

La Digitalisation de la Direction Générale des Impôts au Maroc : entre modernisation administrative et amélioration de la qualité du service fiscal.

The Digitalization of Morocco's General Directorate of Taxes: Between Administrative Modernization and the Improvement of Tax Service Quality.

Auteur 1 : BENMESSAOUD Soukaina,

Auteur 2 : MOKHLIS Khalil,

BENMESSAOUD Soukaina,

Doctorante, Laboratoire de Recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable (INREDD)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Marrakech, Université Cadi Ayyad Marrakech -
Maroc

MOKHLIS Khalil

Professeur d'enseignement supérieur, Laboratoire de Recherche en Innovation, Responsabilités et
Développement Durable (INREDD)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Marrakech, Université Cadi Ayyad Marrakech
Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BENMESSAOUD .S & MOKHLIS .Kh (2026) « La Digitalisation de la Direction Générale des Impôts au Maroc : entre modernisation administrative et amélioration de la qualité du service fiscal », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1493 – 1518.



DOI : 10.5281/zenodo.20705214
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article analyse la digitalisation de la Direction Générale des Impôts au Maroc comme un levier de modernisation administrative et d'amélioration de la qualité du service fiscal. L'étude adopte une approche exploratoire, fondée sur l'analyse du processus de transformation numérique de la Direction Générale des Impôts, notamment à travers le développement des télé services fiscaux et de la plateforme SIMPL.

Sur le plan méthodologique, la recherche repose sur une analyse documentaire et statistique des rapports annuels d'activité de la DGI couvrant la période 2015–2024. L'échantillon est constitué des données et indicateurs extraits de ces rapports, relatifs à l'évolution des services numériques fiscaux.

Les résultats montrent que la digitalisation a contribué à simplifier les procédures, à améliorer l'accessibilité des services fiscaux et à renforcer la performance administrative. L'article conclut que la transformation numérique de la DGI constitue un levier stratégique pour moderniser l'administration fiscale marocaine et améliorer la qualité du service rendu aux contribuables.

Mots-clés : Digitalisation ; Direction Générale des Impôts ; Maroc ; télé services fiscaux ; plateforme SIMPL ; modernisation administrative ; qualité du service fiscal ; performance administrative.

Abstract

This article analyzes the digitalization of Morocco's General Directorate of Taxes as a lever for administrative modernization and the improvement of tax service quality. The study adopts an exploratory approach based on the analysis of the digital transformation process within the General Directorate of Taxes, particularly through the development of online tax services and the SIMPL platform.

Methodologically, the research relies on a documentary and statistical analysis of the annual activity reports of the General Directorate of Taxes covering the period 2015–2024. The sample consists of data and indicators extracted from these reports, related to the evolution of digital tax services.

The results show that digitalization has contributed to simplifying procedures, improving access to tax services, and strengthening administrative performance. The article concludes that the digital transformation of the General Directorate of Taxes represents a strategic lever for modernizing Morocco's tax administration and improving the quality of services provided to taxpayers.

Keywords: Digitalization; General Directorate of Taxes; Morocco; online tax services; SIMPL platform; administrative modernization; tax service quality; administrative performance.

Plan article

1. Introduction
2. Contexte général de la digitalisation de la direction générale des impôts
3. Processus et étapes de la digitalisation de la direction générale des impôts
4. Présentation des télé-services et des stratégies numériques SIMPL
5. Méthodologie de recherche
6. Résultats
7. Discussion

1.Introduction

À l'instar de tous les pays du monde entier, surtout les pays en voie de développement, Le Maroc est engagé à instaurer un système fiscal depuis plusieurs années qui réponde à tous les exigences de l'économie mondiale et s'harmonisant avec la situation actuelle du pays. Puisque la construction d'un état démocratique moderne nécessite l'instauration d'une politique fiscale équitable et juste.

