la DGI dans le temps, en matière de recettes fiscales, de dépenses fiscales et de qualité/coûts de la gestion fiscale.

2. Revue de littérature

Dans un cadre plus large de modernisation des administrations publiques, la numérisation de l'information fiscale participe d'un enjeu bien identifié par l'ensemble des acteurs concernés à savoir celui de l'efficacité, de la transparence et de l'excellence du fonctionnement des administrations publiques. Cette première section éclaire dans un premier temps les principaux concepts mobilisés, à commencer par le concept de numérisation du système fiscal, compréhension de l'introduction progressive des technologies numériques dans les opérations fiscales, en vue de simplifier les procédures, réduire le coût de la gestion administrative et mieux relier l'administration et le contribuable, puis le concept de performance dans le secteur public en lien avec les modèles théoriques de la New Public Management, de la performance publique, de la gouvernance publique que l'on évoquera tant en insistant sur les résultats atteints, la qualité de la prestation de services rendus que sur la responsabilité des acteurs.

2.1. Notion de la digitalisation du système d'information fiscal

La digitalisation représente l'introduction de diverses technologies numériques dans des secteurs d'activité, pour faire évoluer les pratiques traditionnelles vers une plus grande efficacité et une meilleure accessibilité des services. Cette évolution s'inscrit dans la **théorie de l'évolution technologique**, comme l'ont formulé Westerman et al. (2011), en tant que véritable « évolution » dans la manière de faire fonctionner son organisation. Utilisant les technologies pour réinventer sa modalité organisationnelle avec les parties prenantes, telles que les entreprises et les administrations, ainsi que les utilisateurs de leurs services.

Dans la sphère publique, la digitalisation est le moyen de garantir l'accessibilité, la proactivité et la qualité du service, tout en mettant en œuvre des processus internes plus efficientiels, au service des citoyens, selon la **théorie de la modernisation administrative** de Viale et al. (2019). Le système d'information fiscal (SIF) regroupe l'ensemble des technologies et processus d'un système fiscal d'une administration pour collecter, gérer, analyser et transmettre l'information fiscale. Comme indiqué par Bhattacharya et al. (2018), un SIF efficace modernise la procédure fiscale, améliore la transparence et facilite la collecte des recettes fiscales grâce à des interactions aisées avec le contribuable. Cette approche est au cœur de la **théorie de l'efficacité et de la transparence dans le SIF**.

De manière générale, la digitalisation du SIF s'effectue par le biais de divers éléments liés à l'intégration des technologies numériques dans la gestion des informations fiscales dans l'administration. Ces éléments visent à moderniser et rendre plus efficaces les rationalisations à opérer dans ces activités d'enseignement des données fiscales. Ce processus s'inscrit donc dans une logique réformatrice visant à amener le système fiscal à bénéficier tant des évolutions technologiques que du service aux contribuables ainsi que de la gestion de l'administration. Dans cette visée, la **théorie du processus technologique** de Brynjolfsson et McAfee (2014) met en lumière l'intégration d'infrastructures numériques au sens des plateformes en ligne, outils d'analyse des données, de façon à limiter les coûts, mieux gérer l'information fiscale et réduire les possibilités d'erreur humaine. En ce sens, des services comme la télédéclaration ou

le télépaiement des impôts ouvrent la voie à une autonomie de gestion des obligations fiscales tant souhaitée par les contribuables.

En effet, peut-on dire qu'à l'échelle de l'organisation interne, la digitalisation du système de l'impôt sur le revenu est génératrice d'un aménagement interne des processus administratifs dans l'optimisation des flux d'information et leur rapidité de traitement. Cette **réorganisation administrative** permet ainsi à l'administration fiscale de mieux gérer les demandes des contribuables, de suivre les paiements et déclarations fiscales, de contrôler en temps réel plus efficacement (Lundqvist et al. 2020).

La dimension comportementale est également essentielle au processus de transition, avec la nécessité de former préalablement les agents de la recette à l'utilisation des outils numériques et aux nouvelles procédures, et les citoyens initiés progressivement aux services en ligne et aux nouveaux usages rendus possibles par les technologies à leur disposition, afin de les inciter à s'appliquer, le cas échéant, aux nouveaux outils numériques désormais mis à leur disposition. Or, comme l'avertit Hood (2020) à travers **la théorie comportementale de la transition numérique**, la digitalisation constitue un enjeu inclusif, certains citoyens étant moins familiers avec le numérique. Aussi l'administration fiscale est-elle contrainte de veiller à proposer un accompagnement approprié à la dotation de ces services numériques tout en permettant l'accès pour tous aux nouveaux services numériques. Au total, la digitalisation du SIF occasionne des gains d'efficacité, de transparence, d'agilité, et contribue à rendre les services fiscaux accessibles tout autant qu'elle constitue un levier essentiel à la modernisation de l'administration fiscale et à la confiance des contribuables. La réussite de cette transformation s'édifiant sur l'harmonieux couplage des dimensions technique, organisationnelle et comportementale, ainsi que sur la prise en compte des principaux acteurs du système fiscal.

2.2. Notion de la performance au sein du secteur public

Durant les dernières décennies, le champ de la performance dans le secteur public s'est imposé à la fois dans le champ de recherche et chez les décideurs publics dans un contexte de pressions croissantes pour l'efficacité, la transparence et la responsabilité de la gestion des affaires publiques. La performance du secteur public, que l'on analysait traditionnellement au regard de la réalisation des objectifs de l'institution publique, est plus complexe que pour le secteur privé, où elle était en général fonctionnelle d'indicateurs financiers, en particulier la rentabilité, car il y faut introduire des critères d'efficacité et d'efficience, mais aussi de justice sociale, d'équité, de transparence et de responsabilité à l'égard des citoyens (Meyer, 2015 ; Pollitt et Bouckaert, 2017), **dans le cadre de la théorie de la gouvernance publique**. L'évaluation de la performance devient alors tributaire de l'impact social et économique des politiques publiques, constituant un critère fondamental sur la base duquel évaluer la performance des institutions publiques. Elle pourra ainsi être définie comme la capacité d'une administration publique à atteindre ses objectifs, à partir de critères de qualité, d'efficacité, d'efficience, de transparence, ainsi qu'au regard des attentes des citoyens dans le cadre de la garantie d'un service de qualité. Elle implique une gestion de manière optimale des ressources humaines, financières et matérielles en prenant en compte les attentes sociales, économiques et politiques. La gestion des institutions publiques en tant qu'activité apparaissant dans un équilibre entre la bonne qualité des services rendus et la bonne maîtrise des coûts, notion souvent élargie à d'autres dimensions (accessibilité, réactivité, innovation) notamment à travers le déploiement des technologies numériques dans l'administration publique (Barrett & Greene, 2008) **conformément à la théorie du Nouveau Management Public (New Public Management)**. Dans cette sphère plusieurs auteurs font valoir l'idée de performance comme un processus dans le temps ayant besoin d'être régulièrement évalué et devant faire l'objet de renouvellements permanents (Behn, 2003). Les enjeux de la performance dans le secteur public sont multiples et différenciés selon les priorités propres à chaque institution. Toutefois, certains objectifs sont

partagés par la plupart des administrations publiques avec comme enjeu principal l'efficacité, l'efficacité, la transparence et la responsabilité (pour assurer une gestion éthique et responsable des ressources publiques), s'inscrivant ainsi dans **la théorie de la performance publique**.

