

L'impact de la digitalisation sur la performance de l'administration fiscale marocaine

The impact of digitalization on the performance of the Moroccan tax administration

EL Mostafa EL GHIOUAN, (Doctorant-Chercheur)

Laboratoire de recherche pluridisciplinaire en économie et gestion

Faculté d'économie et de gestion de Béni-Mellal

Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal, Maroc

Mohamed Jalal EL ADNANI, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire de recherche pluridisciplinaire en économie et gestion

Faculté d'économie et de gestion de Béni-Mellal

Université Sultan Moulay Slimane, Béni-Mellal, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté d'Économe et de Gestion de Béni Mellal Complexe Universitaire Mghila, Béni Mellal Université Sultan Moulay Slimane Maroc (Béni Mellal) Code postal : 23000
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	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. https://doi.org/10.5281/zenodo.8075810
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 07, 2023

Accepted: June 21, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-1 (2023)

L'impact de la digitalisation sur la performance de l'administration fiscale marocaine

Résumé :

La digitalisation est un sujet d'actualité qui a touché tous les secteurs et toutes les organisations, y compris l'administration fiscale marocaine, qui a pris ce chantier au sérieux ces dernières années. Dans cette étude, nous cherchons à analyser et évaluer l'impact de la transformation numérique sur la performance de la Direction Générale des Impôts (DGI) et son efficacité en tant qu'administration stratégique représentant la souveraineté de l'État. Ainsi nous tentons de répondre à la problématique de comment et dans quelle mesure la transformation numérique menée par la DGI a amélioré sa performance ?

Pour apporter des éléments de réponses pertinents à cette problématique, nous avons présenté dans un premier temps, le contexte général dans lequel la DGI s'est lancée dans la dématérialisation des procédures et démarches fiscales. Dans un deuxième temps, nous avons exposé le processus de la transformation numérique au sein de la DGI, en présentant de manière chronologique les principaux changements introduits. Enfin, nous avons mis en exergue l'impact de cette digitalisation sur la performance de la DGI, en nous basant sur une analyse documentaire et une étude exploratoire étalée sur la période de 2011 à 2021, à partir des rapports d'activité et d'autres documents officiels de la DGI.

Les résultats ont montré que la digitalisation a permis d'améliorer la maîtrise de la gestion fiscale, l'augmentation des recettes et la valorisation du potentiel fiscal, l'élargissement de l'assiette fiscale à travers l'identification de nouveaux contribuables, la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale, ainsi que l'instauration d'une relation de confiance avec le contribuable grâce à la simplification et la transparence des procédures électroniques.

Mots clés : digitalisation, administration fiscale, potentiel fiscal, performance, contribuables

Classification JEL : E62, H21, K34

Type de l'article : Article théorique

Abstract:

Digitalization is a hot topic that has affected all sectors and organizations, including the Moroccan tax administration, which has taken it seriously in recent years. In this study, we seek to analyze and evaluate the impact of digital transformation on the performance of the Directorate General of Taxes (DGI) and its effectiveness as a strategic administration representing the sovereignty of the State. Thus we attempt to answer the question of how and to what extent the digital transformation carried out by the DGI has improved its performance.

In order to provide relevant answers to this question, we first presented the general context in which the DGI embarked on the dematerialization of tax procedures and processes. Secondly, we set out the process of digital transformation within the DGI, presenting the main changes introduced in chronological order. Finally, we highlighted the impact of this digitalization on the performance of the DGI, based on a literature review and an exploratory study spread over the period from 2011 to 2021, using activity reports and other official documents of the DGI.

The results showed that digitalization has made it possible to improve the control of tax management, increase revenues and enhance tax potential, broaden the tax base through the identification of new taxpayers, combat fraud and tax evasion, and establish a relationship of trust with the taxpayer through the simplification and transparency of electronic procedures.

Keywords: digitalization, tax administration, tax potential, performance, taxpayers

JEL Classification: E62, H21, K34

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'évolution rapide des nouvelles technologies de l'informatique et de la communication (NTIC) a eu un impact considérable sur tous les acteurs économiques du monde entier aussi bien les individus que les institutions qui ont été contraints de s'adapter à ces changements, qui ont envahi tous les secteurs de la vie humaine. La fiscalité, en tant que domaine crucial de l'activité économique, n'a pas été épargnée par cette transformation numérique, par conséquent les administrations fiscales sont plus que jamais appelées à agir rapidement pour ne pas se laisser dépasser par l'évolution de l'économie numérique, tant au niveau national qu'international, et elles doivent ainsi adapter leurs pratiques pour rester compétitives dans un environnement en constante mutation.

Dans ce contexte, les organisations internationales ou régionales intéressées par la question fiscale sont très conscientes par les enjeux et les défis que la digitalisation pose aux administrations fiscales. Parmi ces organisations qu'on cite à titre indicatif et non exhaustif : Le Forum de l'Administration Fiscale Africaine (ATAF), le Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations fiscales (CREDAF), le Forum des Administrations Fiscales Ouest-Africaine (FAFOA) et L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Ces organisations ont toutes travaillé pour accompagner et soutenir la transformation numérique des administrations fiscales de leurs États membres, en les aidant à faire face aux enjeux et défis que présente la digitalisation.

Sur le plan national, le Maroc a adopté une approche anticipée, intégrée et durable en matière de développement du digital et de la transformation numérique dans l'administration publique par la mise en place des instances de suivi de la stratégie de transformation digitale afin de piloter au mieux ce changement révolutionnaire du secteur public, notamment l'agence de développement du digital créée par la loi 61-16 en 2017 qui vise à structurer l'écosystème du digital et faire émerger de véritables opérateurs de l'économie numérique et de promouvoir l'administration digitale. Par ailleurs, cette ambition sérieuse du Maroc pour la digitalisation de l'administration publique a été couronnée par la rebaptisation du ministère de la Fonction publique par le ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration lors du nouveau gouvernement du 7 octobre 2021 dont on confie la préparation de la feuille de route centralisant les différents plans sectoriels de digitalisation afin d'instaurer une société et une économie numérique intégrée et performante.

Pour sa part, l'administration fiscale marocaine représentée dans notre article par la Direction Générale des Impôts (DGI) a placé le chantier de la digitalisation en tête de ses priorités et l'a pris comme un choix stratégique incontournable, à travers la mise en place de la dématérialisation des procédures fiscales et la numérisation de ses services dans le but d'assurer la modernisation du système fiscal et le rendre simple, efficace et surtout transparent.

