Revue Française d'Economie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 6 : Numéro 11

Innovation publique pour soutenir les stratégies et les décisions fiscales via l'IA : Cas de la direction générale des impôts

Public Innovation to Support Fiscal Strategies and Decision-Making through Artificial Intelligence: The Case of the Moroccan Directorate General of Taxes

Mustapha AMZIL
Doctorant
Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Agadir
Université IBN ZOHR, Agadir- Maroc
Laboratoire de l'ingénierie systèmes et aide à la décision
mustapha.amzil.54@edu.uiz.ac.ma

Amina TOURABI
Enseignant chercheur
Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Agadir
Université IBN ZOHR, Agadir- Maroc
Laboratoire de l'ingénierie systèmes et aide à la décision
a.tourabi@uiz.ac.ma

Date de soumission : 23/09/2025

Date d'acceptation : 01/11/2025

Pour citer cet article :

AMZIL.M. & TOURABI.A. (2025) « Innovation publique pour soutenir les stratégies et les décisions fiscales via l'IA : Cas de la direction générale des impôts », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 11 » pp : 894- 916.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé
Dans un contexte de modernisation accélérée des administrations publiques, l'innovation par l'intelligence artificielle (IA) s'affirme comme un vecteur stratégique pour soutenir l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques fiscales. Au Maroc, la Direction Générale des Impôts (DGI) s'engage dans une dynamique d'innovation visant à transformer ses capacités décisionnelles et opérationnelles à travers l'intégration progressive de solutions d'IA. Cet article propose d'analyser comment l'innovation publique, portée par l'IA, renforce la capacité de l'administration fiscale à concevoir des politiques fiscales plus agiles, prédictives et adaptées aux enjeux économiques contemporains.
La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, fondée sur l'analyse des rapports d'activité de la DGI et des entretiens semi-directifs (20 guides d'entretien) menés avec des cadres décisionnels. Mobilisant la théorie des capacités dynamiques comme cadre analytique, l'étude examine l'adéquation entre les outils d'intelligence artificielle déployés, les besoins organisationnels de l'administration fiscale et les attentes sociétales en matière d'efficacité, de transparence et d'équité fiscale.
Les résultats révèlent que l'intégration de l'IA favorise une meilleure anticipation des recettes fiscales, une optimisation du ciblage des contrôles et une rationalisation des ressources administratives. Elle permet également de renforcer la réactivité de la DGI face aux crises économiques. Cependant, des défis subsistent, notamment en matière d'infrastructures, d'acceptabilité sociale des systèmes algorithmiques et de gouvernance éthique de l'innovation publique.
En conclusion, cette étude souligne que l'usage stratégique de l'intelligence artificielle par la DGI constitue une opportunité majeure pour moderniser l'action publique fiscale et répondre aux impératifs de performance, de transparence et d'adaptabilité qui caractérisent les nouvelles exigences de la gouvernance publique.
Mots clés : Innovation publique, intelligence artificielle, gouvernance fiscale, politiques publiques, performance administrative, Direction Générale des Impôts.

Abstract
In the context of the accelerated modernization of public administrations, innovation driven by artificial intelligence (AI) has emerged as a strategic lever to support the design, implementation, and evaluation of tax policies. In Morocco, the Directorate General of Taxes (DGI) has embarked on an innovation-oriented trajectory aimed at transforming its decision-making and operational capacities through the progressive integration of AI-based solutions. This article analyzes how public innovation, enabled by AI, strengthens the ability of tax administrations to design fiscal policies that are more agile, predictive, and aligned with contemporary economic challenges.
The study adopts a qualitative research approach based on an in-depth analysis of the DGI's annual reports and semi-structured interviews conducted with senior decision-makers. Using the dynamic capabilities theory as its analytical framework, the research explores the alignment between the AI tools deployed, the organizational needs of the tax administration, and societal expectations regarding efficiency, transparency, and tax equity.
The results indicate that the integration of artificial intelligence enhances the forecasting of tax revenues, optimizes audit targeting, and streamlines administrative resource allocation. It also improves the DGI's responsiveness to economic crises. Nevertheless, several challenges remain, particularly regarding infrastructure, the social acceptability of algorithmic systems, and the ethical governance of public innovation.
In conclusion, this study emphasizes that the strategic use of artificial intelligence by the DGI constitutes a major opportunity to modernize fiscal public administration and to address the imperatives of performance, transparency, and adaptability that characterize the new requirements of contemporary public governance.
Keywords : Innovation publique, intelligence artificielle, gouvernance fiscale, politiques publiques, performance administrative, Direction Générale des Impôts.

Introduction

À l'intersection de la révolution technologique et des exigences de performance des politiques publiques, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un vecteur incontournable de transformation, tant en matière de gouvernance numérique que de développement économique durable (Mhlanga & Ndhlovu, 2023). L'intelligence artificielle (IA) constitue l'un des leviers technologiques emblématiques de la quatrième révolution industrielle et connaît une diffusion rapide et étendue à travers les différents secteurs d'activité à l'échelle mondiale. (Munoko et al., 2020) . Elle permet aux États de consolider leurs capacités décisionnelles, de rationaliser leurs procédures administratives et d'apporter des réponses plus efficientes aux besoins croissants de la société.(Susar & Aquaro, 2019).Dans le domaine particulier de l'administration fiscale, l'intelligence artificielle s'impose comme un vecteur de modernisation, susceptible d'optimiser la performance des services, d'élargir la base imposable, de renforcer les mécanismes de lutte contre la fraude et de favoriser une plus grande transparence dans la gestion des ressources publiques.(Anton, 2021).

D'ailleurs, l'intégration de l'IA dans ce domaine permet l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, une détection plus fine et plus rapide des comportements à risque, l'analyse en temps réel de volumes massifs de données fiscales, ainsi que le renforcement des capacités prédictives des administrations fiscales.(Rahman et al., 2024) . Dans le contexte des pays en développement, l'intégration de l'intelligence artificielle à l'administration fiscale s'affirme comme une réponse stratégique aux carences structurelles des systèmes fiscaux traditionnels, marqués par une dépendance aux financements extérieurs, de faibles taux de recouvrement, une forte informalité économique, des pratiques de corruption et un déficit de confiance entre les citoyens et les institutions publiques.(Mpofu, 2021). Selon (Susar & Aquaro, 2019), l'IA offre à ces pays la possibilité d'accélérer leur développement fiscal en automatisant des fonctions critiques, en renforçant la capacité de prévision des recettes et en atténuant les asymétries informationnelles qui entravent la mobilisation des ressources intérieures.

Dans cette perspective, l'administration fiscale, en tant que levier fondamental du financement des politiques publiques, ne peut rester en marge de ces dynamiques de transformation. La littérature met en évidence les limites structurelles des systèmes fiscaux traditionnels, notamment en ce qui concerne l'efficience administrative, les capacités de contrôle, la prévention de l'évasion fiscale et la qualité de la prise de décision stratégique. (Huang, 2018) (Saragih et al., 2023). Les expériences menées à l'échelle internationale, notamment en Asie et en Amérique latine, témoignent de la diversité des approches adoptées telles que l'audit

intelligent et l'analyse comportementale tout en soulevant des enjeux majeurs relatifs à la protection des données, à la transparence des algorithmes et à la gouvernance des technologies numériques. (Faúndez-Ugalde et al., 2020).

