

Vers une administration fiscale de confiance : la maturité digitale de la Direction Générale des Impôts comme levier du civisme fiscal au Maroc

Towards a Trust-Based Tax Administration: Digital Maturity of the Moroccan General Tax Directorate as a Lever for Tax Citizenship

AMMI Anouar

Professeur de l'enseignement supérieur
École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail - Maroc
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

BAKKALI Samiha

Doctorante
École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail - Maroc
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

Date de soumission : 28/07/2026

Date d'acceptation : 04/09/2026

Pour citer cet article :

AMMI. A. & BAKKALI. S. (2026) « Vers une administration fiscale de confiance : la maturité digitale de la Direction Générale des Impôts comme levier du civisme fiscal au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 Numéro 9 » pp : 170- 190.

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



Résumé

Cet article s'inscrit dans les travaux préparatoires d'une thèse consacrée à l'évaluation de la maturité digitale de la Direction Générale des Impôts (DGI) du Maroc. Il vise à établir le cadre conceptuel reliant cette maturité digitale au civisme fiscal des contribuables marocains, dans un contexte où la mobilisation des ressources intérieures conditionne la viabilité budgétaire (El Ghazali & Benkendil, 2020). La littérature a traité séparément les déterminants de la conformité fiscale (Boumbick, 2026), la distinction entre civisme fiscal et éthique fiscale (Rosa, 2022), et les orientations de la transformation numérique des administrations fiscales (OCDE, 2021), sans relier ces corpus à la maturité digitale d'une administration nationale. Cet article propose un modèle conceptuel intégré plaçant la maturité digitale de la DGI — infrastructure, digitalisation des processus, gouvernance, cybersécurité, capacités organisationnelles, qualité de service — au centre, aux côtés de la légitimité de l'impôt, de l'éthique fiscale et des déterminants comportementaux du civisme fiscal. La confiance fiscale y joue le rôle de variable médiatrice entre ces blocs explicatifs et les trois dimensions opérationnelles du civisme fiscal : ponctualité, exactitude et paiement volontaire. L'article discute les implications théoriques et managériales de ce cadre pour la DGI et propose des pistes de validation empirique pour le travail doctoral qui l'accompagne.

Mots clés : Maturité digitale ; Direction Générale des Impôts ; civisme fiscal ; confiance institutionnelle ; transformation numérique.

Abstract

This article is part of the preparatory work for a doctoral thesis devoted to assessing the digital maturity of the Moroccan General Tax Directorate (DGI). It aims to establish the conceptual framework linking this digital maturity to the tax citizenship of Moroccan taxpayers, in a context where the mobilization of domestic resources conditions fiscal sustainability (El Ghazali & Benkendil, 2020). The literature has separately addressed the determinants of tax compliance (Boumbick, 2026), the distinction between tax citizenship and tax ethics (Rosa, 2022), and the main guidelines for the digital transformation of tax administrations (OECD, 2021), without explicitly linking these bodies of work to the specific question of a national tax administration's digital maturity. This article proposes an integrated conceptual model in which the DGI's digital maturity — infrastructure, process digitalization, governance, cybersecurity, organizational capabilities, service quality — occupies a central place, alongside tax legitimacy, tax ethics, and the behavioral determinants of tax citizenship. Tax trust plays the role of mediating variable between these explanatory blocks and the three operational dimensions of tax citizenship: timeliness, accuracy, and voluntary payment. The article discusses the theoretical and managerial implications of this framework for the DGI and suggests avenues for empirical validation within the doctoral work that accompanies it.

Keywords : Digital maturity; General Tax Directorate; tax citizenship; institutional trust; digital transformation.

Introduction

Tout le monde s'accorde sur l'existence d'un lien étroit entre la fiscalité et le développement d'une économie : les recettes fiscales permettent de renforcer les grandes politiques sociales, de promouvoir l'emploi, de réduire la pauvreté et de financer des infrastructures matérielles conséquentes (El Ghazali & Benkendil, 2020). Selon une enquête de l'OCDE (2019), de nombreux pays en développement se heurtent cependant à des obstacles structurels à l'accroissement de leurs recettes publiques : base d'imposition étroite, secteur informel important, gouvernance et capacités administratives insuffisantes. Dans la moitié des pays d'Afrique subsaharienne, les recettes fiscales représentent ainsi moins de 17 % du PIB, contre environ 35 % dans les pays de l'OCDE (El Ghazali & Benkendil, 2020).

Cet écart ne s'explique pas uniquement par des facteurs macroéconomiques. L'OCDE (2019) établit une corrélation robuste entre le niveau de civisme fiscal d'un pays et sa discipline fiscale globale. Un système fiscal ne peut durablement fonctionner sur la seule contrainte : il requiert l'adhésion volontaire du contribuable, laquelle renvoie directement à la légitimité de l'impôt — « l'impôt idéal est avant tout l'impôt qui est reconnu comme légitime par les contribuables » (El Ghazali & Benkendil, 2020).

Au Maroc, la Direction Générale des Impôts (DGI) a engagé, depuis la loi de finances 2019, un ensemble de réformes destinées à renforcer les relations avec le contribuable, tout en poursuivant une trajectoire de transformation numérique amorcée avec la plateforme SIMPL, la télédéclaration et le télépaiement. Cette double dynamique s'inscrit dans un mouvement plus large documenté par l'OCDE (2021) dans son rapport « Tax Administration 3.0 », qui décrit la transformation numérique des administrations fiscales comme un processus dépassant la simple dématérialisation pour intégrer nativement le numérique dans la conception des systèmes fiscaux.

C'est cette double dynamique — modernisation numérique et construction de la confiance fiscale — qui motive la présente recherche, laquelle s'inscrit dans la préparation d'une thèse de doctorat consacrée à l'évaluation de la maturité digitale au sein de la DGI. Dans ce cadre, nous proposons de caractériser cette maturité digitale à travers plusieurs composantes complémentaires — infrastructure technologique, digitalisation des processus, gouvernance numérique, cybersécurité, capacités organisationnelles et qualité des services rendus aux contribuables — inspirées des orientations dégagées par l'OCDE (2021) pour les administrations fiscales les plus avancées.