Dans cet article nous envisagerons examiner les effets de la dématérialisation des procédures et démarches fiscales sur la performance de l'administration fiscale à travers une étude exploratoire basée sur l'analyse des données et les statistiques recueillies sur la période (2011-2021).

Ainsi, la problématique autour de laquelle s'articule le propos de cet article repose principalement sur l'impact de la digitalisation de la Direction Générale des Impôts sur sa performance, autrement dit la contribution de la digitalisation sur l'augmentation des recettes fiscales et l'amélioration des services rendus aux contribuables. Cette problématique nous pousse à poser la question suivante : **comment et dans quelle mesure la transformation numérique menée par la Direction Générale des Impôts a amélioré sa performance ?**

Pour répondre à cette problématique nous allons présenter dans un premier lieu le contexte général de la digitalisation et la place qu'occupe cette dernière dans la réforme de

l'administration publique marocaine, ensuite nous mettons en évidence le processus et l'évolution de la transformation digitale au sein de la DGI et d'évaluer in fine la performance de la DGI à la lumière de la digitalisation à travers une étude dans le temps et en nous basant sur les résultats et les statistiques de la période (de 2011 à 2021) extraits des rapports annuels de l'activité de la DGI en se focalisant sur les recettes fiscales aussi bien spontanées qu'additionnelles ainsi que sur l'impact de la digitalisation sur la qualité des services et le coût de la gestion fiscale.

2. Contexte général de la digitalisation de la DGI

Il est évident que l'économie mondiale vit aujourd'hui des changements et des mutations profonds et inédits, mettant en place des défis de taille devant les pays développés ou en voie de développement, dont notamment l'évolution technologique et numérique qui s'est explosée dans les dernières années et qui a touché tous les secteurs de la vie, cette révolution en marche a imposé de nouvelles règles de gestion aussi bien dans les organisations privées que dans l'administration publique, cette dernière a connu de nombreuses réformes au cours de cette décennie visant sa modernisation et l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers qui sont devenus de plus en plus exigeants et informés de leurs droits et obligations en optant pour le choix de la digitalisation.

Ainsi, La digitalisation de l'administration publique se veut un processus qui a pris de l'ampleur ces dernières années, en réponse à plusieurs facteurs clés, notamment l'effet de la mondialisation et l'ouverture sur le monde qui ont augmenté la pression pour les pays à fournir des services publics efficaces et efficaces pour répondre aux exigences des citoyens et des entreprises, surtout dans un contexte de plus en plus concurrentiel à l'échelle mondiale. En outre le contexte de la crise sanitaire qui a mis en évidence le rôle crucial du digital dans la continuité des activités des citoyens et de l'État a également joué un rôle important dans l'accentuation de cette tendance.

Au Maroc, la réforme de l'administration publique pour s'adapter à l'ère du digital et fournir un service administratif efficace aux citoyens a été accentué au cours de cette dernière décennie, notamment avec le lancement du « **plan Maroc numérique 2013** » qui avait comme objectif d'accélérer la transition vers une économie numérique et à améliorer l'accès et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le pays, et avec les Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI en particulier dans son discours sur la réforme de l'administration de 2016 qui a insisté sur la nécessité d'utiliser le levier digital comme moyen pour rendre l'Administration efficace et efficiente au service du citoyen. Ce constat a poussé les pouvoirs publics marocains de mettre en place une stratégie intégrée et durable pour la transformation numérique dans l'administration publique, avec le lancement du nouveau « **Plan Maroc Digital 2020** » qui vise essentiellement de dématérialiser les procédures administratives et d'accélérer la transformation de 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 **ADD**, qui est un établissement public qui a été créé en 2017 pour structurer l'écosystème numérique et promouvoir l'administration digitale et pour piloter ce changement révolutionnaire. Cette stratégie vise à améliorer la qualité des services publics en les rendant plus efficaces, plus accessibles et plus adaptés aux besoins des citoyens, en utilisant les technologies numériques les plus avancées pour automatiser les processus administratifs, et en utilisant des systèmes d'information pour faciliter la communication entre les citoyens et les services publics.

De son côté, l'administration fiscale marocaine, représentée par la Direction Générale des Impôts (DGI), a fait de la digitalisation une priorité stratégique et un choix incontournable pour moderniser le système fiscal et le rendre plus simple, efficace et transparent, cela permet

de réduire les coûts de gestion en réduisant les charges de personnel, tout en orientant le capital humain vers les missions stratégiques à fort enjeu.

En outre, La transformation numérique de la Direction générale des impôts (DGI) est dictée par d'autres raisons notamment sa place particulière dans le tissu administratif de l'État en tant que pourvoyeur principal des recettes de l'État, ainsi qu'une direction en contact permanent avec les contribuables. D'autre part, La nécessité d'augmenter les recettes pour financer les grands projets lancés ces dernières années et de rattraper le manque à gagner des recettes constatées par les rapports d'évaluation de nombreuses institutions a également poussé la DGI à maximiser sa gestion et à abandonner progressivement l'ancien mode de gestion et le papier pour se basculer vers le digital. Dans ce sens, il est à noter que cette transformation digitale à lui permet de s'aligner avec les institutions fiscales internationales qui ont fait des avancées importantes dans la digitalisation, notamment celles liées aux conventions de coopération.

En résumé, 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. Les grandes théories de la transformation digitale dans l'administration publique

La transformation digitale de l'administration publique et son effet sur la performance et le rendement suscitent un intérêt croissant parmi les chercheurs, qui ont mené plusieurs études pour examiner les enjeux liés à cette transformation. La définition de la transformation digitale, selon Vial (2019), englobe un processus visant à améliorer une entité en apportant des changements significatifs à ses propriétés grâce à l'utilisation de technologies de l'information, 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). Par exemple, 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).

Cette transformation digitale repose sur plusieurs technologies qui facilitent le transfert et le traitement dynamique des données, offrant ainsi des possibilités d'amélioration de la performance des administrations publiques (Westermann et al., 2011). En parallèle, Alvarenga et al. (2020) ont souligné l'importance de la gestion des connaissances pour la réussite de la transformation numérique dans le secteur public, en mettant en avant la nécessité de rendre les connaissances plus utilisables, accessibles et à jour.

