

# L'innovation Digitale Et Son Impact Sur Le Système Fiscal Au Maroc : Étude Exploratoire

**Mohammed Ed-Daou**

Professeur chercheur en sciences économies et de gestion, Faculté polydisciplinaire Errachidia, Université Moulay Ismail Meknès, Équipe d'études et de recherches administratives et financières  
Pays : Maroc

## Abstract

In a context of profound changes, digitalisation has radically changed working methods. This is a hot topic that affects all sectors and organizations, including Moroccan taxation which has recently attached great importance to this project, which provides a systematic basis that minimizes the administrative complexity of data processing and analysis. Our work seeks, through a descriptive and analytical approach, to present an analysis and an evaluation of the digital transformation adopted Directorate General of Taxes (DGI) and its impact on the performance of the tax revenue of the State, This raises the following question: to what extent can digitization constitute a new innovative opportunity to enhance the methods of the work of the DGI and improve public revenues? To provide relevant answers to this problem, we conducted a literature review and an exploratory study of the reports of the DGI in Morocco spread over the period 2016 to 2022. The results revealed by this study show that the use of digitalisation has made it possible to improve the control of tax management, increase the volume of tax revenues, widen the tax base, enhance the tax potential, raise additional revenues, fight fraud and corruption and therefore establish a relationship of trust with the taxpayer.

**Keywords :** Digitalization ; Tax revenue ; Performance ; DGI Morocco

**JEL Classification :** E62, H21, K34, O32

## Introduction

Dans un contexte de profondes mutations, la digitalisation a changé radicalement les méthodes de travail. Il s'agit d'un sujet de grande ampleur qui touche toutes les activités de notre quotidien et toutes organisations, y compris la mobilisation des recettes fiscales comme l'un des enjeux les plus pressants étant donné que la fiscalité est la clé de voûte du processus de développement socioéconomiques des pays. La transformation digitale, aussi appelée transformation numérique, désigne le processus par lequel les entreprises adoptent toutes les technologies digitales liées à leurs activités. Elle est considérée comme « l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché » (Ettien, Peron, 2018). La transformation numérique est un axe stratégique du plan national de réforme administrative, et grâce à la mise en place de systèmes d'information intégrés et de plateformes de gestion, il est devenu possible de dématérialiser de nombreux services et de simplifier diverses approches et procédures administratives.

Dans ce contexte, le Maroc a adopté une approche visionnaire, globale et durable de la transformation

numérique de son administration publique à travers la création d'institutions, notamment l'Agence de développement numérique créée par la loi n° 2020-2013, 61-16 de 2017. Développer des managers fiables dans l'économie numérique et promouvoir le management numérique. Ce travail a été renforcé par le ministère de la Transformation numérique et de la Réforme organisationnelle créé le 7 octobre 2021 sous le nouveau gouvernement. Il convient également d'ajouter que la Conférence nationale de la fiscalité recommande vivement de poursuivre les travaux de modernisation et d'élimination des actifs, spécifiquement à travers l'achèvement des processus de numérisation et la diversification des domaines utilisant les nouvelles technologies (big data, intelligence artificielle, interconnectivité). Notre domaine de recherche La Direction Générale des Impôts (DGI), à l'instar d'autres organismes publics, maintient la digitalisation comme une option stratégique importante pour moderniser le système fiscal marocain, ce qui en fait une option stratégique importante. C'est mieux et plus facile, d'autant plus que le pays n'a pas pleinement exploité son potentiel financier.

L'objectif de notre article est de traiter à travers une démarche descriptive et analytique de présenter une évaluation de la transformation digitale adoptée par la DGI et son impact sur la performance de la recette fiscale de l'État marocain, ce qui pose la problématique à savoir dans quelle mesure la digitalisation peut-elle constituer une nouvelle opportunité innovante pour valoriser les méthodes du travail de la DGI, comme administration fiscale, et améliorer les recettes publiques ?.

Pour répondre à cette problématique nous allons présenter dans un premier lieu une revue de littérature sur le concept de la digitalisation et les notions voisines, ainsi que sa relation avec la performance de l'administration fiscale. Le deuxième point sera consacré à l'évolution du système fiscal Marocain vers la digitalisation et son contexte global tout en mettant l'accent sur les phases des grands changements. Dans un troisième axe nous allons exposer la méthodologie et les résultats de notre recherche. La discussion des résultats de la recherche fera l'objet de notre dernier et quatrième point de cet article.