En Chine, l'étude de (Qu & Jing, 2025) souligne les effets ambivalents de l'IA sur les pratiques d'évitement fiscal des entreprises cotées. Si l'IA permet d'améliorer la capacité d'analyse des données fiscales et d'accroître la précision des contrôles, elle peut également être mobilisée pour mettre en œuvre des stratégies sophistiquées d'optimisation fiscale, notamment dans des environnements caractérisés par une régulation moins rigoureuse. Les auteurs mettent en évidence que les investissements requis en technologies et en compétences spécialisées engendrent des coûts additionnels, incitant certaines entreprises à intensifier leurs pratiques d'évitement afin de compenser ces charges. Tandis que l'étude chinoise met en lumière les tensions entre innovation technologique et optimisation fiscale, l'expérience américaine conduite par (Zheng et al., 2022) explore une perspective plus normative et prospective de l'intelligence artificielle appliquée à la conception des politiques fiscales.

En Afrique, l'étude de (Mpofu, 2024) offre une lecture nuancée de l'intégration de l'IA dans les administrations fiscales des pays en développement. L'IA y est présentée comme un levier d'amélioration de l'efficacité administrative, de promotion de la justice fiscale et de contribution aux Objectifs de Développement Durable, via la réduction de la fraude, l'harmonisation des comportements fiscaux et la diminution des coûts de conformité. Toutefois, ces bénéfices dépendent d'une gouvernance adaptée, de la qualité des données et de l'acceptabilité sociale de ces technologies. L'auteur préconise la création d'écosystèmes numériques inclusifs et le renforcement des compétences des agents fiscaux.

Enfin, le rapport du McKinsey Global Institute 2017 souligne que les secteurs fortement numérisés à l'instar des services financiers et des administrations fiscales des pays de l'OCDE sont les premiers à tirer parti des gains d'efficience induits par l'intelligence artificielle. Ce constat met en évidence un élargissement de l'écart entre pays pionniers et pays suiveurs, renforçant ainsi l'urgence, pour les économies en développement, d'intégrer l'IA dans leurs stratégies nationales de transformation numérique.(MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.pdf, s. d.).

Le cas du Maroc, en particulier celui de la Direction Générale des Impôts (DGI), illustre les tensions inhérentes entre les opportunités offertes par l'intelligence artificielle et les contraintes structurelles liées à sa mise en œuvre. Engagée depuis plus d'une décennie dans un processus de digitalisation, notamment à travers le déploiement de services comme SIMPL, la DGI

amorce aujourd'hui une transition vers une fiscalité intelligente fondée sur l'exploitation des données massives et l'automatisation avancée des processus (rapport+d'activité+2023+VF.pdf, s. d.). Cette évolution requiert un changement de paradigme en matière de gouvernance publique, ainsi qu'une réflexion stratégique sur les finalités, les usages et les implications sociétales de l'intégration de l'IA dans l'administration fiscale (Mpofu, 2024). Toutefois, cette transition soulève des défis multiples : disponibilité et qualité des données, formation des ressources humaines, sécurité des systèmes, acceptabilité des usagers et encadrement réglementaire.

Cette étude s'inscrit dans une problématique contemporaine : comment l'IA peut-elle devenir un catalyseur de modernisation et de performance pour une administration fiscale, tout en garantissant les principes de transparence, d'éthique et de justice fiscale ? En explorant cette question, la recherche ambitionne de contribuer à la réflexion sur les nouveaux modèles de gouvernance fiscale à l'ère de l'IA, en s'appuyant sur une analyse empirique fondée sur l'étude de cas de la DGI, à travers l'exploitation de rapports institutionnels et d'entretiens semi-directifs.

L'article s'articule autour de quatre sections principales. La première section présente le cadre théorique et la revue de la littérature, en explorant les concepts clés liés à l'innovation publique, à l'intelligence artificielle et à leur application dans le domaine fiscal. La deuxième section décrit la méthodologie adoptée, fondée sur une étude de cas qualitative centrée sur la Direction Générale des Impôts (DGI), combinant analyse documentaire et entretiens semi-directifs (20 guides d'entretien). La troisième section regroupe les résultats et la discussion, à travers l'analyse du cas de la DGI, en mettant en lumière les usages émergents de l'IA, les bénéfices constatés ainsi que les contraintes rencontrées. Enfin, la quatrième section propose des implications managériales concrètes et formule des recommandations pour accompagner efficacement l'intégration de l'intelligence artificielle au sein de l'administration fiscale.

1. Revue de la littérature

1.1. L'innovation publique : définitions, formes et enjeux dans le secteur public

L'innovation publique désigne l'ensemble des transformations introduisant des pratiques, des technologies ou des modèles de gouvernance inédits, dans le but de renforcer l'efficacité, la qualité ou la légitimité de l'action publique. Cette notion dépasse le seul cadre technologique pour englober également des formes d'innovation organisationnelle, sociale et institutionnelle, inscrites dans une dynamique de modernisation des administrations publiques. Le cadre théorique proposé par (Hartley, 2005) associe l'innovation publique à des processus

d'adaptation organisationnelle dans des environnements caractérisés par la complexité et l'incertitude. Cette dynamique implique une pluralité d'acteurs notamment les citoyens, les agents publics et les décideurs politiques dont l'interaction contribue à la Co-construction de solutions innovantes au sein des administrations.

L'innovation dans le secteur public constitue une réponse stratégique aux défis de performance et de légitimité auxquels font face les administrations contemporaines. Dans un contexte de pression budgétaire croissante, elle permet d'optimiser les services tout en renforçant la confiance des citoyens grâce à des dispositifs plus transparents, participatifs et adaptés aux attentes sociales. La digitalisation, et en particulier l'e-gouvernement, joue un rôle structurant dans cette évolution. (Amzil et al., 2024) .L'introduction de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle représente une rupture majeure, capable de transformer en profondeur les processus décisionnels et organisationnels. Ces innovations ne se limitent pas à un gain d'efficience : elles redéfinissent les fondements de la gouvernance publique.(Susar & Aquaro, 2019; Wirtz et al., 2019)

Plusieurs auteurs soulignent que l'innovation publique repose sur une gouvernance ouverte et collaborative, où les citoyens, les entreprises et les institutions partagent des données, des idées et des ressources. Dans ce contexte, les administrations fiscales sont de plus en plus appelées à intégrer des dispositifs d'innovation continue, non seulement pour moderniser leurs processus internes, mais aussi pour répondre à des objectifs plus larges de justice fiscale, de lutte contre la fraude, et de mobilisation des ressources internes (Susar & Aquaro, 2019).