➤ L'efficacité est le fait que l'administration publique atteigne son objectif dans le temps prescrit et avec les moyens dont elle dispose (Bouckaert et al. 2010). Cela suppose de soigneusement planifier les activités et de bien gérer les ressources humaines et financières au travers de l'optimisation des résultats escomptés en matière d'atteinte d'objectifs.

➤ L'efficacité implique l'optimisation des ressources pour atteindre au meilleur résultat avec le minimum d'efforts et de ressources. Elle est en rapport avec la notion de productivité, mais avec un souci de réduction du gaspillage et de maximisation du retour sur investissement (Lapsley et al., 2003), conformément à **la théorie de l'efficacité administrative**.

➤ La transparence est essentielle à l'établissement de la confiance entre les personnes publiques et les citoyens. La transparence suppose la disponibilité de l'information, son intelligibilité, sa lisibilité et sa compréhension pour garantir que les décisions publiques, que les décisions d'engagement et d'utilisation de l'argent public sont intelligibles (Schick, 2002), ce qui rejoint **la théorie de la transparence dans la gouvernance publique**.

➤ La responsabilité des gestionnaires publics assure la légitimité d'actions possibles qui peuvent être l'objet des dispositifs de reddition de comptes, mais aussi nécessite de faire évaluer les résultats des politiques publiques. En ce sens, la capacité d'une administration publique à répondre rapidement aux attentes des citoyennes et des citoyens et à s'adapter aux besoins nouveaux est une condition de la qualité du service public.

Cela signifie avoir des processus administratifs en phase avec les préoccupations des usagers, et une communication fluide avec eux. L'innovation, notamment digitale, devient donc le pivot principal pour le renouvellement de l'action publique et l'amélioration de la performance des administrations publiques, selon **la théorie de l'innovation dans le service public**. Au sein de ce cadre, l'adaptation sans cesse renouvelée des technologies, et des attentes des citoyens devrait permettre la construction d'un environnement administratif plus agile et réactif face aux nouvelles préoccupations contemporaines (Dunleavy et al. 2006).

Parmi les illustrations les plus marquantes des objectifs de performances mis en œuvre dans le secteur public, celui de l'administration fiscale, le secteur fiscal est souvent considéré comme stratégique, la performance y est essentielle pour garantir l'efficacité de la collecte des recettes publiques et de la conformité fiscale. Dans de nombreux pays dont le Maroc, les administrations fiscales se sont engagées dans une transformation numérique au service de la performance, la digitalisation étant une voie privilégiée d'amélioration de la collecte fiscale, de la transparence, de la réactivité et des coûts administratifs. L'efficacité administrative de l'administration fiscale consiste à traiter dans les meilleurs délais les déclarations fiscales et sans erreurs. Cette digitalisation est d'abord une voie pour rendre accessibles les services fiscaux et constitue ainsi une solution permettant de répondre à des besoins de plus en plus croissants d'une population numérique croissante en termes de transparence et de conformité fiscale. Désormais, via les plateformes numériques, le citoyen accède directement à ses données fiscales. Cela accroît la prise de conscience de ses obligations fiscales et limite la fraude fiscale.

La performance dans le secteur public, notamment dans l'administration fiscale, constitue un enjeu fondamental pour assurer une gestion efficace, une gestion transparente et une gestion responsable des ressources publiques. Le cas de la digitalisation du domaine fiscal, au Maroc par l'intermédiaire du SIF, illustre cette initiative dans la mesure où elle constitue l'illustration de la capacité de la transformation numérique à renforcer la performance des administrations publiques, grâce à l'optimisation de l'efficacité administrative, le renforcement de la transparence et de la conformité, mais aussi par la réduction des coûts administratifs, la digitalisation modernise les services publics en répondant aux attentes des citoyens dans un monde de plus en plus digitalisé. Ce modèle de performance digitalisée doit être désormais le

modèle des administrations publiques, dans leur nécessité d'adapter leurs résultats aux défis technologiques sans perdre de vue l'intérêt général, dans le cadre de **la théorie de l'administration publique orientée résultats**.

2.3.Évolution de la digitalisation au sein de la DGI

Dans le cadre des efforts réguliers de réforme de l'administration publique à l'échelon global du monde, le Maroc a accéléré le processus de modernisation de son administration publique au cours de la dernière décennie. C'est très tôt, qu'a pris conscience de l'importance stratégique du processus de digitalisation pour un meilleur fonctionnement de ses régimes de taxation de la direction générale des impôts qu'elle a cherché à être l'une des premières administrations publiques à en être au Maroc dans le cadre d'un processus progressif.

Les premières passes de digitalisation ont eu lieu au début des années 2000, qui permet de passer à l'informatisation progressive des processus internes de la direction générale des Impôts phase qui a vu s'installer des systèmes d'information dans le cadre de la déclaration de certains types d'entreprises au sein de l'administration. Le 1er mars 2005, la Direction générale des impôts a été étoffée du projet du système intégré de taxation (SIT) au service de la mise en place d'un système d'information centralisé et intégré permettant de gérer l'administration au sein de tous ses métiers. Cette même année marquée par la généralisation de la messagerie et de l'accès intranet pour les agents de DGI. En avril 2006, la DGI a mis en phase de test le service de télédéclaration et télépaiement de la TVA (Simpl-TVA) auprès d'un échantillon de grandes entreprises. En septembre 2007, le volet contrôle fiscal et affaires juridiques a été intégré au SIT. En mars 2009, le projet « Simpl-IS » qui vise la dématérialisation des déclarations et des paiements de l'impôt sur les sociétés (IS) s'est manifesté. L'année 2010 sera à marquer d'une croix avec le lancement du télépaiement et de la télédéclaration pour l'impôt sur le revenu (IR) à travers le projet « Simpl-IR » permettant aux contribuables de s'acquitter de leurs obligations fiscales par le biais de la connexion Internet, facilitant ainsi les procédures et permettant le raccourcissement des délais de traitement. Cette phase a été déterminante dans l'optique de l'optimisation de la collecte des recettes fiscales et pour la mise en harmonie de la relation entre l'administration fiscale et les contribuables. L'année a également connu plusieurs applications en matière d'enregistrement, de droit de timbre, de paiement sur état, de taxe sur les assurances, de visa pour timbre et de TSAVA (taxe spéciale annuelle sur les véhicules automobiles), ainsi que celle du contrôle dans le SIT. Et pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 100 millions de DH, la télédéclaration est devenue obligatoire. La DGI a été chargée en 2011, de piloter le projet transverse CREOL de création d'entreprises en ligne dans le cadre du programme Maroc numérique 2013. Elle a été également mise en charge du projet de l'identifiant commun de l'entreprise (ICE) en octobre 2014, destiné à faciliter les démarches des entreprises et des échanges interadministrations. Le paiement de la taxe spéciale annuelle sur les véhicules automobiles (vignette) a été confié au réseau bancaire et aux prestataires de paiement de proximité en avril 2015. Durant l'année 2016, la Direction Générale des Impôts a franchi un pas de plus avec la création de la plateforme SIMPL. Au sein de cette plateforme intégrée, l'ensemble des services en ligne mis à la disposition des concitoyens a été regroupé, favorisant l'accessibilité à l'information fiscale et à l'inscription des procédures fiscales. La plateforme SIMPL a permis ainsi de dématérialiser encore davantage de démarches administratives, mais également d'améliorer la transparence et la qualité des services rendus. Cette même année a été également marquée par le démarrage des services SIMPL-Attestation, SIMPL Compte fiscal et SIMPL Recherche entreprise.