Une revue systématique réalisée par Leão & Canedo (2018) sur la numérisation des services gouvernementaux a révélé que la participation des citoyens dans la stratégie de transformation numérique est essentielle pour évaluer l'efficacité des services numériques proposés par le gouvernement. Cette dimension participative renforce l'impact de la transformation digitale sur la performance globale des administrations publiques. De plus, Loukili & Alaoui Ismaili (2020) ont mis en évidence la dualité et la forte relation entre les facteurs de performance de l'administration publique et ceux de la satisfaction du citoyen, soulignant ainsi l'importance d'une transformation digitale réussie pour répondre aux attentes et aux besoins des citoyens.

L'utilisation des technologies de l'information et d'un mode d'organisation en réseau permet aux administrations publiques d'améliorer leur fonctionnement interne, la qualité des services qu'elles offrent et l'efficacité de leurs politiques et programmes (Boudreau, 2009). En

parallèle, Gil-Garcia et al. (2018) ont examiné la relation entre la transformation digitale du gouvernement et les principes du management public, soulignant à la fois les variations et les similitudes entre le gouvernement digital et le management public sur plusieurs dimensions. Pour opérer la transformation digitale d'une administration publique, il est essentiel de mettre en place un changement organisationnel majeur. Les experts du Boston Consulting Group ont souligné l'importance de créer une culture favorable au changement tout en alignant la stratégie globale de l'entreprise (Hemerling et al., 2018). Ces changements organisationnels permettent de maximiser les avantages de la digitalisation et d'améliorer la performance des administrations publiques.

En conclusion, les études mentionnées fournissent des éclairages précieux sur les enjeux de la digitalisation de l'administration publique, en mettant en évidence son impact sur la performance, la satisfaction des citoyens et la nécessité d'une gestion du changement efficace pour réussir cette transformation.

4. Le processus de la transformation numérique au sein de La DGI

La Direction Générale des Impôts était consciente depuis longtemps de l'importance cruciale de la transformation numérique pour atteindre les niveaux de performance désirés. Cette reconnaissance de l'importance de la digitalisation a poussé la DGI à être l'une des premières administrations publiques au Maroc à entamer ce processus. Ce processus s'est déroulé de manière progressive, avec des étapes clés et des dates marquantes qui ont contribué à son évolution au fil du temps.

Les principales étapes de ce processus peuvent être exposées comme suit :

1er Mars 2005 : lancement du projet du SIT (le 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. Ce système se composait au début de deux sous-projets :

- SIT-Assiette qui consiste en la conception, la réalisation et le déploiement des applications de l'Assiette.
- SIT-PVRC qui consiste en la réalisation et la mise en œuvre des applications de la programmation, la vérification, le recoupement et les affaires juridiques.

Cette même année a connu la généralisation de la solution de la messagerie et de l'accès intranet, cet accès leur permet d'avoir un accès facile et rapide aux actualités, à la réglementation fiscale et autre contenu documentaires.

Avril 2006 : lancement en phase de test du service de télé déclaration et télépaiement de la TVA ou le service impôt en ligne TVA (Simpl-TVA), à un échantillon d'une trentaine de grandes entreprises de Rabat et Casablanca.

Septembre 2007 : le lancement du volet contrôle fiscal et des affaires juridiques au SIT, ces deux volets ont permis de dépasser de nombreux problèmes de l'ancien système informatique

Mars 2009 : le lancement du projet « Simpl-IS » qui porte sur la dématérialisation des déclarations et des paiements de l'Impôt sur les sociétés (IS)

L'Année 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 Système Intégré de Taxation (SIT) de nombreuses applications relatives à : l'enregistrement et droit de timbres, le paiement sur état, la taxe sur les assurances, le visa pour timbre et TSAVA, la vérification...

Concernant les services SIMPL, l'année 2010 a connu l'entrée en vigueur de l'obligation de télé déclaration pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 100 millions de DH

L'Année 2011 : durant cette année, La DGI a été chargée de piloter le projet transverse « CREOL » relatif à la création des entreprises en ligne, un projet qui concerne plusieurs départements (Ministère de la Justice, l'OMPIC, ...) et qui s'inscrit dans le cadre du programme Maroc Numéric 2013. L'objectif étant la réduction du délai de création, la simplification des démarches ainsi que l'incitation à l'entrepreneuriat.

Octobre 2014 : le lancement du projet de l'Identifiant Commun de l'Entreprise (ICE) par la Commission Nationale de l'Environnement des Affaires (CNEA) et charger la DGI de le piloter, ce projet a pour objectif d'identifier uniformément une entreprise par les différents organismes et administrations. Il permettra de faciliter les démarches des entreprises et les échanges inter administrations. Dans ce sens, les systèmes de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, du Registre du Commerce, de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale ainsi que le système Intégré de Taxation (SIT) de la DGI, échangent en temps réel avec la plateforme ICE, pour créer ou mettre à jour les données des entreprises (interaction système à système, à travers les webservices).

Avril 2015 : le lancement du projet d'externalisation du paiement de la Taxe Spéciale Annuelle sur les Véhicules Automobiles (Vignette) auprès du réseau bancaire et des prestataires offrant des services de paiement de proximité en mettant un système de consultation et d'édition des attestations TSAVA sur www.vignette.ma

L'Année 2016 : le lancement de trois services en lignes :

- ✚ Le service SIMPL-Attestation pour permettre aux adhérents de récupérer leurs attestations par voie électronique et en temps réel.
- ✚ Le service « SIMPL compte fiscal » qui permet aux adhérents de consulter les informations concernant l'ensemble de la situation fiscale, en temps réel.
- ✚ Le SIMPL Recherche entreprise qui est d'accès public qui permet à toute personne de s'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.

L'Année 2017 : Généralisation des télé déclarations et des télépaiements à l'ensemble des entreprises et lancement de l'application mobile «Mon Compte Fiscal». Cette année a connu également la dématérialisation des déclarations de paiement sur état relatives aux droits de timbre.

L'Année 2018 : lancement de SIMPL Enregistrement qui est un système d'enregistrement des actes par voie électronique qui a été mis en place au profit des notaires, adouls, experts comptables et comptables agréés.

Cette année était marquée également par le lancement du système d'information décisionnel SID qui constitue un système analytique alimenté par toutes les données du Système métier de la DGI (SIT/SIMPL), ainsi que par les données des partenaires.