1.2. L'intelligence artificielle : typologies, fonctions et applications fiscales

L'intelligence artificielle (IA) désigne un ensemble de technologies conçues pour reproduire certaines fonctions cognitives humaines telles que l'apprentissage, le raisonnement ou encore la prise de décision autonome. Elle englobe plusieurs domaines spécialisés, notamment l'apprentissage automatique (machine learning), l'apprentissage profond (deep learning), le traitement du langage naturel (NLP), les systèmes experts et les agents intelligents. Reconnue comme un levier majeur de la quatrième révolution industrielle, l'IA transforme profondément les modèles organisationnels et décisionnels à l'échelle mondiale. (*MGI-Artificial-Intelligence-Discussion-paper20190917-79060-eq38h7-libre.pdf*, s. d.)

Dans le domaine fiscal, les applications de l'IA sont multiples : prédiction de la fraude, sélection des dossiers à contrôler, automatisation des déclarations, analyse comportementale des contribuables, réduction des erreurs de traitement, personnalisation des services, etc. Ces

technologies transforment les processus traditionnels de l'administration fiscale en introduisant des logiques prédictives, adaptatives et apprenantes. (Mpofu, 2024) (Wang, 2024).

La littérature identifie plusieurs formes d'intégration de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques, qui varient selon les finalités poursuivies. On distingue notamment les modèles à visée opérationnelle, centrés sur l'automatisation des tâches, les modèles d'aide à la décision, qui fournissent des analyses et recommandations aux agents publics, ainsi que les modèles cognitifs, orientés vers des interactions complexes et personnalisées avec les usagers. L'efficacité de ces dispositifs dépend toutefois de conditions structurelles essentielles, telles que la qualité et l'accessibilité des données, les compétences techniques disponibles au sein des institutions, ainsi que la présence de cadres juridiques et éthiques robustes encadrant leur déploiement. (Azzahro et al., 2025 ; Górski et al., 2024).

Toutefois, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques soulève un certain nombre de limites critiques. Parmi celles-ci figurent l'insuffisance de données fiables, l'opacité inhérente à certains algorithmes, les risques de biais discriminatoires, ainsi que les difficultés liées à l'interopérabilité des décisions automatisées, malgré les avancées en matière d'IA explicable. Ces défis techniques et éthiques interrogent profondément les fondements de la gouvernance numérique, en particulier en ce qui concerne la redevabilité des décisions, la transparence des processus, et la recherche d'un équilibre entre performance administrative et justice sociale. (Wang, 2024).

1.3. L'IA comme levier de stratégie décisionnelle dans l'administration fiscale

L'intelligence artificielle ne se limite plus à un simple outil d'automatisation des processus fiscaux, mais s'impose progressivement comme un levier stratégique au service de la transformation des politiques publiques. Dans le domaine fiscal, elle permet d'éclairer les décisions des autorités en fournissant des analyses fines des comportements des contribuables, tout en renforçant la capacité de prévision des recettes. Par l'exploitation de données dynamiques et en temps réel, l'IA contribue ainsi à une meilleure orientation des réformes, en alignant les choix politiques sur des indicateurs objectivés et évolutifs (Zheng et al., 2022).

Les systèmes experts ainsi que les modèles d'apprentissage automatique constituent désormais des instruments privilégiés d'aide à la décision dans le secteur public, à la condition qu'ils soient encadrés par des principes de transparence, de traçabilité et d'intelligibilité. Dans cette perspective, les avancées récentes en matière d'intelligence artificielle explicable visent à renforcer la compréhension et l'interprétation des résultats produits par les algorithmes, en

offrant aux décideurs des outils explicatifs susceptibles de légitimer et sécuriser l'usage de ces technologies dans les processus décisionnels publics. (Górski et al., 2024).

Par ailleurs, l'intelligence artificielle contribue à redéfinir les stratégies fiscales aux échelles locale et nationale, en intégrant des analyses en temps réel des risques, des comportements des contribuables et des évolutions économiques. Elle favorise ainsi l'émergence d'une fiscalité plus dynamique, adaptative et réactive. Toutefois, cette mutation suppose l'existence d'un cadre de pilotage stratégique et éthique clairement défini, ainsi qu'une capacité institutionnelle suffisante pour absorber, interpréter et mobiliser efficacement les résultats issus des systèmes algorithmiques. (Susar & Aquaro, 2019 ; Mpofu, 2024).

En somme, l'intelligence artificielle dépasse le simple statut d'outil technologique pour devenir une ressource stratégique au service d'une gouvernance fiscale plus réactive, prédictive et fondée sur des données probantes. Son intégration efficace appelle néanmoins à une reconfiguration en profondeur de l'appareil d'État, fondée sur le développement de compétences nouvelles, l'adoption de cadres éthiques renouvelés, et l'instauration d'une culture d'innovation publique centrée sur la valorisation des données et le renforcement de la confiance institutionnelle.

L'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration fiscale exige un encadrement éthique rigoureux afin de préserver la justice, la transparence et la confiance publique. Comme le soulignent (Bogucki, 2025) et (Nisi et al., s. d.) , les technologies d'IA appliquées à la détection des fraudes et à l'évaluation du risque fiscal peuvent renforcer la performance publique, mais elles comportent aussi des risques de biais, de discrimination et d'opacité. Pour cette raison, la mise en œuvre de principes de « Trustworthy AI » fondés sur la transparence, la non-discrimination et la supervision humaine devient essentielle pour garantir le respect des droits fondamentaux des contribuables et la légitimité de l'action administrative.

Sur le plan juridique, la protection des données personnelles et la responsabilité institutionnelle apparaissent comme les fondements essentiels d'une gouvernance fiscale conforme aux principes de l'État de droit. L'usage de l'intelligence artificielle dans ce domaine requiert une stricte conformité au Règlement général sur la protection des données ainsi qu'au cadre normatif établi par le IA, qui impose des obligations de traçabilité, de transparence et d'audibilité des décisions automatisées. Comme le souligne (Martinez, 2025) , cette conformité juridique, associée à un contrôle humain permanent, constitue un rempart contre les dérives d'une fiscalité automatisée susceptible d'affaiblir les garanties procédurales. En ce sens, la régulation éthique et juridique ne se limite pas à une exigence de conformité, mais devient une

condition structurelle de légitimité, assurant que l'innovation technologique serve effectivement une gouvernance fiscale responsable, équitable et respectueuse des droits fondamentaux.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Fondement théorique adopté : La théorie des capacités dynamiques

Dans un contexte institutionnel marqué par l'instabilité, la complexité croissante des environnements socio-économiques et l'essor rapide des technologies émergentes, la transformation digitale de l'administration fiscale, portée notamment par l'intégration de l'intelligence artificielle (IA), appelle à une relecture des dynamiques organisationnelles à l'œuvre. La théorie des capacités dynamiques, telle que formulée par Teece et al. (1997), constitue à cet égard un cadre analytique particulièrement pertinent. Elle permet de dépasser les approches technocentrées en analysant comment les organisations publiques, confrontées à des mutations externes, mobilisent et reconfigurent leurs ressources pour maintenir, voire renforcer, leur performance et leur légitimité. Dans le cas de la Direction Générale des Impôts (DGI), cette perspective théorique permet d'appréhender de manière systémique les processus d'ajustement, d'apprentissage et d'innovation mis en œuvre dans le cadre de l'intégration progressive de l'IA.