## **1. Relation digitalisation et performance de l'administration fiscale : revue de littérature.**

### **1.1 Distinction entre, numérisation, transformation digitale et digitalisation**

La « digitalisation », « numérisation », ou « transformation digitale », chaque travail de recherche utilise l'un ou l'autre de ces concepts.

#### **1.1.1. La numérisation**

La numérisation est le processus de conversion de documents et d'informations existants dans un format numérique. Chesbrough (2010) estime que la numérisation est la première étape de la transformation numérique. Cela facilite la gestion des informations, réduit les coûts de stockage et de transport des documents et améliore l'accès et la convivialité des données. Cependant, la numérisation ne modifie pas les processus commerciaux existants. Il est souvent utilisé comme solution temporaire pour résoudre des problèmes.

#### **1.1.2. La transformation numérique**

La transformation numérique est un processus plus vaste et plus complexe que la numérisation. Cela inclut la modification des processus commerciaux, des modèles commerciaux et des interactions avec les clients à l'aide de la technologie numérique. Selon Westerman et al. (2011), la transformation numérique implique trois éléments clés : la création d'une nouvelle proposition de valeur pour les clients, la refonte des processus métiers et la construction de nouvelles capacités pour soutenir les processus numériques. Dans le contexte de l'administration publique marocaine, la transformation numérique peut conduire à une amélioration de l'efficacité et de la qualité des services publics, ainsi qu'à une réduction des coûts

### 1.1.3 La digitalisation

La numérisation est un terme qui fait référence à la transformation numérique. Cependant, certains auteurs, comme Brink et al. (2021), la définissent comme un processus plus spécifique qui consiste à utiliser les données pour optimiser les processus et améliorer la prise de décision. La digitalisation est présentée comme « l'utilisation des technologies numériques et des données afin de créer des revenus, d'améliorer les activités, de remplacer/transformer les processus commerciaux et de créer un environnement pour les entreprises numériques, où l'information numérique est au centre des préoccupations » (Clercque 2017).

### 1.2 La Digitalisation : vecteur clé de la performance de l'administration fiscale.

La transformation digitale de l'administration publique et son effet sur la performance suscitent un intérêt croissant de nombreux chercheurs, qui ont mené plusieurs études pour examiner les enjeux liés à cette transformation. Vial (2019), qui considère que la digitalisation englobe un processus visant à améliorer une entité en apportant des changements significatifs à ses propriétés grâce à l'utilisation de technologies de l'informatique, de la communication et de la connectivité. Dans le domaine de l'administration publique, le numérique est devenu un vecteur clé de la transformation de l'action publique. Il contribue à simplifier les démarches administratives et à améliorer la qualité et l'efficacité des services offerts (Costa, 2017), la dématérialisation a permis une augmentation des volumes de transactions, une réduction du temps de traitement des demandes, une simplification des mises à jour des dossiers et une accessibilité instantanée pour les contribuables et les agents de renseignements (Clinche, 2016). à cet égard, la digitalisation est une stratégie de transformation basée sur l'intelligence économique et qui permet d'implémenter des procédés de travail innovants en accédant à une série d'informations, de les traiter et de les vérifier est d'obtention d'un volume important de données sur la base de la programmation et l'analyse des risques qui peut être utilisées individuellement ou de manière combinée pour reconstituer partiellement ou totalement le revenu imposable et détecter soit une absence de déclaration, soit une tentative de fraude fiscale. Parmi les indicateurs de la performance de l'administration fiscale est sa capacité à mobilisation plus de recettes fiscales et élargir l'assiette fiscale et lutter contre l'informel. Il s'agit d'une véritable mutation de l'organisation, qui lui permet de s'adapter aux nouvelles réalités de son environnement et, en particulier, de perfectionner sa mission, c'est-à-dire que la digitalisation couvre un périmètre étendu plus que la numérisation, il s'agit d'un changement organisationnel qui touche les modes de gestion et les pratiques.

Certains lecteurs confondent la digitalisation avec la numérisation, Elle décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations digitales, alors que les termes Transformation digitale et digitalisation sont utilisées de manière interchangeable et font référence à un concept large affectant les questions politiques, commerciales et sociales.