La littérature scientifique consacrée au civisme fiscal demeure par ailleurs fragmentée entre plusieurs champs disciplinaires qui se croisent rarement : un courant juridique et sociologique centré sur la légitimité de l'impôt et l'éthique fiscale (Rosa, 2022) ; un courant comportemental identifiant des déterminants multidimensionnels de la conformité fiscale (Boumbick, 2026) ; et un courant spécifique à la sécurité fiscale des entreprises multinationales (El Ghazali & Benkendil, 2020). Aucun cadre existant ne relie explicitement ces courants à la question de la maturité digitale d'une administration fiscale nationale.

L'objectif général de cet article est donc de proposer un cadre conceptuel intégré plaçant la maturité digitale de la DGI aux côtés de la légitimité de l'impôt, de l'éthique fiscale et des déterminants comportementaux identifiés par la littérature, avec la confiance fiscale comme mécanisme médiateur du civisme fiscal. Ce cadre a vocation à servir de socle théorique à l'évaluation empirique de la maturité digitale de la DGI conduite dans le cadre du travail doctoral qui accompagne cet article.

La fiscalité constitue un domaine stratégique pour l'État, puisqu'elle conditionne la mobilisation des ressources nécessaires au financement des politiques publiques (El Ghazali & Benkendil, 2020). Dans ce cadre, la transformation numérique de la DGI soulève une interrogation centrale : la maturité digitale d'une administration fiscale peut-elle réellement renforcer le civisme fiscal de ses contribuables, ou son influence reste-t-elle conditionnée par des logiques de légitimité, d'éthique et de comportement qui lui préexistent ?

Cette problématique appelle une analyse nuancée. D'un côté, la littérature établit des liens robustes entre légitimité perçue de l'impôt et discipline fiscale (El Ghazali & Benkendil, 2020 ; Rosa, 2022), et entre déterminants psychosociaux et conformité volontaire (Boumbick, 2026). De l'autre, ces résultats proviennent de corpus disciplinaires distincts, rarement articulés au sein d'un même cadre explicatif appliqué à une administration fiscale précise comme la DGI marocaine.

L'intérêt scientifique de cette recherche réside ainsi dans l'articulation entre trois niveaux d'analyse. Le premier est conceptuel : situer la maturité digitale parmi les déterminants du civisme fiscal, aux côtés de la légitimité et de l'éthique fiscale. Le deuxième est contextuel : ancrer cette réflexion dans le cas précis de la DGI marocaine, dont la maturité digitale fait l'objet d'une évaluation doctorale dédiée. Le troisième est stratégique : dégager, pour la DGI, les conditions dans lesquelles l'investissement numérique peut se traduire en confiance fiscale et en civisme fiscal accrus.

Pour répondre à cette interrogation, l'article est organisé en cinq sections. La section 1 propose une revue de littérature structurée autour de la transformation numérique des administrations fiscales, de la légitimité de l'impôt, de la distinction entre civisme fiscal et éthique fiscale, des déterminants multidimensionnels de la conformité fiscale et de la sécurité fiscale des entreprises multinationales. La section 2 précise la méthodologie documentaire retenue. La section 3 présente le cadre conceptuel proposé, sa représentation graphique et les propositions de recherche qui en découlent. La section 4 discute les apports et les limites de ce cadre. La section 5 en tire des recommandations managériales pour la DGI, avant une conclusion qui synthétise la contribution de l'article et situe ses prolongements dans le travail doctoral en cours.

1. Revue de littérature

1.1. La transformation numérique des administrations fiscales : cadre de référence

Cette recherche s'inscrit dans la préparation d'une thèse de doctorat consacrée à l'évaluation de la maturité digitale au sein de la Direction Générale des Impôts du Maroc. L'OCDE (2021), dans son rapport de référence « Tax Administration 3.0 », montre que les administrations fiscales les plus avancées évoluent vers des modèles où le numérique est intégré nativement dans la conception des systèmes fiscaux plutôt qu'ajouté a posteriori aux procédures existantes, à travers des dimensions telles que l'infrastructure technologique, la gouvernance des données, l'automatisation des processus et la sécurité des systèmes d'information.

Dans le prolongement de ce cadre, et pour les besoins du travail doctoral qui accompagne cet article, nous proposons de caractériser la maturité digitale de la DGI à travers six composantes complémentaires : l'infrastructure technologique et l'intégration des systèmes d'information ; la digitalisation et l'automatisation des processus fiscaux, notamment à travers la plateforme SIMPL, la télédéclaration et le télépaiement ; la gouvernance numérique et l'alignement stratégique de la transformation digitale ; la cybersécurité et la protection des données des contribuables ; les capacités organisationnelles et le capital humain de l'administration ; et la qualité des services numériques offerts aux contribuables.

Cette caractérisation, qui reste à ce stade une proposition conceptuelle destinée à être discutée et affinée dans le cadre du travail doctoral en cours, permet de dépasser le traitement univoque de la « technologie » comme simple facteur parmi d'autres du civisme fiscal (Boumbick, 2026) : la maturité digitale d'une administration fiscale ne se limite pas à l'existence d'outils numériques, elle recouvre des dimensions de gouvernance, de sécurité, de

compétences et de qualité de service qui peuvent agir différemment sur la confiance fiscale des contribuables.

C'est cette hypothèse qui structure le modèle conceptuel développé dans la section 3 : la maturité digitale de la DGI y est placée aux côtés de la légitimité de l'impôt, de l'éthique fiscale et des déterminants multidimensionnels identifiés par la littérature comportementale, l'ensemble convergeant vers la confiance fiscale comme mécanisme médiateur du civisme fiscal.

