



CONTRIBUTION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ADMINISTRATION FISCALE MAROCAINE A LA MOBILISATION DES RECETTES FISCALES ET L'AMELIORATION DES SERVICES RENDUS AUX CONTRIBUABLES

Mostafa ZAH¹, Almahdi KORAICH², Driss EL ZANATI³

¹ Doctorant à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tétouan

² Enseignant chercheur – ENCG de Tanger-UAE

³ Professeur habilité à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Agdal-Rabat

Résumé : L'objectif de tout changement opéré dans les organisations publiques est d'améliorer leur système de management afin de rendre un meilleur service au citoyen usager. Dans ce contexte, l'administration fiscale marocaine est un exemple concret du chantier de la modernisation de son système d'organisation. Elle s'est investie, ces dernières années, dans l'amélioration de son processus de modernisation et de digitalisation afin de mobiliser davantage les recettes fiscales et aussi pour fournir un service de qualité aux contribuables. Ce travail a pour objectif de déterminer la contribution de la transformation digitale de l'administration fiscale marocaine à la mobilisation des recettes fiscales et l'amélioration des services rendus aux contribuables et ce, en se basant sur des indicateurs chiffrés. Pour cela, nous avons utilisé les données statistiques reflétant l'activité des services de l'administration fiscale et les données chiffrées des rapports d'activité de la Direction Générale des Impôts pour la période 2017 - 2021.

Nous concluons que la digitalisation des services administratifs (télé-déclarations, télépaiements, attestations, droits d'enregistrements ...etc.), a permis d'une part d'améliorer le recouvrement fiscal au Maroc, et d'autre part, de réduire le coût global de la gestion des impôts au Maroc. Et finalement, l'amélioration de la qualité des services rendus aux contribuables par la réduction des déplacements et attentes au niveau des guichets classiques et la réduction des erreurs de saisies.

Mots-clés : Administration fiscale, digitalisation, conformité fiscale, recettes fiscales.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8170195>

Published in: Volume 2 Issue 4



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Aujourd'hui, le monde entier continue d'assurer son parcours dans l'ère de l'information, L'administration marocaine est appelée à s'approprier plus que jamais des moyens technologiques pour

communiquer et assurer la continuité de ses services engendrée par le COVID-19 qui a bel et bien favorisé l'accélération du processus de transition numérique.

Nul ne doute de la grande importance de se servir des outils de communication digitaux afin de permettre à l'administration de bénéficier des avantages offerts par ce chantier prometteur.

Ainsi, chercher à digitaliser les démarches et les processus et acquérir les outils technologiques au sein de l'administration marocaine s'avère aujourd'hui une obligation pour accompagner les évolutions de la société marocaine.

Tenant compte des données afférentes à ce contexte, le Maroc a donné plus d'importance aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), notamment à travers plusieurs stratégies de développement de la digitalisation comme « Maroc Numeric 2013 », « Maroc Digital 2020 » et a créé des instances spécialisées tel que l'Agence du Développement du Digital (ADD).

Le concept de digitalisation, également dénommée « La transformation numérique », est un concept encore protéiforme, certains praticiens le caractérisent comme « les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine » (Stolterman et Fors, 2004).

Désormais, tout peut se traiter en ligne et c'est le principe de la digitalisation. Pour définir cette opération, on peut dire qu'il s'agit d'un procédé qui vise à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou encore des professions par le biais de technologies digitales afin de les rendre plus performants.

Il est à noter que la transformation digitale a commencé dès les débuts d'internet, le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce. Ceci étant dit que les organisations y compris celles du secteur public se voient obligées de s'adapter aux changements apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de soutenir leurs objectifs d'affaires (Transparence, interopérabilité et satisfaction des citoyens).

C'est dans ce cadre que La Direction Générale des Impôts (DGI) comme toute autre administration publique a retenu la digitalisation comme un choix stratégique incontournable, en procédant au processus de dématérialisation des procédures fiscales afin de moderniser le système fiscal marocain et le rendre plus efficace et transparent.

Etant donné que la principale mission de la DGI ne consiste pas seulement à assurer la collecte des recettes fiscales mais aussi d'assurer la prestation d'un service public de qualité aux usagers, Ce travail vise à analyser la contribution de la transformation digitale de l'administration fiscale marocaine à la mobilisation des recettes fiscales et à l'amélioration des services rendus aux contribuables.

Il tente d'appréhender la question suivante :

Est-ce que la transformation digitale de l'administration fiscale contribue-t-elle favorablement à la mobilisation des recettes fiscales et à l'amélioration des services rendus aux contribuables, compte tenu des contraintes liées à la mise en œuvre de ce chantier ?

La problématique autour de laquelle s'articule le propos de cet article repose principalement sur la digitalisation de l'administration fiscale marocaines et sa contribution à l'amélioration des services et des recettes fiscales.

Dans le but de répondre à cette problématique, nous avons choisi les hypothèses suivantes, qu'on va les tester à travers l'étude.

- **Première hypothèse** : la digitalisation de l'administration fiscale constitue un outil stratégique d'un service fiscal de qualité

- **Deuxième hypothèse** : la digitalisation de l'administration fiscale permet d'améliorer le recouvrement fiscal au Maroc
- **Troisième hypothèse** : La digitalisation de l'administration fiscale réduit le cout global de la gestion fiscale au Maroc

Ainsi pour se prononcer sur la véracité de ces trois hypothèses, nous avons emprunter la démarche d'analyse statistique descriptive, en s'appuyant sur une étude dans le temps et en se basant sur les résultats et les statistiques des dernières années présentées dans les rapports annuels de l'activité de la Direction Générale de Impôts (DGI) pour la période 2017 -2021.

En effet, Afin de cerner les contours de notre problématique, la première partie s'attache à présenter la notion et l'enjeu de la digitalisation pour les organisations, la deuxième partie se contente de dresser l'évolution du système fiscale Marocain vers la digitalisation. Enfin la troisième partie tente d'étudier l'impact de la digitalisation sur la mobilisation des recettes fiscales et sur l'amélioration des services rendus aux contribuables.

2. Notion et enjeux de la digitalisation

2.1 Notion de la digitalisation

La digitalisation est un terme qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Elle évolue à très grande vitesse et s'affiche comme une nouvelle tendance fortement présente dans des séminaires, formations, conférences...etc. De son côté, le Maroc n'est pas en reste face à cette évolution internationale malgré les grandes disparités sectorielles de sa mise en œuvre réelle dans le pays.

A partir de 2004 le terme "digitalisation" a commencé à être utilisé et a été associé aux dernières révolutions technologiques. Mais Comment peut-on définir la digitalisation ?