La transformation numérique de l'administration publique et ses effets sur le travail suscitent de plus en plus l'intérêt de nombreux chercheurs, qui ont mené plusieurs études pour examiner les enjeux liés à cette transformation. Selon Vial (2019), la numérisation est un processus qui vise à améliorer une entreprise grâce à des modifications significatives de ses actifs grâce aux technologies informatiques, de communication et de réseautage. Dans l'administration publique, le numérique est devenu un catalyseur de changements de comportement. Il contribue à simplifier les démarches administratives et à améliorer la qualité et l'efficacité des services offerts (COSTA, 2017). La dématérialisation a permis une augmentation des volumes de transactions, une réduction du temps de traitement des demandes, une simplification des mises à jour des dossiers et une accessibilité instantanée pour les contribuables et les

agents de renseignements (Clinche, 2016). Dans ce cas, la numérisation est une stratégie révolutionnaire basée sur la connaissance économique, en accédant à un large éventail d'informations, en traitant et en vérifiant ces informations, et en obtenant une grande quantité de données sur l'analyse des projets et des risques, permettant ainsi des flux de travail créatifs. Ils peuvent être utilisés individuellement ou en combinaison pour reconstituer une partie ou la totalité des revenus imposables et détecter les non-enregistrements et les tentatives de fraude fiscale. Une administration fiscale efficace se caractérise par sa capacité à mobiliser davantage de recettes fiscales, à élargir l'assiette fiscale et à lutter contre le secteur informel. Il s'agit d'un véritable changement pour l'organisation, elle peut s'adapter aux nouvelles conditions environnementales et notamment peaufiner son programme. La numérisation devrait couvrir des domaines plus larges. Il ne s'agit pas seulement de numérisation, mais d'un impact organisationnel des processus et processus organisationnels. Certains lecteurs confondent la digitalisation avec la numérisation, Elle décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations digitales, alors que les termes Transformation digitale et digitalisation sont utilisées de manière interchangeable et font référence à un concept large affectant les questions politiques, commerciales et sociales.

## **2. Digitalisation de la fiscalité marocaine : évolution et contexte générale.**

### **2.1 Les grandes étapes de la transformation digitale de la fiscalité marocaines**

La DGI est parmi les premières administrations publiques au Maroc qui a adopté ce processus d'innovation de manière progressive au fil du temps. On peut citer, brièvement, les principales étapes de ce processus comme suit :

- En **2005** : est l'année de lancement du projet du SIT (Système Intégré de Taxation) dont l'objectif est la mise en place d'un système d'information centralisé et intégré prenant en compte tous les métiers de la DGI.
- En **2006** : lancement en phase de test du service de télé déclaration et télépaiement de laTVA ou le service impôt en ligne TVA (Simpl-TVA),
- En **2007** : mise en phase du volet contrôle fiscal et des affaires juridiques au SIT.
- En **2009** : mise en service du projet « Simpl-IS » qui porte sur la dématérialisation des déclarations et des paiements de l'Impôt sur les sociétés (IS)
- En **2010** : Cette année était marquée par la réalisation du projet « Simpl-IR » qui porte sur la dématérialisation des déclarations et des paiements de l'Impôt sur le Revenu (IR) qui vienne dans le cadre de la poursuite du programme de développement de services électroniques lancée par la DGI. Cette année a connu également l'implémentation dans le SIT de nombreuses applications relatives à l'enregistrement et droit de timbres, le paiement surétat, la taxe sur les assurances, ainsi que l'entrée en vigueur de l'obligation de télé déclaration pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 100millions de DH.
- En **2015** : mise en place du projet d'externalisation du paiement de la Vignette auprès du réseau bancaire et des prestataires offrant des services de paiement de proximité.

#### **En 2016 : le lancement de trois services en lignes :**

- Le service SIMPL-Attestation pour permettre aux adhérents de récupérer leursattestations par voie électronique et en temps réel.
- Le service « SIMPL compte fiscal » qui permet aux adhérents de consulter lesinformations concernant l'ensemble de la situation fiscale, en temps réel.

- Le SIMPL Recherche entreprise qui est d'accès public qui permet à toute personne des'assurer qu'une entreprise est bien identifiée auprès de la DGI et d'obtenir les renseignements nécessaires, sur simple saisie de l'un des numéros ICE, IF ou RC.
- **2017** : Généralisation des télé déclarations et des télépaiements à l'ensemble des entreprises
- **2019** : lancement de l'Application mobile DARIBATI, qui offre un certain nombre de fonctionnalités permettant au grand public :( paiement des impôts ; Achat de timbres fiscaux ; ect.) L'application comporte, en outre, un espace dédié aux adhérents « SIMPL » leur permettant de consulter leurs déclarations, versements, remboursements, restitutions, défauts de déclarations et les reste à payer.
- **2021** : Paiement en ligne pour les CPU « Contribution Professionnelle Unique » (Année de basculement du régime forfaitaire vers le régime CPU)
- **2022** : Augmentation des services en ligne destinés aux personnes physiques et morales.