Historiquement perçue comme une institution administrative lourde, bureaucratique et parfois difficile d'accès, la DGI joue pourtant un rôle fondamental dans le fonctionnement de l'État. En assurant la collecte des recettes fiscales, elle garantit le financement des politiques publiques, des infrastructures, des services sociaux et de l'ensemble du fonctionnement institutionnel du pays. Cependant, cette mission stratégique s'est longtemps heurtée à des défis majeurs : procédures complexes, déplacements obligatoires, files d'attente interminables, lenteurs dans le traitement des dossiers, ou encore manque de transparence dans les démarches. Ces difficultés ne faisaient qu'accroître la méfiance des contribuables envers l'administration fiscale et constituaient un frein important à l'élargissement de l'assiette fiscale. Dans cette optique, La Direction générale des impôts (DGI) a consacré ses efforts à dresser une stratégie qui a pour finalité la redéfinition, non seulement de la relation entre l'administration et les entreprises mais également avec les usagers, de manière à ce qu'elle soit plus simple, plus rapide et moins coûteuse. En fait, l'administration fiscale a été toujours perçue aux yeux du contribuable comme un gendarme omnipotent, suite à la nature de ses activités relatives à la vérification, au contrôle et à la sanction le cas échéant. C'est pour cela, elle a mis en œuvre ces nouveaux outils digitaux, pour dévoiler certaines valeurs de transparence et de légitimité dans les transactions, que ce soit avec les personnes morales (sociétés) ou avec les personnes physiques (particuliers, professionnels).

L'orientation de la DGI au Maroc vers l'automatisation et la digitalisation du système des déclarations de la liasse fiscale à partir de l'exercice 2017 permettra, sans aucun doute d'une part, de simplifier et fluidifier la relation entre les contribuables et l'administration fiscale, et d'autre part, d'optimiser ses propres performances internes. Cette approche s'inscrit dans une stratégie plus globale de modernisation de l'administration marocaine, portée par la vision royale et les réformes gouvernementales, qui placent la digitalisation au cœur du renforcement de la qualité des services publics et de la gouvernance. Elle répond également à un impératif international : celui de s'aligner sur les meilleures pratiques fiscales mondiales en terme d'efficacité, de transparence et de lutte contre la fraude.

Le concept de digitalisation, ou "transformation numérique", demeure pluriel : Stolterman et Fors (2004) le décrivent comme " l'ensemble des changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine ", Dans cette optique, la DGI a entrepris une refonte profonde de ses processus afin de devenir une « administration connectée », par la mise en place de nouveaux services en ligne et

applications mobiles afin de simplifier les démarches administratives et d'accroître l'autonomie des usagers. Cette transition numérique, encadrée par des dispositions administratives précises notamment l'obligation d'identification auprès de la DGI et l'attribution de codes d'accès personnalisés vise à garantir la sécurité, la fiabilité et la transparence des opérations fiscales, tout en renforçant la relation de confiance entre l'administration et les contribuables. À ce titre la généralisation des télé-déclarations et télé paiements ont été progressivement aux entreprises même aux contribuables signalant un progrès important dans l'évolution du système fiscal marocain.

Le présent article a pour sujet la digitalisation de la Direction Générale des Impôts au Maroc et son rôle dans la modernisation administrative ainsi que dans l'amélioration de la qualité du service fiscal. Il vise principalement à analyser dans quelle mesure les outils numériques mis en place par la DGI, notamment les télé services et la plateforme SIMPL, contribuent à simplifier les démarches fiscales, à renforcer la transparence, à améliorer la relation avec les contribuables et à optimiser la performance de l'administration fiscale.

Cela nous amène à formuler notre question problématique comme suite : Dans quelle mesure la digitalisation de la Direction Générale des Impôts améliore-t-elle réellement la qualité du service fiscal au Maroc ?

