

Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales

Impact of digital transformation on the performance of the tax administration in Morocco: case of tax revenue mobilization

BENAZZOU Lotfi

Enseignant chercheur

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kenitra. Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

benazzoulotfi@gmail.com

ETTAHIRI Lahcen

Doctorant

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kenitra. Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

lahcen.ettahiri@gmail.com

Date de soumission : 10/11/2021

Date d'acceptation : 12/03/2022

Pour citer cet article :

Benazzou.L & BENAZZOU.L (2022) «Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 4» pp : 128-152.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'administration fiscale marocaine est un exemple concret du chantier de la modernisation, elle a fait, depuis plusieurs années, de la transformation digitale une priorité. C'est un pari qui a été relevé par la Direction Générale des Impôts qui nécessite des recherches profondes. L'objet de cet article est de présenter l'impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc, plus particulièrement sur la mobilisation fiscale. Nous cherchons d'initier une réflexion sur la digitalisation de l'administration fiscale marocaine, sur la performance de son système d'information intégré dans la mobilisation des recettes fiscales à travers l'exploration de ses rapports d'activité au titre des années 2017 à 2020, considérant que la transformation digitale permet de se doter des outils efficaces susceptible d'augmenter le volume des recettes fiscales supplémentaires et recouvrer les impôts d'une manière flexible tout en exploitant des niches fiscales non recensés et se concentrer sur les missions de fortes valeur ajoutées telles que le contrôle fiscal et le recouvrement forcé.

Mots clés : transformation digitale ; administration fiscale ; performance ; potentiel fiscal ; recettes fiscales.

Abstract

The Moroccan tax administration is a concrete example of the modernization project; it has made digital transformation a priority for several years. This is a bet that has been taken up by the Directorate General of Taxes which requires in-depth research. The purpose of this article is to present the impact of digital transformation on the performance of the tax administration in Morocco, more particularly on tax mobilization. We seek to initiate a reflection on the digitalization of the Moroccan tax administration, on the performance of its integrated information system in the mobilization of tax revenues through the exploration of its activity reports for the years 2017 to 2020, considering that digital transformation makes it possible to acquire effective tools likely to increase the volume of additional tax revenue and collect taxes in a flexible way while exploiting unidentified tax loopholes and focusing on high value missions added such as tax control and forced collection.

Keywords : digital transformation ; tax administration ; tax potential ; performance ; tax revenue.

Introduction

La modernisation de l'administration publique est l'une des orientations stratégiques des pouvoirs publics pour la mise à niveau de l'administration afin qu'elle soit au service des usagers en leur assurant un service de qualité.

Avec l'évolution rapide des technologies de l'information et communication, ont plus que jamais orienté la stratégie de modernisation vers l'intégration des technologies informatique et numérique dans le processus organisationnel des administrations publiques. La transformation digitale présente des procédés pour réduire les dépenses de l'État et améliorer le fonctionnement global des institutions publiques et améliorer leurs missions.¹

Par ailleurs, l'une des recommandations des Assises nationales sur la Fiscalité est la poursuite des efforts de modernisation et de dématérialisation, à travers notamment le parachèvement du processus de numérisation et de diversification du domaine d'utilisation des nouvelles technologies (Big Data, intelligence artificielle, interconnexion des systèmes), la conduite du changement comportemental vis à vis de l'utilisateur pour une relation de confiance ainsi que le renforcement du contrôle fiscal².

Ainsi, la Direction Générale des Impôts a mis en place un plan d'action stratégique qui vise la dématérialisation de tous ses services pour améliorer la qualité des prestations fournies aux usagers ce qui permet de rétablir une relation de partenariat et confiance avec les contribuables usagers, de se concentrer sur la mission du contrôle fiscal et ce afin de favoriser l'adhésion à l'impôt et la mobilisation des recettes fiscales³.

Nous savons tous que les recettes fiscales constituent les principales recettes du budget de l'Etat, ils sont locomotive du financement du développement économique du pays. Pourtant et selon Doghmi, (2020), le Maroc n'exploite pas entièrement sa capacité fiscale, il n'exploite qu'environ 76% de sa capacité fiscale.⁴

¹ Gupta, S., Keen, M., Shah, A. et Verdier, G. (2018). Public finance: Goes digital. Finance and Development Review. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/03/gupta.htm#author>

² DGI. (2019). Rapport sur les recommandations des assises nationales de la fiscalité en 2019. <https://www.finances.gov.ma/Publication/dgi/2019/recommandations-assises-nationales-fiscalite-fr.pdf>

³ Rhazzouani, R. (2019). Un essai d'application de la théorie des contrats à l'étude de la relation conflictuelle administration fiscale-contribuable : Le cas du Maroc. Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, Vol. 2, No. 2, p. 18-236.

⁴ Doghmi, H. (2020). La capacité de mobilisation des recettes fiscales au Maroc. Document de travail. Banque Al-Maghreb, Département de la Recherche.

Ainsi, le sujet de la relation digitalisation – mobilisation du potentiel fiscal est devenu le sujet de l'heure et une nécessité urgente, et en parler nous impose une proposition la problématique centrale suivante : « **Comment la transformation digitale contribuera-t-elle à améliorer les recettes fiscales au Maroc.** » ?

Parler de cette problématique centrale nous amène essentiellement à poser de nombreuses interrogations qui nous essaierons d'y répondre à travers cette étude :

- **Quels sont les facteurs déterminants du succès de la transformation digitale de l'administration fiscale ?**
- **Quels sont les changements introduits par la digitalisation sur les méthodes et techniques de contrôle fiscal ?**
- **Quels est l'apport du processus de la transformation digitale de l'administration fiscale sur l'élargissement de l'assiette et les recettes fiscales ?**

La réponse à cette problématique mérite d'être appréhendée en quatre axes ; Dans un premier axe, nous exposerons le cadre général du concept de la transformation digitale en tenant compte de la stratégie de la numérisation de l'administration publique appliquée au Maroc. Ensuite dans le deuxième axe, nous présenterons les stratégies susceptibles de mobiliser les recettes fiscales, puis au niveau du troisième axe , nous analysons à travers une étude exploratoire basée sur l'analyse documentaire, le rôle de la transformation digitale de la direction générale des impôts dans la valorisation du potentiel fiscal en général et sur le contrôle fiscal en particulier et enfin, en quatrième axe, nous allons présentons et discutons les résultats obtenus pour tirer des pistes d'amélioration que devraient suivre cette transformation digitale afin d'élargir d'avantage l'assiette fiscale et lutter contre la fraude et l'évasion

digitale et la performance de l'administration fiscale suscite l'intérêt des chercheurs. Jacobs , (2017) a essayé de présenter l'importance de l'intégration du digital dans le fonctionnement de l'administration fiscale, il précise a cet égard que la transformation digitale permet l'obtention d'un volume important de données sur la base de la programmation et l'analyse des risques qui peut être utilisées individuellement ou de manière combinée pour reconstituer partiellement ou totalement le revenu imposable et détecter soit une absence de déclaration, soit une tentative de fraude fiscale

Parmi les indicateurs de la performance de l'administration fiscale est sa capacité à mobiliser plus de recettes fiscales, élargir l'assiette fiscale, multiplier les missions de contrôle fiscal et lutter contre l'informel.

En effet, nous constatons que la transformation digitale a un impact sur la mobilisation des recettes fiscale. Alors on quoi consiste la transformation digitale ? Et en quoi consiste la mobilisation fiscale ?