Figure 1: Les trois mécanismes de la théorie des capacités dynamiques

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base de La théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997)

La théorie des capacités dynamiques repose sur trois mécanismes fondamentaux : la capacité à détecter les opportunités et les menaces, la capacité à saisir ces opportunités par une allocation efficiente des ressources, et enfin, la capacité à reconfigurer les actifs organisationnels pour s'adapter en continu. Appliquée à la DGI, cette grille de lecture éclaire les efforts entrepris pour intégrer l'IA dans les chaînes décisionnelles et opérationnelles de l'administration fiscale qu'il s'agisse de systèmes comme SIMPL, de dispositifs d'analyse prédictive ou encore d'outils d'IA explicable. Elle met également en lumière les ajustements internes, tels que la refonte des

dispositifs de gouvernance des données, la montée en compétence des agents publics et la mise en place de structures dédiées à l'innovation. Loin d'une simple modernisation technologique, il s'agit ici d'une transformation structurelle, visant à articuler l'innovation numérique avec les impératifs d'efficience, d'équité et de transparence.

Ce cadre théorique permet ainsi de saisir l'innovation publique comme un processus dynamique, interactif et incrémental, où les choix technologiques, les compétences internes et les orientations stratégiques s'influencent mutuellement. Dans le cas de la DGI, l'adoption de l'IA ne se limite pas à une réponse technologique aux enjeux de gestion fiscale, mais traduit une volonté de redéfinir les modes de pilotage, les priorités d'action et la relation avec les usagers. L'introduction de capacités d'analyse prédictive, de détection comportementale et de traitement automatisé des données ne prend sens qu'en lien avec une stratégie institutionnelle plus large, orientée vers l'agilité, la résilience organisationnelle et l'ancrage d'une culture de l'innovation. La théorie des capacités dynamiques permet ainsi de comprendre comment l'administration fiscale construit, dans le temps, une capacité adaptative susceptible de soutenir la performance publique dans un contexte de transformation permanente.

2.2. Positionnement épistémologique adopté : le paradigme positiviste

Cette étude s'inscrit dans une perspective épistémologique de type positiviste, fondée sur l'hypothèse que la réalité sociale, bien qu'intrinsèquement complexe, peut être appréhendée, mesurée et expliquée à travers des démarches méthodiques, objectives et systématiques. En adoptant ce cadre, l'étude postule que les phénomènes organisationnels notamment l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le fonctionnement de l'administration fiscale peuvent faire l'objet d'une analyse rationnelle reposant sur des données empiriques observables. Le recours à ce positionnement permet ainsi de saisir les dynamiques d'innovation publique à partir d'indicateurs concrets, tels que les restructurations organisationnelles, les pratiques professionnelles déclarées et les résultats institutionnels consignés dans les rapports d'activité officiels.

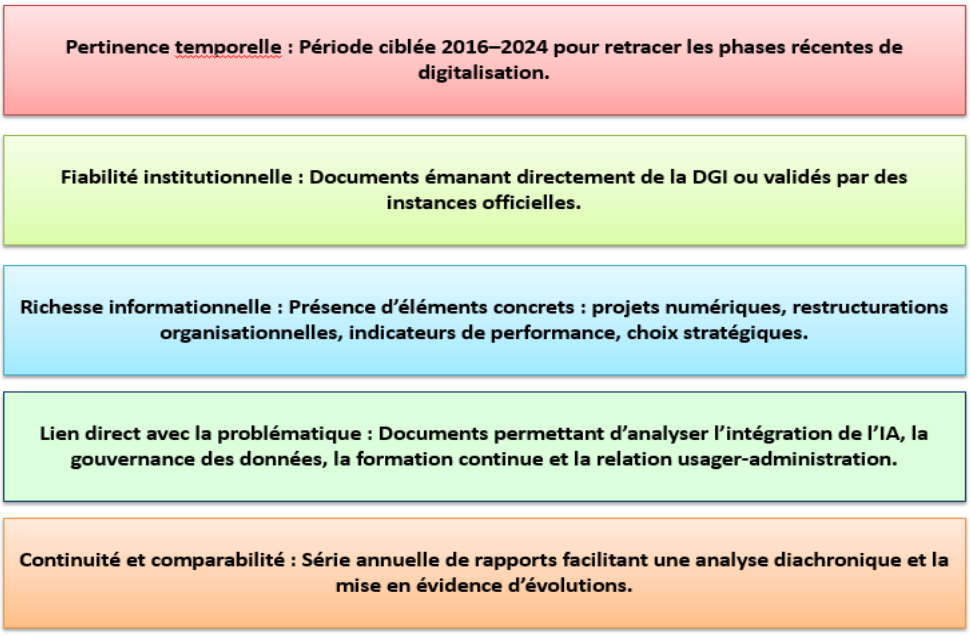
Le choix du paradigme positiviste dans le cadre de cette démarche qualitative ne vise pas à neutraliser la complexité des interactions humaines et organisationnelles, mais plutôt à rechercher des régularités interprétables dans les faits empiriquement documentés. À travers l'exploitation croisée de sources institutionnelles et de matériaux issus d'entretiens semi-directifs (20 guides d'entretien), il s'agit d'identifier des logiques explicatives récurrentes relatives à l'appropriation de l'IA par l'administration fiscale, ici représentée par la DGI. Ce positionnement théorique favorise une posture analytique fondée sur la mise à distance des

subjectivités individuelles, en vue de produire une connaissance généralisable, rigoureuse et susceptible d'éclairer les mécanismes profonds de la transformation digitale dans le secteur public.

2.3. Démarche d'analyse documentaire et critères de sélection

Dans le cadre de cette recherche, une analyse documentaire rigoureuse a été mise en œuvre afin de retracer les fondements, les dynamiques évolutives et les effets concrets de la transformation digitale au sein de l'administration fiscale marocaine. Cette démarche repose principalement sur l'exploitation de documents institutionnels produits par la Direction Générale des Impôts (DGI), en particulier les rapports d'activité annuels couvrant la période 2016–2024. Ces documents constituent une source primaire précieuse, dans la mesure où ils rendent compte des projets numériques déployés, des indicateurs de performance associés, des restructurations organisationnelles entreprises, ainsi que des choix stratégiques adoptés dans le cadre du processus de modernisation de l'action publique fiscale.

Figure 2 : Critères de sélection des documents analysés



L'analyse a été conduite selon une approche thématique inductive, fondée sur une lecture approfondie des contenus documentaires. Cette lecture a permis de faire émerger des catégories récurrentes en lien avec les enjeux de digitalisation, la gouvernance des données, les dispositifs de formation continue, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les services fiscaux, ainsi que l'impact de ces transformations sur la qualité de la relation usager-administration. L'ensemble des documents a été examiné à l'aide d'une grille d'analyse structurée, conçue pour

isoler les éléments significatifs au regard de la problématique de recherche, et pour assurer une triangulation avec les données issues des entretiens semi-directifs.