Au cours de l'année 2017, le projet « Mon Compte fiscal » s'est concrétisé avec la mise en œuvre de la télé déclaration et du télé-paiement de tous les régimes professionnels étant désormais intégralement télé-déclarés et télé-payés par les entreprises, et le mode dématérialisé

des déclarations de paiement sur état afférentes aux droits de timbre devenant opérationnel. L'année 2018 voit la naissance de SIMPL Enregistrement pour permettre l'enregistrement des actes pour notaires, adouls, experts-comptables et comptables agréés, et l'entrée en service du système d'information décisionnel SID. La mise en service de l'application mobile DARIBATI, avec la mise à disposition de ses nouvelles fonctionnalités tant pour le grand public que pour les membres de l'organisme SIMPL, marque la fin des grands projets programmés pour la période 2017-2019. En l'année 2020, a été mise en place une plateforme de prise de rendez-vous en ligne, afin d'améliorer l'accueil des usagers. En 2021, l'agent conversationnel « CHATBOT », basé sur l'intelligence artificielle, est lancé pour répondre aux usagers 24h/24 et 7j/7 dans l'utilisation des services en ligne.

L'année 2022, la DGI après avoir choisi un prestataire, a acquis et mis en production une nouvelle plate-forme dédiée à la comptabilité du SIT et attribut l'appel d'offres pour le nouveau système de recoupement et d'analyse des données (SRAD). Une nouvelle technologie de réseau, SD-WAN (software-defined wide area network), une solution de réseau moderne facilitant la gestion des réseaux étendus, a été déployée pour 126 sites afin de garantir performance, haute disponibilité, évolutivité, optimisation des coûts, mais aussi fonctionnalités avancées de sécurité et de répartition de la charge. Par ailleurs de nouveaux dispositifs de secours informatique sont mis en production, à savoir des serveurs de journaux système, mais également l'accès du système aux notaires (TAWTIK), ainsi qu'au ministère de l'Intérieur.

En 2023, la DGI a mis à jour son système d'information en déployant un système de management de la sécurité de l'information (SMSI), un système de continuité d'activité pour le recouvrement fiscal, tout en améliorant la détection des cybermenaces. Elle a par ailleurs, entendu rendre plus efficiente, la gestion des ressources disponibles par la classification des actifs informationnels et par l'alignement avec les standards de l'OCDE et les exigences des normes internationales TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) en termes de gouvernance et de conformité. En 2023, le bilan des activités est de 14 664 conversations initiées pour 61 843 questions posées, soit à peine 4 questions par conversation. La même année, « Direct Entreprise » a démarré au niveau du site pilote de Rabat, en partenariat avec plusieurs opérateurs, notamment l'OMPIC, le ministère de la Justice, la CNSS, et l'Imprimerie officielle. Plusieurs améliorations ont été faites pour rendre effectif ce lancement, réduire les délais de traitement des dossiers, par exemple par la récupération et l'instruction automatiques des dossiers et par la génération d'attestations d'inscription génératrices d'attestations vérifiables en ligne.

En 2024 s'initie le programme stratégique 2024-2028 de la direction générale des impôts. Les objectifs prioritaires de ce programme étant la digitalisation, le contrôle des données et l'optimisation des recettes fiscales. Le projet d'actualisation des infrastructures a donc été enrichi de nouvelles technologies d'analyse et de gestion des données, l'objectif étant de renforcer l'efficacité des contrôles fiscaux pour lutter contre la fraude. La protection des systèmes d'information elle-même a été consolidée au moyen de nouvelles solutions de protection face aux cyber-attaques. Les services aux usagers ont été simplifiés pour favoriser leur accessibilité, notamment grâce au recours à des plateformes digitales adaptées au réseau. La DGI pour sa part, a manifesté sa volonté de renforcer sa coopération internationale, sur le modèle des standards de l'OCDE, en nouant des partenariats stratégiques avec d'autres administrations fiscales pour améliorer la transparence et la gouvernance fiscale de la performance.

La digitalisation du système d'information fiscale dans le Royaume marocain a connu un changement notoire qui a consisté d'une simple automatisation des processus administratifs à une transformation radicale du mode de gestion de la fiscalité. Ce premier processus, s'il reconnu au départ principalement en effet la dématérialisation des documents et l'informatisation des procédures internes, fut orienté dans son objectif vers l'amélioration de

l'efficacité du système d'administration fiscale et la facilitation de la collecte des recettes fiscales. L'introduction des instruments télétransportés de paiement et de déclaration dans la gestion des affaires fiscales marqua un pas décisif dans cette voie, les contribuables délivrant leurs obligations physiques sans contrainte, rendant de plus en plus rapides les délais de traitement des affaires fiscales et se prémunissant des erreurs de recours aux saisies manuelles. Pour autant, cette première phase était en relation avec l'administration sans tirer pleinement profit des apports induits par les nouvelles technologies. La modernisation du système, actuellement, s'accommode aussi d'une approche plus enjeux et innovations. L'intelligence artificielle et l'analyse des données viennent enfin assouplir les contrôles fiscaux rendus à tout instant plus fins et pertinents dans le repérage de l'anomalie, du ciblage de la fraude. Selon cette optique, l'apport s'oriente aussi dans une logique de relation plus fluide et plus transparente entre administration fiscale et contribuables, loin finalement d'une simple efficacité organisationnelle. L'accès facilité aux services en ligne, la simplification des démarches administratives, la personnalisation des interactions ont le même but d'accompagner et d'aider au renforcement de la confiance du contribuable et ainsi à le rendre plus enclin à remplir ses obligations fiscales. D'autre part, au-delà de la digitalisation modernisée il y a aussi l'incursion des outils d'analyse prédictive en matière d'anticipation des comportements fiscaux et des politiques publiques. La digitalisation du système fiscal ne constitue donc plus un simple levier technique, mais représente bien un axe d'évolution incontournable au service d'une fiscalité plus performante, plus équitable et suffisamment en phase avec les contraintes d'un environnement économique et technologique changeant.