La digitalisation, numérisation, ou transformation digitale, chaque travail de recherche utilise l'un ou l'autre de ces concepts pour présenter un principe, qui consiste dans l'accès des organisations à ce changement technologique faisant partie intégrante de l'économie digitale qui a bouleversé le quotidien des individus et qui crée de la valeur ajoutée sur le plan économique.⁵

Reis et all, (2018)⁶ présentent les aspects de la transformation digitale sous trois aspects distincts: le premier aspect est de nature technologique où la transformation digitale repose sur l'exploitation de nouvelles technologies digitales telles que les réseaux sociaux, la technologie mobile, les outils analytiques ou intégrés (Fitzgerald et al., 2013).

Le deuxième aspect est de nature organisationnelle où la transformation digitale nécessite un changement des processus opérationnels ou la création de nouveaux modèles d'affaire (Ross et al., 2016).

Le dernier aspect est de nature sociale où la transformation digitale est un phénomène qui influence tous les aspects de la vie humaine (Matt et al., 2015).

La transformation digitale se base donc sur plusieurs technologies qui facilitent l'opération de transfert et le traitement multi dynamique des données susceptible d'améliorer la performance d'une organisation (Westermann et al., 2011).

Selon Ross et al. (2017), la transformation digitale désigne aussi une transformation totale de l'entreprise .Elle vise à la fois la rapidité d'expression et la globalité de la transformation.

Pour Riemer (2013), la transformation digitale fait référence aux changements induits par les technologies numériques de façon à bouleverser le modèle d'affaire d'une organisation vers la création de valeur pour ses missions.

⁵ Verina, N. et Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework. CONTEMPORARY ISSUES IN BUSINESS, MANAGEMENT AND ECONOMICS ENGINEERING'2019. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>

⁶ Reis, J., Amorim, M., Melão, N. et Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

La transformation digitale est une stratégie de transformation basée sur l'intelligence économique⁷, car elle permet d'accéder à beaucoup d'informations de nature économique, de les traiter et de les vérifier.

La transformation digitale est liée aussi au processus décisionnel à travers l'accompagnement de la mise en place de la stratégie de l'organisation et son plan d'action, elle permet d'implémenter des procédés de travail innovants. C'est une véritable mutation de l'organisation, qui lui permet de s'adapter aux nouvelles réalités de son environnement et, en particulier, de perfectionner sa mission, c'est-à-dire que la transformation digitale couvre un périmètre étendu plus que la numérisation, il s'agit d'un changement organisationnel qui touche les modes de gestion et les pratiques.

Certains lecteurs confondent la transformation digitale avec la numérisation, certains chercheurs (Collin et al., 2015),(Gimpel et Röglinger, 2015), (Kane et al. , 2015)) précisent que la numérisation consiste à transférer le contenu et les caractéristiques formelles d'un document sur support papier vers un support numérique. Elle décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations digitales, alors que les termes Transformation digitale et digitalisation sont utilisés de manière interchangeable et font référence à un concept large affectant les questions politiques, commerciales et sociales.

En effet, Reis et all, regroupent les points communs de ces aspects pour proposer la définition synthétique suivante : la transformation digitale est l'utilisation de nouvelles technologies qui permettent des améliorations majeures de l'activité de l'entreprise et influence tous les aspects de la vie des clients

La transformation digitale d'une administration publique nécessite un changement organisationnel fondamental. Basé sur des experts de Boston Consulting Group, « une transformation numérique nécessite d'inculquer une culture qui accompagne le changement tout en permettant la stratégie globale de l'entreprise » (Hemerling et all, 2018)⁸.

⁷ Talmon,V.(2014). L'intelligence économique à la portée des PME ». <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/web/l-intelligence-economique-a-la-portee-des-pme>

⁸ Hemerling, J., Kilmann J., Danoesastro, M., Stutts, L. et Ahern, C. (2018, April 13). It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>

Tableau N° 1 : Définitions du concept « la transformation digitale»

| Source | Définition |
|---------------------------------|--|
| La commission Européenne (2019) | « La transformation digitale se caractérise par une fusion de technologies de pointe et l'intégration des systèmes physiques et numériques, la prédominance des plans d'affaire innovants et des nouveaux processus, et la création de produits et services intelligents » |
| Ismail, Khater, et Zaki (2017) | [La transformation digital est un] « processus par lequel les entreprises font converger plusieurs nouvelles technologies, renforcées par une connectivité omniprésente, avec l'intention d'atteindre des performances supérieures et un avantage concurrentiel durable, en transformant de multiples dimensions de l'entreprise, y compris le modèle commercial, l'expérience client (comprenant des produits numériques et services) et les opérations (comprenant les processus et la prise de décision), et simultanément impactant les personnes (y compris les compétences, les talents et la culture) et les réseaux (y compris l'ensemble de la valeur système). » |
| Schwertner (2017) | « l'application de la technologie pour créer de nouveaux modèles commerciaux, processus, logiciels et systèmes qui se traduisent par des revenus plus rentables, un plus grand avantage concurrentiel et une plus grande efficacité.» |
| Deloitte (2018) | « La transformation digitale est l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée de une organisation. Dans une entreprise transformée par le digital, les technologies digitales permettent d'améliorer les processus, des talents engagés et de nouveaux modèles commerciaux. » |
| Bloomberg (2018) | « La transformation numérique oblige l'organisation à mieux gérer le changement dans son ensemble, essentiellement faire du changement une compétence clé à mesure que l'entreprise devient de bout en bout axée sur le client. Tel l'agilité facilitera les initiatives de numérisation en cours, mais ne doit pas être confondue avec elles. » |

Source : élaboré par nous-même sur la base de la revue littérature sur le concept

Quant à la notion de la mobilisation fiscale ou aussi la mobilisation du potentiel fiscal est un enjeu majeur de développement, car elle permet de doter les Etats de moyens financiers internes

susceptibles de financer les projets de développement socio-économiques et pour ne pas recourir à l'endettement qui pèse sur leur budget⁹.

Sur le plan conceptuel, le mot mobilisation désigne le processus qui conduit un ensemble de personnes ayant conscience de leur intérêt commun à s'organiser pour le défendre ou le promouvoir¹⁰, le mot fiscal désigne la structure des impôts et taxes perçus par le trésor public. Ainsi la mobilisation fiscale ou la mobilisation des recettes fiscales consiste en la création des recettes publiques et en son allocation à des projets socialement productifs dans le pays.

Egalement la mobilisation des recettes fiscales signifie l'optimisation de la taxation des revenus et bénéfique de manière à améliorer le potentiel fiscal et exploiter l'effort fiscal déployé par l'administration fiscale. (Mirrlees, 1971)¹¹.

Nous constatons que la transformation digitale vise à créer un nouveau changement du processus organisationnel au sein de l'administration fiscale pour créer de la valeur ajoutée et pour la rendre performante à l'instar des entreprises privées.

1.1 La Stratégie de modernisation de l'administration fiscale au Maroc via la transformation digitale

La transformation digitale est un concept assez récent, mais elle a touché toutes les composantes de l'économie (administration publique, entreprises, citoyens). Elle a modifié la dimension de mesure de l'aspect performance qui représente une nouvelle ère, qui est l'ère de la digitalisation, qui a incité les administrations publiques à gagner en flexibilité à travers l'utilisation des TIC qui offrent de réelles opportunités pour survivre, être compétitif, améliorer leurs performances et gérer le temps.¹²

D'ailleurs, le rapport du ministère du commerce, de l'industrie, de l'économie numérique précise à l'occasion du lancement de « la stratégie Maroc Numéric 2013 » que la déclaration fiscale sur Internet pour les entreprises permettra à l'Etat de réaliser des gains de productivité à travers la collecte simplifiée et rapide et le traitement automatisé de l'information fiscale.