Le choix de ces six dimensions répond à un double souci de cohérence et de comparabilité. D'une part, elles reprennent les composantes structurantes identifiées par le rapport de référence de l'OCDE (2021) pour les administrations fiscales les plus avancées, ce qui ancre la caractérisation retenue dans un cadre reconnu internationalement plutôt que dans une taxonomie ad hoc. D'autre part, elles recourent, sans s'y limiter, les dimensions mobilisées par d'autres cadres de maturité numérique appliqués au secteur public — notamment l'indice de développement de l'administration en ligne des Nations Unies, centré sur l'infrastructure, le capital humain et les services en ligne, et l'outil TADAT du FMI pour le diagnostic des administrations fiscales, centré sur la gouvernance et le service au contribuable —, ce qui renforce la validité de contenu de la caractérisation proposée. Des modèles alternatifs, centrés sur la seule maturité technologique des systèmes d'information, ont délibérément été écartés au profit d'une lecture plus large incluant la gouvernance et la qualité de service : ce sont en effet ces dimensions non strictement techniques qui sont les plus susceptibles d'influencer la confiance fiscale des contribuables, et non la seule sophistication technique des outils numériques.

1.2. La légitimité de l'impôt : fondements théoriques

La légitimité de l'impôt constitue le second socle sur lequel repose toute réflexion sur le civisme fiscal. Elle se décompose en plusieurs conditions cumulatives — politiques, sociologiques, juridiques et administratives — qu'il convient d'examiner successivement, avant de les articuler aux grandes théories de fondement de l'impôt développées par la sociologie fiscale.

1.2.1. Les conditions politiques et sociologiques de la légitimité fiscale

Aucun pouvoir fiscal ne peut exister ou se pérenniser sans garantir deux aspects de la légitimité : la légitimité politique et la légitimité sociologique (El Ghazali & Benkendil, 2020). Au Maroc, l'article 71 de la Constitution de 2011 réserve au domaine de la loi « le régime fiscal et l'assiette, le taux et les modalités de recouvrement des impôts ». Ce principe

de légalité de l'impôt signifie que le Parlement, représentant des citoyens, bénéficie seul de l'autorisation de lever l'impôt.

L'aspect sociologique de la légitimité est, selon El Ghazali et Benkendil (2020), l'un des plus déterminants : les contribuables doivent être persuadés que l'impôt est une nécessité pour la société, et plus encore, un instrument de justice. L'article 39 de la Constitution marocaine de 2011 dispose en ce sens que « tous supportent, en proportion de leurs facultés contributives, les charges publiques que seule la loi (...) peut créer et répartir ».

1.2.2. Les conditions juridiques et administratives de la légitimité fiscale

La sécurité fiscale renvoie au critère juridique de la légitimité de l'impôt. Au Maroc, tout contribuable faisant l'objet d'une vérification sur place bénéficie d'un délai de 15 jours suivant la réception de l'avis de vérification ; la durée de contrôle ne peut excéder 3 à 6 mois selon la taille de l'entreprise (article 212-I du Code Général des Impôts 2020). En cas de rejet des redressements, le contribuable peut saisir la Commission Locale de Taxation, puis la Commission Nationale du Recours Fiscal (articles 225 et 226 du Code Général des Impôts).

1.2.3. Les théories de fondement de l'impôt et la rationalité du contribuable

La sociologie fiscale propose deux grandes théories pour fonder le sacrifice fiscal (Rosa, 2022) : la théorie de l'impôt-échange, qui limitait l'obligation fiscale à un rapport consenti entre l'assujetti et l'État réduit à ses fonctions régaliennes ; et la théorie de l'impôt-solidarité, qui admet un sacrifice fiscal inégal selon les facultés contributives de chacun, au nom du lien social (Geffroy, 2003, cité par Rosa, 2022). Rosa (2022) distingue par ailleurs trois formes de rationalité du contribuable — utilitariste, axiologique et cognitive —, cette dernière rejoignant les conclusions du Conseil des prélèvements obligatoires français selon lequel la méconnaissance du système fiscal nourrit la défiance à son égard.

1.3. Civisme fiscal et éthique fiscale : une distinction conceptuelle nécessaire

Rosa (2022) établit une distinction conceptuelle importante entre civisme fiscal et éthique fiscale, distinction qui structure directement l'architecture du cadre proposé dans cet article.

1.3.1. Le civisme fiscal comme instrument de mesure du comportement des contribuables

Le civisme fiscal est la traduction française de la « voluntary compliance » utilisée par l'OCDE et le FMI (Rosa, 2022). Il se définit comme l'accomplissement volontaire, par l'ensemble des contribuables, de leurs obligations déclaratives et de paiement. Le Baromètre des prélèvements obligatoires, conduit en France par le Conseil des prélèvements obligatoires, illustre la possibilité de mesurer périodiquement la perception qu'ont les citoyens des

prélèvements fiscaux — près de huit Français sur dix considérant le paiement des impôts comme un acte citoyen (Rosa, 2022).

1.3.2. L'éthique fiscale comme processus de moralisation du comportement des entreprises

L'éthique fiscale, à la différence du civisme fiscal, concerne principalement les grandes entreprises multinationales exposées à l'opinion publique. Le cas de Total, qui avait déconcerté l'opinion publique en 2011, ou celui de Starbucks, qui s'est engagé volontairement à s'acquitter de vingt millions de livres sterling au Royaume-Uni en 2012, illustrent que la légalité d'un comportement fiscal ne suffit plus à en garantir l'acceptabilité sociale (El Ghazali & Benkendil, 2020).

1.3.3. RSE, transparence fiscale et cadre international

Selon Davis (1973, cité par El Ghazali & Benkendil, 2020), la responsabilité sociale des entreprises renvoie à « une prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales minimales ». Carroll (1999, cité par El Ghazali & Benkendil, 2020) distingue quatre catégories d'attentes — économiques, légales, éthiques et discrétionnaires — que Gond (2011, cité par El Ghazali & Benkendil, 2020) a ensuite précisées. Le Maroc s'est par ailleurs engagé dans l'adoption de standards internationaux de transparence fiscale dès la loi de finances 2015, via la possibilité de conclure un accord préalable sur les prix de transfert (El Ghazali & Benkendil, 2020).

1.4. Les dimensions constitutives et la mesure du civisme fiscal

El Ghazali et Benkendil (2020) proposent une décomposition opérationnelle du civisme fiscal en trois dimensions, mobilisées comme variables à expliquer du modèle conceptuel.