L'Année 2019 : lancement de l'Application mobile DARIBATI, qui offre un certain nombre de fonctionnalités permettant au grand public :

- Le paiement des impôts ;
- L'achat de timbres fiscaux ;
- La récupération de l'attestation de paiement de la Taxe Spéciale Annuelle sur les Véhicules ;
- L'accès aux services ne nécessitant pas l'adhésion aux services des Impôts en ligne (SIMPL).

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.

L'Année 2020 : lancement d'une plateforme de prise de rendez-vous en ligne afin d'améliorer de la qualité d'accueil des usagers en leur permettant d'optimiser leur temps et de planifier, en fonction de leurs disponibilités, leur rendez-vous avec le chargé de leur dossier fiscal.

L'Année 2021 : lancement de l'agent conversationnel "CHATBOT" qui est un agent virtuel, qui repose sur une brique d'intelligence artificielle, permet d'interagir avec les usagers en deux langues (arabe et français), 24H/24, 7J/7 et de les assister dans leurs démarches auprès de l'administration fiscale.

Cet agent vient dans le cadre de la diversification des canaux de communication de la DGI et de la facilitation de ses interactions avec les usagers, et en application des dispositions de la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives.

D'après ce qui a été présenté, il apparait clairement que la transformation numérique ne relève pas d'une mesure récente, mais elle est depuis des années une priorité pour la Direction Générale des Impôts (DGI) et cela est confirmé par la chronologie des étapes de la transformation digitale susmentionnée. En effet la DGI a adopté une approche progressive pour mettre en œuvre cette transformation montrant ainsi son engagement à faciliter les démarches administratives pour les usagers et conscientes du rôle important de la digitalisation dans le renforcement de sa performance et la réalisation de ses objectifs.

5. Méthodologie de recherche

Dans cette section nous présentons la méthodologie suivie pour apporter des éléments de réponse à la problématique lancée au début de cet article, à savoir : l'impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc, en se basant sur les indicateurs suivants :

- Évolution des recettes globales de la DGI
- Évolution du nombre des déclarations fiscales électroniques
- Évolution des recettes additionnelles relatives au contrôle fiscal
- Évolution des recettes additionnelles relatives au recouvrement forcé
- L'élargissement de l'assiette fiscale

L'analyse de ces indicateurs nous permettra de mesurer la performance de la DGI après la mise en place de sa stratégie de digitalisation. Ainsi, la méthodologie de recherche adoptée est une méthodologie exploratoire basée sur l'analyse documentaire des résultats et des statistiques présentées dans les rapports annuels de l'activité de la DGI et d'autres documents officiels de cette direction.

Cette approche exploratoire et documentaire est la plus appropriée pour notre étude, car elle nous permet d'adopter une approche objective et rigoureuse pour recueillir des données fiables et valides provenant de sources officielles. Cela est nécessaire pour évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance de la DGI et pour collecter et analyser des données de manière systématique et structurée, ce qui permet de produire des résultats cohérents et probants.

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.

En ce qui concerne la période étudiée, nous avons choisi la dernière décennie, soit la période de 2011 à 2021, afin de bien mesurer l'impact de la digitalisation sur le fonctionnement et la performance de la DGI durant cette période et d'avoir une vue d'ensemble sur cet impact. Le choix de cette période est motivé par le fait que le processus de modernisation et de digitalisation de la DGI a été accéléré depuis 2011, avec l'obligation de la télé-déclaration et

du télépaiement pour toute entreprise dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions de dirhams.

6. Résultats

Afin d'analyser la performance de la DGI après la mise en place de la stratégie de transformation digitale et pour évaluer les actions menées par la DGI dans ce sens nous analysons dans un premier point l'évolution de la mobilisation des recettes globales nettes générées par la DGI dans la période de 2011 à 2021 qui sont passées de 108,086 milliards en 2011 à plus de 153 milliards en 2021 avec un taux d'augmentation de 42% pour cette période.

Tableau 1 : L'évolution des recettes globales nettes de la DGI en milliards de dirhams

Année	Montant des recettes globales nettes en Milliards de DH
2011	108,086
2012	119,934
2013	118,865
2014	121,933
2015	124,370
2016	127,848
2017	128,565
2018	149,799
2019	151,802
2020	144,815
2021	153,461

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des rapports d'activité de la DGI entre 2011 -2021

Il ressort clairement du tableau ci-dessus que les recettes fiscales recouvrées par la DGI ont connu une progression significative après la mise en place des mesures de digitalisation, notamment la dématérialisation des procédures fiscales, la généralisation de la télé-déclaration et du télépaiement. Ces recettes sont passées de 108 milliards de DH en 2011 à plus de 153 milliards de DH en 2021, soit un taux de progression de 42% 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 pour atténuer l'impact de la crise sur les ménages et les entreprises.

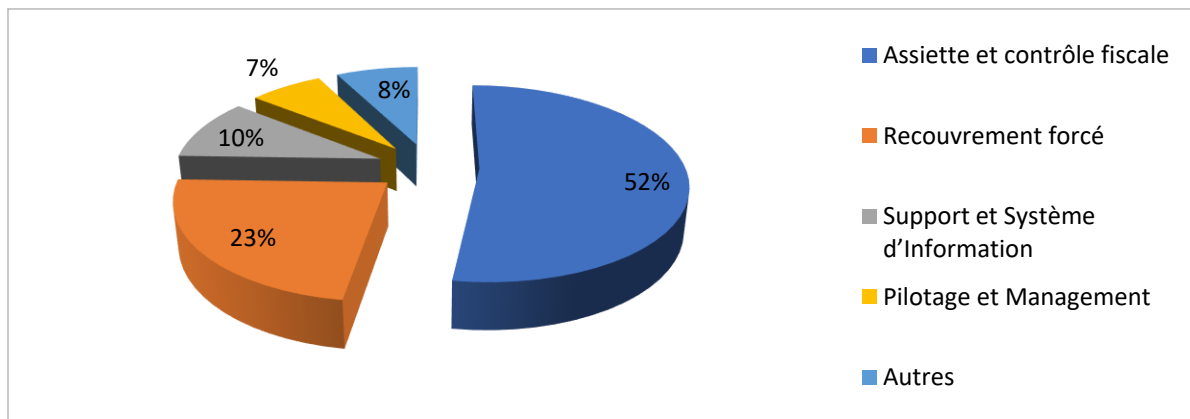
Tableau 2 : L'évolution des télé-déclarations et télépaiement entre 2013 et 2021