Le choix de la DGI comme étude de cas s'explique par plusieurs considérations. D'une part, cette administration occupe une position stratégique dans le processus de réforme et de modernisation de l'appareil étatique marocain. D'autre part, la richesse et la continuité de la documentation disponible permettent de retracer avec précision son parcours de digitalisation. Enfin, l'introduction récente de technologies d'intelligence artificielle dans ses processus internes (détection automatisée de la fraude, traitement intelligent des réclamations, optimisation algorithmique des ressources humaines) confère à ce cas une valeur exemplaire pour analyser les dynamiques d'adaptation organisationnelle. Ainsi, l'étude de la DGI offre un terrain pertinent pour observer comment une administration publique construit et mobilise ses capacités dynamiques, à travers l'articulation entre innovation technologique, transformation des pratiques professionnelles et reconfiguration stratégique dans un contexte de transition numérique de l'État.

2.4. Limites méthodologiques et biais potentiels

Malgré la rigueur méthodologique adoptée, cette recherche présente un certain nombre de limites qu'il convient de reconnaître afin de situer la portée et la validité des résultats obtenus. En premier lieu, le choix d'une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs implique une certaine subjectivité dans l'interprétation des données. Bien que des mécanismes de triangulation aient été mobilisés pour renforcer la crédibilité de l'analyse, l'interprétation des propos des enquêtés et des contenus institutionnels peut être influencée par les représentations du chercheur, notamment dans la sélection et le codage des thématiques émergentes.

Par ailleurs, le nombre limité d'entretiens réalisés (20 guides d'entretien), bien que pertinent au regard de l'approche choisie et du principe de saturation, peut restreindre la représentativité des points de vue recueillis. Certains profils stratégiques, en particulier des décideurs de haut niveau ou des acteurs externes (contribuables, partenaires techniques), n'ont pas été inclus dans le corpus, ce qui peut constituer un biais de cadrage. En outre, l'analyse repose principalement sur des données institutionnelles produites par la DGI elle-même, ce qui soulève la question de la neutralité des sources et de la possibilité d'un biais institutionnel dans la présentation des résultats et des progrès accomplis en matière de transformation digitale.

3. Résultats et discussion

3.1. Analyse des résultats des guides d'entretien

3.1.1. Adhésion à la stratégie digitale

Une large majorité des participants (90%) exprime une forte adhésion à la stratégie de digitalisation mise en place par la DGI. Cette adhésion repose sur la clarté des objectifs, la cohérence des actions entreprises, et la visibilité des résultats concrets, notamment à travers la généralisation des services en ligne, la plateforme SIMPL et la dématérialisation des procédures fiscales. Plusieurs interviewés soulignent que la stratégie digitale a permis de désengorger les guichets, d'améliorer la traçabilité des opérations, et de renforcer la transparence dans la gestion des dossiers fiscaux. La vision stratégique est perçue comme fédératrice, mobilisant les différentes entités autour de projets transversaux, avec un pilotage centralisé mais à l'écoute des remontées terrain.

3.1.2. Perception de l'IA

85% des enquêtés considèrent l'intelligence artificielle comme un levier stratégique essentiel dans le cadre de la réforme fiscale. L'IA est associée à des gains de productivité, à une amélioration de la qualité des décisions, et à une meilleure capacité d'anticipation. Les cas d'usage les plus fréquemment cités incluent la détection automatisée des incohérences dans les déclarations, le scoring de risque pour le contrôle fiscal, et la génération assistée de réponses aux réclamations. Cette technologie est aussi vue comme un outil permettant de lutter contre l'évasion fiscale, tout en allégeant la charge cognitive des agents. Néanmoins, certains répondants appellent à un encadrement réglementaire plus clair pour accompagner cette montée en puissance.

3.1.3. Ressources et formation

Sur le plan des ressources, 75% des répondants reconnaissent que la DGI a investi dans les infrastructures, les logiciels d'analyse, et les équipes techniques. Cependant, ces efforts sont jugés encore insuffisants face à l'évolution rapide des technologies et à la complexité des missions fiscales. Un besoin fort de formation est exprimé, notamment sur la compréhension des algorithmes, l'interprétation des résultats générés par IA, et les implications juridiques associées. Certains agents ont bénéficié de sessions de sensibilisation, mais beaucoup demandent des programmes de renforcement des capacités continus, contextualisés aux métiers fiscaux. L'enjeu est d'assurer une appropriation pérenne et non seulement une adaptation ponctuelle.

3.1.4. Reconfiguration des rôles

L'arrivée de l'IA dans les services fiscaux a provoqué une reconfiguration des missions pour 65% des enquêtés. De nouvelles fonctions sont apparues, telles que les référents en supervision algorithmique, les agents chargés de la qualité des données, ou encore les profils hybrides conciliant expertise fiscale et maîtrise technologique. Les circuits décisionnels sont devenus plus horizontaux, obligeant à un décloisonnement entre directions techniques et métiers. Cela a entraîné un changement dans les dynamiques collaboratives et une révision des fiches de poste pour mieux intégrer les outils numériques dans le quotidien professionnel.

3.1.5. Culture organisationnelle

70% des interviewés constatent une mutation progressive de la culture managériale, caractérisée par une plus grande ouverture à l'innovation, à la transversalité des projets, et à l'expérimentation. La DGI est perçue comme entrant dans une ère d'agilité administrative, où la logique de projet remplace progressivement les approches hiérarchiques traditionnelles. Certains cadres notent l'émergence d'une culture de l'évaluation, du feedback, et de l'amélioration continue. Néanmoins, des freins culturels persistent dans certaines entités, notamment autour de la peur de l'obsolescence des compétences et d'une forme de résistance au changement.

3.1.6. Gouvernance des données

80% des répondants estiment que la qualité, la fiabilité et l'accessibilité des données constituent des conditions de succès pour les projets IA. Des initiatives de structuration des référentiels, de nettoyage des bases et de normalisation des formats sont en cours, mais souvent perçues comme inégales selon les directions. La gouvernance des données reste un chantier transversal nécessitant une implication forte du top management et des outils de pilotage adaptés. Certains agents recommandent la création d'un poste de Chief Data Officer (CDO) pour superviser cette stratégie.

3.1.7. Acceptabilité éthique

60% des participants mettent en exergue les enjeux d'acceptabilité éthique comme un facteur décisif pour l'ancrage de l'IA dans l'administration. Les préoccupations exprimées portent sur la protection des données personnelles, la transparence des décisions automatisées, et les risques de discrimination ou d'exclusion numérique. Certains proposent la mise en place de comités éthiques internes, ou de chartes de déontologie encadrant l'usage de l'IA. Des demandes émergent également autour d'une IA explicable et auditée régulièrement par des entités indépendantes.

3.1.8. Résilience organisationnelle

Enfin, 85% des répondants jugent que la DGI fait preuve d'une forte résilience organisationnelle face aux changements technologiques. Cette résilience repose sur la capacité de l'administration à apprendre de ses expérimentations, à ajuster ses outils en fonction des retours des agents, et à maintenir un cap stratégique clair. Les épisodes de crise, tels que la pandémie de COVID-19, ont permis de tester la robustesse des infrastructures numériques et de développer de nouveaux réflexes organisationnels. La capacité à concilier rigueur fiscale, innovation et service public est vue comme un socle pour la transformation digitale durable de la DGI.