La digitalisation est une suite logique de l'évolution technologique et plus particulièrement d'internet et de l'informatique. Désormais, tout peut se traiter en ligne et c'est le principe même de la digitalisation. Pour définir cette opération, on peut dire qu'il s'agit d'un procédé qui vise à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou encore des professions par le biais de technologies digitales afin de les rendre plus performants. En outre, la transformation digitale existe depuis l'arrivée d'internet. Ainsi, le courrier a été remplacé par l'e-mail, les magasins par les boutiques en ligne et les salons par les forums web.

La digitalisation ne s'arrête pas là. De nos jours, elle comprend également le paiement électronique, les réseaux sociaux ou encore les caisses automatiques. Ce processus est tellement fréquent que l'on peut affirmer que la société se transforme grâce au numérique.

Considérée comme la « quatrième révolution industrielle », la digitalisation est aujourd'hui devenue une véritable nécessité pour les entreprises. Et ce, quelle que soient leur secteur d'activité et leur taille.

Selon (Assar& Boughzala, 2007), il existe trois dimensions majeures pour la définition du « e-administration » :

- L'application des technologies de l'Internet pour l'informatisation et la mise en ligne des procédures administratives et le développement de nouveaux services publics ;
- La réorganisation des administrations et la réforme de l'Etat afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus aux citoyens et entreprises en réduisant les coûts et les délais ;
- La définition et la création d'un nouvel espace démocratique dans lequel les relations entre les instances de l'Etat, les citoyens et les entreprises sont redéfinies selon des perspectives de participation et de consultation démocratiques.

2.2 Les enjeux de la digitalisation pour les organisations

On entend parler partout de digitalisation, mais il ne s'agit pas seulement d'un mot à la mode dans l'univers des nouvelles technologies. Procédé permettant de transformer des processus traditionnels par le biais de technologies digitales, la digitalisation a révolutionné le monde de l'entreprise. Elle est devenue essentielle pour les sociétés qui souhaitent accroître leur portefeuille clients et stimuler leurs performances ainsi que leur croissance sur les marchés existants ou nouveaux. Les transformations numériques concernent les différents services ou départements de l'entreprise, aussi bien dans leur manière de fonctionner que dans l'efficacité obtenue de cette évolution.

Il ne s'agit pas simplement d'apparaître sur les réseaux sociaux. La révolution digitale va bien plus loin. Certes, elle requiert l'implémentation de technologies dans les processus et secteurs de l'organisation, mais elle demande également la diffusion d'une véritable culture digitale au sein de celle-ci.

La digitalisation au sens large du terme permet de développer des opportunités dans tous les secteurs, et cela, à travers différents points :

La notion de distance n'existe plus, l'information peut voyager instantanément et n'est pas contrainte par une zone géographique.

L'information et les contenus dématérialisés peuvent toucher un plus grand nombre de personnes et sans réelle limite.

La collaboration entre personnes, les contenus partageables et modifiables en temps réel par tous permettent de travailler sur un même projet bien plus facilement.

L'automatisation de tâches répétitives permet une meilleure optimisation du temps de travail pour atteindre un résultat donné.

La digitalisation permet aussi de limiter les erreurs, en effet, il est plus facile de détecter les anomalies et de les corriger.

Les services publics sont aussi à l'instar des privés à la recherche de la satisfaction des usagers. La numérisation des procédures est par exemple une opportunité à saisir pour simplifier les démarches afin d'empêcher les longues files d'attente devant les guichets. En effet, la digitalisation des services publics par la mise en ligne des procédures administratives permet de réduire le coût des différents documents. Ainsi, un acte de naissance que vous pouvez avoir en ligne facilement, effectuer une déclaration d'impôt, demander des pièces administratives... sont autant de formalités administratives qui peuvent être facilitées par la numérisation de l'administration publique.

3. La transition du système fiscale Marocain vers la digitalisation

3.1 Bref historique sur le système fiscal marocain

La direction générale des impôts est l'entité chargée de récolter les impôts pour le compte de l'État marocain et de s'assurer de la conformité aux dispositions fiscales. Le système fiscal marocain a connu une réforme dans les années 80 visant à adopter un système fiscal moderne et synthétique comparables aux économies mondiales (CESE, 2019).

En effet, Le système fiscal marocain est le résultat d'un long chemin marqué par plusieurs réformes fiscales structurelles, dont l'objet est la modernisation et l'adaptation aux divers changements et mutations internationales, afin de le rendre plus efficace et plus universaliste.

L'histoire de l'imposition fiscale au Maroc est caractérisée par une évolution historique, cette évolution peut être subdivisée en quatre phases ayant marqué ce système : avant le protectorat, pendant la période coloniale, après l'indépendance pour arriver enfin à une fiscalité moderne qui est la volonté d'intégrer l'économie marocaine à l'échelle internationale. C'est au cours de cette dernière phase que le système fiscal marocain a connu une importante et profonde réforme pendant les années 80, dont les principes

ont été énoncés par la loi-cadre 12 n° 3-83 relative à la réforme fiscale adoptée par la chambre des représentants le 20 décembre 1982 et promulguée par le dahir n° 1-83-38 du 23 Avril 1984., cette réforme a construit les bases de la fiscalité marocaine moderne.

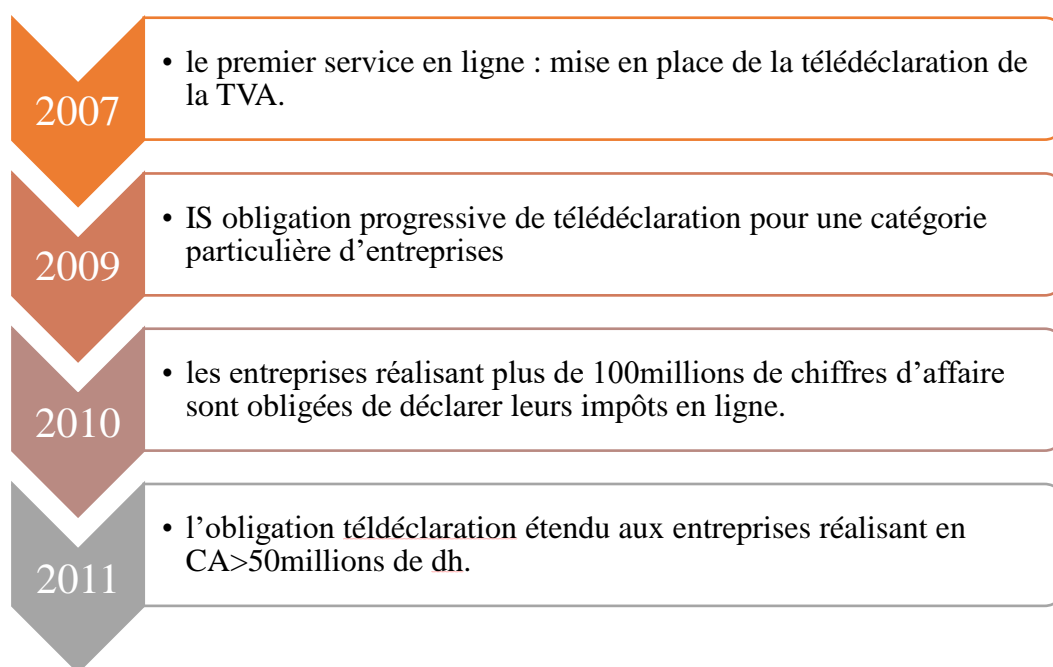
Ensuite, de nombreuses réformes ont été introduites par les lois de finances successives jusqu'à présent, qui ont apporté un ensemble de mesures de simplification, de rationalisation et d'harmonisation du système, notamment le regroupement des textes fiscaux dans un même volume : le Code Général des Impôts édité en 2007 qui régit l'IS, la TVA, l'IR, les droits d'enregistrement, les droits de timbre et la taxe spéciale annuelle sur les véhicules automobiles.