3. Méthodologie de recherche

La démarche de recherche adoptée dans cette recherche a pour vocation d'étudier l'impact de la digitalisation du système d'information de l'administration fiscale sur l'efficacité de la DGI au Maroc à travers la question de l'évolution des recettes fiscales tout autant que celle de la diminution des dépenses fiscales pour apprécier les résultats de la transformation digitale.

Les principaux critères retenus sont la dynamique des recettes fiscales totales des collectivités territoriales recouvrées par la DGI ainsi que la réduction des dépenses fiscales sur les anciens systèmes manuels ou déficients intégrant la quote-part imputable au système d'information digitalisé. Une démarche exploratoire a été retenue qui s'appuie davantage sur l'analyse documentaire des rapports annuels d'activité de la DGI, des rapports officiels relatifs aux dépenses fiscales ainsi que d'atouts d'information fournis par la direction. Ces documents constituent une base solide pour fournir des données pertinentes et classées sur l'évolution des recettes fiscales, ainsi que sur les économies de dépenses fiscales réalisées, notamment celles liées à l'implémentation du système d'information digitalisé, ce qui permet d'adopter une démarche objective et rigoureuse garantissant la validité des données collectées pour apprécier de manière régulière l'impact de la digitalisation sur la performance de la DGI.

La période d'analyse s'étend donc comme suit : années 2019 à 2023, ce qui permet de mesurer précisément et objectivement l'impact de la digitalisation sur l'efficacité de la collecte des recettes fiscales tout en optimisant les dépenses fiscales des systèmes faisant appel à la gestion manuelle, car il permettra d'analyser finement l'élément spécifique du système d'information considéré ; tout cela contribuera à dégager des conclusions intéressantes et solides sur l'apport de la digitalisation sur la réduction des dépenses fiscales et l'augmentation des recettes fiscales, tout en indiquant une appréciation rationnelle de la performance de la DGI dans cette perspective.

4. Synthèse de l'analyse

Dans la perspective d'évaluer la contribution du système d'information fiscal (SIF) à la

performance de la DGFI durant la période 2019-2023, d'une part, l'analyse s'intéresse à l'évolution des recettes fiscales nettes et des recettes additionnelles (contrôle fiscal, recouvrement forcé) pour évaluer l'apport du SIF en matière de mobilisation des ressources et de simplification des procédures ; d'autre part, l'impact du système sur les dépenses fiscales, en ciblant la réduction des abus de l'incitation fiscale et de son coût administratif, sans négliger les régimes spécifiques avec ceux tenant à la TVA appliqués aux huiles de pétrole ou de schiste, ou la cession de logement social, ceci pour identifier la plus-value du SIF pour l'optimisation de la politique fiscale.

4.1. Augmentation des recettes fiscales

L'évaluation de l'apport du système d'information fiscal à la performance de la DGI et à ses résultats est l'objet du champ d'études mobilisé par notre étude pour la période 2019-2023. Elle reposera donc en l'occurrence, sur la dynamique de mobilisation des recettes fiscales nettes générées par la DGI et des recettes additionnelles engendrées par le contrôle fiscal et le recouvrement forcé, pour déterminer la valeur ajoutée du système d'information fiscal, à partir du lieu de l'efficacité du recouvrement et de la simplification des procédures fiscales.

Table 1 : Évolution des recettes fiscales nettes de la DGI en milliards de dirhams

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Montant	153,144	144,815	153,461	178,284	190,672

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des rapports d'activité de la DGI de 2019 à 2023.

Ce tableau met en avant les revenus fiscaux nets encaissés au stade de la DGI qui connaissent un tournant décisif entre 2019 et 2023, attestant des efforts indicatifs attendus des effets induits par les réformes de digitalisation amorcées. Les recettes sont passées de 153,144 milliards de dirhams en 2019 à 190 672 milliards de dirhams en 2023, soit 24,5% de hausse.

Cette augmentation notable est surtout le résultat de la mise en œuvre et de la généralisation des mesures digitales telles que l'institution de la télédéclaration, du télépaiement, de la dématérialisation des procédures fiscales, qui ont concentré davantage les efforts des agents de l'administration et ont facilité les démarches des contribuables, contribuant ainsi à une levée plus rapide du recouvrement. À l'exception de l'année 2020 marquée par une baisse des recettes fiscales qui ont atteint 144,815 milliards de dirhams, enregistrant ainsi une baisse 5,4% par rapport à 2019, (baisse résultant de la crise sanitaire du Covid-19 qui a contraint l'administration à recourir à des mesures fiscales dérogatoires pour accompagner les entreprises et les ménages), l'on constate que les recettes ont connu une reprise rapide qui s'est amorcée dès 2021 avec une forte progression des recettes constatées, témoignant de la résilience du système fiscal marocain et de l'efficacité des mesures digitales acquises.

La digitalisation a permis des avancées notables. Dans cette dynamique, la mise en place d'un système automatisé et autonome de relance des contribuables n'ayant pas remis leurs déclarations, a permis d'optimiser le recouvrement fiscal. Un dispositif permettant bien la détection de façon automatisée des défaillances et la génération de lettres de relance qui ont permis de réduire le nombre des contribuables défaillants avec un meilleur taux de conformité, ainsi qu'une augmentation des recettes recouvrées. Dans un autre registre, la relance automatisée des contribuables en matière de dépôt des déclarations, a été optimisée à l'intérieur du système intégré de taxation (SIT) en ce qui concerne l'impôt sur le revenu des profits fonciers, en 2021 elle a été étendue au régime de la contribution professionnelle unique (CPU), permettant un meilleur suivi des contribuables soumis à ce régime ainsi qu'un renforcement des dispositifs de recouvrement fiscal.

Table 2 : Évolution des recettes fiscales additionnelles issues du contrôle fiscal et du recouvrement forcé en milliards de dirhams

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Montant	153,144	144,815	153,461	178,284	190,672

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des rapports d'activité de la DGI de 2019 à 2023.