Adhésion à la stratégie digitale : 90% - Forte adhésion grâce à la clarté des objectifs, cohérence des actions et résultats concrets.
Perception de l'IA : 85% - L'IA perçue comme levier stratégique : productivité, anticipation, lutte contre fraude fiscale.
Ressources et formation : 75% - Investissements notés, mais besoins accrus de formation continue et spécialisée.
Reconfiguration des rôles : 65% - Nouvelles fonctions, circuits décisionnels plus horizontaux, profils hybrides.
Culture organisationnelle : 70% - Mutation vers l'innovation et l'agilité, mais résistances culturelles persistantes.
Gouvernance des données : 80% - Qualité et accessibilité des données cruciales, initiatives en cours mais inégales.
Acceptabilité éthique : 60% - Préoccupations sur données personnelles, transparence et IA explicable.

Figure n 3: récapitulatif des résultats issus des guides d'entretien

3.2. Analyse des rapports d'activités de la DGI (2016–2024) sur la digitalisation et l'IA

L'analyse longitudinale des rapports d'activités de la Direction Générale des Impôts (DGI) de 2016 à 2024 met en évidence une transformation profonde du modèle organisationnel et technologique de l'administration fiscale marocaine. Cette évolution est marquée par l'ancrage progressif de la digitalisation, accompagnée d'une montée en puissance de l'intelligence artificielle (IA) dans les dispositifs de gestion, de contrôle et d'interaction avec les usagers. Les éléments relevés dans ces rapports institutionnels viennent étayer les résultats empiriques issus des guides d'entretien, construisant ainsi un socle analytique robuste fondé sur une triangulation qualitative des données.

La stratégie digitale de la DGI, dès ses premières inflexions en 2016, s'est appuyée sur la généralisation des téléservices fiscaux. Cependant, à partir de 2018, cette stratégie s'est structurée autour de la plateforme SIMPL, avec une volonté affirmée de rationaliser l'accès aux services et d'automatiser les processus internes. En 2024, plus de 24 millions d'opérations fiscales ont été réalisées de manière dématérialisée, confirmant la portée systémique de cette orientation (*Rapport+d'activité+2024.pdf*, s. d.). Cette trajectoire soutenue rejoint les propos

de 90 % des enquêtés, qui saluent la cohérence, la lisibilité et la performance de la digitalisation engagée.

L'intégration de l'IA dans les pratiques de la DGI devient palpable à partir de 2020, mais prend une envergure stratégique dans les rapports 2022 et 2024. L'IA y est présentée comme un catalyseur de gouvernance intelligente, notamment dans le ciblage des contrôles fiscaux, le traitement automatisé des réclamations, et la prédiction des comportements non conformes. Ces usages, orientés vers l'efficience et la transparence, confortent l'avis de 85 % des cadres interrogés, pour qui l'IA constitue un levier majeur de transformation publique.

La réussite de ces projets s'appuie cependant sur une gouvernance rigoureuse des données. Les rapports des années 2021 à 2024 mettent l'accent sur l'importance de la qualité des bases de données fiscales, de leur traçabilité, et de leur sécurisation. Cette exigence de fiabilité rejoint les préoccupations exprimées par 80 % des répondants, qui identifient la donnée comme le socle technique et stratégique des outils algorithmiques, et donc de leur crédibilité auprès des agents comme des contribuables.

Sur le plan humain et organisationnel, les rapports les plus récents évoquent la montée en compétence des personnels via des formations ciblées, le développement de nouvelles fonctions liées à la data et à l'innovation, ainsi que des ajustements culturels favorisant l'agilité et la transversalité. Ces dynamiques recoupent les constats empiriques : 75 % des enquêtés jugent les ressources engagées importantes mais encore perfectibles, tandis que 70 % estiment que la culture managériale s'ouvre à une approche plus collaborative et expérimentale.

La question de l'acceptabilité éthique des technologies est également évoquée, bien que de manière encore marginale dans les rapports. L'encadrement algorithmique, la protection des données personnelles, et la traçabilité des décisions automatisées représentent pourtant des attentes fortes exprimées par 60 % des agents interrogés. Cela suggère un besoin d'institutionnalisation plus affirmée des principes de justice et de transparence algorithmique.

Enfin, la DGI apparaît, à la lecture des documents institutionnels, comme une administration résiliente, capable de s'adapter rapidement aux aléas technologiques et économiques. Les performances enregistrées en 2024 (+16 % de recettes brutes, +26 % de recettes additionnelles issues des contrôles ciblés) confirment l'impact positif des outils numériques sur la gouvernance fiscale (*Rapport+d'activité+2024.pdf*, s. d.). Cette capacité d'adaptation est d'ailleurs soulignée par 85 % des enquêtés, qui valorisent l'apprentissage organisationnel continu et la gestion dynamique du changement.

En somme, l'analyse croisée des rapports d'activités de la DGI et des données issues des entretiens montre une convergence forte entre discours institutionnels, pratiques opérationnelles et perceptions des agents. Elle confirme que la transformation digitale engagée, adossée à l'intelligence artificielle, participe non seulement à une modernisation technique mais aussi à une redéfinition des rôles, des compétences et des formes de gouvernance fiscale dans un contexte d'administration intelligente et résiliente.

3.3. Discussion des résultats

Les résultats obtenus à travers les entretiens qualitatifs et l'analyse longitudinale des rapports d'activités de la DGI révèlent une convergence marquée entre la vision stratégique institutionnelle et la perception des acteurs internes. L'adhésion exprimée par une large majorité des agents à la stratégie digitale confirme une appropriation réelle de la transformation en cours. La clarté des objectifs, la lisibilité des actions entreprises et les effets concrets sur l'accessibilité des services fiscaux témoignent d'un projet de réforme solidement ancré dans les pratiques professionnelles. Cette adhésion n'est pas seulement formelle, elle reflète une dynamique organisationnelle partagée, où la digitalisation n'est plus perçue comme un chantier technico-administratif, mais comme un levier de modernisation de l'action publique.

Au cœur de cette dynamique, l'intelligence artificielle apparaît comme un catalyseur de performance. Les agents soulignent l'apport déterminant de l'IA dans la rationalisation des processus fiscaux, notamment à travers le ciblage des contrôles, l'analyse automatisée des incohérences et la gestion intelligente des réclamations. Ces usages traduisent une transformation profonde de la gouvernance fiscale, qui s'appuie désormais sur des mécanismes prédictifs et des logiques de pilotage algorithmique. Loin d'être perçue comme une menace, l'IA est reconnue comme un soutien opérationnel, capable de renforcer la pertinence des décisions tout en allégeant la charge administrative. Toutefois, cette valorisation s'accompagne de réserves sur la nécessité d'un encadrement rigoureux, à la fois juridique et déontologique.

L'analyse met également en évidence le rôle central de la donnée comme socle infrastructurel de l'intelligence artificielle. Les projets IA de la DGI s'inscrivent dans une exigence de qualité, de traçabilité et de sécurisation des données fiscales. Les efforts engagés en matière de gouvernance de la donnée sont salués, mais les entretiens révèlent encore des hétérogénéités d'accès, des silos d'information et des écarts de maturité selon les directions. La crédibilité des outils algorithmiques repose sur la robustesse des bases exploitées, ce qui renforce l'appel des agents à une gouvernance unifiée, pilotée par une instance dédiée et dotée de compétences transversales.