3.2 Système fiscal marocain et digitalisation

Personne ne peut nier l'importance des évolutions du système fiscal marocain, plus particulièrement au cours des deux dernières décennies. Des efforts incontestables ont été déployés pour l'amélioration de la relation et de la confiance avec le contribuable, la simplification et la modernisation/numérisation de l'administration fiscale. A cet égard, plusieurs chantiers ont été entamés notamment ceux qui concernent la dématérialisation et la digitalisation des services administratifs (télé-déclarations, télépaiements, attestations, droits d'enregistrements ..., etc.)

Aujourd'hui, la fiscalité marocaine est devant un grand défi, celui de l'économie digitale, un défi qu'elle ne peut gagner que s'elle faisait preuve d'innovation et de modernisation en procédant à la dématérialisation et en optant pour un nouveau mode de fonctionnement. C'est dans ce sens que la DGI a modernisé et transformé son administration, vers une administration électronique, cette mutation a visé tout son corps (capital, normes, système d'information et organisation), dans un objectif principal, celui du lancement de la nouvelle réforme de dématérialisation des procédures fiscales, notamment pour ce qui concerne le système de déclaration et de paiement de l'impôt.

3.2.1 Evolution des services en ligne de l'administration fiscale



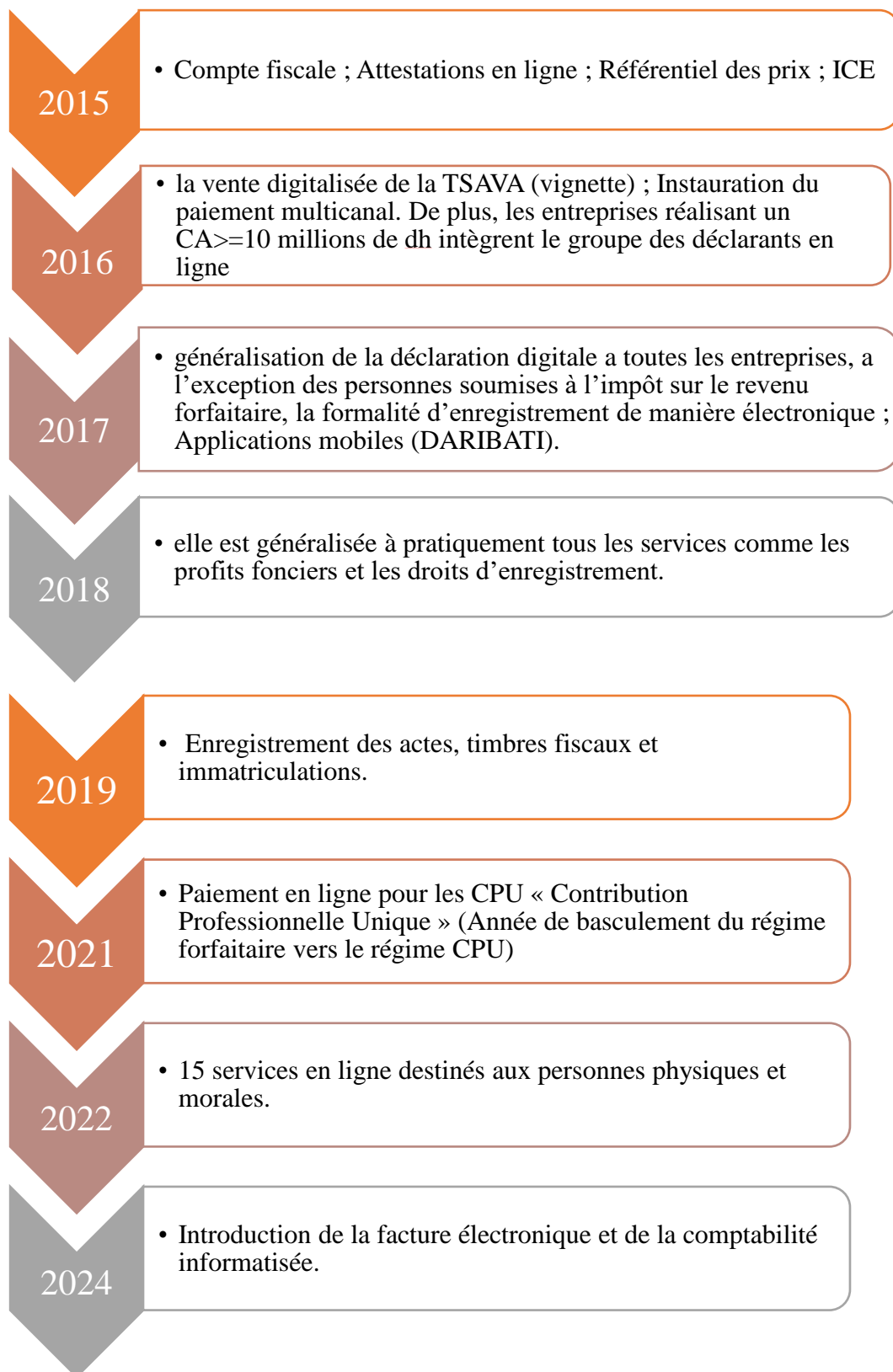


Figure 1. Evolution des services en ligne de l'administration fiscale

Source : fait par nos soins

3.2.2 Les services en ligne

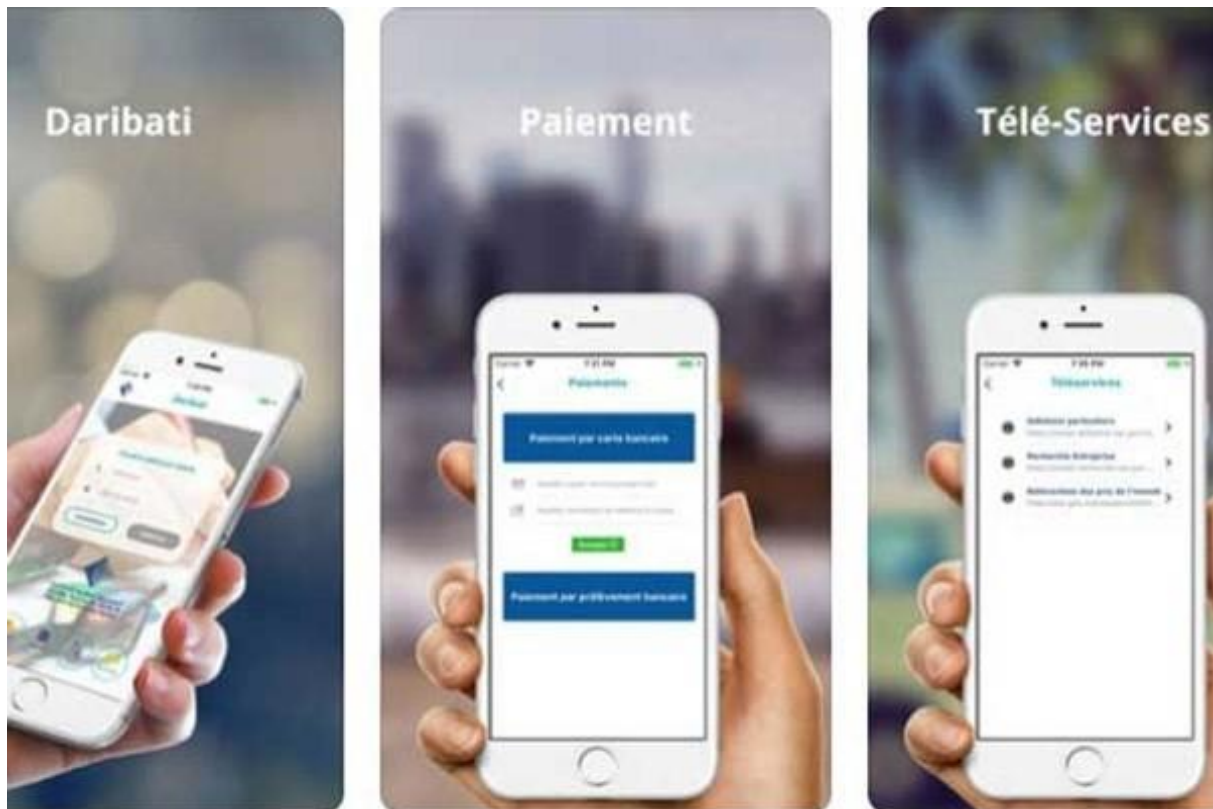


Figure 2. Services en ligne

Source : Site Internet de la DGI (www.tax.gov.ma)

La digitalisation de l'administration fiscale a permis de mettre en faveur des usagers les services en ligne suivant :

- La consultation des comptes fiscaux ;
- Demande d'adhésion et des rendez-vous en ligne ;
- Possibilité pour le contribuable de suivre ses réclamations en ligne ;
- Le paiement des impôts ;
- L'achat de timbres fiscaux (notamment le timbre de passeport) ;
- Délivrances des attestations (L'attestation de non-imposition à la taxe d'habitation et à la taxe de services communaux (TH-TSC) ; L'attestation de résidence fiscale, L'attestation d'imposition forfaitaire ; attestation de radiation de la TP...)