De ce qui a été exposé, il ressort que la transformation numérique n'est pas un sujet nouveau, mais qu'elle constitue une priorité pour la DGI depuis de nombreuses années, comme le montre le nombre de secteurs de transformation numérique qui ont été décrits ci-dessus. . Le fait que la DGI ait avancé dans ce changement montre son engagement à simplifier le processus de gestion pour ses utilisateurs et sa compréhension du rôle important de la numérisation dans le renforcement de ses opérations et la réalisation de ses objectifs.

## 2.2 Contexte général de la digitalisation de la DGI

Au cours des dix dernières années, les réformes de l'administration publique ont été renforcées pour s'adapter à l'ère numérique et fournir des services administratifs efficaces aux citoyens, notamment le lancement du « Plan Maroc Numérique 2013 », qui vise à accélérer la transition vers une économie numérique et à améliorer l'accès et utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces constats ont incité les autorités marocaines à mettre en œuvre une stratégie globale et durable de transformation numérique de l'administration publique, en lançant le nouveau « Plan Marocain Digital 2020 », dont l'objectif principal est d'éliminer les formalités administratives et d'accélérer la transformation l'administration publique vers le digital et d'adopter le " smart gouvernement" ou l' "e – gouvernement ", et la création de l'agence de développement numérique, qui est un organisme public créé en 2017 pour construire un écosystème numérique, promouvoir la gouvernance numérique et encourager ce changement révolutionnaire. D'autre part, la DGI a fait de la digitalisation une initiative stratégique et un élément important de la réforme du système fiscal pour le rendre plus simple, plus efficace et plus transparent, réduisant ainsi les coûts d'exploitation, en particulier, réduire les coûts de gestion, en réduisant les charges de personnel et surtout la nécessité d'augmenter les recettes. La DGI a donc fait de la digitalisation un choix incontournable pour améliorer la performance, maximiser les recettes et s'aligner avec les normes internationales.

## 3. Méthodologie et résultats de la recherche.

### 3.1 Méthodologie de la recherche.

Dans le cadre de l'analyse de l'impact de la transformation numérique sur la performance des services publics, en particulier les recettes fiscales, la revue de la littérature permet de comprendre les facteurs influençant la transformation digitale de l'administration publique. Partant de ces hypothèses, notre étude se concentre sur le cas marocain de la DGI. Cette analyse couvre la période 2016 à 2022. La raison du choix de cette période est que le processus de numérisation de la DGI n'a débuté qu'en 2016 et sera promue à partir de 2017. Dans la recherche, nous utilisons une méthode d'investigation basée sur des documents,



notamment des données statistiques seront présentées dans le rapport annuel d'activités de la DGI. Cette approche exploratoire et documentaire est parfaite pour notre recherche, car elle nous permet de collecter des données fiables et valides auprès de sources faisant autorité en utilisant une approche globale et approfondie.

L'analyse de ces indicateurs nous permettra de mesurer la performance de la DGI après la mise en place de sa stratégie de digitalisation, ce qui nous permettra de produire des résultats cohérents et probants et de mettre en évidence des relations entre la digitalisation et la mobilisation fiscale sous forme représentations graphiques. En utilisant cette approche, nous sommes en mesure de fournir une réponse solide et étayée à la problématique de notre étude, tout en garantissant l'objectivité et la rigueur scientifique de notre démarche. La suite de ce document reprend d'abord les résultats des analyses menue et se poursuivra avec une discussion des résultats et une conclusion.

### 3.2 Résultats de recherche

Les résultats de cette analyse et exploration permettront de comprendre la stratégie de digitalisation mise en œuvre par la DGI et d'expliquer le développement et le fonctionnement de la mobilisation fiscale. En gardant cela à l'esprit, nous pouvons constater que le nombre de contribuables a augmenté avec un impact direct sur les recettes fiscales. En outre, l'administration fiscale de l'État a réussi à renforcer les relations de confiance mutuelle avec les contribuables et à créer les conditions d'une administration fiscale efficace. La DGI s'engage à améliorer la qualité lé des transactions digitales par l'enrichissement des interfaces clients et le déploiement de nouveaux services et fonctionnalités. C'est l'approche qui relève le défi de l'adaptation aux nouvelles technologies digitale en partageant les données entre l'administration et les contribuables, en simplifiant les processus administratifs et en remplaçant les pièces justificatives par l'utilisation de l'outil digital.