1.4.1. Le civisme de ponctualité

Il renvoie au respect des délais légaux de déclaration. Pour les particuliers marocains, l'impôt sur le revenu salarial s'opère par retenue à la source, tandis que la déclaration du revenu foncier se fait spontanément (article 160 bis du Code Général des Impôts 2020). Pour les entreprises, la ponctualité du dépôt de la déclaration du résultat fiscal (article 20 du Code Général des Impôts 2020) en constitue un indicateur direct.

1.4.2. Le civisme d'exactitude de la déclaration

Cette dimension concerne le contenu même de chaque déclaration. Dufresnoy (2006, cité par El Ghazali & Benkendil, 2020) considère ce civisme comme un objectif de second rang, trop soumis aux aléas pour être mesuré directement sur une seule période.

1.4.3. Le civisme de paiement

Cette dimension inclut le paiement hors délai, qui n'est pas davantage civique que le non-paiement : le retard de règlement de la TVA (article 108 du Code Général des Impôts 2020) en constitue une illustration concrète au Maroc.

1.5. Les déterminants multidimensionnels de la conformité fiscale

Boumbick (2026) propose une lecture en six catégories de facteurs, à partir d'une revue de littérature internationale portant sur le système d'auto-évaluation, lequel repose sur la responsabilité directe du contribuable dans la liquidation, la déclaration et le paiement de l'impôt (Palil & Mustapha, 2011 ; Loo, 2006).

1.5.1. Facteurs économiques

La conformité fiscale est fortement conditionnée par les réalités économiques : pression fiscale, capacité de paiement, conjoncture nationale (Belahouaoui, 2024). Les résultats de Bazart et Blayac (2022) en France confirment l'influence du revenu, de la complexité du système et des coûts de conformité.

1.5.2. Facteurs psychologiques

La moralité individuelle (Khomsî, 2025), la perception de justice fiscale (Bourass, 2025) et la confiance institutionnelle (El Abdali, 2025) constituent trois leviers psychologiques majeurs, confirmés empiriquement à Khouribga par Elmaatani et Atik (2026).

1.5.3. Facteurs sociaux

Les normes sociales (Khomsî & Zouheir, 2025) et les groupes de référence — famille, collègues, communauté professionnelle (Coumont et al., 2025 ; Belahouaoui & Attak, 2022) — façonnent l'attitude du contribuable vis-à-vis de l'impôt.

1.5.4. Facteurs informationnels

La connaissance fiscale (Twum et al., 2020), l'éducation fiscale (Gitaru, 2017) et la communication institutionnelle multicanale (Pirainen, 2018) renforcent conjointement la conformité volontaire.

1.5.5. Facteurs incitatifs

La récompense fiscale complète les sanctions sans s'y substituer (Hartikayanti & Siregar, 2019). Boumbick (2026) souligne que les approches purement économiques (Allingham & Sandmo, 1972 ; Becker, 1968) demeurent limitées si elles ignorent ces dimensions psychosociales.

1.6. Le civisme fiscal et la sécurité fiscale des entreprises multinationales

Le civisme fiscal des entreprises multinationales (EMN) présente des enjeux spécifiques liés à la sécurité fiscale, laquelle influe directement sur leurs choix d'investissement (El Ghazali & Benkendil, 2020). L'OCDE (2019) précise que « l'insécurité fiscale peut n'influer que rarement sur la décision d'investir ou non, mais elle a beaucoup plus souvent une incidence sur les décisions relatives à l'ampleur, à la localisation et à la structure des investissements ».

Tableau N°1 : Synthèse des mesures marocaines de sécurisation fiscale des multinationales

Mesure	Contenu	Source légale
Accord préalable sur les prix de transfert	Sécurisation des transactions intra-groupes pour les entreprises marocaines liées à l'étranger	Loi de finances 2015 ; Note de service DGI
Procédure simplifiée de remboursement TVA	Remboursement conditionné à la certification « sans réserve » des comptes	Note de service DGI du 12/07/2019
Consultation fiscale préalable	Traitement des demandes de consultation avant réalisation d'une opération	Loi de finances 2019
Charte du contribuable et délais de contrôle	Délai de réponse de 15 jours, durée de contrôle plafonnée à 3-6 mois	Article 212-I du Code Général des Impôts

Source : élaboré par les auteurs à partir d'El Ghazali & Benkendil (2020).

Ces mesures traduisent la volonté marocaine d'instaurer une justice fiscale fondée sur un climat de confiance avec les entreprises multinationales. La poursuite de la digitalisation de ces procédures pourrait, selon la trajectoire décrite par l'OCDE (2021) pour les administrations les plus avancées, en renforcer encore l'efficacité et la traçabilité.

1.7. Spécificités du contexte marocain et positionnement de la recherche

Le contexte marocain présente des caractéristiques qui justifient une modélisation dédiée. Les études empiriques disponibles restent ponctuelles : Belahouaoui (2024) a interrogé des experts-comptables indépendants ; Elmaatani et Atik (2026) ont mené une analyse localisée à Khouribga. Aucune de ces études n'articule maturité digitale de la DGI, légitimité de l'impôt, éthique fiscale et déterminants comportementaux au sein d'un même modèle — c'est cette lacune que le cadre conceptuel proposé dans la section suivante entend combler.

Tableau N°2 : Synthèse comparative des corpus mobilisés

	El Ghazali & Benkendil (2020)	Rosa (2022)	Boumbick (2026)
Ancrage disciplinaire	Sciences de gestion / droit fiscal marocain	Droit fiscal / sociologie (France)	Sciences de gestion / comportement
Objet central	Légitimité, dimensions du civisme, sécurité EMN	Distinction civisme / éthique fiscale	Déterminants multidimensionnels
Limite pour notre objet	N'intègre pas la maturité digitale	Ne traite pas le Maroc ni le numérique	N'article pas légitimité / éthique / numérique

Source : élaboré par les auteurs.

C'est cette lacune que le cadre conceptuel proposé dans la section suivante entend combler, en positionnant la maturité digitale de la DGI et la confiance fiscale au cœur du modèle.