Le tableau qui vient d'être présenté indique l'évolution des recettes additionnelles issues des opérations de contrôle fiscal et du recouvrement forcé au cours de la période allant de 2019 à 2023. Après un repli en 2020, où les recettes sont tombées à 7,181 milliards de dirhams à la suite d'une forte baisse des contrôles sur place en raison de la crise sanitaire, une reprise progressive a été observée à partir de 2021, atteignant 14,056 milliards de dirhams en 2023. Cette reprise est en grande partie à mettre à l'actif des outils du système d'information fiscal (SIF) qui ont boosté l'efficacité des contrôles et du recouvrement. Les partenariats entre la DGI et divers organismes ont largement contribué à améliorer la gestion fiscale et le recouvrement des créances en ayant permis d'exploiter la productive capacité de recouvrement liée à l'attribution d dossiers aux huissiers pour l'Ordre national des huissiers de justice tant que pour ce qui est du volet douanier, l'Administration des douanes et des impôts indirects (ADII) étant intervenue pour assainir la situation des redevables sur la base de recoupements réalisés à partir de la base de données relative aux importations. La collaboration avec la direction générale de la sûreté nationale (DGSN) a entraîné une avancée considérable grâce à la notification des actes de recouvrement à l'égard des redevables. D'un côté, l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie (ANCFCC) a intégralement saisi sans difficultés les titres fonciers des redevables, tandis que le partenariat avec Bank Al Maghrib a permis d'identifier les comptes bancaires des contribuables afin d'obtenir le recouvrement.

D'une autre part, l'échange d'information des dispositifs digitaux, notamment de l'application de télédéclaration, de recouvrement forcé et de l'application du système d'analyse des risques, produit une synergie au service pour une administration moderne et facilitatrice, aujourd'hui en pleine transition d'un processus de type papier en un processus digital, et donc en mesure d'améliorer le recouvrement fiscal et de sécuriser la rentrée des recettes fiscales.

Avec pour objectif d'analyser l'impact d'un système d'information fiscal (SIF) sur le montant des dépenses fiscales, cela signifie ici sur la possibilité de mieux les réduire dans le cadre des abus relatifs aux incitations fiscales et des coûts en administration, notre recherche s'attache d'abord aux incitations fiscales les plus significatives en matière de TVA, à commencer par celle ayant trait aux huiles de pétrole ou de schiste, qu'elles soient brutes ou raffinées, ainsi que celle ayant trait à la cession de logements sociaux.

4.2. Réduction des dépenses fiscales

Avec pour objectif d'analyser l'impact d'un système d'information fiscal (SIF) sur le montant des dépenses fiscales, cela signifie ici sur la possibilité de mieux les réduire dans le cadre des abus relatifs aux incitations fiscales et des coûts en administration, notre recherche s'attache d'abord aux incitations fiscales les plus significatives en matière de TVA, à commencer par celle ayant trait aux huiles de pétrole ou de schiste, qu'elles soient brutes ou raffinées, ainsi que celle ayant trait à la cession de logements sociaux.

Table 1 : Analyse de l'évolution du coût de l'incitation fiscale accordée aux huiles de pétrole ou de schistes, brutes ou raffinées en milliards de dirhams

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Coût	4,389	2,805	3,284	7,786	6,704

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des rapports d'activité de la DGI de 2019 à 2023.

Dans le tableau, il est présenté l'évolution sur la période 2019-2023 du coût de l'incitation fiscale pour les huiles de pétrole ou de schistes brutes ou raffinées et on constate qu'après une

baisse marquée en 2020 liée à une réduction de l'activité économique sous l'effet de la crise sanitaire, le coût de l'incitation fiscale a fortement augmenté jusqu'à un pic obtenu en 2022 avant de se stabiliser en 2023. L'essor du coût de l'incitation fiscale s'explique notamment par des importations d'hydrocarbures en augmentation, par des prix des marchés internationaux des matières premières plus élevés, ainsi que par une consommation intérieure qui progresse. Le système d'information fiscal (SIF) est intégré pour améliorer la gestion des incitations fiscales. Grâce à la dématérialisation, mais aussi l'automatisation des contrôles fiscaux, la gestion des exonérations fiscales a été optimisée, engendrant à la fois une réduction des coûts administratifs et le meilleur recouvrement des recettes fiscales. Au moyen de dispositifs tels que l'automatisation des déclarations de TVA et la facturation électronique, la DGI a pu assurer un suivi précis des effets des incitations fiscales et réajuster les mécanismes de contrôle en temps voulu. La digitalisation a également permis d'améliorer la détection des abus et des erreurs et ainsi de permettre à la DGI d'établir plus rapidement la conformité des bénéficiaires des exonérations et donc de réduire les pertes fiscales injustifiées. De plus, la capacité du dispositif à évaluer en temps réel l'efficacité des incitations a facilité les ajustements plus rapides et mieux ciblés pour éviter des dépenses fiscales non justifiées. Le SIF a été un levier stratégique dans toute cette gestion, contribuant ainsi à hauteur de 52,74 % à sa montée entre 2019 et 2023. Cette transformation digitale n'a pas seulement contribué à instaurer une transparence et une efficacité bien plus importantes au système fiscal marocain, tout en réduisant le risque d'erreurs et d'abus, mais aussi à renforcer le suivi des politiques fiscales et l'optimisation des dépenses publiques.

Table 2 : Analyse de l'évolution du coût de l'incitation fiscale accordée à la cession de logements sociaux en milliards de dirhams

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Coût	2,369	2,625	2,505	2,628	2,172

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des rapports d'activité de la DGI de 2019 à 2023.

Le tableau ci-après fait ressortir l'amélioration du coût de l'incitation fiscale à la cession de logements sociaux entre 2019 et 2023. Le coût a augmenté légèrement en 2020, a ensuite commencé à baisser jusqu'à atteindre 2,172 milliards de DH en 2023 et traduit donc la croissance du coût budgétaire de la mesure qui s'atténue. Ce recul s'avère être explicable par plusieurs facteurs dont la restructuration du cadre fiscal immobilier avec la mise en œuvre par les autorités d'une révision des avantages fiscaux dans le secteur, d'une simplification des procédures fiscales, d'une révision des mécanismes de contrôle ou encore du resserrement des conditions d'accès et d'éligibilité à l'incitation fiscale. L'objectif était de rationaliser les dépenses publiques tout en gardant des mesures incitatives à l'accession à la propriété, en particulier pour les ménages modestes. Parallèlement aux ajustements opérés sur la politique fiscale marocaine qui a pu concentrer les ressources sur des initiatives mieux ciblées et mieux utilisées comme les subventions directes à l'achat de logements, ainsi réduisant les coûts globaux et apportant un plus grand soutien aux populations les plus vulnérables.