Année	Nombre de télé-déclaration	Montant de télépaiement en Milliards de DH
2013	42 506	53,01
2014	64 016	58,6
2015	101 954	69,16
2016	253 556	82,56
2017	1 554 422	106,99
2018	3 803 213	120,02
2019	4 157 018	129,9
2020	4 143 128	135,2
2021	4 967 669	145,79

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des rapports d'activité de la DGI entre 2013 -2021

Le tableau ci-dessous montre une évolution significative tant du nombre de déclarations fiscales électroniques déposées que du montant des télépaiements. Le nombre de télé-déclarations est passé de 42 502 en 2013 à 4 967 669 en 2021, tandis que le montant total des paiements en ligne a atteint plus de 145 milliards de DH en 2021, contre seulement 53,01 milliards en 2011, enregistrant ainsi une augmentation de 175% ce qui explique la forte implication des contribuables dans le chantier de digitalisation de la DGI, cette implication a permis une amélioration de la situation des fonctionnaires de la DGI et a entraîné une baisse de leur nombre, passant de 4936 en 2012 à 4837 en 2021. Cette réduction de personnel a poussé la DGI de redéployer ses ressources humaines vers des activités à forte valeur ajoutée telles que le contrôle et le recouvrement, ainsi que vers de nouveaux métiers liés à la gestion de données et à la DATA tel qu'il montre le graphique ci-dessous.

Graphique n° 1: La répartition des ressources humaines de la DGI en 2021 par métier



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base du rapport d'activité de la DGI de 2021

Tableau 3 : Évolution des recettes additionnelles relatives au contrôle fiscal et recouvrement forcé

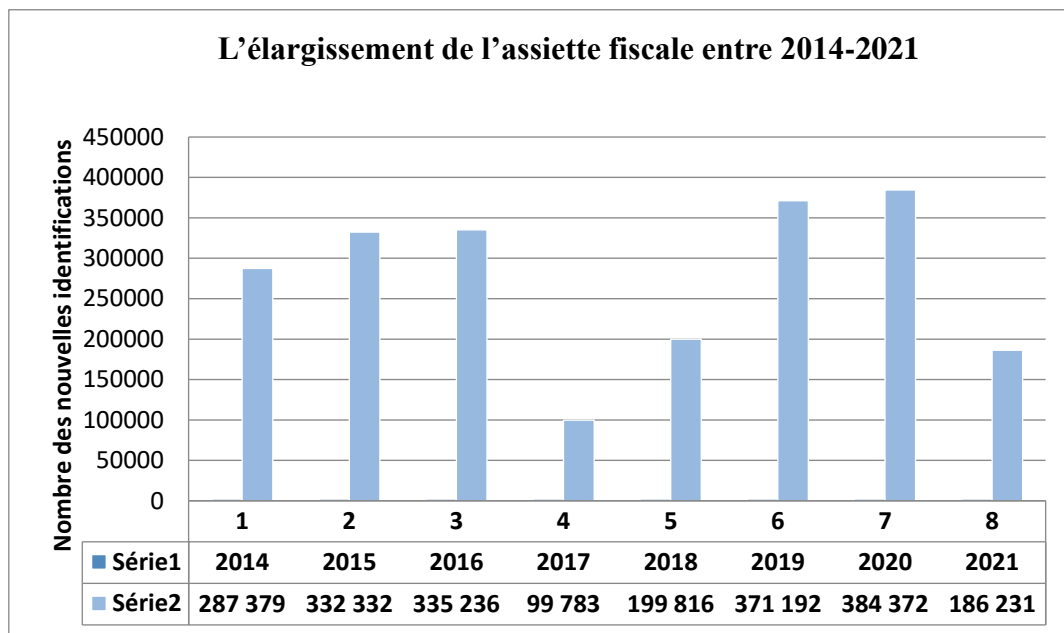
Année	Montant en Millions de DH	Part dans les recettes générales
2011	7 042	6,52%
2012	7 883	6,57%
2013	9 653	8,12%
2014	11 701	9,60%
2015	13 893	11,17%
2016	12 059	9,43%
2017	12 109	9,42%
2018	17 692	11,81%
2019	14 276	9,40%
2020	7 181	4,96%
2021	10 590	6,90%

Source : élaboré par nous-même sur la base des rapports d'activité de la DGI entre 2011 -2021

Le graphique susmentionné montre une croissance significative des recettes fiscales additionnelles générées par les activités de contrôle fiscal (sur place et sur pièces) ainsi que celles provenant des actions de recouvrement forcé, passant de 7 042 millions de dirhams en 2011 à 10 590 millions de dirhams en 2021. En 2018, un pic a été atteint avec un montant record de 17 692 millions de dirhams, en raison de l'amnistie fiscale accordée qui a entraîné l'annulation partielle ou totale de pénalités, majorations, amendes et frais de poursuite.

Cet accroissement des recettes additionnelles est dû principalement à l'amélioration du système d'information et à l'automatisation de la programmation des opérations de contrôle via le système d'analyse de risque.

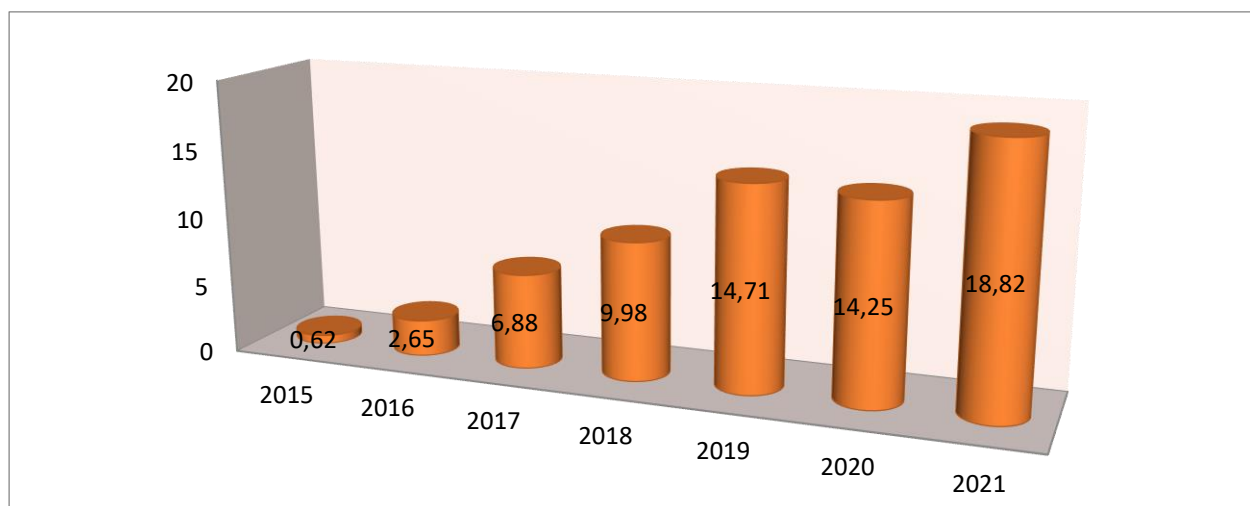
Graphique N°2 : L'élargissement de l'assiette fiscale entre 2014-2021