⁹ Banque mondiale. (2019). Burkina Faso : Relever le défi de la mobilisation fiscale. Rapport préparé dans le cadre d'une étude sur la politique fiscale en Afrique de l'Ouest

¹⁰ YVES, J. et GARNIER, O. (1999). Dictionnaire d'économie et de sciences sociales. Paris Hatier, p.45

¹¹ Mirrlees, J. A. (1971). An Exploration in the Theory of Optimum Income Taxation. The Review of Economic Studies, 38(2), 175–208. <https://doi.org/10.2307/2296779>

¹² Khanfor, A. et Elmaniani, M. (2019). Effet de la modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale. Public and Nonprofit management Review, vol 4, p.22-28.

La stratégie « Maroc Numeric 2013 » vise à placer le Maroc parmi les pays émergents dans ce domaine. Son enveloppe budgétaire est de 5,2 milliard de dirhams. Il s'articule autour de quatre axes : favoriser l'accès à l'internet et à la connaissance, développer le programme e-gouvernement, améliorer l'informatisation destinée aux petites et moyennes entreprises afin de renforcer leur performance, et développer l'Internet haut débit¹³.

La Direction Générale des Impôts (DGI) a connu des problèmes liés au mode de gestion classique notamment, la lenteur et la complexité des procédures administratives, la surcharge des agents du fisc et la difficulté de mener une mission du contrôle fiscal, le faible engagement des contribuables, le développement des manipulations frauduleuses et par conséquent la très faible mobilisation des recettes fiscales.¹⁴

1.1.1 La stratégie de transformation digitale du système fiscal marocain

La transformation digitale constitue un pilier de performance de l'administration fiscale dont la mission principale la collecte des impôts et taxes de la manière la plus optimale visant à garantir la transparence et l'équité fiscale entre tous les contribuables et à augmenter les recettes additionnelles.

Dans cette perspective, l'administration électronique est l'une des priorités de la vision stratégique de la Direction générale des impôts(DGI) suite aux recommandations des assises sur la fiscalité de 2013, car la plupart des démarches fiscales s'effectueront à l'avenir via Internet et les contribuables ne passeront pas à la direction pour avoir leurs services publics.

Dans ce contexte, la DGI envisage d'être une véritable administration moderne numérique, à travers le grand chantier de digitalisation en offrant à ses usagers plus d'autonomie et de simplicité et à ses fonctionnaires un cadre de travail plus flexible et une gestion performante.¹⁵

A cette fin, la Direction Générale des Impôts a mis en place un système de services électroniques appelé « SIMPL » ou le « service fiscal en ligne » qui permet aux entreprises et les professionnels de compléter leurs déclarations et paiements des taxes et impôts de façon électroniques : impôt sur les sociétés, impôt sur le revenu et taxe sur la valeur ajoutée.

¹³ Ministère de l'Industrie, du commerce et des technologies numériques (2009). Maroc Numeric 2013 : Stratégie nationale pour la société de l'information et économie numérique 2009-2013.

¹⁴ Baghdad, H. (2021). Transformation DIGITALE DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS AU MAROC : ENJEUX ET DEFIS. Revue d'Etudes en Management & Finance d'Organisation, n°12.

¹⁵ Misoid, M, Elbahlouli, L. et Salehdine, A. (2019). La contribution de la télédéclaration dans l'amélioration de la performance de la Direction générale des impôts au Maroc. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 3(1). Retrieved from <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/324>

La généralisation de l'obligation de la déclaration et du paiement électroniques de l'impôt, à l'exclusion des contribuables dont les revenus professionnels sont déterminés selon le régime du bénéfice forfaitaire, à compter du 1er janvier 2017. Cette décision est l'aboutissement du processus de facilitation des procédures fiscales adopté par la Direction Générale des Impôts. Cette transformation digitale de la DGI a contribué à un changement radical de son mode d'organisation. Aujourd'hui, les contribuables, particuliers, professionnels ou entreprises peuvent effectuer en ligne ses déclarations, de télé-payer et de récupérer leurs attestations.¹⁶ Le processus de transformation digitale se poursuit, tenant compte des recommandations formulées lors des dernières assises fiscales en 2019, par le lancement en juillet 2019 d'une application mobile « Daribati » qui vise à mettre à la portée des contribuables une plateforme permettant de réaliser plusieurs opérations, dont le paiement des impôts, l'achat de timbres fiscaux et la récupération de l'attestation de paiement de la Taxe Spéciale Annuelle sur les Véhicules, ainsi que l'accès aux services ne nécessitant pas l'adhésion aux SIMPL.

1.1.2 Les changements introduits par la transformation digitale du système fiscal

L'ère de la digitalisation s'accompagne par des changements considérables dans plusieurs domaines tels que la fiscalité¹⁷, notamment en matière du renforcement du contrôle fiscal et la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.

C'est pour cette raison que l'OCDE a signalé l'importance de l'introduction des technologies digitales dans les administrations fiscales dans la mesure où ces technologies contribuent au renforcement de la transparence fiscale au niveau national et international grâce à l'échange des recoupements entre les administrations fiscales¹⁸

En effet, plusieurs stratégies ont été menées pour mettre en place ce mode de management comme par exemple : l'adoption d'un système d'information automatisée pour la gestion fiscale et le contrôle des contribuables, la transformation digitale a permis aussi de se doter d'un

¹⁶ Bounfour, A. (2017). Transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines. Rapport établi par l'Institut Royal des Études Stratégiques (IRES). <https://www.ires.ma/wp-content/uploads/2017/11/RAPPORTTRANSFORMATION-NUMERIQUE.pdf>

¹⁷ Allingham, M.G. et Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, Vol. 1, p. 323-338.

¹⁸ OCDE. (2019). *Tax Administration 2019: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. Paris. Éditions OCDE.

système de télédéclaration et télépaiement en ligne des impôts et échanges des données avec les partenaires

Pourtant, le croisement des données nécessite l'accès à plusieurs bases de données et effectuer de nombreuses recherches, l'administration fiscale va y remédier en se dotant d'un nouveau système de recoupement et d'analyse des données basé sur le Big Data et intelligence artificielle. C'est un système qui va assurer le croisement des données issues des différentes applications de la DGI ainsi que les données fournies par les partenaires et permet de renforcer ses résultats en matière de la valorisation du potentiel fiscal.

Les technologies avancées, comme le Big Data, sont susceptibles de proposer de nouvelles opportunités permettant de renforcer les performances managériales¹⁹. Ces mesures peuvent ensuite être utilisées dans les systèmes de contrôle de gestion pour pouvoir aligner le comportement des salariés avec les objectifs de l'entreprise.

Elle permet l'obtention d'un volume important de données via des techniques d'investigation et d'analyse avancées peut être utilisées individuellement ou de manière simultanées pour reconstituer partiellement ou totalement le chiffre d'affaires et détecter une minoration de la base imposable.²⁰ La transformation digitale porte sur l'ensemble des missions de la DGI ; à savoir, la gestion fiscale, le contrôle fiscal et le recouvrement.