La transformation numérique de la DGI s'accompagne d'une recomposition des rôles et des compétences au sein de l'organisation. De nouveaux métiers apparaissent, à l'intersection de l'expertise fiscale, de la maîtrise technologique et de la gestion de projet. Cette hybridation des profils traduit l'émergence d'un modèle de travail plus transversal, plus collaboratif, et moins cloisonné que les schémas hiérarchiques traditionnels. Les agents interrogés témoignent d'une évolution notable des circuits décisionnels, avec une montée en responsabilité des acteurs opérationnels et une redéfinition des fiches de poste. Cette recomposition structurelle suppose toutefois une gestion proactive des ressources humaines, afin d'accompagner les trajectoires professionnelles dans un environnement en mutation rapide.

Les résultats mettent par ailleurs en exergue un besoin partagé de formation et de renforcement des capacités. Si des initiatives pédagogiques ont été lancées, elles sont jugées parfois trop génériques ou insuffisamment ancrées dans les réalités du métier fiscal. La complexité croissante des outils, la nécessité de comprendre le fonctionnement des algorithmes et les enjeux juridiques afférents appellent à des dispositifs de formation continue, contextualisés et évolutifs. Cette montée en compétence est indispensable pour assurer une appropriation pérenne de l'IA, mais également pour prévenir les risques de marginalisation professionnelle de certains agents.

La transition numérique observée dans l'administration fiscale s'inscrit dans un processus plus large de mutation culturelle. Une part importante des répondants souligne l'émergence d'une culture organisationnelle plus ouverte à l'innovation, à la transversalité et à l'expérimentation. Les rapports institutionnels confirment cette orientation vers une gestion plus agile, fondée sur la logique de projet, la circulation horizontale de l'information et la culture du résultat. Toutefois, cette mutation n'est ni uniforme ni linéaire : des résistances persistent, souvent liées à l'inquiétude face à l'obsolescence des compétences ou à une culture professionnelle historiquement marquée par la verticalité décisionnelle.

Malgré les défis relevés, les résultats mettent en lumière une forte capacité de résilience organisationnelle de la DGI. Cette résilience se manifeste par sa capacité à absorber les chocs externes, à ajuster ses stratégies en fonction des retours d'expérience, et à maintenir un niveau élevé de performance opérationnelle. Les périodes de crise, notamment la pandémie de COVID-19, ont agi comme des accélérateurs de transformation, révélant l'agilité d'une organisation capable de reconfigurer ses modalités de travail sans rompre avec ses missions fondamentales. Cependant, les résultats suggèrent également l'existence de fractures numériques internes et externes. L'appropriation des outils numériques demeure inégale, selon les profils, les métiers

et les territoires. Cette hétérogénéité risque de fragiliser la cohérence de la réforme si elle n'est pas accompagnée par des politiques inclusives d'accès aux technologies, de médiation numérique et de soutien à la reconversion des compétences. La transformation digitale, pour être réellement inclusive, doit s'appuyer sur un pilotage sensible aux disparités structurelles.

Enfin, l'ensemble des analyses convergent vers une conclusion partagée : l'usage stratégique de l'intelligence artificielle au sein de la DGI constitue une opportunité majeure pour renforcer la performance, la transparence et l'adaptabilité de l'action publique fiscale. Mais cette opportunité ne se concrétisera que si elle s'inscrit dans une gouvernance augmentée, combinant innovation technologique, responsabilité institutionnelle et participation active des agents. En ce sens, l'IA devient non seulement un outil de modernisation, mais un vecteur de refondation des modalités de la gouvernance publique.

Conclusion

Cette étude a permis de mettre en lumière la manière dont la Direction Générale des Impôts (DGI) s'est engagée dans une dynamique de transformation digitale progressive, fondée sur l'intégration stratégique de l'intelligence artificielle (IA). À travers l'analyse croisée de 20 guides d'entretien et des rapports d'activités couvrant la période 2016–2024, plusieurs constats saillants ont émergé. D'une part, les agents interrogés témoignent d'une forte adhésion à la stratégie digitale, en soulignant la cohérence des réformes engagées, les gains d'efficience observés, ainsi que la montée en compétence progressive des équipes. D'autre part, l'IA est perçue comme un levier fondamental d'amélioration de la performance fiscale, particulièrement dans les domaines du contrôle, du traitement automatisé et de la gouvernance de la donnée.

Ces résultats montrent que l'intelligence artificielle, lorsqu'elle est intégrée dans un cadre stratégique cohérent et accompagnée d'une politique de formation ciblée, contribue à améliorer l'anticipation des recettes fiscales, à optimiser le ciblage des contrôles et à renforcer la capacité d'adaptation de l'administration fiscale aux conjonctures économiques. L'adoption de ces technologies participe également à l'évolution de la culture organisationnelle, en favorisant une approche plus transversale, collaborative et orientée résultats. Ainsi, la DGI apparaît comme un laboratoire avancé de la gouvernance publique intelligente au Maroc.

Sur le plan des politiques publiques, ces constats offrent des implications significatives. L'usage de l'IA peut être envisagé comme un pilier de la réforme fiscale, dans un contexte où les attentes en matière de transparence, d'équité et de personnalisation du service public se font de plus en plus pressantes. Le cas de la DGI pourrait ainsi inspirer d'autres administrations marocaines dans leur transition numérique, en soulignant l'importance d'une infrastructure robuste, d'une

gouvernance des données rigoureuse et d'un encadrement éthique solide. À travers une approche volontariste, l'État peut ainsi construire une fiscalité plus juste, plus efficace, et en phase avec les standards internationaux de bonne gouvernance.

Néanmoins, certaines limites méthodologiques doivent être reconnues. L'étude repose principalement sur des données qualitatives, ce qui limite la généralisation des résultats. De plus, la sélection des répondants, bien que diversifiée, peut introduire des biais de perception selon les fonctions et les niveaux hiérarchiques. Enfin, l'analyse documentaire s'est fondée sur des rapports institutionnels, dont le contenu est parfois normatif ou orienté par des impératifs de communication interne. Ces biais potentiels appellent à la prudence dans l'interprétation des résultats.

Pour autant, cette recherche ouvre plusieurs pistes prometteuses. À court terme, il serait pertinent de conduire une étude quantitative auprès d'un échantillon plus large d'agents afin de tester les hypothèses formulées et d'affiner les recommandations. À moyen terme, une comparaison inter-administrations permettrait de mieux cerner les facteurs de succès ou d'échec de l'appropriation de l'IA dans le secteur public marocain. Enfin, des travaux futurs pourraient approfondir les dimensions éthiques, juridiques et sociétales de l'usage de l'IA dans les services publics, notamment en matière de transparence algorithmique, de biais discriminatoires et de protection des droits numériques des citoyens.

Ainsi, cette étude constitue une première contribution à la compréhension des conditions d'émergence d'une administration fiscale intelligente et résiliente, à l'heure où la transformation digitale devient un vecteur incontournable de réforme de l'État.