**Graphique N°1 : L'évolution des recettes globales nettes de la DGI en milliards de dirhams**



*Source : élaboré par nous-mêmes à partir des rapports d'activité de la DGI entre 2016 -2022*

La figure N° 1 nous montre clairement que les recettes fiscales recouvrées par la DGI ont connu une progression significative après la mise en place des mesures de digitalisation, notamment la

dématisation des procédures fiscales, la généralisation de la télédéclaration et du télépaiement. Ces recettes sont passées de 127.85 milliards de DH en 2016 à plus de 178 milliards de DH en 2022, soit un taux de progression de 39.30% grâce à la digitalisation des services de la DGI. Cette progression a été continue à l'exception de l'année 2020 qui a connu une baisse de 5% par rapport à l'année 2019 en raison des répercussions de la crise sanitaire de COVID-19 et des mesures fiscales dérogatoires qui ont été mises en œuvre par le gouvernement pour atténuer l'impact de la crise sur les ménages et les entreprises. Les recettes fiscales nettes en 2022 dépassant ainsi les prévisions de la loi de Finances 2022, car les réalisations sont à l'ordre de 109% des objectifs, soit 16% de plus qu'en 2021 et 22% qu'en 2020.

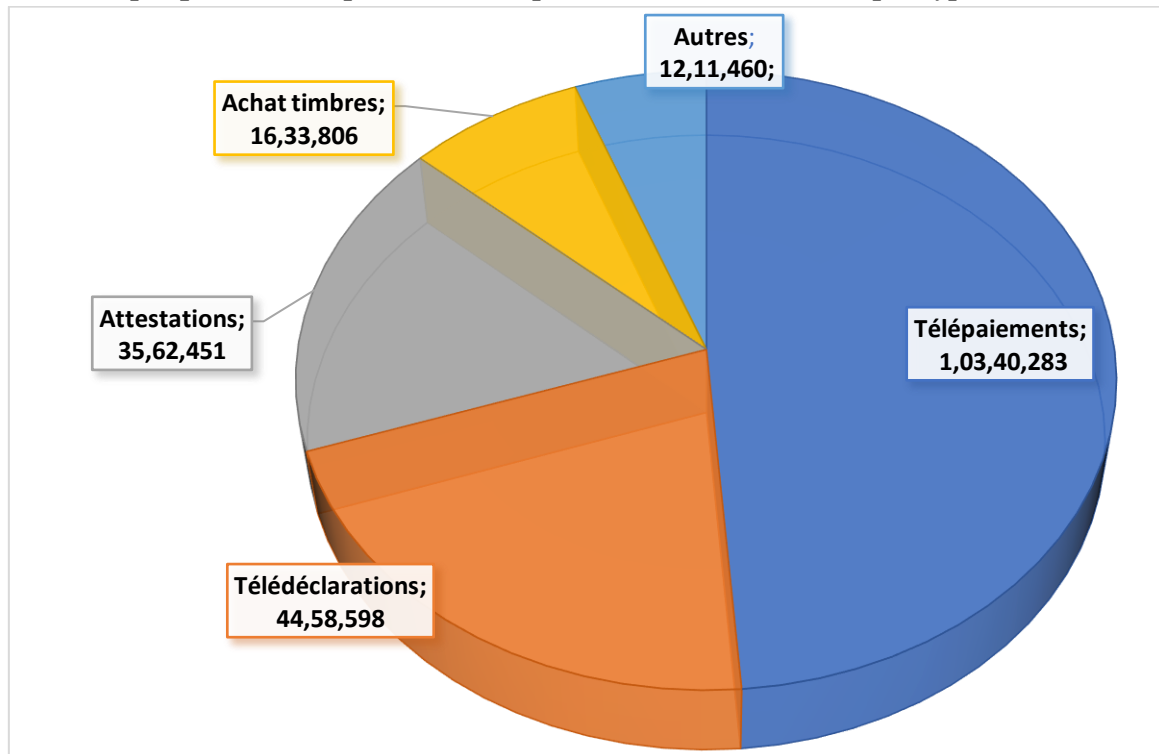
**Graphique N°2 : l'évolution du nombre d'opérations dématérialisées (en millions) entre 2016-2022.**



**Source : élaboré par nous-mêmes à partir des rapports d'activité de la DGI entre 2016 -2022**

Le graphique ci-dessus illustre une tendance de croissance rapide et continue, sauf en 2020, dans l'utilisation de processus de la dématérialisation des démarches et obligations fiscales. En effet, le nombre d'opérations dématérialisées est passé de 2.65 millions en 2016 à plus de 21.2 millions en 2022, enregistrant ainsi une progression exponentielle de 700%. En 2020, suite à des mesures dérogatoires relatives à la crise sanitaire de COVID-19 et qui imposait le report des délais de déclaration et de paiement des échéances fiscales en application des consignes des organes législatifs et de veille afin d'atténuer l'impact de la crise sur les ménages et les entreprises.