- La récupération de l'attestation de paiement de la Taxe Spéciale Annuelle sur les Véhicules ;
- L'assistant virtuel CHATBOT



Figure 3. L'assistant virtuel CHATBOT

Source : Site Internet de la DGI (www.tax.gov.ma)

Dans le cadre de la diversification de ses canaux de communication et de 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, la Direction Générale des Impôts a procédé au déploiement d'un agent conversationnel "CHATBOT", disponible sur : Le portail Internet de la DGI à l'adresse www.tax.gov.ma ;

Cet 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. Il vient, ainsi, compléter le dispositif d'assistance en place : centre d'appel, prise de rendez-vous en ligne et e-réclamation.

Cette première version du "chatbot" a été conçue pour répondre aux questions les plus récurrentes afférentes aux services des impôts en ligne "SIMPL", dans la perspective d'étendre progressivement son périmètre à d'autres aspects liés à la fiscalité.

Les trois projets phares que la DGI a mis en œuvre tout au long de la période de digitalisation de ses services sont :

- Le SIT « Système Intégrée De Taxation »
- Le SID « Système d'Information Décisionnel »
- Le SIMPL « Système d'Imposition en Ligne »

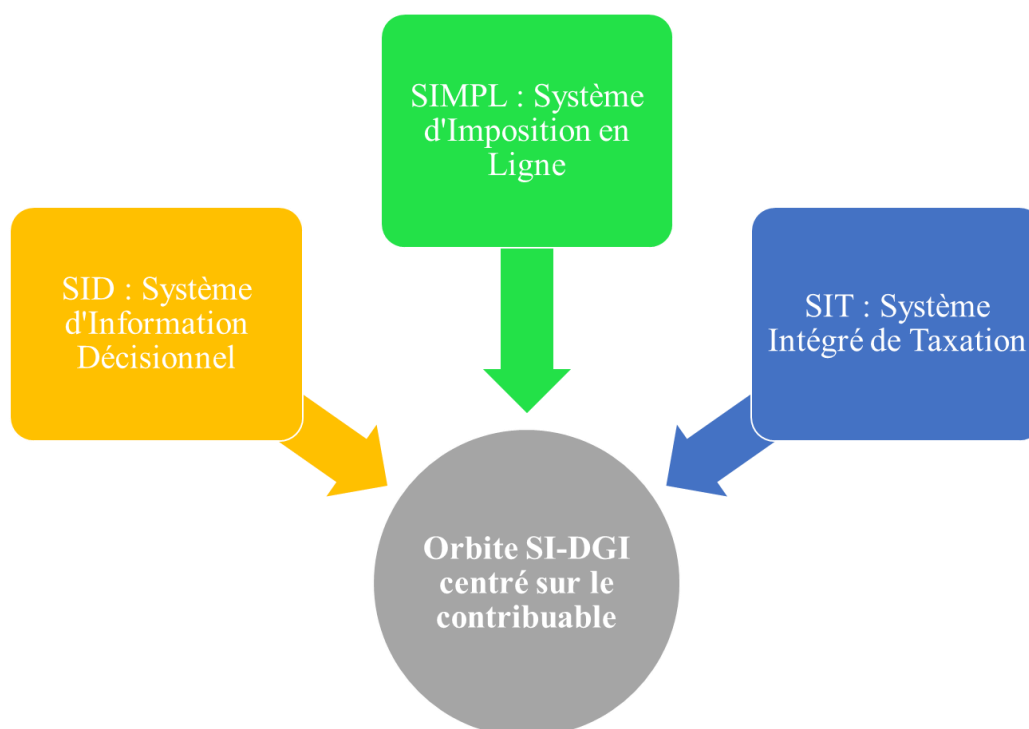


Figure 4. Structure du SI de la DGI

Source : fait par nos soins

- **Projet SIT « Système Intégrée De Taxation »**

Ce projet a pour objectif la réalisation d'un système intégré, centré sur le contribuable et prenant en compte tous les métiers de la DGI. Ce dispositif vise essentiellement l'amélioration de l'efficacité de l'administration, à travers l'augmentation du degré de leur satisfaction. Parmi les principales composantes de SIT on cite :

- **SIT-Assiette** : Système intégré de taxation, volet assiette, qui consiste en la conception, la réalisation et le déploiement des applications de l'Assiette de tous les impôts confondus.
- **SIT-PVRC** : Système intégré de taxation, volet programmation, vérification, recoupement et contentieux.
- SIT relatives à l'enregistrement, à la vérification (SIT-contrôle) et aux affaires juridiques (SIT-AJ).
- En outre il comprend d'autres applications qui permettent liaison transverse tant qu'avec le ministère de tutelle qu'avec les autres directions partenaires sous la même tutelle.