Afin de répondre à cette problématique, cette recherche est structurée en quatre parties principales. la première partie présente le contexte général et les motifs ayant conduit à la digitalisation de la DGI .le deuxième axe retrace le processus et les principales étapes de cette transformation numérique .le troisième axe est consacré à la présentation des télé services fiscaux et des stratégies numériques mise en place ,notamment à travers la plateforme SIMPL et les stratégies numériques qui l'accompagnent, nous présenterons dans le quatrième axe la méthodologie de recherche adoptée, en se basant sur les statistiques extraits des rapports annuels d'activité de la DGI couvrant la période de 2015 à 2024, ,le cinquième axe sera consacré à la présentation et a l'analyse des résultats obtenus à partir de ces données .Enfin , le sixième axe proposera une discussion critique portant sur les avancées, les limites observées et que les perspectives futures de cette transformation numérique.

2. Contexte général de la digitalisation de la DGI

Aujourd'hui, nous sommes témoins d'une véritable révolution numérique due aux effets de la mondialisation qui a favorisé l'émergence de ce que l'on qualifie désormais d'économie digitale. Compte tenu de ce contexte, le Maroc a renforcé son engagement dans le domaine des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Cette dynamique s'est matérialisée à travers l'élaboration de plusieurs stratégies nationales de digitalisation, telles que " Maroc Numeric 2013" et "

Maroc Digital 2020 ", et par la création d'organismes spécialisés, comme l'Agence de Développement du Digital (ADD), chargée de piloter et d'accompagner cette transition numérique.

Le "plan Maroc numérique 2013 " lancée par le gouvernement marocain en 2009, a constitué la première étape structurante de cette vision nationale. Elle visait à faire des TIC un moteur de croissance économique et un pilier de développement social tout en modernisant l'administration publique et en favorisant l'inclusion digital ,Cette stratégie s'inscrivait dans la continuité des Hautes Orientations Royales, notamment celles exprimés par Sa Majesté le Roi Mohammed VI dans son discours relatif à la réforme de l'administration en 2016, où il a mis en avant l'utilisation du digital comme levier pour améliorer l'efficacité, l'efficience et l'orientation service de l'administration publique. Dès lors la transformation numérique n'a pas seulement constitue une réponse aux défis de la mondialisation mais elle s'est imposé comme un choix stratégique structurant et durable dans le but de construire une société de l'information, connectée efficiente, et transparente.

Elle reposait sur quatre axes principaux : la généralisation de l'usage des TIC, le développement de l'administration électronique (e-gov), le soutien à l'industrie des TIC et le renforcement des infrastructures numériques. À travers ces axes, le plan Maroc Numérique 2013 a permis de renforcer la qualité des services publics, à stimuler l'innovation, et à renforcer la compétitivité des entreprises marocaines, notamment les PME. Dans le domaine fiscal, cette stratégie a marqué un tournant significatif. Elle a permis de lancer plusieurs projets de dématérialisation, notamment la télé déclaration, le télépaiement des impôts, la digitalisation des procédures de contrôle fiscal et l'automatisation du traitement des données. Ces transformations ont considérablement amélioré l'efficacité de l'administration fiscale, en accélérant le traitement des dossiers et en simplifiant l'accès à l'information. Par ailleurs, l'impact sur les relations entre l'administration fiscale et les contribuables a été notable par l'usage des outils numériques qui ont permis une communication plus fluide, une réduction des interactions physiques et une amélioration de la qualité des services offerts. Cette évolution s'est accompagnée d'une montée en compétence des agents fiscaux, désormais davantage orientés vers des tâches d'analyse, d'interprétation des données et de contrôle ciblé. Bien que certains objectifs de la stratégie aient connu des limites dans leur mise en œuvre notamment en ce qui concerne l'inclusion numérique des zones rurales ou la sensibilisation des petites entreprises.

Le plan Maroc Numeric 2013 a posé des bases d'une transformation digitale durable, il a ouvert la voie à d'autres programmes, tels que Maroc Digital 2020 et la stratégie actuelle de transformation numérique à l'horizon 2030, consolidant ainsi la modernisation continue de l'administration publique marocaine.

La Stratégie Nationale « Maroc Digital 2020 », adoptée en 2016, s'inscrit dans la continuité de la vision amorcée par « Maroc Numeric 2013 » avec l'ambition renforcée de faire du numérique un véritable

levier de transformation économique, sociale et administrative au Maroc, Ce plan stratégique permettant de s'inscrire dans une économie moderne d'automatisation ainsi il englobe la digitalisation de toute les procédures y compris celles fiscales.