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des rapports d'activité de la DGI entre 2014 -2021

Il ressort clairement du graphique ci-dessus que la DGI a ouvert pour l'élargissement de l'assiette fiscale afin de garantir l'application du principe constitutionnel de participation de chaque personne physique ou morale à la couverture des charges publiques en fonction de leurs capacités contributives réelles, comme prévu par l'article 39 de la Constitution marocaine de 2011. Pour ce faire, la DGI a tiré parti des avantages de sa stratégie de digitalisation et a exploité les mécanismes d'accès et de recoupement des données liées aux bases fiscales. Ainsi, elle a pu identifier plus de 2 196 000 nouveaux contribuables au cours de la période allant de 2014 à 2021.

Graphique N°3 : L'évolution du nombre d'opérations dématérialisées (en millions) entre 2015-2021

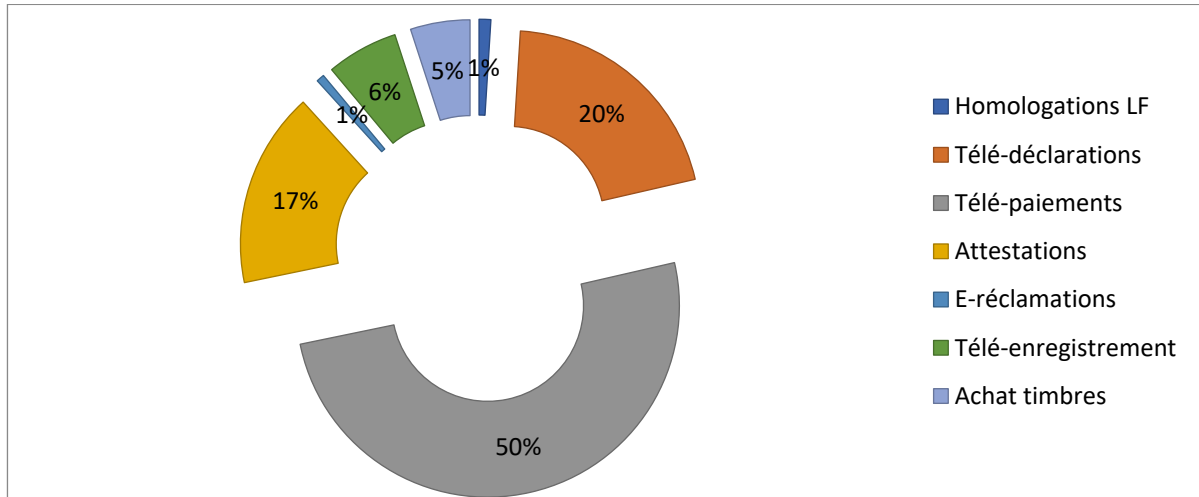


Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des rapports d'activité de la DGI entre 2015 -2021

Le graphique présenté illustre une tendance de croissance rapide dans l'utilisation de processus de la dématérialisation des démarches et obligations fiscales. En effet, le nombre d'opérations dématérialisées est passé d'un peu moins d'un million en 2015 à plus de 18 millions en 2021, témoignant ainsi de l'engagement important des contribuables et leur adhésion au grand chantier de transformation digitale de la DGI, avec une légère diminution

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°4 : Répartition des opérations dématérialisées par type en 2021



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base du rapport d'activité de la DGI de 2021

Ce graphique illustre la répartition des opérations dématérialisées effectuées par les usagers de la DGI en 2021, mettant en évidence la prédominance des télépaiements, qui représentent plus de 50% du nombre total d'opérations effectuées (soit 9,420 millions d'opérations). Les télé-déclarations ont également été fréquemment utilisées avec plus de 3,8 millions d'opérations enregistrées, suivies par les attestations délivrées d'une manière électronique avec un nombre de 3,087 millions d'opérations. Ce graphique démontre ainsi le succès de la DGI en matière de transformation digitale, car la diversité de services numérisés qu'elle propose semble être largement adoptée par les utilisateurs, ce qui témoigne d'une véritable évolution vers une administration fiscale moderne et efficace.

7. Discussion

À travers notre étude exploratoire, nous avons pu évaluer les avancées réalisées par la DGI en matière de digitalisation et de dématérialisation des démarches fiscales, et constater une amélioration significative des services offerts aux usagers. Ces efforts de modernisation et de digitalisation ont porté leurs fruits et ont été récompensés par le classement « Doing Business », dans lequel le Maroc a connu une performance remarquable dans la catégorie « paiement des impôts et taxes », passant du 114ème rang en 2011 au 24ème rang en 2021.

Cette avancée est due à l'amélioration de trois indicateurs clés de ce classement, qui sont : le taux moyen de pression fiscale, le temps consacré par les entreprises à l'accomplissement de leurs obligations fiscales et le nombre de paiements d'impôts effectués. En effet, le taux moyen de pression fiscale supportée par les entreprises est passé de 22,56% en 2011 à moins de 20% en 2021, de plus, la DGI a grandement simplifié les démarches fiscales, ce qui a permis de réduire le temps que les entreprises consacrent à l'accomplissement de leurs obligations fiscales. Enfin, le nombre de paiements d'impôts effectués a connu une augmentation très significative, grâce à la simplification des procédures et à la dématérialisation des démarches fiscales. Ce même résultat a été révélé et confirmé par l'étude menée par M.MISOID et L. ELBAHLOULI 2019)

Par ailleurs, cette étude révèle que la transformation digitale a eu un impact significatif sur l'augmentation des recettes fiscales et la valorisation du potentiel fiscal grâce à l'adoption de

services en ligne et à l'implémentation des ERP ainsi que des nouveaux systèmes d'information tels que le Système Intégré de Taxation (SIT), le Système d'Analyse des Risques (SAR) et le Système d'Information Décisionnel (SID). En effet, ces systèmes ont permis le renforcement des techniques de contrôle et par conséquent à une meilleure exploitation du potentiel fiscal contribuant ainsi à la réduction de la fraude et de l'évasion fiscale, ce qui a conduit à une plus grande équité fiscale.