- **Système d'Information Décisionnel (SID) de la DGI**

Le Système d'Information Décisionnel (SID) est défini comme « un regroupement de données orientées vers certains sujets, ayant pour but d'aider les gestionnaires de prendre des décisions professionnelles avisées.

Le SID de la DGI n'est pas sortie de ce cadre afin de permettre une analyse multidimensionnelle des données, contrôler et piloter par des tableaux de bord et la facilitation des opérations de « Reporting » aux décideurs à tous les niveaux de la hiérarchie (Direction Générale, Directions Régionales. Les travaux d'étude sur la réalisation d'un Système d'Information Décisionnel (SID) ont été lancé en mars 2010.

- **Spécificités fonctionnelles du Système d'Imposition en Ligne « Simpl »**

L'un des grands axes de la stratégie globale de la DGI est de « ...devenir une administration numérique par : Développer et généraliser des télé-procédures sécurisées. ».

Plus qu'une plateforme d'interface avec les contribuables ou leurs mandataires, ce dispositif baptisé « 'Simpl' » abrité par le site officiel de la DGI, est une « moulinette numérique » de transmission d'informations comptables et fiscales sous différentes formes du système des contribuables vers la base de données (SIT : système Intégré de Taxation) de la DGI en vue de leur exploitation. En plus de son caractère technique, ce transfert de données revête d'une importance juridique et fiscale puisqu'il en découle un certain nombre de conséquences financières et mêmes pénales dans certain cas de figure qui pèsent sur le contribuable en générale et/ou son représentant légale et opérationnel. Ce qui implique que cette technologie, dont l'utilisation est dorénavant obligatoire pour toutes les entreprises, doit répondre un certain nombre de critères de qualité et accompagné des actions d'amélioration et de facilitation d'utilisation continue.

Pour la partie télédéclaration fiscale, le SI « SIMPL » permet l'inscription (Simpl-Adhésion), la télédéclaration des impôts et taxes en ligne, notamment l'Impôt sur les Sociétés (Simpl-IS), l'Impôt sur le Revenu (Simpl-IR) et la Taxe sur la Valeur ajoutée (Simpl-TVA), dont les principales spécificités techniques sont : disponibilité 7j/7 et 24h/24, Pré-remplissage des formulaires et une assistance pour les calculs. Ce qui permet la réduction des déplacements et attentes au niveau des guichets classiques la réduction des erreurs de saisie.

Pour la partie télépaiement, celui-ci consiste en la signature de conventions avec des banques et organismes partenaires en vue de mettre en œuvre le prélèvement électronique. Ainsi, le « Paiement Multi-Canal », est un procédé qui est proposé aux contribuables qui consiste désormais en la possibilité pour ceux-ci de choisir, selon leurs possibilités, le plus accessible et le plus simple des différents canaux des partenaires ; Banques, sites, e-guichets GAB autres prestataires. Est-ce afin d'offrir une meilleure qualité de service et de faciliter le paiement des impôts et taxes. Il est mis en place en partenariat avec le réseau bancaire et les prestataires de services de paiement.

4. L'impact de la digitalisation de la DGI sur la mobilisation des recettes fiscales et sur l'amélioration des services rendus aux contribuables.

4.1 Vers une administration totalement numérique

Depuis 2016, la DGI a lancé un vaste chantier de dématérialisation des procédures et des paiements. Ainsi, l'année 2017 a connu la généralisation des obligations déclaratives et de versement en ligne pour l'ensemble des entreprises. Cette généralisation a fait que les opérations de télépaiement et de télé-déclarations se sont multipliées entre 2016 et 2017 avec un taux de croissance de 513% pour les télépaiements. Les avancées en matière de dématérialisation ont permis au Maroc de réaliser une performance remarquable sur le plan de l'indicateur « paiement des impôts et taxes » du rapport « Doing business » en se hissant du 41ème rang en 2017 au 24ème rang en 2019.

Sur un plan opérationnel, la DGI a franchi un palier supplémentaire dans l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer ses prestations et renforcer l'accessibilité de ses services à distance

Le nombre d'opérations dématérialisées effectuées en 2020 s'est ainsi élevé à 14,25 millions, soit plus de 5,3 fois le volume enregistré en 2016. L'année 2020 a enregistré 207 989 nouvelles adhésions aux télé-services de la DGI, de même que 93% de la recette globale recouvrée par la DGI a été télé-payée.

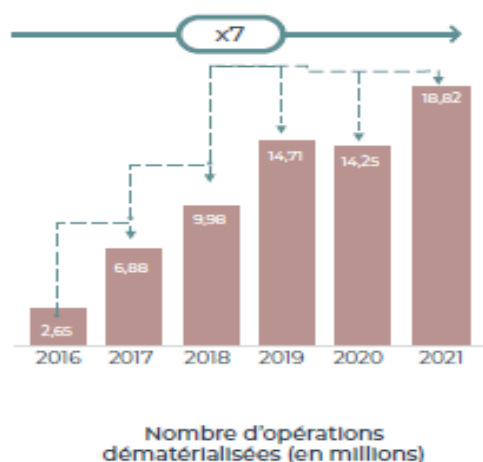


Figure 5. Dématérialisation (2016-2021)

Source : Rapports annuels de DGI de 2016 à 2021

Le nombre d'opérations dématérialisées effectuées en 2021 s'élève à 18,82 millions. Soit une croissance de 32% par rapport à 2020 et plus de 7 fois le volume enregistré en 2016.

Table 1. Télépaiements et Attestations en ligne (2017-2021)

Année	Télépaiements (en millions)	Attestations délivrées en ligne (en milliers)
2017	3.94	169.5
2018	5.69	644.8
2019	7.79	1300
2020	7.29	1929
2021	9.42	3081

Pour les Télépaiements, Le nombre de télépaiements en 2021 s'élève à 9,42 millions contre 3,94 millions en 2017. Soit une croissance de 139% par rapport à 2017 et de 29% par rapport à 2020.