2. Méthodologie de recherche

Cette contribution adopte une démarche de recherche théorique fondée sur une revue de littérature analytique, cohérente avec sa vocation de socle conceptuel pour le travail doctoral d'évaluation de la maturité digitale de la DGI qui la prolonge.

Le corpus retenu combine trois types de sources. Le premier regroupe les travaux d'El Ghazali et Benkendil (2020) sur la légitimité de l'impôt et la sécurité fiscale des multinationales au Maroc. Le second rassemble les travaux de Rosa (2022) sur la distinction entre civisme fiscal et éthique fiscale. Le troisième regroupe les travaux de Boumbick (2026) sur les déterminants multidimensionnels de la conformité fiscale, complétés par le rapport de l'OCDE (2021) sur la transformation numérique des administrations fiscales et par les références académiques que ces corpus mobilisent eux-mêmes (Allingham & Sandmo, 1972 ; Becker, 1968 ; Kirchler, 2007, entre autres).

L'analyse s'est déroulée en quatre étapes : identification des concepts explicatifs mobilisés dans chaque corpus ; mise en regard avec les spécificités institutionnelles marocaines ; identification des points de convergence autour de la confiance fiscale ; formulation de propositions de recherche destinées à orienter le travail doctoral en cours.

Cette méthodologie présente des limites qu'il convient d'assumer. Elle ne repose pas sur des données quantitatives originales collectées auprès de contribuables ou d'agents de la DGI ; cette collecte empirique constitue précisément l'objet du travail doctoral qui prolonge le présent article. La caractérisation de la maturité digitale de la DGI proposée en section 1.1 reste, à ce stade, une hypothèse de travail conceptuelle, inspirée du rapport de l'OCDE (2021), qui devra être discutée, affinée et validée empiriquement dans la suite de la recherche doctorale.

3. Cadre conceptuel proposé

3.1. Logique générale du modèle

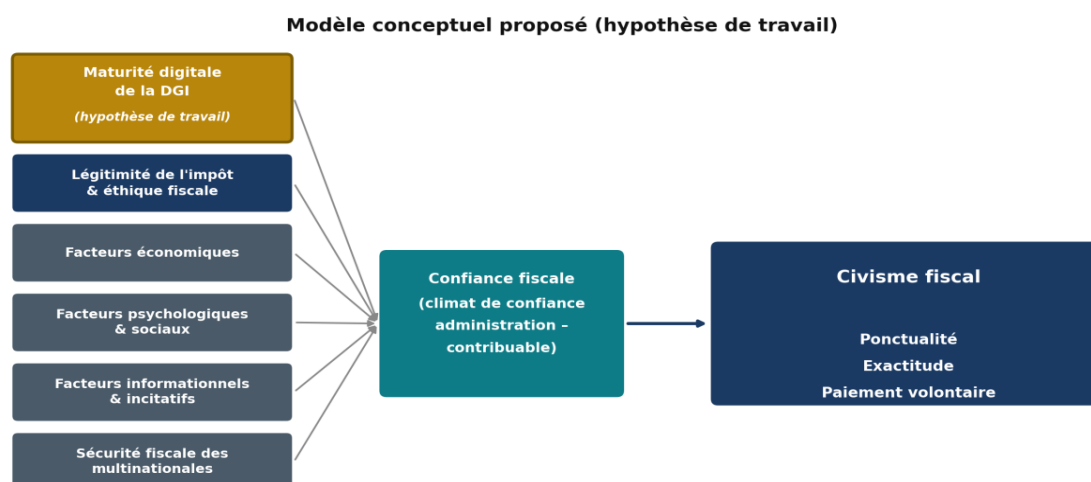
Le modèle proposé articule quatre blocs explicatifs du civisme fiscal marocain. Le premier bloc correspond à la maturité digitale de la DGI, caractérisée en section 1.1 à partir des orientations de l'OCDE (2021). Le deuxième bloc rassemble les fondements normatifs de l'impôt — légitimité et éthique fiscale (Rosa, 2022 ; El Ghazali & Benkendil, 2020). Le troisième bloc rassemble les déterminants multidimensionnels non technologiques identifiés par Boumbick (2026) — économiques, psychologiques, sociaux, informationnels, incitatifs. Le quatrième bloc correspond à la sécurité fiscale des entreprises multinationales (El Ghazali & Benkendil, 2020).

L'apport de ce cadre est de proposer la confiance fiscale comme variable médiatrice reliant ces quatre blocs aux trois dimensions opérationnelles du civisme fiscal — ponctualité, exactitude, paiement. Cette proposition demeure, à ce stade, une hypothèse théorique : elle postule que la maturité digitale de la DGI conditionne la qualité de service perçue par le contribuable, la sécurité de ses données personnelles et la transparence des procédures de contrôle, au même titre que la légitimité de l'impôt conditionne l'acceptation du prélèvement. Sa validation relève du travail empirique à venir.

Le choix de retenir la confiance fiscale comme unique variable médiatrice, plutôt que de multiplier les mécanismes intermédiaires, résulte d'un arbitrage assumé. D'autres variables auraient pu jouer un rôle médiateur ou modérateur additionnel — la satisfaction à l'égard des services, la qualité perçue du service, l'engagement citoyen ou la perception de justice fiscale, notamment. Ces variables sont toutefois traitées, dans le modèle proposé, comme des antécédents ou des composantes de la confiance fiscale plutôt que comme des mécanismes concurrents : la qualité de service perçue est ainsi déjà incorporée comme composante de la maturité digitale (section 1.1), tandis que la perception de justice fiscale relève des conditions de légitimité de l'impôt (section 1.2). Ce parti pris de parcimonie, plutôt qu'une multiplication de médiateurs difficiles à discriminer empiriquement, vise à préserver la testabilité du modèle dans le cadre du travail doctoral qui le prolonge ; il sera lui-même mis à l'épreuve des données si les analyses futures révèlent qu'une partie de l'effet des blocs explicatifs sur le civisme fiscal ne transite pas par la confiance fiscale.