En effet, en exploitant les données fiscales de manière plus efficace, la DGI a pu mieux cibler les contrôles fiscaux et les efforts de recouvrement, augmentant ainsi les recettes fiscales et valorisant le potentiel fiscal du pays. Les outils d'analyse de données sophistiqués ont permis d'identifier plus rapidement les contribuables en infraction et de maximiser les efforts de recouvrement.

En outre, nous avons constaté, à partir de l'étude menée, l'impact significatif de la dématérialisation et la simplification des procédures de créations et d'identification des nouveaux contribuables sur l'élargissement de l'assiette fiscale, avec des effets positifs sur la qualité du système fiscal marocain et une garantie d'une plus grande équité fiscale. Ce travail acharné de la DGI a été rendu possible grâce à la stratégie de digitalisation, en particulier l'exploitation des mécanismes d'accès et de recoupement des données en relation avec les bases fiscales. Au total, plus de 2 196 000 nouveaux contribuables ont été identifiés entre 2014 et 2021, ce qui a permis une meilleure répartition de la charge fiscale entre les différentes catégories de contribuables, cela a également permis de garantir une plus grande équité fiscale et une meilleure application du principe constitutionnel prévu par l'article 39 de la constitution. Ainsi l'impact de la digitalisation sur l'élargissement de l'assiette fiscale a renforcé la qualité du système fiscal et a amélioré son équité, répondant ainsi aux attentes des citoyens et des acteurs économiques marocains.

D'une autre part et d'après l'étude menée, il s'est avérée que la digitalisation a permis à la DGI de réduire considérablement les coûts liés aux activités administratives, ce qui a eu un impact positif sur sa performance globale, cette conclusion est étayée par une étude réalisée en 2020 par Mustapha IDDIR et Mohamed ZERGOUNE, sur Impact de la Modernisation de l'administration Fiscale sur l'efficacité de l'administration Fiscale et la Conformité Fiscale des contribuables en Algérie confirmant ainsi les résultats obtenus. Ainsi, grâce à la dématérialisation et à la simplification des procédures administratives, la DGI a pu rationaliser ses processus et automatiser plusieurs tâches administratives. Cette automatisation a entraîné une réduction significative des coûts liés à ces activités et a permis l'externalisation de certaines tâches administratives vers des prestataires de services externes, ce qui a encore réduit les coûts et a permis à l'administration fiscale de se concentrer sur ses missions essentielles. De plus, cela a permis à la DGI de redéployer ses ressources humaines vers des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que le contrôle et le recouvrement, ainsi que vers de nouveaux métiers liés à la gestion de données, ce qui a grandement contribué à améliorer l'efficacité de l'administration fiscale.

De même, la mise en place de services en ligne et la dématérialisation des procédures ont considérablement simplifié les démarches fiscales pour les contribuables, tout en offrant une plus grande flexibilité et en améliorant l'efficacité des échanges d'informations entre la DGI et les contribuables. De plus, cette digitalisation a renforcé la transparence des procédures fiscales, ce qui a instauré un climat de confiance entre les contribuables et l'administration fiscale. En effet, les contribuables peuvent suivre en temps réel le traitement de leurs demandes et accéder à toutes les informations relatives à leurs déclarations fiscales, en dépassant toute sorte de bureaucratie et la paperasserie.

L'adhésion massive des contribuables au grand chantier de transformation digitale de la DGI témoigne de l'importance de cette stratégie pour améliorer la relation entre les contribuables et l'administration fiscale. Avec plus de 18 millions d'opérations dématérialisées réalisées en

2021, cette stratégie a permis de simplifier les procédures fiscales, restaurer la confiance des contribuables et moderniser l'administration fiscale.

De surcroît, La digitalisation entreprise par la DGI a considérablement amélioré le fonctionnement du système fiscal en utilisant des technologies avancées pour faciliter la collecte, l'analyse et le croisement des données fiscales, renforçant ainsi la transparence et la traçabilité des opérations fiscales, notamment avec l'introduction de la blockchain qui a permis de sécuriser les échanges et d'assurer la fiabilité des processus, réduisant considérablement les risques de fraude et d'évasion fiscale, ce constat rime bien avec l'étude menée par L.ETTAHIRI, et L. BENAZZOU 2022.

8. Conclusion et recommandations

En conclusion, il est indéniable que la Direction Générale des Impôts (DGI) a accordé une grande importance à la digitalisation et à la transformation numérique au cours de la dernière décennie. Elle a investi massivement dans ce projet stratégique afin de se positionner en tant que leader dans la digitalisation des administrations publiques au Maroc. Grâce à ces efforts, la DGI a été récompensée par de nombreux prix prestigieux, dont le prix national de l'administration électronique "e-mtiaz"

Cette étude nous a permis d'examiner l'impact de la digitalisation sur la performance de la DGI en utilisant une méthodologie de recherche qualitative basée sur l'analyse des données provenant des documents officiels, notamment les rapports d'activité, les résultats ont montré que la digitalisation a permis d'améliorer la maîtrise de la gestion fiscale, la valorisation du potentiel fiscal, l'élargissement de l'assiette fiscale, l'identification de nouveaux contribuables, la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale et l'instauration d'une relation de confiance avec le contribuable grâce à la simplification et la transparence des procédures électroniques.

toutefois, cette révolution technologique qu'a adoptée la DGI dernièrement rencontre certaines difficultés relatives à la résistance de changement aussi bien de la part des fonctionnaires que de la part des contribuables qui trouvent certaines difficultés de s'adapter avec les nouvelles technologies notamment pour les particuliers, également l'externalisation des services fiscaux présente quelques limites liées aux frais et coûts supplémentaires que génèrent ces services et qui sont à la charge de l'utilisateur ce qui constitue une entrave devant lui pour s'engager dans ce projet, en plus du blocage des plateformes dédiées à ces services et les problèmes de connexion peuvent entraîner des difficultés pour les utilisateurs sans parler sur le coût élevé de la mise en place de ces outils technologiques