Concernant les attestations délivrées en ligne, 3,08 millions d'attestations ont été délivrées en ligne en 2021 contre 169,5milliers en 2017. Le volume a ainsi été multiplié par 18 sur la période considérée. Il est également en croissance de 60% par rapport en 2020.



Figure 6. Nombre de déclarations déposées de manière dématérialisée (en milliers)

Source : Rapports annuels de DGI de 2016 à 2021

Le nombre de déclarations IS IR et TVA déposées en ligne en 2021 s'élève à 3,8 millions. Soit une croissance de 14 % par rapport au volume enregistré en 2020.

4.1.1 Le délai de conformité

La conformité fiscale est la mesure dans laquelle les contribuables remplissent leurs obligations fiscales. Dans de nombreux pays, les contribuables ont trois obligations fondamentales : 1ère obligation consiste à remettre leur déclaration de revenus en temps et en heure ; la 2ème obligation, indiquer sur leur déclaration toutes les informations requises pour le calcul de l'impôt ; et la 3ème obligation, payer l'impôt dû en temps et en heure

Ainsi, Le délai de conformité représente le nombre d'heures par an que consacrent les contribuables à préparer et déposer les déclarations fiscales et à effectuer les paiements subséquents (IS, IR et TVA). Il représente une mesure de la simplification de la fiscalité. Le délai de conformité s'est amélioré en passant de 358 heures en 2007 à 211 heures en 2014 puis à 155 heures depuis 2016. Le Maroc se situe ainsi en dessous de la moyenne africaine (286heures) et européenne (168 heures).

4.1.2 Le contrôle

La majorité des impôts étant déclaratifs, la DGI se réserve le droit d'opérer des contrôles pour vérifier la conformité. Selon la DGI, Le nombre de dossier vérifiés a connu une très forte évolution passant de 3258 dossiers en 2016 à 31 106 dossiers en 2018 soit une multiplication du nombre par 8,5. En ce qui concerne les droits recouvrés, ils ont augmenté régulièrement depuis 2007. Après une baisse notable en 2016, les montants ont augmenté sensiblement atteignant 8,37% des recettes de la DGI en 2018 contre 5,24% en 2016.

4.1.3 Conformité fiscale

La digitalisation s'est traduite par des retombées positives sur le taux de conformité fiscale ainsi que sur les recettes brutes qui se sont améliorées de 22% entre 2015 et 2018 passant de 117 MDS de DH à 142 MDS. Aussi, au-delà de l'impact sur le développement économique et sociale et ce à travers le renforcement de la cohésion sociale et la contribution au financement du budget de l'État.

4.1.4 Valorisation du capital Humain

La digitalisation de l'administration fiscale a permis de libérer des ressources humaines qui peuvent s'investir dans des tâches à plus forte valeur ajoutée. Une part importante des effectifs de la DGI a ainsi été redéployée vers les missions du contrôle et du recouvrement.

C'est dans cette perspective qu'il faut préciser que sous l'effet de la digitalisation et pendant l'année 2017, 43% des ressources opérant dans la gestion fiscale ont été redéployées, soit 928 collaborateurs, dont 71,4% ont été affectés au contrôle d'assiette et 19,4% au contrôle sur place. Ainsi, l'effectif dédié aux métiers du contrôle sur place et du recouvrement forcé a enregistré respectivement une hausse de 69% et 7%, tandis que celui de la gestion fiscale et du recouvrement spontané a connu respectivement une baisse de 41% et 20%.

En 2018, cette tendance s'est confirmée avec une augmentation des effectifs des vérificateurs (+31%). Ainsi, Le redéploiement vers le contrôle de l'assiette a permis un élargissement de cette dernière (+199 816 nouveaux adhérents en 2018) générant une augmentation des recettes spontanées de 1,5% pour la même année.

4.1.5 Qualité de service

L'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers (l'ensemble des personnes avec lesquelles l'administration fiscale est appelée à entrer en relation) est l'une des priorités de la DGI. En effet, mesurer la satisfaction des usagers est primordial pour évaluer leurs perceptions et attentes à son égard. La DGI est devenue une administration plus accessible grâce aux nouvelles technologies, ceci a permis d'accroître la transparence et la rapidité des prestations, et a permis aux usagers de bénéficier de leurs droits le plus rapidement possible. Le but non seulement d'alléger le coût, mais aussi de renforcer l'efficacité et la cohérence de leur action.

Pour cela, plusieurs volets ont été améliorés :

- La qualité des échanges à distance (Courrier, téléphone, etc.) ;
- La qualité des télé-déclarations et des télépaiements (spécifique pour les entreprises et les professionnels) ;
- L'accessibilité de l'administration fiscale ;
- La qualité du traitement des réclamations et doléances ;
- La qualité des formulaires fiscaux ;
- Et autres...

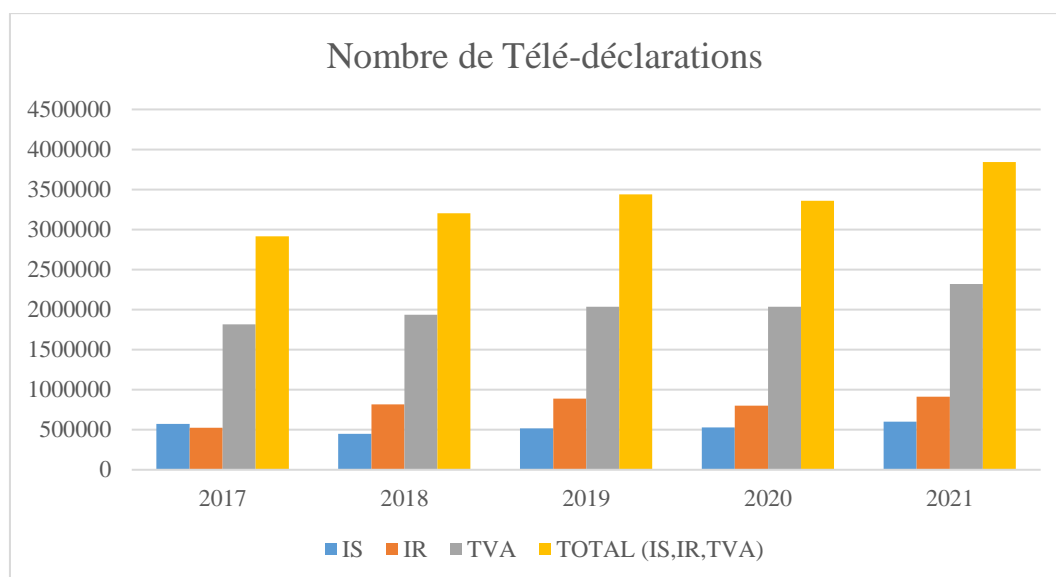
En effet, l'amélioration de la qualité des prestations occupe une place centrale dans son plan d'action stratégique de toute administration.