3.2. Représentation graphique du modèle

Figure N°1 : Modèle conceptuel proposé (hypothèse de travail)



Source : élaboré par les auteurs à partir d'El Ghazali & Benkendil (2020), Rosa (2022), Boumbick (2026) et OCDE (2021).

3.3. Propositions de recherche

Sur la base de cette architecture, huit propositions de recherche peuvent être formulées, destinées à orienter la validation empirique conduite dans le cadre du travail doctoral :

P1 : Plus la maturité digitale de la Direction Générale des Impôts (infrastructure, digitalisation des processus, gouvernance, cybersécurité, capacités organisationnelles, qualité des services numériques) est élevée, plus la confiance fiscale des contribuables marocains est élevée.

P2 : Parmi les composantes de la maturité digitale, la cybersécurité et la qualité des services numériques sont susceptibles d'exercer l'effet le plus direct sur la confiance fiscale, car elles conditionnent l'expérience immédiate du contribuable avec l'administration.

P3 : Plus la légitimité perçue de l'impôt est élevée, plus la confiance fiscale des contribuables marocains est élevée, indépendamment du niveau de maturité digitale de l'administration.

P4 : Plus l'éthique fiscale perçue des grands contribuables est élevée, plus la confiance fiscale des particuliers et des PME est élevée.

P5 : Plus la sécurité fiscale perçue par les entreprises multinationales est élevée, plus leur civisme fiscal est élevé.

P6 : Les facteurs économiques modèrent la relation entre confiance fiscale et civisme fiscal.

P7 : Les facteurs psychologiques et sociaux renforcent directement la confiance fiscale, indépendamment de la maturité digitale de l'administration.

P8 : La confiance fiscale médiatise la relation entre les quatre blocs du modèle et le civisme fiscal.

4. Discussion

Ce cadre conceptuel contribue à la littérature de trois façons. Premièrement, il propose d'articuler la maturité digitale d'une administration fiscale avec la légitimité de l'impôt et l'éthique fiscale (Rosa, 2022 ; El Ghazali & Benkendil, 2020), deux notions jusqu'ici rarement mises en relation explicite avec la transformation numérique des administrations. Deuxièmement, il enrichit la taxonomie des déterminants de Boumbick (2026) en proposant de décomposer sa catégorie unique « facteurs technologiques » en plusieurs composantes distinctes, inspirées des orientations de l'OCDE (2021). Troisièmement, il fournit un socle conceptuel mobilisable pour l'évaluation empirique de la maturité digitale de la DGI envisagée dans le travail doctoral qui motive cet article.

Cette contribution se distingue des cadres existants moins par l'ajout d'un facteur isolé que par le déplacement qu'elle opère dans la hiérarchie explicative habituelle : alors que la littérature sur la conformité fiscale (Boumbick, 2026) traite la technologie comme un facteur parmi d'autres, à côté des facteurs économiques, psychologiques ou sociaux, et que la littérature sur la transformation numérique (OCDE, 2021) traite la confiance comme une conséquence possible, mais non centrale, de la digitalisation, le cadre proposé positionne la maturité digitale au même niveau explicatif que la légitimité de l'impôt et l'éthique fiscale, reliées entre elles par un mécanisme médiateur unique. Cette différence n'est pas qu'une reformulation : elle implique, si elle est confirmée empiriquement, que les administrations fiscales devraient piloter leur trajectoire de digitalisation avec les mêmes exigences de gouvernance que celles appliquées à la légitimité de l'impôt, plutôt que de la traiter comme un chantier technique subalterne. C'est cette hiérarchisation explicite, davantage que la seule énumération de six composantes de maturité digitale, qui constitue l'apport théorique central de l'article.

Le cadre invite à ne pas dissocier la stratégie de transformation numérique de la DGI de sa stratégie de construction de la confiance fiscale : un investissement technologique qui améliorerait l'efficacité administrative sans être perçu comme un facteur de transparence et de sécurité risquerait de ne produire qu'un effet limité sur le civisme fiscal des contribuables.

Cette lecture mérite toutefois d'être nuancée à la lumière de plusieurs débats non tranchés dans la littérature mobilisée. Le cadre du « slippery slope » développé par Kirchler (2007) rappelle que la conformité fiscale résulte de l'interaction entre la confiance envers l'administration et le pouvoir coercitif qu'elle exerce, et non de la seule confiance : une digitalisation perçue comme un renforcement du contrôle plutôt que du service pourrait accroître le civisme fiscal par la contrainte plutôt que par l'adhésion volontaire, ce qui n'en ferait pas la même forme de civisme fiscal. De la même manière, une administration plus digitale, donc davantage en mesure de croiser et d'exploiter les données des contribuables, peut être perçue comme plus intrusive, ce qui nuancerait plutôt que renforcerait la confiance des contribuables les plus sensibles à la protection de leurs données — un risque symétrique que les travaux mobilisés dans cet article n'abordent pas explicitement. Enfin, la relation de causalité postulée par la proposition P1 n'est pas à l'abri d'une lecture inverse : ce sont peut-être les contribuables déjà les plus confiants envers l'administration qui adoptent le plus spontanément ses téléservices, plutôt que l'inverse — une question que seule l'enquête quantitative envisagée dans le travail doctoral pourra trancher.

Ce travail conserve, il convient de le rappeler, le statut d'une hypothèse de travail conceptuelle : les huit propositions formulées en section 3.3 et la caractérisation de la maturité digitale proposée en section 1.1 restent à valider empiriquement dans le cadre du travail doctoral qui prolonge cet article.

5. Recommandations

Les recommandations formulées ci-après découlent directement du cadre conceptuel proposé en section 3 ; elles constituent des pistes d'action à confirmer par le volet empirique du travail doctoral qui prolonge cet article.

5.1. Piloter la transformation numérique comme un chantier de gouvernance, pas seulement de technologie

La première recommandation consiste, pour la DGI, à ne pas traiter la digitalisation comme une succession de projets informatiques isolés — télédéclaration, télépaiement, plateforme SIMPL —, mais comme un chantier de gouvernance transversal, doté d'indicateurs de pilotage reliant explicitement maturité numérique et confiance fiscale. L'OCDE (2021) souligne à cet égard que les administrations fiscales les plus avancées se dotent d'une feuille de route numérique intégrée, arbitrée au plus haut niveau, plutôt que d'initiatives dispersées entre directions.