Ainsi et pour surmonter ces défis et dépasser ces limites, nous présentons quelques recommandations que nous estimons utiles :

- ✚ Investir dans l'accompagnement des usagers : Pour encourager les contribuables à utiliser les services numériques, il est important de fournir un accompagnement personnalisé, tel que des tutoriels, des guides en ligne et des supports d'assistance. Les usagers doivent avoir accès à une assistance technique de qualité pour résoudre tout problème technique qu'ils pourraient rencontrer.
- ✚ Réduire les coûts supplémentaires pour les usagers : Pour encourager les contribuables à utiliser les services numériques, il est essentiel de réduire les coûts supplémentaires qui leur sont imposés. La DGI devrait examiner la possibilité de subventionner les coûts liés à l'utilisation de services numériques ou de prendre en charge totalement les coûts relatifs à l'externalisation des services et procédures fiscales (services bancaires et autres frais) pour encourager les contribuables d'adhérer aisément à ces services électroniques.
- ✚ Impliquer le capital humain dans la transformation numérique : la réussite de la transformation numérique dépend de la capacité des fonctionnaires à utiliser les

nouveaux outils et systèmes. Il est donc important de former les fonctionnaires à l'utilisation des nouvelles technologies et de les impliquer dans le processus de transformation numérique. Parce que 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.

- ✚ Continuer à améliorer les services numériques : La DGI doit continuer à améliorer ses services numériques pour offrir une expérience utilisateur optimale. Les utilisateurs doivent être en mesure de naviguer facilement sur le site web de la DGI et les services en ligne doivent être conviviaux et intuitifs.
- ✚ Renforcer l'investissement dans les nouvelles technologies et les big data : la DGI doit poursuivre ses investissements dans les outils les plus avancés pour la collecte, l'analyse et l'exploitation des données afin de rester à la pointe de l'évolution numérique et technologique. Il est également recommandé de nouer des partenariats stratégiques avec le secteur privé pour bénéficier de ses meilleures pratiques et technologies de pointe dans le domaine de la digitalisation. Ces mesures permettront d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services fiscaux, de mieux répondre aux besoins des contribuables et de renforcer la position de la DGI en tant que leader dans la transformation numérique de l'administration fiscale marocaine.

En termes de perspectives de recherche, il serait intéressant d'examiner l'impact de la transformation numérique sur la relation entre la DGI et les contribuables et de mesurer l'évolution de leur niveau de confiance dans l'administration fiscale après la mise en place de la transformation numérique, pour comprendre comment cette dernière a modifié leur relation avec l'administration fiscale.

Références :

- (1). Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. Sustainability (Switzerland), 12(14). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- (2). Baghdad, H. (2021). *Transformation digitale de la direction générale des impôts au Maroc: enjeux et défis*. Revue d'Etudes en Management & Finance d'Organisation, No. 12.
- (3). Boudreau, C. (2009). Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple québécois. Revue française d'administration publique(131), 527- 539
- (4). BOUNFOUR A., (2017) rapport sur : *la transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines*. Institut Royal des Etudes Stratégiques.
- (5). chef du gouvernement, Note d'Orientations Générales pour le développement du Digital au Maroc à horizon 2025, Mars 2020.
- (6). Clinche, M. L. (2016). La stratégie numérique de la DGFIP. Revue française de finances publiques(134), 81-95
- (7). Conseil Economique, Social et Environnemental Rapport sur *Un Système Fiscal, pilier pour le Nouveau Modèle de Développement*. (2019).
- (8). COSTA, D. (2017). La dématérialisation des procédures administratives et autres téléprocédures. Annuaire européen d'administration publique, 47-63

- (9). DGI, « Rapport d'activité », 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021.
- (10). DGI. (2019). Rapport sur les recommandations des assises nationales de la fiscalité en 2019. <https://www.finances.gov.ma/Publication/dgi/2019/recommandations-assises-nationales-fiscalite-fr.pdf>.
- (11). 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* IJAFAME. Volume 3, Issue 2-1
- (12). Ferragatti, J., M. (2017). *Fiscalité et digitalisation : Une association inéluctable lère partie*. Revue de la Finance et Gestion, No. 352, 355 & 358.
- (13). Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research : Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- (14). Iddir, M., & Zergoune, M. (2021), Impact de la Modernisation de l'administration Fiscale sur l'efficacité de l'administration Fiscale et la Conformité Fiscale des Contribuables en Algérie. *Revue Algérienne de développement économique*, Volume 08 (Numéro 01).
- (15). Khalil Ibrahim, A., & Benabdelhadi, A. (2021). *La transformation digitale de l'administration publique : Revue de littérature systématique*. 2(5), 579–591.
- (16). Khanfor, A., Elmaniani, M. (2019). *Effet de la modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale*. *Public and Non profit management Review*, Vol 4.
- (17). Lamiaa, E., & Salehddine Abdelmjid, P. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. Numéro 8 : Mars 2019
- (18). Leão, H. A. T., & Canedo, E. D. (2018). Best practices and methodologies to promote the digitization of public services citizen-driven : A systematic literature review. *Information (Switzerland)*, 9(8). Scopus. <https://doi.org/10.3390/info9080197>
- (19). Lotfi, B., & Lahcen, E. *Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales* Volume 3 : Numéro 4.
- (20). LOUKILI, D., & ISMAILI, A. A. (2021). Performance de l'administration fiscale marocaine : Perspective citoyen. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 125-143.
- (21). Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). *Defining digital transformation : Results from expert interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- (22). Ministère de l'industrie du commerce et des nouvelles technologies, *Stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique 2009 – 2013*, rapport Maroc Numéric 2014.
- (23). Misoid, M, Elbahlouli, L. & Salehddine, A. (2019). *La contribution de la télédéclaration dans l'amélioration de la performance de la Direction générale des impôts au Maroc*. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p. 526- 543.
- (24). OCDE. (2019). *Tax Administration 2019: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. Éditions OCDE, Paris.
- (25). Ouajdouni, A., Chafik, K., & Boubker, O. (2020). *Transformation Digitale de l'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux*. *EuropeanScientific Journal*, Vol.16, No. 19, p. 406-432.
- (26). PWC & World Bank (2018). *Paying taxes 2019, Fourteen years of data and analysis of tax systems in 190 economies: How is technology affecting tax administration and policy*.

- (27). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems Review*, 71.
- (28). Westerman, G. ET. Al. (2011); Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization; *MIT Sloan Management Review*