BIBLIOGRAPHIE

Amzil, M., Bihi, A. A., Tourabi, A., & Asllam, L. (2024). Digital transformation : A pillar of structural transformation of Moroccan economy. *Asian Themes in Social Sciences Research*, *8*(1), 24-36.

Anton, F. S. (2021). Artificial Intelligence and Tax Administration : Strategy, Applications and Implications, with Special Reference to the Tax Inspection Procedure. *World Tax Journal*, *2021*, 575.

Bogucki, A. (2025). Ethical, Legal, and Socioeconomic Aspects of Implementing Artificial Intelligence in Tax Administration. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica*, *110*, 19-36. https://doi.org/10.18778/0208-6069.110.12

Exploring explainable AI in the tax domain | Artificial Intelligence and Law. (s. d.). Consulté 27 mai 2025, à l'adresse https://link.springer.com/article/10.1007/s10506-024-09395-w

Faúndez-Ugalde, A., Mellado-Silva, R., & Aldunate-Lizana, E. (2020). Use of artificial intelligence by tax administrations : An analysis regarding taxpayers' rights in Latin American countries. *Computer Law & Security Review*, *38*, 105441. https://doi.org/10.1016/j.clsr.2020.105441

Hartley, J. (2005). *Innovation in Governance and Public Services : Past and Present*.

Huang, Z. (2018). Discussion on the Development of Artificial Intelligence in Taxation. *American Journal of Industrial and Business Management*, *08*(08), Article 08. https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.88123

Martinez, A. L. (2025). *Artificial Intelligence in Tax Administration : Enhancing Compliance, Transparency, and Ethical Governance* (SSRN Scholarly Paper 5285760). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.5285760

MGI-Artificial-Intelligence-Discussion-paper20190917-79060-eq38h7-libre.pdf. (s. d.). Consulté 26 mai 2025, à l'adresse https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60626049/MGI-Artificial-Intelligence-Discussion-paper20190917-79060-eq38h7-libre.pdf?1568749236=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DARTIFICIAL_INTELLIGENCE_THE_NEXT_DIGITAL.pdf&Expires=1748276897&Signature=bF3D-LCMwdju3MwHKWuC9exrmJWii9QAiINCHUvgIMJ4G7fdlo7jmEqEfkLeXDCcBuv34O2Y1j~Y~IO59eJIfb7s-9oGa77K98b-kzjNAOQRUtlmjwCpf5QMege5b6k7kMThqXfLvYD0xcJmFLvBDTycncLrg1kkm4HR~JSqqqpiKuqOYR5RHhbc45BvreLFE4VUAl0rK1WYqYDuEbg7d2q7rOHkB5~Nxrz4zVODo~K

ZEzplxzrthsSeUwptTJPk0yRPs5N0iA9CfkFIOVNs~SbcbvlGqkyZk3d4izbkumN9aFFLSm8~mjhR7kPicDIPrDNS0cek5KC4NUUqi9g39Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.pdf. (s. d.). Consulté 19 mai 2025, à l'adresse https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/Notes%20from%20the%20frontier%20Modeling%20the%20impact%20of%20AI%20on%20the%20world%20economy/MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.pdf

Mhlanga, D., & Ndhlovu, E. (2023). The Fourth Industrial Revolution in Africa : An Introduction. In D. Mhlanga & E. Ndhlovu (Éds.), *The Fourth Industrial Revolution in Africa : Exploring the Development Implications of Smart Technologies in Africa* (p. 1-12). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28686-5_1

Mpofu, F. Y. (2021). Review Articles : A Critical Review of the Pitfalls and Guidelines to Effectively Conducting and Reporting Reviews. *Technium Social Sciences Journal*, *18*, 550.

Mpofu, F. Y. (2024). PROSPECTS, CHALLENGES, AND IMPLICATIONS OF DEPLOYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TAX ADMINISTRATION IN DEVELOPING COUNTRIES. *Studia Universitatis Babes Bolyai - Negotia*, *69*(3), 39-78.

Munoko, I., Brown-Liburd, H. L., & Vasarhelyi, M. (2020). The Ethical Implications of Using Artificial Intelligence in Auditing. *Journal of Business Ethics*, *167*(2), 209-234. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04407-1

Nisi, T. H. N., Daly, S., & Dechesne, F. (s. d.). *Ethics in AI use for tax administration : Guidelines for the future*.

Qu, G., & Jing, H. (2025). Is new technology always good? Artificial intelligence and corporate tax avoidance: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, *98*, 103949. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103949

Rahman, S., Khan, R. S., & Sirazy, R. M. (2024). *An Exploration of Artificial Intelligence Techniques for Optimizing Tax Compliance, Fraud Detection, and Revenue Collection in Modern Tax Administrations*.

Rapport+d'activité+2023+VF.pdf. (s. d.). Consulté 19 mai 2025, à l'adresse https://portail.tax.gov.ma/wps/wcm/connect/d7bdd02b-fecc-4121-93e7-61f6c2695b09/rapport+d%27activite%CC%81+2023+VF.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-d7bdd02b-fecc-4121-93e7-61f6c2695b09-p92QUU6

Rapport+d'activité+2024.pdf. (s. d.). Consulté 2 septembre 2025, à l'adresse https://tax.gov.ma/wps/wcm/connect/fd437b77-cb27-450e-b437-551271adce9d/Rapport+d%27activit%C3%A9+2024.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-fd437b77-cb27-450e-b437-551271adce9d-ptUR-Cf

Saragih, A. H., Reyhani, Q., Setyowati, M. S., & Hendrawan, A. (2023). The potential of an artificial intelligence (AI) application for the tax administration system's modernization : The case of Indonesia. *Artificial Intelligence and Law*, *31*(3), 491-514. https://doi.org/10.1007/s10506-022-09321-y

Susar, D., & Aquaro, V. (2019). Artificial Intelligence : Opportunities and Challenges for the Public Sector. *Proceedings of the 12th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 418-426. https://doi.org/10.1145/3326365.3326420

Wang, M. (2024). AI Technologies in Modern Taxation : Applications, Challenges, and Strategic Directions. *International Journal of Finance and Investment*, *1*(1), Article 1. https://doi.org/10.54097/v2kgty49

Wirtz, B. W., Weyerer ,Jan C., & and Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, *42*(7), 596-615. https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103

Zheng, S., Trott, A., Srinivasa, S., Parkes, D. C., & Socher, R. (2022). The AI Economist : Taxation policy design via two-level deep multiagent reinforcement learning. *Science Advances*, *8*(18), eabk2607. https://doi.org/10.1126/sciadv.abk2607

Azzahro, F., Hidayanto, A. N., & Shihab, M. R. (2025). Examining factors shaping citizens' perception of artificial intelligence in government: A systematic literature review. Social Sciences & Humanities Open, 11, 101518.

Górski, Ł., Kuźniacki, B., Almada, M., Tyliński, K., Calvo, M., Asnaghi, P. M., ... & Nigrelli, J. I. (2024). Exploring explainable AI in the tax domain. Artificial Intelligence and Law. https://doi.org/10.1007/s10506-024-09395-w