Concrètement, cela suppose la mise en place, au sein de la DGI, d'une instance de gouvernance numérique chargée d'arbitrer les priorités d'investissement entre les composantes identifiées en section 1.1 — infrastructure, digitalisation des processus, cybersécurité, capacités organisationnelles, qualité de service — et de suivre leur effet respectif sur des indicateurs concrets de confiance fiscale, tels que les délais moyens de traitement, le taux de recours spontané au télépaiement ou le taux de satisfaction des usagers.

5.2. Prioriser la cybersécurité et la qualité de service perçue par le contribuable

Selon la proposition P2 du modèle, ce sont vraisemblablement ces deux dimensions qui influencent le plus directement la confiance fiscale, parce qu'elles conditionnent l'expérience concrète que vit chaque contribuable lors de ses interactions avec l'administration.

Il est donc recommandé à la DGI de concentrer, à court terme, ses ressources numériques sur deux chantiers complémentaires : d'une part, le renforcement de la sécurité des plateformes de télédéclaration et de télépaiement — authentification forte, chiffrement, audits de sécurité réguliers — afin de répondre aux enjeux de protection des données déjà identifiés dans la littérature sur la confiance numérique ; d'autre part, la simplification de l'expérience utilisateur des téléservices existants, en particulier pour les catégories de contribuables les moins familiarisées avec le numérique, telles que les petites entreprises et les contribuables des zones rurales. Cette priorisation ciblée est susceptible de produire un effet plus rapide et plus visible sur la confiance fiscale qu'un élargissement non hiérarchisé de l'ensemble des services numériques disponibles.

5.3. Faire de la transformation numérique un vecteur de communication sur la légitimité de l'impôt

La troisième recommandation invite la DGI à ne pas se limiter, dans sa communication institutionnelle, à présenter ses réformes numériques sous l'angle de l'efficacité administrative — réduction des délais, dématérialisation des procédures — mais à les inscrire explicitement dans un discours sur la transparence, l'équité et l'utilité de l'impôt. Le Conseil des prélèvements obligatoires (2022), en France, offre à cet égard un exemple transposable : son Baromètre des prélèvements obligatoires mesure et communique périodiquement sur la perception qu'ont les citoyens de leurs prélèvements fiscaux et sociaux, contribuant ainsi directement à la consolidation du civisme fiscal.

Un dispositif équivalent au Maroc, même modeste dans un premier temps — une enquête périodique de perception conduite auprès d'un échantillon représentatif de contribuables —

permettrait à la DGI de disposer d'un instrument de pilotage de la confiance fiscale aussi structuré que ceux dont elle dispose déjà pour le suivi du recouvrement.

5.4. Articuler la sécurisation fiscale des multinationales avec les capacités numériques de l'administration

La quatrième recommandation concerne la poursuite et la modernisation des dispositifs de sécurisation fiscale des entreprises multinationales déjà engagés depuis la loi de finances 2015 — accords préalables sur les prix de transfert, procédures simplifiées de remboursement de la TVA (El Ghazali & Benkendil, 2020). Il est recommandé d'adosser ces dispositifs à des outils numériques de suivi et de traçabilité des dossiers, afin de réduire les délais de traitement que l'OCDE (2019) identifie comme l'une des principales sources d'insécurité fiscale perçue par les entreprises multinationales.

Une telle digitalisation ciblée permettrait de renforcer le civisme fiscal de cette catégorie spécifique de contribuables sans alourdir la charge de contrôle de l'administration, en substituant à des échanges documentaires manuels des interfaces numériques sécurisées et traçables.

5.5. Adosser toute réforme numérique à un dispositif d'évaluation continue

Enfin, il est recommandé à la DGI d'accompagner chaque étape de sa transformation numérique d'un dispositif d'évaluation explicite, permettant de mesurer conjointement, dans la durée, l'évolution de sa maturité digitale et celle des indicateurs de civisme fiscal — ponctualité, exactitude, paiement volontaire.

C'est précisément l'ambition du travail doctoral qui prolonge cet article : construire, à partir du cadre conceptuel proposé en section 3, un instrument de diagnostic reproductible, susceptible d'accompagner la DGI dans le pilotage de sa propre trajectoire de transformation numérique plutôt que de se limiter à en constater les effets a posteriori.

Conclusion

Cet article a proposé un cadre conceptuel intégré reliant la maturité digitale de la Direction Générale des Impôts à la légitimité de l'impôt, à l'éthique fiscale, aux déterminants comportementaux de la conformité fiscale et à la sécurité fiscale des entreprises multinationales, autour d'une variable médiatrice centrale : la confiance fiscale. Il répond ainsi au double constat dressé en introduction — une littérature sur le civisme fiscal marocain fragmentée entre courants juridique, comportemental et managérial (El Ghazali & Benkendil, 2020 ; Rosa, 2022 ; Boumbick, 2026), et une transformation numérique des administrations

fiscales encore rarement pensée comme un déterminant du civisme fiscal à part entière (OCDE, 2021). Les huit propositions de recherche qui en découlent (section 3.3) et les cinq recommandations managériales formulées en section 5 en tirent les implications opérationnelles pour la DGI.

La contribution principale de l'article réside ainsi moins dans l'apport de résultats empiriques nouveaux — ce travail restant exclusivement théorique et documentaire — que dans le décloisonnement de corpus de littérature qui, pris isolément, n'éclairent chacun qu'une facette du civisme fiscal. En positionnant la maturité digitale d'une administration fiscale au même niveau explicatif que la légitimité de l'impôt et l'éthique fiscale, plutôt que comme une modernisation technique périphérique, ce travail invite les administrations fiscales des économies émergentes à réévaluer la manière dont elles priorisent leurs stratégies de digitalisation.

Ce cadre demeure, il convient de le rappeler, une hypothèse de travail conceptuelle : il n'a fait l'objet d'aucune validation empirique et ne prétend à aucune généralité tant que le travail doctoral qui le prolonge n'en aura pas confronté les propositions à des données de terrain marocaines.