Egalement, la DGI offre aux usagers plusieurs services comme le Simpl-Compte fiscal qui permet aux adhérents des téléservices Simpl de consulter les informations concernant l'ensemble de leur situation en temps réel (déclarations, remboursements, restitutions, reste à payer, etc.), du Simpl-Recherche entreprise qui permet de s'assurer qu'une entreprise est bien identifiée auprès de la DGI et d'obtenir des renseignements la concernant.

Dans le cadre de la poursuite du processus de la transformation digitale et d'amélioration des services des Impôts en ligne « SIMPL », la Direction Générale des Impôts a lancé en Septembre 2019 un nouveau télé-service permettant aux concessionnaires de véhicules de payer les frais d'immatriculation par procédé électronique. Les attestations de paiement comportent une référence permettant de s'assurer de leur authenticité et de la sincérité des informations qui y figurent²¹.

¹⁹ DEPF Etudes. (2020). Apports des Big Data pour le suivi de l'activité économique et la prévision.

²⁰ FERRAGATTI. J.M. (2017). Fiscalité et digitalisation : Une association inéluctable 1ère partie. Revue de la Finance et Gestion, n° 352, 355 et 358.

²¹ DGI. (2019). Rapport sur les recommandations des assises nationales de la fiscalité en 2019.

Le chantier de la digitalisation de l'administration fiscale marocaine vise à faciliter les relations entre celle-ci et ses usagers, et la suppression du caractère physique des procédures fiscales est l'un de ces des démarches de simplification menées par la Direction Générale des Impôts.

En effet, la relation avec le citoyen s'est enrichie à travers les télé-services en ligne regroupés dans des plates-formes qui connectent de multiples acteurs publics et privés avec la possibilité de créer de nouvelles interactions professionnelles rapides et flexibles entre la direction et les parties prenantes.²²

Aujourd'hui, près d'un tiers des contribuables remplissent leur déclaration de revenus via le Simpl qui génère un haut niveau de satisfaction, ce qui a des effets importante sur la mobilisation des recettes fiscales importantes.

Actuellement, le Système intégré de taxation (SIT) permet la relance automatisée des défaillants via la génération systémique des défaillants ce qui va atténuer la marge d'erreur dans la sélection des contribuables à relancer, cette processus vise le renforcement de la conformité fiscale. Le système d'information généré automatiquement la deuxième lettre de relance et la taxation d'office après sa notification, ce qui va améliorer aussi le recouvrement des créances auprès des contribuables défaillants.

1.2 Les stratégies de mobilisation fiscale

La mobilisation des recettes fiscales nécessite le recours à des stratégies dans le cadre d'une réforme globale et cohérente de la fiscalité, les efforts de mobilisation des recettes fiscales pourraient s'organiser selon les points suivants :

- Préparer les conditions favorables à une réforme fiscale rentable par la réduction du secteur informel

Il faut lutter contre les activités souterraines qui échappent à la fiscalité et constitue des manques à gagner pour le trésor public, le secteur informel constitue un fardeau pour le tissu économique du pays, il contribue à environ de 59 % de l'emploi non agricole, à 12% du PIB.

Cette mesure permet d'alléger la pression fiscale sur les contribuables. Si les activités du secteur informel rentrent, contribuent à l'économie organisée et améliore le pouvoir d'achat des citoyens, la réduction de l'informel doit permettre un meilleur financement de la croissance et du développement.

²² Khanfor, A. et Elwazani, Y. (2014). La communication fiscale au Maroc : les obstacles à la socialisation du contribuable. Revue Marocaine de recherche en management et marketing. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v2i14.6408>

A cette fin, l'administration fiscale a mis en place des dispositions incitatives, telles que : les mesures incitatives au paiement par téléphone, les mesures incitative pour les contribuables qui déclarent leurs revenus pour la première fois, ces derniers ne seront soumis à l'impôt que sur la base des revenus acquis et des opérations réalisées à partir de cette date.

- **Le renforcement du contrôle fiscal et la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale**

Le contrôle fiscal est un instrument nécessaire et indispensable pour garantir la bonne application du droit fiscal. Il permet de corriger les erreurs, détecter les insuffisances et réprimer et dissuader la fraude et l'évasion et éviter les risques fiscaux, sachant que l'assiette fiscale, déjà étroite au Maroc, est de plus érodée par l'évasion et la fraude fiscale. Cette évasion est essentiellement liée aux pratiques d'optimisation fiscale des sociétés multinationales, à travers la pratique des prix de transfert.

- **L'élargissement de l'assiette fiscale**

L'administration fiscale doit viser d'autres niches non fiscalisées et limiter les incitations fiscales appliquées sur des secteurs non productifs mais génèrent des chiffres d'affaires énormes afin d'assurer une répartition équitable des charges fiscales. En effet, la détérioration de l'assiette fiscale est due à l'augmentation des exonérations fiscales non productives au niveau économique et social.

- **La fiscalisation du commerce électronique**

Le commerce électronique continue à échapper à la fiscalité, c'est un domaine qui génère chaque jour des milliers voire des millions de dirhams. Il constitue un vrai manque à gagner pour le budget général de l'Etat.

- **La maîtrise des dépenses fiscales**

Les dépenses fiscales sont constituées de l'ensemble des avantages fiscaux accordés par le législateur en vue d'encourager des secteurs ou bien des catégories de contribuables parmi d'autres sur la base de critères prédéfinis.

Cependant, les dépenses fiscales constituent un manque à gagner pour le trésor de l'Etat puisqu'elles coûtent des montants énormes mais ne donnent pas les résultats escomptés. Ainsi, il y a lieu d'évaluer la pertinence de ces dépenses dans le cadre du respect des principes de la gouvernance fiscale et les maîtriser pour garder l'équité fiscale devant l'impôt.

- **La lutte contre la corruption**

Toute fiscalité complexe entretient la culture de l'évasion et par conséquent la porte ouverte à la corruption pour éluder l'impôt.

Dans ce sens, le rapport général de la commission spéciale sur le modèle de développement a constaté que le phénomène de la corruption constitue une préoccupation majeure chez le citoyen marocain qui lui fait peur et qui le décourage à adhérer à l'impôt et l'accepter. D'ailleurs, la plupart des recherches en Afrique montrent que la corruption a un impact négatif sur la mobilisation des recettes fiscales (Tanzi, 1998)²³.

Ainsi, dans les processus de mobilisation fiscale, tous les aspects liés à la transformation digitale doivent être pris en compte, ce qui va contribuer à maintenir une relation de confiance avec le citoyen comme principe directeur, en recherchant la simplification, la multiplication des missions de contrôle fiscal ciblées, la réduction de la bureaucratie et une plus grande transparence fiscale face à la corruption.

- **La modernisation de l'administration fiscale vers l'installation d'un climat de confiance auprès du contribuable**

Poursuivre la modernisation de l'administration fiscale en matière de la gestion fiscale optimale basée sur la transformation digitale et en matière de contrôle fiscal pour lutter contre la fraude fiscale par catégorie de contribuables, par le recours systématique à l'analyse risque pour leur ciblage et le recours à des contrôles ponctuels, pour réduire le manque de sincérité des déclarations ou ce qu'on appelle l'indiscipline fiscale.

En effet, l'une des raisons de cette indiscipline fiscale est la majorité des contribuables ne font pas confiance à l'administration fiscale marocaine voire même à notre système fiscal, ce qui crée une relation conflictuelle entre l'administration et le contribuable citoyen, ce dernier estime l'absence d'un retour sur investissement (impôts et taxes acquittées) surtout pour leurs affaires et leur prospérité.