Pour cela la dématérialisation tout le dossier du contribuable (déclarations, paiements, attestations...) est primordiale en vue de gagner en efficacité et en qualité de service.

En définitive, la dématérialisation telle que décrite vise prioritairement à améliorer la qualité de service rendu aux contribuables en réduisant le coût de la discipline fiscale, en amenant les agents du fisc au respect scrupuleux des délais et procédures, et en organisant la lisibilité et la traçabilité des opérations de contrôle fiscal en vue d'éviter au maximum les contentieux de faits. L'automatisation des procédures vise également, en interne, à sécuriser les recettes fiscales issues du contrôle, à fiabiliser l'information relative à l'activité du contrôle fiscal de même qu'à mieux évaluer les performances des structures et des acteurs en charge du contrôle fiscal.

5. Discussion

Après avoir présenté les statistiques et les chiffres clés qui traduisent la stratégie de la performance et du suivi de l'innovation poursuivie par la DGI, il y a lieu de présenter le lien entre le processus de digitalisation entrepris par la DGI, et sa contribution à la mobilisation des recettes et à l'amélioration des services rendus aux contribuables.



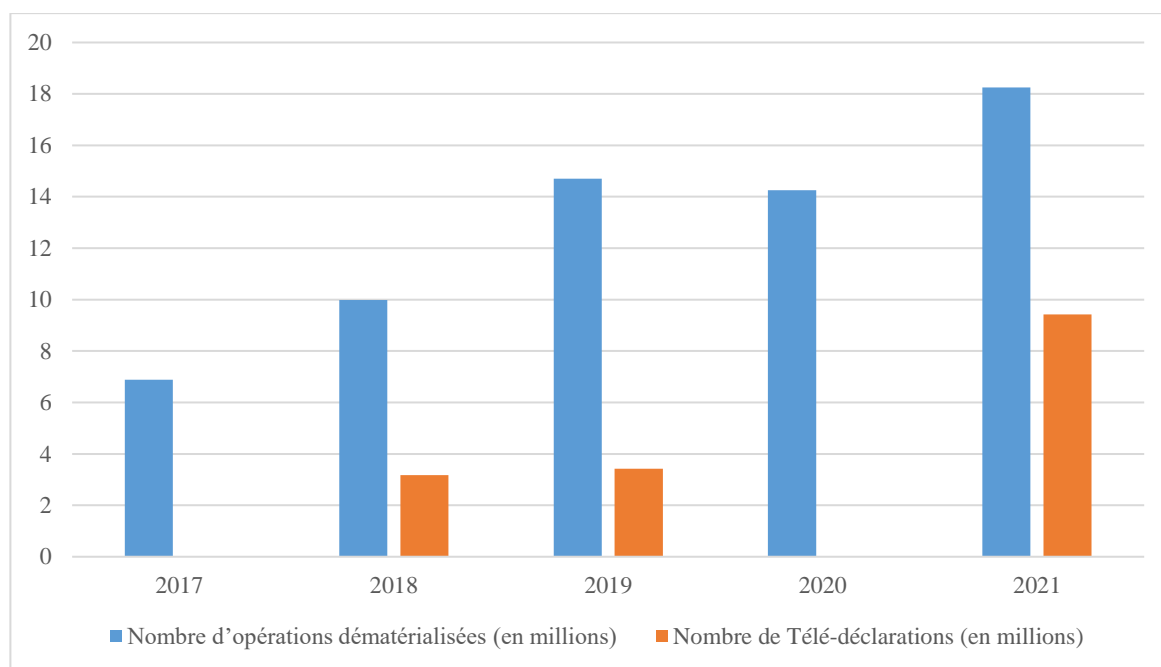
	IS	IR	TVA	TOTAL (IS, IR, TVA)
2017	572458	525667	1 815 979	2914104
2018	450062	816968	1937189	3204219
2019	514960	888368	2 034 133	3437461
2020	527354	798980	2 034 133	3360467
2021	601183,56	910837,2	2318911,62	3842000

Figure 7. Ventilation des déclarations déposées en ligne entre la période (2017-2021)
Source : fait par nos soins d'après les données des Rapports annuels de DGI de 2017 à 2021

D'après cette figure, nous remarquons que le nombre de déclarations IS, IR et TVA déposées en ligne en 2021 s'élève à 3,842 millions. Soit une croissance de 32% par rapport au volume enregistré en 2017, et une croissance de 14% comparativement à l'année 2020.

La figure nous montre aussi que la ventilation des déclarations d'Impôt sur les sociétés (IS), Impôt sur le revenu (IR) et taxe sur la valeur ajoutée (TVA), entre 2017-2021. En remarque, que les déclarations de ces impôts en connu une augmentation significative entre 2017-2021.

Par exemple, en ce qui concerne la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), il s'est chiffré à 2,034 millions contre 1,815 millions en 2017. Le nombre de déclarations Impôt sur les sociétés (IS), s'est chiffré à 5,273 millions en 2020, contre 5,724 millions en 2017. Le nombre de déclaration de l'Impôt sur le revenu (IR) déposées en ligne en 2020 s'est chiffré à 7,989 millions, contre 5,256 millions en 2017.



Année	Nombre d'opérations dématérialisées (en millions)	Nombre de Télé-déclarations (en millions)
2017	6,88	2,77
2018	9,98	3,18
2019	14,7	3,42
2020	14,25	3,36
2021	18,25	9,42

Figure 8. Nombre d'opérations dématérialisées en millions entre 2017-2021

Source : fait par nos soins d'après les données des Rapports annuels de DGI de 2017 à 2021

La figure ci-dessus, nous montre l'évolution du nombre d'opérations dématérialisées entre 2017 et 2021, nous remarquons que le nombre d'opérations dématérialisées effectuées en 2021 s'élève à 18,82 millions contre 14,25 millions en 2020 (Soit une croissance de 32%) et plus de 7 fois le volume enregistré en 2017. Ce qui prouve les efforts déployés par la DGI dans ce sens, et la poursuite du déploiement de la stratégie de digitalisation, de renforcement du bouquet des services dématérialisés offerts aux usagers et aux différents partenaires. Et même, en période de crise sanitaire, la dématérialisation a permis d'assurer la continuité des services et des prestations.

6. Conclusion

Le présent article a pour objectif d'étudier l'impact de la digitalisation sur la mobilisation des recettes fiscales et sur l'amélioration des services rendus aux contribuables, et ce, en se basant sur des indicateurs chiffrés.

En effet, le processus de digitalisation entrepris par la DGI a permis une meilleure rationalisation de ses ressources et une simplification des procédures de déclarations et de paiements des impôts. Ce qui prouve les efforts déployés par la DGI dans ce sens, et la poursuite du déploiement de la stratégie de digitalisation, de renforcement du bouquet des services dématérialisés offerts aux usagers et aux différents partenaires. A cet égard, plusieurs chantiers ont été entamés notamment ceux qui concernent

la dématérialisation et la digitalisation des services administratifs (télé-déclarations, télépaiements, attestations, droits d'enregistrements ..., etc.), ce qui a permis d'améliorer le recouvrement fiscal au Maroc.