**Graphique N°3 : Répartition des opérations dématérialisées par type en 2022**



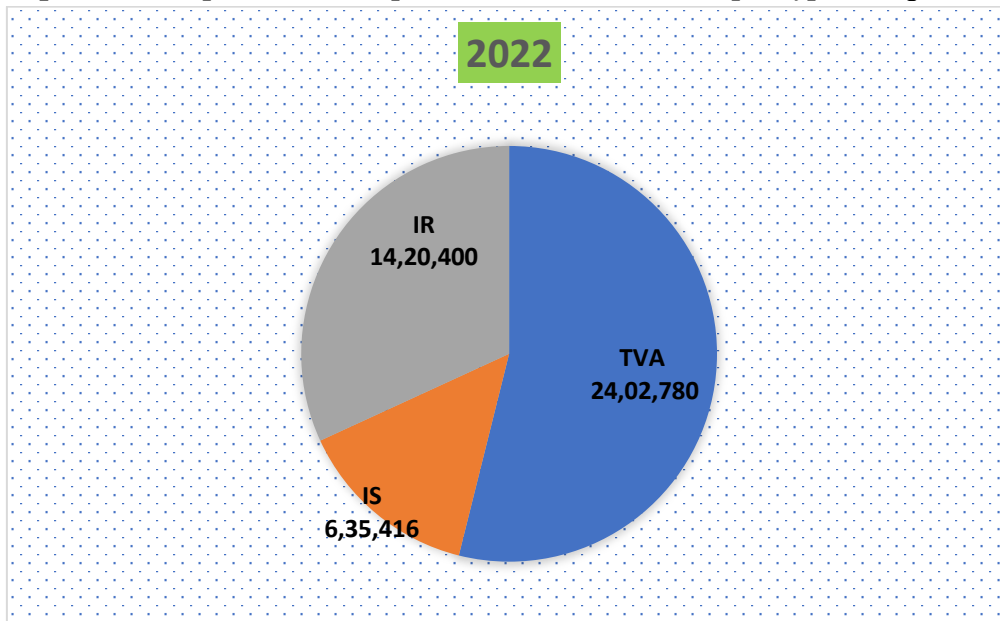
*Source : élaboré par nous-mêmes à partir des rapports d'activité de la DGI 2022*

Sur un total de 21.206.598 opérations dématérialisées effectuées en 2022 (plus de 13% en comparaison avec l'année 2021), on constate la prédominance des télépaiements dans la répartition des opérations dématérialisées effectuées par les contribuables de la DGI en 2022, avec un nombre total qui dépasse 10 millions d'opérations, qui représentent ainsi presque la moitié (48.80%) de toutes les opérations dématérialisées et une progression de 16% par rapport à 2021. Les télédéclarations en 2<sup>e</sup> rang avec plus de 4,4 millions, soit 21% d'opérations enregistrées, suivies par les attestations délivrées d'une manière électronique avec un peu plus de 3,5 millions d'opérations représentant un taux de 16,80%. La dématérialisation concerne également l'achat des timbres avec plus de 1.6 million d'opérations. L'année 2022 a enregistré 338.349 nouveaux adhérents avec une progression de 22% par rapport à 2021.

Le Plan Stratégique de la DGI a permis de répondre à l'objectif de devenir une administration totalement numérique, marquant ainsi un tournant dans sa relation avec le contribuable. À ce titre, le nombre d'opérations effectuées de manière dématérialisée a été multiplié par 8, entre 2016 et 2022, passant de 2.7 à 21.2 millions d'opérations qui sont réparties essentiellement sur les trois types d'impôts (TVA, IR, IS).



**Graphique N°4 : Répartition des opérations dématérialisées par type d'impôts en 2022**



*Source : élaboré par nous-mêmes à partir du rapport d'activité de la DGI en 2022*

Il ressort de cette représentation graphique que qu'une évolution significative au niveau du nombre de déclarations par type d'impôts en 2022 au titre de la TVA, l'IR et l'IS, sont respectivement de l'ordre de 2.402.780, 635.416 et 2.1420.400 opérations. Ainsi leurs parts respectives s'établissent à 54%, 32%, et 14% et leurs évolutions progressives par apport à l'année 2021 sont respectivement : 7%, 38% et 11%.