Certes, la modernisation de l'administration fiscale est l'un des piliers du respect de la gouvernance fiscale. Par conséquent, l'administration fiscale doit accroître les capacités physiques et humaines de ces agents et à renforcer la coopération fiscale internationale. Il faut savoir que le capital humain qualifié est un préalable au succès de la transformation digitale, la direction générale des impôts a pris la décision de la dématérialisation pour restructurer la composition de ses ressources, ainsi un redéploiement d'un certain nombre de collaborateurs vers des métiers à plus haute valeur ajoutée a été effectué.

²³ TANZI, V. (1988). Corruption Around the World Causes, Consequences, Scope, and Cures. IMF Staff Papers, Vol. 45, No. 4, p. 559-594.

Nous constatons que la transformation digitale est omniprésente dans la modernisation de l'administration fiscale envisagée pour accroître le niveau des recettes fiscales. La digitalisation fiscale facilite ainsi les démarches administratives et les procédures fiscales et permet l'accès à des techniques de télédéclaration et télépaiement ainsi que la conception des requêtes avancées de recoupement et d'analyse de données fiscales.

1. Méthodologie de recherche

Dans ce cadre, nous allons nous intéresser à la méthodologie mise en œuvre dans cet article. Nous détaillerons en premier lieu notre positionnement épistémologique positivisme, qui nous a semblé le plus approprié, à la fois pour notre thématique et pour notre question de recherche. En second lieu, nous présenterons la méthode de recherche adoptée qui se base sur une démarche qualitative. Nous expliquerons par la suite les raisons de notre choix pour cette approche qualitative.

2.1 Le positionnement épistémologique: le paradigme positivisme

le positionnement épistémologique permet d'étudier la validité scientifique des connaissances. A ce niveau, il existe généralement trois paradigmes épistémologiques pour le positionnement méthodologique d'une recherche : le positiviste, le constructiviste et l'interprétativiste. Alors, le positionnement épistémologique dépend de la nature de la réalité, de la nature du lien sujet/objet et de la nature du contexte dans lequel se trouve le chercheur. L'objet de notre recherche s'inscrit dans une vision épistémologique positiviste qui a pour objectif d'analyser et explorer une réalité déjà existante.

2.2 La méthodologie de la recherche: L'analyse documentaire

Il existe plusieurs démarches méthodologiques en sciences de gestion : le test et l'exploration. De par notre problématique et notre objectif étant d'expliquer et de comprendre la réalité et non pas de tester des hypothèses issues des théories existantes, notre méthodologie de recherche adoptée est une méthodologie exploratoire basée sur l'analyse documentaire, sur l'analyse du contenu des rapports et études dans le temps (période allant de 2016 au 2020) en se basant sur les résultats et les statistiques présentées dans les rapports annuels de l'activité de la DGI, le choix de cette période est motivé par le fait que le processus de digitalisation de la DGI n'a bien commencé qu'en 2016.

2. Résultats

L'analyse a porté sur le rapport d'activité de la DGI au titre des années allant de 2016 à 2020, une période qui a connu la généralisation des services en lignes sur tous les contribuables, l'implémentation des systèmes d'information au service du contrôle fiscal.

Les résultats de ces travaux d'analyse et d'exploration vont permettre de comprendre la stratégie de la transformation digitale menée par la direction générale des impôts et expliquer son impact sur sa performance en termes de rendement des contrôles fiscaux et sur la mobilisation des recettes fiscales.

Dans cette optique, nous avons constaté que la direction générale des impôts a engagé nombreux actions pour une maîtrise de l'assiette fiscale et le renforcement du contrôle fiscal. Ainsi, selon le classement « **Doing Business** » publié en 2020, le Maroc a réalisé une belle performance au niveau de l'indicateur « Paiement des taxes », il est passé du 42^{ème} rang en 2017 au 24^{ème} rang en 2020.

Ces actions menées par l'administration fiscale ont permis à l'élargissement de la population fiscale et d'influencer directement les recettes fiscales.

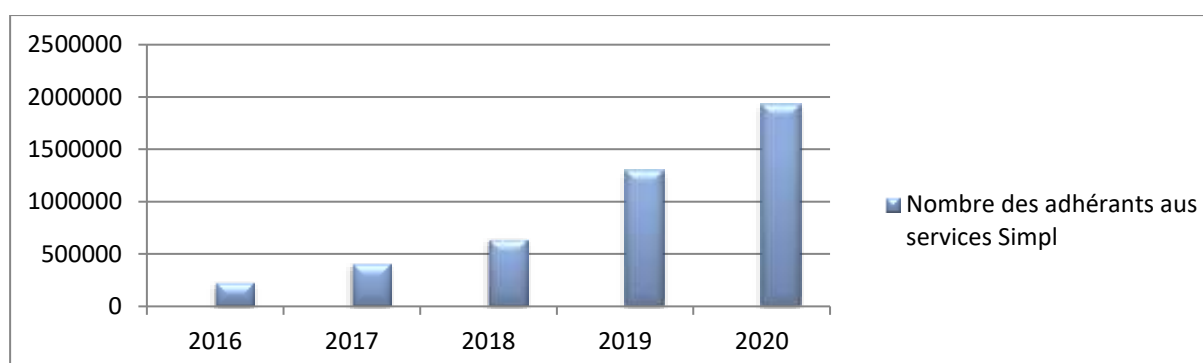
Tableau N° 2: L'élargissement de l'assiette fiscale entre 2017-2020

| Année | Nombre de contribuables nouvellement identifiés |
|--------------|---|
| 2017 | 99 783 |
| 2018 | 199 816 |
| 2019 | 371 192 |
| 2020 | 384 372 |
| Total | 1 055 163 |

Source : élaboré par nous-même sur la base des rapports d'activité de la DGI entre 2017 -2020

Il ressort clairement du tableau ci-dessus que l'élargissement de l'assiette fiscale a atteint le total des nouvelles identifications des contribuables au Maroc entre 2017-2020, environ 1055163 (assujettis à l'impôt). Il est passé de 99 783 à 2017 en environ 384 372 à 2019 (assujettis à l'impôt).

Graphique N°2 : l'évolution du nombre des adhérents aux services SIMPL

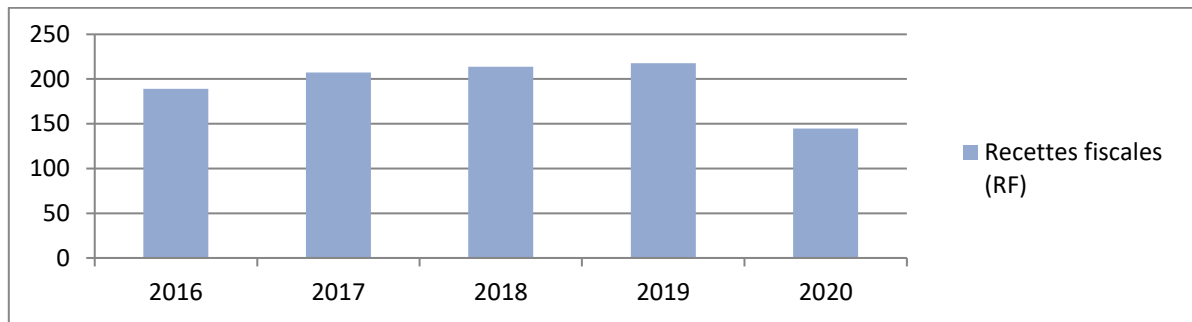


Source : élaboré par nous-même sur la base des rapports d'activité de la DGI entre 2016 et 2020

D'après le graphique ci-dessus, nous constatons qu'il y a eu une augmentation significative du nombre de contribuables impliqués dans les services électroniques, il a passé de 232 025

impliqués en 2016 à 1 930 000 en 2020, du fait de la généralisation des procédures déclaratives électronique et la généralisation de paiement électronique à tous les contribuables.