L'implémentation, au sein de la Direction générale des impôts (DGI), du système d'information fiscal (SIF) a été d'une importance capitale pour la gestion et le suivi, bien sûr, de cette aide. En facilitant l'automatisation des déclarations fiscales et l'interconnexion des bases de données, le SIF a effectivement permis d'améliorer la transparence et la fiabilité des exonérations fiscales, d'une part, et d'améliorer le ciblage des bénéficiaires, d'autre part. Car la mise en commun en temps réel des données, non seulement avec d'autres institutions comme la Direction de l'urbanisme et des collectivités territoriales ou l'Agence nationale de la conservation foncière, mais aussi dans le cadre de l'échange électronique entre la DGI et les Notaires, a permis une vérification des conditions d'éligibilité et des transactions immobilières, limitant ainsi les risques d'erreurs déclaratives ou de fraude. En donnant lieu à une aide bien

mieux gérée, bien mieux suivie grâce la mise en réseau de l'ensemble des acteurs impliqués, cette interconnexion des données a ainsi permis une meilleure allocation des ressources et donc une limitation des abus de cette aide.

5. Discussion

Nous avons donc réalisé une étude exploratoire des données fiscales de la période 2019-2023 en vue d'analyser la participation du système d'information fiscal (SIF) au renforcement des recettes fiscales perçues par la Direction générale des impôts (DGI). Il est à noter que ce dispositif digital a contribué à la collecte fiscale, mais aussi à la gestion de la dépense, d'une part, à améliorer la transparence du système et, d'autre part, à limiter les risques d'erreurs humaines qui sont très souvent à l'origine des aléas dans la bonne gestion de la fonction fiscale. Avant la mise en place du SIF, les contribuables étaient obligés de se livrer à de laborieuses démarches manuelles pour s'acquitter de leurs obligations fiscales, érigeant ainsi de nombreuses erreurs tout comme des retards à traiter les déclarations. Ce n'est désormais plus le cas avec le SIF, puisqu'il a simplifié grandement cette procédure, notamment grâce aux possibilités offertes aux contribuables pour déclarer et payer en ligne leurs impôts, réduisant les coûts administratifs et renforçant du même coup l'efficacité du recouvrement fiscal. Le système d'information fiscal (SIF) fait partie des principaux apports en matière de gestion de la recette fiscale afin d'améliorer les performances de la DGI. En effet, les recettes fiscales de la DGI ont considérablement progressé en 2023, passant de 190,672 milliards de dirhams à 153,144 milliards de dirhams en 2019, soit 24,5 %. Ce résultat est le fruit de l'efficacité du digital, qui a permis aux contribuables de s'acquitter plus simplement de leurs obligations fiscales et à la DGI d'être au plus près du suivi et de la collecte des recettes fiscales. Un des résultats palpables de cette transformation digitale, même si on peut en déplorer la lenteur, réside dans l'amélioration constante de la qualité, de l'efficacité et de la fiabilité des prévisions économiques. En effet, le système moderne de gestion auprès de la DGI participe à établir un cadre de qualité tout en consolidant l'optimisation des performances via une gestion divulguée des données et une analyse rigoureuse plus soutenue, notamment par une gestion avancée des risques et du partenariat renforcé avec de nombreuses institutions telles que l'ADII, la CNSS, la TGR et en instaurant un service « BIG DATA ».

Le dispositif de contrôle fiscal a été consolidé en faisant recours aux moyens de l'automatisation, de la procédure des analyses des risques, garantissant ainsi une meilleure détection des anomalies et un ciblage judicieux des contrôles. Parallèlement, la DGI a modernisé ses services d'accompagnement en mettant des outils digitaux à la disposition des contribuables, et en tout premier lieu le portail Web, l'application mobile Daribati ou le ChatBot disponible 24h/24 et 7j/7; ce qui a visiblement allégé l'assistance fournie aux usagers, comme en témoignent les plus de 16 800 conversations établies par le ChatBot en 2022.

Une telle dynamique ne serait pas exclusivement le propre du Maroc. En effet, la mise en œuvre de réformes analogues a été initiée par des pays en développement ou émergents, la digitalisation étant reconnue comme l'un des principaux axes de progrès de la performance fiscale. C'est au Rwanda que l'implémentation du système E-Tax a contribué à l'augmentation du taux de conformité fiscale tout en réduisant le temps nécessaire pour le traitement des déclarations et a donc permis d'élargir l'assiette fiscale (IMF, 2021). En Inde, dans une logique équivalente, la mise en œuvre de la plateforme Goods and Services Tax Network (GSTN) a contribué à améliorer la transparence, en outre à automatiser les démarches fiscales et à mieux lutter contre la fraude. Dans ces deux cas, tout comme au Maroc dans le cadre du SIF, ce sont l'ensemble des dispositifs technologiques numériques qui ont permis de dépasser les limites structurelles d'administrations fiscales classiques. Les études empiriques soulignent également que la digitalisation fiscale a permis dans certains pays, comme en Estonie, ou en Corée du Sud, non seulement d'augmenter les recettes fiscales, mais aussi d'établir une meilleure confiance

des citoyens en la fiscalité, par une meilleure accessibilité aux services et par une meilleure accessibilité des services et à une gestion plus transparente (OECD, 2022).

Pourtant, le cas marocain a aussi ses singularités. À la différence de certains pays ayant seulement investi dans la dématérialisation de la déclaration fiscale, le Maroc a choisi une œuvre de digitalisation par d'autres moyens, notamment la mise en place d'un système de gestion automatique des incitations fiscales, l'interpolation de données massives et l'analyse de risque dans leur contrôle fiscal. À titre comparatif, si le Brésil a enregistré une hausse de 19 % de ses recettes fiscales entre 2018 et 2022 grâce à son système SPED, la DGI au Maroc a réalisé une progression de 24,5 % entre 2019 et 2023, passant de 153,1 à 190,6 milliards de dirhams. Aussi, le Maroc a élaboré des services numériques orientés usagers, le portail Daribati, le ChatBot et les applications, permettant l'accès à l'information, la réduction des délais et même l'amélioration de la qualité de l'assistance. Ce positionnement courageux, fondé sur une claire stratégie institutionnelle et une coordination interinstitutionnelle (ADII, CNSS, TGR...), donne à l'expérience marocaine une particularité dans le paysage des réformes fiscales numériques, en faisant un précédent à proposer pour d'autres pays du continent.