#### 4. Discussion de résultats

Notre étude exploratoire a permis d'évaluer les résultats de l'administration fiscale du Maroc, en particulier en ce qui concerne l'introduction de services en ligne qui ont simplifié les procédures administratives des contribuables et ont permis une plus grande flexibilité dans la déclaration du revenu global pour les personnes physiques (environ 1,5 million d'opérations de l'IR ) ou la déclaration du résultat fiscal pour les personnes morales (plus 635 milles opérations de l'IS) à titre de l'année 2022. Grâce à cette procédure de simplification, les relations avec les contribuables ont pu être consolidées et les principes d'éthique et de civisme fiscal ont été renforcés parce que " le climat de confiance voulu repose sur deux piliers, le civisme fiscal d'un côté, et le respect des droits du contribuable de l'autre ; la conjonction de ces deux dimensions qui s'alimentent mutuellement est la garantie d'une amélioration de la relation entre l'administration fiscale et le contribuable" (CESE 2019), ce qui a contribué à l'augmentation des opérations de télédéclaration et le télépaiement. Ce qui est comptable avec les recommandations des Assises nationales de la fiscalité de 2019 qui insiste sur l' « amélioration de la qualité de services aux citoyens, à travers la valorisation et la poursuite des efforts déployés par l'administration fiscale pour améliorer la qualité des services offerts au contribuable ». Ainsi, Les contribuables ont adopté ces services en ligne de manière spontanée et leur nombre a augmenté constamment depuis leur lancement du service SIMPL-Attestation qui ont dépassé en 2022 1.8 millions d'adhérents progression continu d'une année à l'autre. La forte participation des contribuables à cette importante entreprise de transformation digitale démontre l'importance de cette stratégie mise en place par la DGI pour renforcer la relation entre les contribuables et l'administration fiscale. Avec plus de 21 millions d'opérations dématérialisées réalisées en 2022, soit une augmentation de 700 % par apport à 2016 dont plus de 10 millions de ces oper-

ations ont été dominées par les télépaiements.

La mise en œuvre de cette stratégie a contribué à rendre les procédures fiscales plus simples, à rétablir la confiance des contribuables et à moderniser l'administration fiscale. De plus, la digitalisation permet à la DGI d'échanger des informations sur la situation des contribuables au niveau national ou international., comme les Assises nationales de la fiscalité ont recommandé de « parachever le processus de numérisation, de dématérialisation et diversifier le domaine d'utilisation des nouvelles technologies (Big Data, intelligence artificielle, interconnexion des systèmes) ».

Il s'agit d'un atout majeur pour l'administration fiscale afin de renforcer le système de contrôle, qui a connu une amélioration significative. Dans ce contexte, l'administration fiscale se dote d'une base de données importante et d'un système d'information intégré et automatisé qui peut être utilisé par d'autres services de la DGI, tels que les services de gestion de l'assiette fiscale et de recouvrement.

« Avec la transformation digitale et l'échange des données entre l'Administration de la douane et l'Administration fiscale, la fraude et l'évasion fiscale deviennent plus compliquées, les recoupements faisant ressortir automatiquement les anomalies. » (CESE, 2019). Ce processus permet d'augmenter les recettes fiscales générées.

« Ainsi, le levier de la digitalisation des procédures représente non seulement un accélérateur dans l'amélioration du service au citoyen, mais c'est également un moyen efficace de lutte contre les pratiques illicites de corruption ou autres abus » (Conseil Économique, Social et Environnemental "CESE", 2019). Dans ce cadre, le Maroc a signé en juin 2019 une convention fiscale multilatérale pour la mise en œuvre des mesures relatives au projet consacrée à la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.

De plus, l'étude a révélé que la dématérialisation et la simplification des procédures de création et d'identification des nouveaux contribuables ont un impact significatif sur l'expansion de l'assiette fiscale, avec des effets positifs sur la qualité du système fiscal marocain et une garantie d'une plus grande équité fiscale et valorisant le potentiel fiscal du pays. La digitalisation a amélioré la qualité du système fiscal et amélioré son équité, répondant ainsi aux attentes des citoyens et des acteurs économiques du Maroc. Les procédures fiscales ont été simplifiées pour les contribuables tout en offrant une plus grande flexibilité et en améliorant la communication entre la DGI et les contribuables.

De surcroît, cette numérisation a consolidé la transparence des procédures fiscales, ce qui a établi un climat de confiance entre les contribuables et l'administration fiscale.