Aussi, la digitalisation de l'administration fiscale a permis de libérer des ressources humaines qui peuvent s'investir dans des tâches à plus forte valeur ajoutée. Une part importante des effectifs de la DGI a ainsi été redéployée vers les missions du contrôle et du recouvrement, ce qui a permis de réduire le coût global de la gestion des impôts au Maroc.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service aux contribuables, la DGI a mis en faveur des usagers des services en ligne à savoir (La délivrance des attestations ; la consultation des comptes fiscaux ; la possibilité pour le contribuable de suivre ses réclamations en ligne ; Le paiement des impôts ; l'assistant virtuel CHATBOT), ce qui a permis la réduction des déplacements et attentes au niveau des guichets classiques et la réduction des erreurs de saisies.

Si la digitalisation des services publics a de multiples avantages, il faut souligner que des citoyens ne s'approprient pas et ne maîtrisent pas les outils digitaux. Encore, il faut signaler qu'une bonne partie de la population marocaine (des usagers) ne maîtrise pas l'outil informatique, ou n'a pas assez les moyens suffisants pour avoir recours à l'intermédiaire qui va se charger de la procédure de télé-déclaration et de télépaiement. Autrement dit, il y a un problème social lié à la partie de la population la plus fragile : les personnes âgées et la population illettrée ou à faible moyen économique, qui peut être marginalisée du fait de la non-possession des connaissances ou des moyens d'accéder à Internet pour déclarer leurs revenus. Pour pallier à ce problème l'administration fiscale doit créer une cellule d'accompagnement ou de conseil pour orienter et accompagner les contribuables de cette population.

Perspectives de recherche :

La digitalisation a profondément transformé de nombreux aspects de nos vies, y compris la manière dont les entreprises opèrent et interagissent avec les systèmes fiscaux. Les systèmes fiscaux doivent donc s'adapter à ces changements pour rester pertinents et efficaces. Cependant, les méthodes d'évaluation de l'efficacité des systèmes fiscaux actuels ne sont peut-être pas suffisantes pour tenir compte de l'impact de la digitalisation.

Par conséquent, il est nécessaire de développer de nouvelles méthodes d'évaluation qui prennent en compte les particularités de la digitalisation. Cela pourrait impliquer l'utilisation de données en temps réel pour évaluer l'efficacité des systèmes fiscaux, ou l'utilisation de techniques avancées d'analyse des données pour identifier les tendances et les modèles dans les comportements fiscaux des entreprises.

D'autres perspectives de recherche pourraient inclure l'exploration de la manière dont les réglementations fiscales devraient être adaptées pour tenir compte de la digitalisation, ainsi que des études sur les effets à long terme de la digitalisation sur les recettes fiscales et la redistribution des richesses.

En fin de compte, il est crucial de continuer à développer et à améliorer les méthodes d'évaluation de l'efficacité des systèmes fiscaux pour garantir leur pertinence et leur efficacité à l'ère de la digitalisation

Bibliographie

- [1] Aftiss, A & Boujnoun, G. (2019). Performance des entités publiques : quels apports du contrôle de gestion ? Cas des EEP marocains. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, No.2, PP: 634-654.
- [2] Allingham M. & Sandmo, G. A. (1972). Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics* 1, 323-338;
- [3] Assar, S & Boughzala, I. (2007), *Administration électronique : constats et perspectives*, Paris : Hermès.

- [4] CESE. (2019). Un Système Fiscal, pilier pour le Nouveau Modèle de Développement. Auto-Saisine n°39/2019.
- [5] Communiqué de la direction générale des impôts sur le rapport doing business. (2018), Les téléprocédures fiscales se distinguent.
- [6] Fynes, B. and Voss, C. (2001). A path analytic model of quality practices, quality performance and business performance, *Production and Operations Management*, Vol 10, No 4, pp. 494– 513.
- [7] Holzer, M., Charbonneau, E. & Kim, Y. (2009). Mapping the terrain of public service quality improvement: twenty-five years of trends and practices in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, Vol 75, No 3, pp. 403–418.
- [8] Milakovich, M.E (2003). Balancing customer service, empowerment and performance with citizenship, responsiveness and political accountability, *International Journal of Public Management Review*, Vol 4, pp 61-80.
- [9] Jacobs, B. (2017). Digitization and taxation. In GUPTA, S., Ken, M. & Verdier, G. (Eds.), *Digital Revolutions in Public Finance* (PP 25-56). USA, International Monetary Fund.
- [10] Les Assises Nationales de la Fiscalité, 2019, Réflexions et recommandations de L’Ordre des Experts Comptables Président de la Commission Fiscale ISSAM ELMAGUIRI Président de l’Ordre des Experts Comptables, publié par L’OEC.;
- [11] Lorino, P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance -Le guide du pilotage*, Editions d’Organisation.
- [12] La loi-cadre 12 n° 3-83 relative à la réforme fiscale adoptée par la chambre des représentants le 20 décembre 1982 et promulguée par le dahir n° 1-83-38 du 23 Avril 1984.
- [13] La loi 61-16 portant création de l’Agence de développement du digital promulguée par le Dahir n°1-17-27 du 30 Aout 2017.
- [14] OCDE. (2019). *Tax Administration 2019 : Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. Éditions OCDE, Paris.
- [15] Oliver, R. (1999) Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, pp.33-44.
- [16]
- [17] 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*.
- [18] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implication, *Journal of Marketing*, 49(3), pp.41-50.
- [19] Rapport du ministère de la modernisation des secteurs publics. (2007), *Plan d’action Stratégique : Administration Electronique*.
- [20] Code Général des Impôts.
- [21] Rapport d’activité de la direction générale des impôts de l’année 2015 ;
- [22] Rapport d’activité de la direction générale des impôts de l’année 2016 ;
- [23] Rapport d’activité de la direction générale des impôts de l’année 2017 ;
- [24] Rapport d’activité de la direction générale des impôts de l’année 2018 ;
- [25] Rapport d’activité de la direction générale des impôts de l’année 2019 ;
- [26] Rapport d’activité de la direction générale des impôts de l’année 2020 ;
- [27] Rapport d’activité de la direction générale des impôts de l’année 2021 ;
- [28] Salgado, M. (2013). *La performance : une dimension fondamentale pour l’évaluation des entreprises et des organisations*. HAL Id : hal-00842219
- [29] Thèse de doctorat d’Etat sur l’évasion et la fraude fiscales au Maroc soutenu à la Faculté de droit de Casablanca, par Yahya AISSAOUI, juillet 2005 ;
- [30] Van Ryzin, G.G. (2004). Expectations, performance and citizen satisfaction with services, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol 23, No 3, pp 433-448