Graphique N°3 : l'évolution des recettes fiscales nettes entre 2016-2020 (en MMDH)

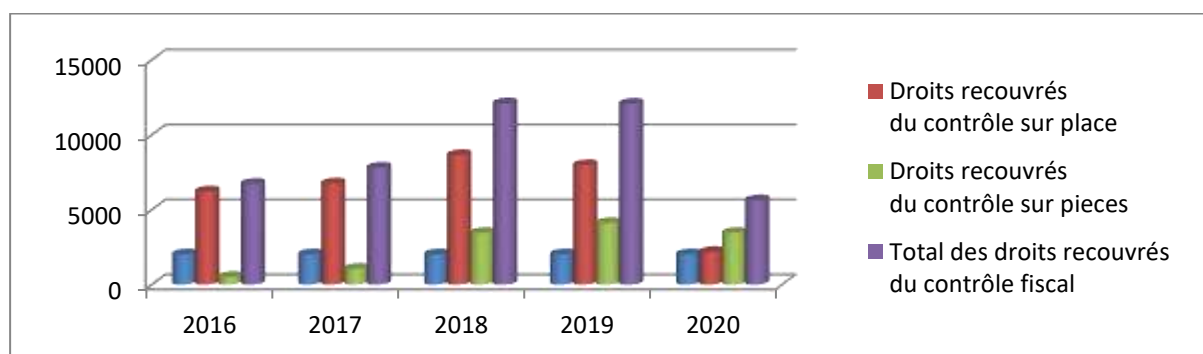


Source : élaboré par nous-même sur la base des rapports d'activité de la DGI

Le tableau ci-dessus montre l'évolution significative des recettes fiscales entre 2016-2020, où les recettes fiscales ont atteint 217,7 millions de dirhams en 2019 contre 189 millions de dirhams en 2016, enregistrant une augmentation de 15% grâce à la digitalisation des services de la DGI. La baisse du niveau des recettes fiscales en 2020 est due aux répercussions de la pandémie du Covid-19.

Le processus d'analyse des données et détection des fraudeurs suivant des scores en fonction de l'enjeu fiscal a contribué à une amélioration significative du rendement du contrôle fiscal, le graphique suivant présente l'évolution des recettes fiscales additionnelles liées aux opérations de vérification.

Graphique n° 4 : L'évolution des recettes fiscales générées par le contrôle fiscal entre 2016 et 2020 (en millions de DH)



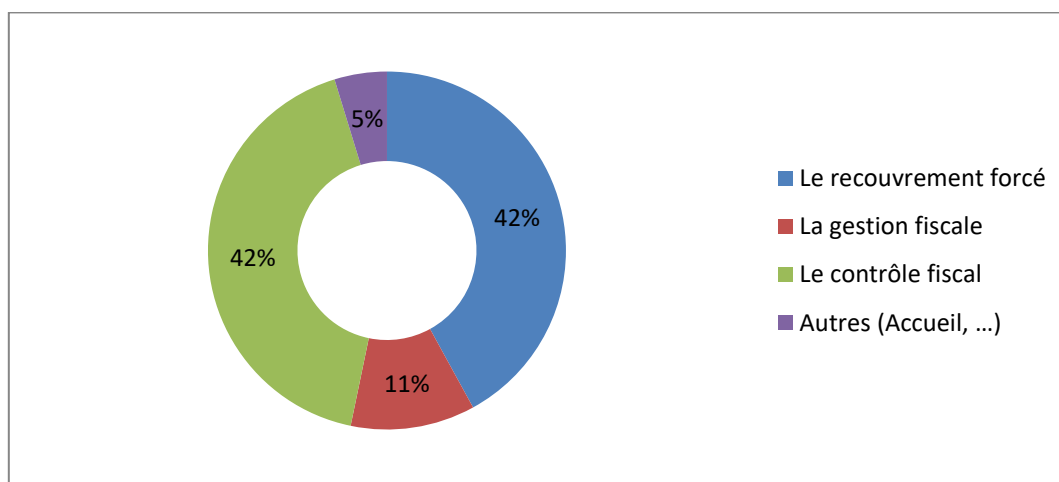
Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de la DGI 2020

D'après le graphique ci-dessus, on constate une augmentation des recettes fiscales provenant des missions de contrôle fiscal de 6 718,50 MDH en 2016, à 12 070,70 MDH en 2019 et donnant lieu à un recouvrement à l'amiable et/ou suite à une action de recouvrement forcé, ce qui contribue à l'amélioration des recettes fiscales additionnelles. Selon le rapport annuel

d'activité du 2019, les recettes additionnelles de l'impôt sur les sociétés et de l'impôt sur le revenu concentrent 64% de la recette additionnelle globale.

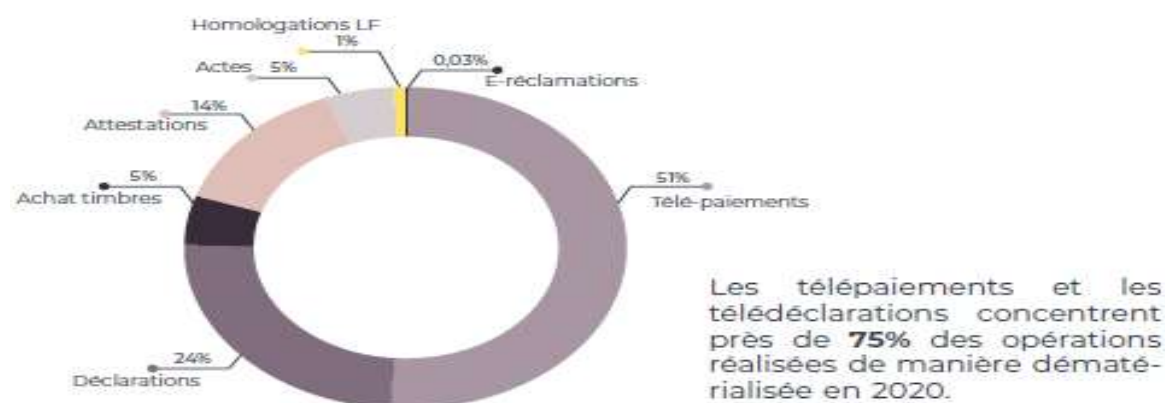
Ceci est dû à l'amélioration du système d'information, ainsi qu'à la programmation des opérations de contrôle à travers le système d'analyse de risque. Dans le tableau suivant, nous allons essayer de parler de la répartition des ressources humaines au titre de l'année 2017.

Graphique N° 5 : La restructuration des ressources humaines de la DGI en 2017



Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de la DGI 2017

Graphique n° 6 : Types d'opérations de la DGI effectuées via internet



Source : Rapport d'activité de la DGI ,2020

Parmi les effets de la transformation digitale est la généralisation du télépaiement, la DGI a connu environ 230734 nouvelles adhésions à ses téléservices en 2019 et le nombre d'opérations télépaiement en 2020 s'élève à 7,29 millions contre 2,47 millions en 2016, soit une progression de 195%.