En effet, en dépassant toute sorte de bureaucratie et de paperasserie, les contribuables peuvent suivre en temps réel le traitement de leurs demandes et accéder à toutes les informations relatives à leurs déclarations fiscales, parce que « cela participe fondamentalement à la construction du pacte fiscal ambitionné, lui-même à la base d'un pacte de confiance, et constitue une dimension incontournable pour pouvoir prétendre à un Nouveau Modèle de Développement ». CESE (2019).

## Conclusion

En guise de conclusion, on peut dire qu'à travers cet article, nous avons essayé de comprendre les apports de la digitalisation de l'administration fiscale sur la mobilisation des recettes fiscales en adoptant une méthodologie de recherche qualitative basée sur la recherche documentaire et l'analyse de contenu des rapports et études de la DGI. Les recherches antérieures traitent la digitalisation en relation avec la performance de la DGI dans sa globalité, et pas spécifiquement la mobilisation des recettes fiscales. Cette recherche va permettre d'explorer de près la réalité de la relation digitalisation-mobilisation fiscale.

En effet, la digitalisation est devenue un élément essentiel du système de modernisation de

l'administration publique pour faire progresser le processus de gestion axé sur les résultats et améliorer sa performance, surtout en matière de mobilisation des recettes fiscales nécessaires au financement de l'économie du pays et la garantie de son développement et un outil face aux pratiques de corruption et des fraudes fiscales.

Les résultats obtenus à partir de cette exploration ont démontré bien que l'introduction de la digitalisation dans le mode de gestion de la DGI a permis de gagner en temps et la concentration sur le contrôle fiscal et le recouvrement forcé, ce qui a contribué à la maîtrise de la gestion fiscale, à la valorisation du potentiel fiscal et l'élargissement de l'assiette fiscale par l'identification de nouveaux contribuables et la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale cela a positivement contribué dans l'augmentation des recettes fiscale.

Néanmoins, l'administration fiscale marocaine est devenue obligée, avec toutes ses composantes et sa structure organisationnelle et technique, de s'adapter à cette ère digitale par le développement des méthodes de travail modernisées base sur des systèmes d'information automatisés. Il est évident que pour tirer profit du processus de digitalisation poursuivie par la DGI, en termes de mobilisation des recettes fiscales, il fallait impliquer le capital humain, vu son rôle dans la conduite de ce changement technologique. L'investissement dans l'infrastructure digitale peut se transformer en charges en l'absence d'une stratégie de développement des capacités et des compétences des ressources humaines de la direction générale des impôts.

Dans ce contexte, et pour garantir les avantages de cette digitalisation fiscale, la DGI devrait investir davantage dans les nouvelles technologies e les big data, d'impliquer le capital humain dans la transformation numérique en renforçant ses compétences par la formation continue, car la réussite de ce processus innovant dépend largement de la possibilité des fonctionnaires à utiliser les nouveaux outils et systèmes.

Finalement, en termes de pistes de recherche, il est utile de noter que le sujet est aujourd'hui occupé une place importante et figure au centre des préoccupations des pouvoirs publics. Plusieurs pistes de recherche intéressantes demeurent ainsi à explorer. Par exemple, l'apport du big data sur la performance du système du contrôle fiscal et la mesure du niveau de la confiance du contribuable en face de l'administration fiscale.

## Bibliographie

1. Assises nationales de la fiscalité, Rapport sur les recommandations (2019)  
<https://www.finances.gov.ma/Publication/dgi/2019/recommandations-assises>
2. Brink, J. A., Rosemann, M., & Korthaus, A. (2021). Digital transformation frameworks: a systematic literature review. *Journal of Information Technology*, 36(1), 1-38.
3. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation : opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363
4. Clerck, J, « Digitalization, Digital Transformation : The Differences. », i -SCOOP (2017).
5. Clinche, M. L. "La stratégie numérique de la DGFIP. *Revue française de finances publiques*" n° 134, (2016). p : 81-95.
6. Conseil Economique, Social et Environnemental, Rapport sur un Système Fiscal, pilier pour le Nouveau Modèle de Développement. (2019).
7. Costa, D. (2017). La dématérialisation des procédures administratives et autres téléprocédures. *Annuaire européen d'administration publique*, 47-63
8. Direction Générale des Impôts, « Rapport d'activité », des années : 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022

9. Ettien F., Peron N. (2019). Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire. *Revue gestion 2000*, vol.36, p. 113-130  
*finances publiques*, (134), 81-95.
10. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems Review*, 71.
11. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Leading digital : Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.