La DGI a aussi renforcé ses services de proximité, en mettant en place des bureaux d'accueil modernes et un système de prises de rendez-vous en ligne dédié à faciliter les formalités des contribuables. En outre, la DGI a élargi son champ de communication, notamment par sa présence sur les réseaux sociaux consacrés à la promotion de l'éducation fiscale et comptant des abonnés au-delà du nombre de 184 000 en 2023. Parmi les autres dimensions managériales concernées par le SIF, il convient de mentionner enfin celle de la meilleure gestion de la dépense fiscale, donc des incitations fiscales. Deux exemples concrets permettent de mesurer cette stratégie : la réduction de la TVA sur les huiles de pétrole ou de schiste et l'exonération de TVA sur les ventes de logements sociaux. La réduction du taux à 10 % contre un taux normal de 20 % paraît mieux répondre à la nécessité d'un soutien au pouvoir d'achat des ménages. Voici l'exemple traditionnellement utilisé pour montrer l'impossibilité d'évaluer l'impact de cette réduction avec des calculs manuels compliqués qui nécessitaient de comparer les montants de TVA collectés, qu'ils soient à taux normal de 20 % ou réduit à 10 %. Mais avec le SIF, ce processus est entièrement automatisé, le système d'information cumule les déclarations de TVA des contribuables, effectue les calculs et compare l'impact de la réduction de 10 % à la situation où le taux normal de 20 % aurait été appliqué. Ce suivi automatisé diminue considérablement les risques d'erreurs humaines et améliore la fiabilité des calculs. De plus, cela permet à la DGI d'identifier en temps réel le coût de cette incitation, qui, en 2023, était de 6 704 millions de dirhams. Cela permet à la DGI d'actualiser au quotidien ses décisions et ses réformes fiscales, en s'assurant que l'incitation sert les seuls contribuables légitimes. La deuxième incitation concerne l'exonération de la TVA sur les ventes de logements sociaux, ayant pour but de rendre le logement accessible aux ménages modestes. Elle concerne les logements de superficies de 50 à 80 m², dont le prix de vente n'excède pas 250 000 dirhams, hors taxe. Le SIF simplifie là aussi la gestion et le suivi de l'exonération de la TVA. Les notaires s'occupent de l'enregistrement des ventes de logements sociaux exonérés, et ces informations sont centralisées. L'automatisation de la collecte de cette donnée rend la traçabilité plus aisée, plus précise. En 2023, le coût de cette mesure d'exonération était de 2 172 millions de dirhams. Ce processus permet à la DGI d'être assurée que seules les entreprises immobilières habilitées peuvent encore bénéficier de cette exonération, mais également de suivre l'impact économique de l'exonération pour l'État. De façon utile, la gestion du développement économique, la gestion et la mise en œuvre des incitations fiscales sont optimisées, et la plus grande transparence est donnée à la gestion des ressources publiques, puisque l'on peut désormais suivre toutes les dépenses fiscales réalisées, tout en garantissant que les financements iront bien vers les projets sociaux et économiques souhaités, en évitant tous les abus et en assurant l'efficacité des dépenses, notamment fiscales. Ce dispositif permet de transformer un ancien

système fiscal traditionnel, manuel et généralement illisible (l'opération de remboursement étant faite souvent dans la difficulté), en un dispositif plus moderne, réactif et transparent. Ce faisant, l'efficacité de la gestion publique s'en trouve augmentée.

6. Conclusion et recommandation

En définitive, ce travail a été l'occasion de s'interroger sur l'apport de la digitalisation à la performance de la DGI au travers d'une démarche qualitative qui a mobilisé l'analyse des rapports d'activité et des documents officiels. Les résultats montrent que la digitalisation a permis d'atteindre une gestion fiscale plus qualitative qui s'accompagne d'un élargissement de l'assiette fiscale et d'une identification plus efficace des nouveaux contribuables, qu'elle a permis de mieux lutter contre la fraude et l'évasion fiscales, avant d'avoir permis de créer un climat de confiance avec le contribuable par le biais de procédures électroniques transparentes et simplifiées. La réussite d'un tel processus de transformation repose sur plusieurs leviers : ressource humaine, technologie, innovation normative. L'ambition de digitalisation de l'économie vise à trouver un équilibre entre optimisation fiscale, justice fiscale et transparence de l'impôt, dans un contexte international marqué par la digitalisation et la compétitivité. À terme, elle aura contribué à élargir l'assiette fiscale en intégrant dans le champ fiscal des secteurs jusqu'alors souvent négligés, et à éviter de constitutionnaliser avec les entreprises vertueuses (précisément au travers des préremplissages, limitation du risque du contrôle). La modernisation de la DGI est qualifiée de manière à concilier stricte exigence de contrôle et accompagnement du contribuable, sorte d'image dévalorisante du « Big Brother fiscal ». Le Maroc n'hésitant pas à conjuguer outils coercitifs (facturation électronique, croisement automatique des données bancaires), intelligence artificielle et affaires fiscales confère à ce pays la qualification de pays phare dans la lutte contre l'évasion fiscale. Ainsi, le système d'information fiscale ne sera pas seulement un outil technologique, mais un partenaire de la performance fiscale permettant ainsi à la DGI d'augmenter le niveau de ses recettes, de mieux maîtriser ses dépenses et d'assurer la modernisation de son administration, soit un investissement rentable pour l'État, et de rétablir la confiance avec le contribuable. Néanmoins, bien qu'il y ait des avancées notables, de nombreux défis persistants continuent de poser problème. En effet, les fonctionnaires ont difficilement pris le tournant vers l'utilisation des nouvelles technologies et l'adaptation aux usagers, à savoir les contribuables, notamment particuliers, à ces nouvelles pratiques s'avère également problématique. D'ailleurs, l'externalisation des services fiscaux dans cette optique ne sera pas sans limites, à commencer par le coût excessif du service et la motivation insuffisantes des usagers à investir pour leur bon fonctionnement dans la pratique, qui risque de ne pas susciter leur intérêt pour les nouvelles pratiques en matière de travail. L'existence de problèmes techniques, tels que le blocage des plateformes, le mauvais fonctionnement de plusieurs dispositifs et les soucis de connexion, pourrait d'ailleurs apparaître être autant de moyens pour éloigner les usagers des démarches en ligne. Malgré des avancées, le Maroc est encore en décrochage par rapport aux autres pays, notamment en ce qui concerne l'intégration de l'intelligence artificielle dans le traitement des affaires administratives, comptant au niveau mondial à la 101^e place sur 193 pays des Nations Unies dans leur dernier rapport, ce qui démontre l'urgence de passer à une autre étape pour demeurer dans la course d'un environnement de plus en plus mondialisé. Pour surmonter les difficultés et les obstacles énumérés, nous faisons les propositions suivantes qui nous semblent opportunes. Tout d'abord, le perfectionnement des compétences humaines s'impose comme une priorité, vers une administration fiscale data driven. Afin de bénéficier pleinement des outils digitaux et technologiques, il conviendrait tout d'abord que la DGI obtienne des moyens pour la formation continue de ses agents à la gestion des outils les plus avancés, notamment ceux de l'intelligence artificielle, de la blockchain et des data analytics (big data). La mise en œuvre d'un programme de certification continue, en partenariat avec des écoles d'ingénieurs et