C'est ainsi que les recettes fiscales brute globale (hors la taxe spéciale annuelle sur les véhicules) ont été recouverts à raison de 86% par la DGI par le biais de télépaiement, soit 129,97 MMDH.

D'après les rapports d'activité de la DGI de 2017 à 2020, le nombre des services en ligne liés aux déclarations a progressé de 139% sur la période 2017-2020. Le tableau suivant montre la progression des recettes fiscales liées au télépaiement :

Tableau N° 3 : Part des recettes fiscales liées au télépaiement par rapport à la recette globale DGI (hors recette TGR)

| | 2019 | | | 2020 | | |
|--|------------------------------|-------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------|----------------------------|
| | Recettes brutes globales (a) | Télé-paiement (b) | Taux de télépaiement (b/a) | Recettes brutes globales (a) | Télé-paiement (b) | Taux de télépaiement (b/a) |
| IS | 52 218,6 | 47 009,9 | 90,0% | 51 394,0 | 48 869,0 | 95,1% |
| Contribution sur les Bénéfices | 2 062,8 | 1 987,6 | 96,3% | 2 196,7 | 2 152,1 | 98,0% |
| IR | 35 127,1 | 29 624,6 | 84,3% | 32 336,6 | 29 213,0 | 90,3% |
| TVA | 41 221,7 | 38 675,3 | 93,8% | 41 137,8 | 39 918,1 | 97,0% |
| DET, VT, PE, TASS, TSAV | 18 205,2 | 14 768,0 | 81,1% | 15 342,6 | 13 825,7 | 90,1% |
| Autres Contributions et Taxes gérés par la DGI | 919,9 | 2,1 | 0,2% | 986,4 | 604,1 | 61,2% |
| Majorations et autres sanctions | 2 515,5 | 318,3 | 12,6% | 1 322,0 | 386,5 | 29,2% |
| TOTAL | 152 270,8 | 132 385,8 | 86,9% | 144 716,1 | 134 968,5 | 93% |

Source : Rapport d'activité de la DGI, 2020

3. Discussion

A la lumière de l'exploitation des données, il s'est avéré que la transformation digitale a permis l'amélioration des recettes fiscales et la valorisation du potentiel fiscal à travers l'instauration des services en ligne qui ont facilité les démarches administratives des contribuables et qui ont servi à créer une flexibilité dans la déclaration du revenu global pour les personnes physiques ou la déclaration du résultat fiscal pour les personnes morales.

Cette procédure de simplification a permis de construire une relation de confiance avec les contribuables qui repose sur la garantie au contribuable de ses droits et le renforcement des principes d'éthique et du civisme fiscal, ce qui a contribué à l'augmentation des opérations de télédéclaration et le télépaiement. Ainsi, les contribuables ont bien adhéré spontanément à ces services en ligne, le nombre des adhérents a augmenté de plus que 100%.

Egalement, avec les services en ligne, l'opération de paiement est associée à l'opération de déclaration, ce qui n'est pas le cas auparavant, ceci a bien contribué à réduire les restes à recouvrer chez la DGI et à renflouer la caisse de l'Etat.

Par ailleurs, le fait de dématérialiser les services récurrents fournis aux contribuables et aux usagers, la DGI a le temps nécessaire pour se concentrer sur le contrôle des déclarations déposées par les contribuables et pour relancer et régulariser les défallants. C'est un atout important pour l'administration fiscale qui se manifeste dans l'évolution des dossiers programmés pour le contrôle fiscal. En effet, entre 2015 et 2020, le nombre des dossiers vérifiés dans le cadre du contrôle fiscal a connu une augmentation significative, il est passé de 2167 en 2015 à 7481 dossiers en 2020. Il faut signaler que parmi les mesures de renforcement du contrôle fiscal est sa généralisation sur les services d'assiette et ne pas se contenter à la brigade de vérification comme avant le lancement de la stratégie de transformation digitale de la DGI. Néanmoins, cette migration vers le téléservice doit être accompagnée par un renforcement d'avantage d'inter-connectivité avec le système intégré de taxation (SIT) pour mieux exploiter les déclarations déposées par les contribuables en tant que source de recoupement.

Par ailleurs, l'implémentation des ERP contribue au renforcement des techniques de contrôle fiscal en profitant des systèmes d'information comme le Système d'Analyse Risque (S.A.R) et le Système d'Information Décisionnel (SID). Ils permettent une analyse des données figurant dans les différentes déclarations en possession de l'administration fiscale, ils procèdent tous ensemble à une sorte de compilation puis une analyse des données fiscales, sous forme de tableaux croisés dynamiques, ce qui permet de détecter des discordances entre les déclarations ou bien de la sous-déclaration. Les dossiers portant sur ces anomalies sont programmés pour le contrôle fiscal, ce qui permet de générer des recettes fiscales additionnelles conséquentes.

Dans ce contexte, l'administration fiscale lutte contre les fraudeurs et se dote d'une base de données importante qui peut être exploitée par d'autres services de la DGI, tels que les services de la gestion d'assiette fiscale, les services de recouvrement, les services de contrôle des prix de cessions.

Par conséquent, nous constatons les fruits de ces ERP dans l'augmentation des recettes fiscales générées suite à des missions de vérification que ce soit par les services d'assiette ou bien les brigades de vérification.

La transformation digitale facilite l'échange électronique des données entre les maillons de la DGI, ce qu'on appelle couramment les recoupements, à ce niveau, la DGI via l'implémentation du Système Intégré de recoupement (S.I.R) qui permet la détection des fraudes et les

professionnels, particuliers ou sociétés qui échappent à l'impôt, il contribue au traitement massif des données des contribuables. Ceci permet d'asseoir une assiette fiscale élargie avec de nouveaux contribuables et détecter les niches fiscales. Cette démarche a permis d'augmenter le nombre des contribuables nouvellement identifiés.

Dans ce sens, le nombre des contribuables nouvellement identifiés a connu en 2020 une progression significative ; c'est environ 384 372, et ce en dépit des effets de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. Cette performance s'explique par les retombées de la stratégie de la DGI visant la promotion de la conformité fiscale pour améliorer les recettes fiscales.

La performance réalisée au niveau des recettes fiscales est accompagnée par une restructuration du capital humain afin de renforcer les maillons de la DGI prometteuse de valeur, plus particulièrement, le contrôle fiscal et le recouvrement forcé. Le personnel de la DGI est affecté au contrôle fiscal et le recouvrement forcé représente 48% du total du personnel de la DGI.

Conclusion

Sur la base de ce qui précède, on peut dire que la transformation digitale est devenue un élément essentiel du système de modernisation de l'administration fiscale, la volonté d'augmenter la performance de la gestion administrative est l'un des facteurs qui ont poussé l'administration fiscale marocaine à utiliser des techniques modernes, en l'occurrence la digitalisation pour faire progresser le processus de gestion administrative et afin de répondre aux besoins de mobilisation des recettes fiscales et améliorer sa performance.

En effet, la transformation digitale occupe une grande importance dans cette ère basée sur la connaissance et transformation digitale dans tous les secteurs, y compris l'administration fiscale, dans la mesure où elle est devenue un indicateur de mesure de sa performance en matière de mobilisation des recettes fiscales nécessaires au financement du développement de notre pays et un outil face aux pratiques d'évitement d'impôt dans le cadre du contrôle fiscal.