Ce travail doctoral se déploiera selon trois volets complémentaires. Le premier consistera à opérationnaliser la maturité digitale de la DGI à partir des composantes identifiées en section 1.1, au moyen d'un diagnostic institutionnel construit à partir d'entretiens avec des responsables et des agents de l'administration. Le second consistera à mesurer, par voie d'enquête quantitative auprès d'un échantillon de contribuables marocains, les indicateurs de confiance fiscale et de civisme fiscal mobilisés dans le modèle. Le troisième consistera à tester statistiquement les relations postulées entre ces deux ensembles de variables, afin de déterminer si la maturité digitale de la DGI exerce effectivement, comme le suggère la proposition P1, un effet significatif sur la confiance fiscale des contribuables marocains.

Au terme de cette réflexion, un constat se dégage, qui dépasse le seul cas marocain : la transformation numérique et le civisme fiscal ne peuvent plus être pensés séparément par les administrations fiscales des économies émergentes. La réussite de l'une conditionne de plus en plus la solidité de l'autre, et c'est précisément cette interdépendance encore insuffisamment théorisée que ce travail — et la thèse doctorale qu'il annonce — se proposent de documenter.

BIBLIOGRAPHIE

- Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1(3-4), 323-338.
- Bazart, C., & Blayac, T. (2022). Determinants of tax noncompliance and perceptions of the tax burden in France. *Revue économique*, 73(4), 605-636.
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), 169-217.
- Belahouaoui, R. (2024). Les déterminants de la conformité fiscale des contribuables marocains : Perception des professionnels comptables indépendants (Thèse de doctorat, Université Cadi Ayyad).
- Belahouaoui, R., & Attak, E. H. (2022). Essai d'analyse de la relation entre la pression fiscale et la conformité des contribuables. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1).
- Boulehoual, A., & Fikri, K. (2025). Tax compliance from an ethical and social perspective. *Management Control, Auditing and Finance Review*, 2(3), 114-135.
- Boumbick, M. (2026). Les déterminants de la conformité fiscale des contribuables dans le cadre du système de l'auto-évaluation. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 4(2), 2342-2359.
- Bourass, A. (2025). La conformité fiscale à l'épreuve de la justice fiscale et de la moralité fiscale. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Bouvier, M. (2019). L'impôt sans le citoyen ? LGDJ.
- Buffa, S., & Gainet, C. (2008). Optimisation fiscale de la politique éthique des entreprises.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Code Général des Impôts. (2020). Royaume du Maroc.
- Conseil des prélèvements obligatoires. (2022). Baromètre des prélèvements obligatoires en France, première édition 2021 (Note n° 3).
- Constitution du Royaume du Maroc. (2011). Articles 39 et 71.
- Coumont, J., Luts, M., & Lhoneux, C. (2025). Renforcer la conformité fiscale par les sciences comportementales. *Action publique. Recherche et pratiques*, 26(3), 53-64.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumptions of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Direction Générale des Impôts. (2018). Rapport d'activité. Royaume du Maroc.

- Dufresnoy, P. (2006). Civisme fiscal et « Compliance » : La gestion de la relation aux contribuables dans l'OCDE. *La Revue du Trésor*, (5), 245.
- El Abdali, A. (2025). L'impact de la confiance sur la conformité fiscale des contribuables locaux. *Alternatives Managériales Economiques*, 7(2), 37-56.
- El Ghazali, M., & Benkendil, H. (2020). Civisme fiscal : Comment peut-on instaurer un climat de confiance entre l'administration fiscale et le contribuable ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 423-440.
- Elmaatani, Y., & Atik, M. (2026). Facteurs influençant la conformité fiscale des contribuables locaux. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 7(1).
- Geffroy, J.-B. (2003). Impôt. In D. Alland & S. Rials (Eds.), *Dictionnaire de la culture juridique*. Quadrige, Lamy-PUF.
- Gitaru, K. (2017). The effect of taxpayer education on tax compliance in Kenya.
- Gond, J. P. (2011). L'éthique est-elle profitable ? *Revue Française de Gestion*, (37), 77-85.
- Hartikayanti, H. N., & Siregar, I. W. (2019). Effect of motivation and awareness on tax compliance among SME's. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(2), 255-265.
- Khomsy, H., & Msatfa, Z. (2025). La conformité fiscale des contribuables : Fondements et modèles conceptuels. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 3(1), 1-20.
- Khomsy, H. (2025). Facteurs psychologiques et individuels de la conformité fiscale des PME. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 3(5), 5599-5618.
- Khomsy, H., & Zouheir, M. S. A. T. F. A. (2025). Les grandes théories du comportement de conformité fiscale. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 3(2), 1434-1454.
- Kirchler, E. (2007). *The economic psychology of tax behaviour*. Cambridge University Press.
- Loo, E. C. (2006). *The influence of the introduction on self assessment on compliance behavior of individual taxpayers in Malaysia* (Thèse de doctorat non publiée, University of Sydney).
- Mehl, L., & Beltrame, P. (1984). *Science et technique fiscale*. Presses Universitaires de France.
- OCDE. (2019). *Quels sont les déterminants du civisme fiscal ? Document de consultation publique*.
- OCDE. (2021). *Tax administration 3.0: The digital transformation of tax administration*. Éditions OCDE.

- Palil, M. R., & Mustapha, A. F. (2011). Factors affecting tax compliance behavior in the self-assessment system. *African Journal of Business Management*, 5(33), 12864-12872.
- Piirainen, A. W. (2018). The role of communication in enhancing tax compliance.
- Rosa, A. (2022). *Civisme fiscal vs éthique fiscale : Quel(s) devoir(s) du contribuable ?* Toulouse Capitole Publications, Université Toulouse 1 Capitole.
- Twum, K. K., Amaniampong, M. K., Assabil, E. N., Adombire, M. A., Edisi, D., & Akuetteh, C. (2020). Tax knowledge and tax compliance of small and medium enterprises in Ghana. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 21(5), 222-231.