des organismes internationaux, répondrait à l'impérieux besoin de continuer à nourrir les agents de la DGI avec les meilleures pratiques internationales. Cependant, cette formation ne doit pas être uniquement technique, mais doit également porter sur l'accompagnement des contribuables afin de soustraire la digitalisation à un vecteur d'exclusion pour les citoyens et entreprises aux pratiques plus traditionnelles. Ensuite, il serait opportun de renforcer les échanges entre l'administration fiscale et le secteur privé. L'utilisation d'outils de concertation, tel que le rescrit fiscal, qui permet à l'entreprise d'obtenir, avant toute prise de décision stratégique, une clarification sur la situation de son imposition. L'instauration de mécanismes de coopération volontaire, tels que le droit à l'erreur ou le recours à des référentiels partagés, pourrait réduire le contentieux, alléger la contrainte administrative et favoriser des comportements fiscaux responsables, pour donner au secteur privé un environnement plus apaisé et mieux prévisible, favorable à l'investissement. La poursuite de la numérisation du système fiscal constitue un autre axe stratégique. L'extension de la facturation électronique à un nombre de secteurs économiques croissant, notamment ceux traditionnellement à l'ombre ou informels. De plus, le raccordement du secteur bancaire et des données sectorielles et digitales (comme les données des plateformes de e-commerce ou des transactions digitales) fournies à l'administration en mode assisté par ordinateur dans le système comptable permettrait de fournir une cartographie dynamique du risque fiscal, afin d'augmenter la capacité de la DGI à anticiper les fraudes et à ajuster ses contrôles non plus sur la base de contrôles aléatoires, mais sur celle des risques réels. Par ailleurs, la mise à niveau de l'infrastructure digitale du pays. Il devient particulièrement urgent de réexaminer les infrastructures digitales du pays. La mise à niveau du socle réglementaire (protection des données, cybersécurité) apparaît comme fondamentale pour garantir la confiance dans les systèmes qui pourront être déployés. Par ailleurs, le recours à des normes internationales, notamment les rapports BEPS ou les normes IFRS, permettra de renforcer la crédibilité du Maroc comme destination d'investissement. Le soutien au civisme fiscal doit être consolidé, car il constitue un élément-clé de l'équilibre entre les pouvoirs de l'administration et les droits des contribuables, qu'il serait nécessaire de renforcer, notamment par la simplification accrue des démarches fiscales (élargissement de l'accès aux services fiscaux digitaux), l'amélioration de l'accessibilité aux informations fiscales ainsi que la transparence des traitements. Par ailleurs, l'installation de plates-formes interactives permettant d'informer les contribuables en temps réel sur leurs situations fiscales respectives contribuera à renforcer l'implication des citoyens. Enfin, il convient de veiller à une amélioration continue de l'accessibilité des services digitaux. La DGI doit veiller à ce que les services fiscaux soient accessibles à tous types de contribuables, notamment les plus fragiles et peu habitués aux nouvelles technologies, par des dispositifs concrets, tels que l'assistance digitale dématérialisée, l'appui par l'énonciation des règles fiscales en langage simple et accessible, mais aussi l'accès humain aux démarches fiscales les plus compliquées pour prévenir l'exclusion digitale. Au plan de l'espace de recherche, il reste à interroger comment mieux faire respecter le civisme fiscal des contribuables marocains à une époque de rapide digitalisation et dans un système fiscal toujours plus transparent et équitable.

Références :

- (1). Aafir, H., Ichou, M. A., Jnah, A., & Moqqadem, O. (2023). Le contrôle fiscal à l'ère de la digitalisation de l'administration fiscale au Maroc : Une révolution en marche ou une réalité imposée ? *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 2(6), 2107–2124.
- (2). Benazzou, L., & Ettahiri, L. (2022). Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : Cas de la mobilisation des recettes fiscales. *Revue française d'économie et de gestion*, 3(4).

- (3). Chatelin, Y. (2021). Fiscalité et digitalisation : Enjeux et défis pour les administrations publiques. *Revue française de finances publiques*, 155, 45–62.
- (4). Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2024). *Modernisation de l'administration publique : Défis et perspectives à l'ère numérique*.
- (5). Conseil économique, social et environnemental. (2023). *Le système fiscal marocain : Développement économique et cohésion sociale*.
- (6). Darhou, R., & Hassani, K. (2024). La transformation digitale de la Direction générale des impôts et la performance : Quel lien ? Quel impact ? *Dossiers de recherches en économie et management des organisations*, 9(2), 14–36.
- (7). Direction générale des Impôts (DGI). (2019). *Rapport sur les recommandations des assises nationales de la fiscalité en 2019*.
- (8). Direction générale des Impôts (DGI). (2019–2023). *Rapport d'activité*.
- (9). Direction générale des Impôts (DGI). (2019–2023). *Rapport sur les dépenses fiscales*.
- (10). Durieux, M. (2022). La transition numérique des administrations fiscales : Une révolution en marche. *Revue internationale des sciences administratives*, 88(1), 67–84.
- (11). El Ghiouan, E. M., & El Adnani, M. J. (2023). L'impact de la digitalisation sur la performance de l'administration fiscale marocaine. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-1), 591–607.
- (12). El Idrissi, A., & El Amrani, M. (2019). Transformation digitale de la Direction générale des Impôts au Maroc : Enjeux et défis. *Revue d'études en management et finance d'organisation*, 2(3), 45–60.
- (13). Ettahiri, L., & Benazzou, L. (2022). La digitalisation au service de la performance de l'administration fiscale au Maroc : Cas de la mobilisation des recettes fiscales. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1).
- (14). Fonds monétaire international (FMI). (2021). *Digitalization and tax administration: Opportunities and challenges for developing countries*. Washington, DC : FMI.
- (15). Forum de l'administration fiscale africaine (ATAF). (2020). *Digitalization of tax systems in Africa: Policy recommendations and case studies*.
- (16). H. (2020). La digitalisation et l'efficacité du secteur public : Défis et opportunités. *Revue de la recherche en administration publique*, 30(4), 515–530.
- (17). Idrissi Kaitouni, Y. (2023). Modernisation de la DGI : Le fisc entre dans l'ère du flicage high-tech. *Les Inspirations ÉCO*.
- (18). Ministère de l'Économie et des Finances. (2023). *Les réformes fiscales au Maroc à l'ère du numérique*.
- (19). Moll, J., & Yigitbasioglu, O. (2019). The role of digitalization in public sector accounting: Enhancing transparency and compliance. *Accounting, Organizations and Society*, 82, 101081.
- (20). Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Tax administration 2019: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. Éditions OCDE.
- (21). Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2022). *Digital government in Chile: Digital government review*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/e4b0b252-en>
- (22). Organisation des Nations Unies (ONU). (2022). *Rapport sur la gouvernance numérique et la transparence fiscale*.
- (23). Schneider, F. (2019). Tax evasion and digitalization: The impact on fiscal revenues and compliance. *Economic Policy Review*, 12(1), 45–68.