A travers cet article, nous avons essayé d'étudier et comprendre l'impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale en prenant le cas de la mobilisation des recettes fiscales.

Dans ce contexte, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative basée sur la recherche documentaire et l'analyse de contenu des rapports et études de la DGI. Les recherches antérieures traitent la digitalisation en relation avec la performance de la DGI dans sa globalité, et pas spécifiquement la mobilisation des recettes fiscales. Cette recherche va permettre d'explorer de près la réalité de la relation transformation digitale-mobilisation fiscale.

A cet effet, nous nous sommes référés aux différents rapports de la DGI au titre des années allant de 2016 à 2020, une période qui a connu le lancement sur le terrain de la dématérialisation des démarches de télédéclaration et télépaiement et l'utilisation des ERP. L'exploration des données de ces rapports via le recours à des tableaux statistiques et des graphiques pour visualiser et comprendre la relation étudiée.

Compte tenu des résultats de cette étude, nous avons constaté l'introduction de la digitalisation dans le mode de gestion de la Direction Générale des Impôts a permis de gagner en temps et la concentration sur ses métiers de base ; à savoir, le contrôle fiscal et le recouvrement forcé, ce qui a contribué à la maîtrise de la gestion fiscale parce qu'il constitue un mécanisme de recoupement et d'analyse des données par le transfert en temps réel des données et informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration fiscale sur les contribuables, c'est un levier de valorisation du potentiel fiscal.

Il a contribué aussi à la valorisation du potentiel fiscal et l'élargissement de l'assiette fiscale par l'identification de nouveaux contribuables et la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale, la DGI dispose des systèmes d'information automatisés et intégrés permettant l'échange électronique des données. Cela a positivement contribué à la performance de l'administration fiscale en termes de la mobilisation des recettes fiscales.

Néanmoins, l'administration fiscale marocaine est devenue obligée, avec toutes ses composantes et sa structure organisationnelle et technique, de s'adapter à cette ère digitale par le développement des méthodes de travail modernisées basées sur des systèmes d'information automatisés.

Il est évident que pour tirer profit du processus de la transformation digitale poursuivie par la DGI, en termes de mobilisation des recettes fiscales et programmation des contrôles fiscaux ciblés et à fort enjeu fiscal, il fallait impliquer le capital humain, vu son rôle dans la conduite de ce changement technologique. L'investissement dans l'infrastructure digitale peut se transformer en charges en l'absence d'une stratégie de développement des capacités et des compétences des ressources humaines de la direction générale des impôts.

En ce qui concerne les limites, nous concédons que notre recherche souffre de certaines faiblesses, comme le non recours à une recherche sur le terrain via un questionnaire ou des entretiens, ceci vient de l'objectif de notre article qui est l'analyse documentaire. Nous nous sommes en effet positionnés dès le départ derrière des objectifs d'exploration et de description de la réalité. Quant aux perspectives de la recherche, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour poursuivre cette recherche. Tout d'abord, il serait intéressant d'analyser l'apport des big

data sur la performance du système du contrôle fiscal, dans quelle mesure les big data contribuent à la création de la valeur pour les missions du contrôle fiscal ? Également, comment contrôler et maîtriser le commerce électronique à l'ère de la digitalisation du système fiscal ?

A travers cette recherche, nous pouvons déduire que le processus de la transformation digitale de l'administration fiscale marocaine, surtout, en matière du contrôle fiscal et l'élargissement de l'assiette fiscale a d'énormes avantages pour l'administration fiscale. Le passage à la gestion informatisée de la fiscalité aura des avantages d'ordre administratifs et opérationnels et contribuera sans nul doute à la mobilisation des ressources fiscales supplémentaires.

BIBLIOGRAPHIE

Allingham, M.G. & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, Vol. 1, 323-338.

Baghad, H. (2021). Transformation DIGITALE DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS AU MAROC : ENJEUX ET DEFIS. *Revue d'Etudes en Management & Finance d'Organisation*, No. 12.

Banque mondiale. (2019). Burkina Faso : Relever le défi de la mobilisation fiscale. Rapport préparé dans le cadre d'une étude sur la politique fiscale en Afrique de l'Ouest.

Bounfour, A. (2017). Transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines. Rapport établi par l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES). <https://www.ires.ma/wp-content/uploads/2017/11/RAPPORTTRANSFORMATION-NUMERIQUE.pdf> consulté en ligne le 29/01/2022.

DEPF Etudes. (2020). Apports des Big Data pour le suivi de l'activité économique et la prévision.

DGI. (2017). rapport d'activité.

DGI. (2020). rapport d'activité.

DGI. (2019). Rapport sur les recommandations des assises nationales de la fiscalité en 2019. <https://www.finances.gov.ma/Publication/dgi/2019/recommandations-assises-nationales-fiscalite-fr.pdf> consulté en ligne le 12/01/2022.

Ferragatti, J., M. (2017). Fiscalité et digitalisation : Une association inéluctable 1ère partie. *Revue de la Finance et Gestion*, No. 352, 355 & 358.

Gupta, S., Keen, M., Shah, A. & Verdier, G. (2018). Public finance: Goes digital. *FinanceandDevelopmentReview*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/03/gupta.htm#author> consulté le 15/01/2022.

Hemerling, J., Kilmann J., Danoesastro, M., Stutts,L. & Ahern, C. (2018). It's Not a DigitalTransformationWithoutaDigitalCulture .<https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture> consulté en ligne le 15/01/2022.

Khanfor, A. & Elwazani, Y. (2014). La communication fiscale au Maroc : les obstacles à la socialisation du contribuable. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*.
<https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v2i14.6408>.

Khanfor, A. & Elmaniani, M. (2019). Effet de la modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale. *Public and Nonprofit management Review*, Vol 4, 22-28.

Ministère de l'Industrie, du commerce et des technologies numériques (2009). *Maroc Numeric 201 : Stratégie nationale pour la société de l'information et économie numérique 2009-2013*.

Mirrlees, J. A. (1971). An Exploration in the Theory of Optimum Income Taxation. *The Review of Economic Studies*, 38(2), 175–208. <https://doi.org/10.2307/2296779>.

Misoid, M, Elbahlouli, L. & Salehddine, A. (2019). La contribution de la télédéclaration dans l'amélioration de la performance de la Direction générale des impôts au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Numéro 8 : Mars 2019, Volume 3 : numéro 4, 526-543.

OCDE. (2019). *Tax Administration 2019: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. Paris. Éditions OCDE.

Ouajdouni, A., Chafik, K., & Boubker, O. (2020). Transformation Digitale de l'Administration Publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux. *European Scientific Journal*, Vol.16, No. 19, 406-432. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n19p406>.

RHAZOUANI, R., (2019). Un essai d'application de la théorie des contrats à l'étude de la relation conflictuelle administration fiscale-contribuable : Le cas du Maroc. *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, Vol. 2, No. 2, 18-236.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). *Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*. Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_4.

Talmon, V.(2014). L'intelligence économique à la portée des PME ». <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/web/l-intelligence-economique-a-la-portee-des-pme> consulté le 15/01/2022.

Verina, N. & Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework », CONTEMPORARY ISSUES IN BUSINESS, MANAGEMENT AND ECONOMICS ENGINEERING'2019. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>.

YVES, J. & GARNIER, O. (1999). Dictionnaire d'économie et de sciences sociales. Paris Hatier, 45.