Au-delà de ses dimensions économiques la stratégie met un accent particulier sur la modernisation de l'administration publique à travers l'intégration systématique des technologies de l'information et de la communication. Elle consacre aussi la digitalisation comme un instrument de rationalisation des processus administratifs d'amélioration de la qualité du service rendu et de consolidation de la transparence dans la relation entre l'état et les citoyens .Ainsi, conformément aux orientations du plan, la DGI a progressivement adopté des plateformes en ligne permettant la déclaration et le paiement électronique des impôts, la dématérialisation des attestations fiscales, ainsi que la consultation et le suivi digitalisé des dossiers fiscaux.

La stratégie repose sur quatre grandes priorités :

La première est la digitalisation des services publics, qui vise à rendre les administrations plus efficaces, plus transparentes et plus proches des citoyens. Cela passe notamment par la dématérialisation des procédures administratives, l'accès en ligne aux services, et le développement de plateformes numériques pour les différentes démarches, y compris fiscales.

La deuxième priorité concerne la transformation numérique du tissu économique national, notamment celle des petites et moyennes entreprises (PME). Elle cherche à améliorer la compétitivité des entreprises marocaines en promouvant l'adoption des technologies numériques, en soutenant l'innovation, et en facilitant l'accès aux outils digitaux.

La troisième priorité concerne l'inclusion numérique, qui vise à réduire la fracture digitale entre les régions, entre les populations urbaines et rurales, ainsi qu'entre les différentes catégories sociales. L'objectif est d'assurer un accès équitable aux services numériques et de renforcer les compétences digitales de l'ensemble des citoyens, notamment grâce à des programmes de formation et de sensibilisation.

Enfin, la quatrième priorité est le développement d'un écosystème numérique performant, comprenant l'amélioration des infrastructures technologiques, le soutien aux start-ups, et la promotion de l'entrepreneuriat digital.

3. Processus et étapes de la digitalisation de la direction générale des impôts

Le système fiscal marocain a connu une réforme dans les années 80 visant à adopter un système fiscal moderne et synthétique comparables aux économies mondiales "CESE, 2019".

L'administration fiscale est le noyau de tout système fiscale , où elle est chargée de calculer et de percevoir les impôts tels que impôts sur société , impôts sur le revenu et la taxe sur la valeur ajoutée et de s'assurer

de la conformité aux dispositions fiscales , depuis longtemps les contribuables se déplacent au bureau d'accueil de l'administration fiscale pour déposer une réclamation, leur déclarations, faire un paiement ou bien demander une attestions ,face à ces défis la DGI est devenu devant importance de suivre le progrès technologiques et digitaliser ses services à ce dernier tout en garantissant la sécurité et la fiabilité du traitement de l'information à chaque étape du processus de la transmission des données par le contribuable tels que les déclarations paiements et réclamations jusqu'à leur conservation et leur mobilisation ultérieure que ce soit à des fins de contrôle de gestion ou d'analyse statistique.

Il ressort de ce qui précède que la transformation numérique n'est pas un phénomène récent, mais qu'elle représente une priorité pour la DGI depuis plusieurs années, dont elle a adopté un processus de digitalisation qui a suivi une trajectoire progressive, articulée autour de jalons stratégiques et de réformes successives. Chaque étape de la mise en place des premiers services en ligne à la généralisation des plateformes numériques de déclaration et de paiement – a marqué une avancée significative dans la consolidation d'un écosystème fiscal digitalisé. Ces évolutions traduisent à la fois une volonté politique affirmée et une démarche institutionnelle proactive visant à améliorer la qualité du service rendu, renforcer la transparence et moderniser le contrôle fiscal.

Les principales étapes de ce processus peuvent être présentées de la manière suivante :

- ❖ **1995** : Introduction des NTIC au Maroc, marquant le début de l'ère numérique.
- ❖ **2005-2007** : Lancement du projet SIT (Système Intégré de Taxation) et premières phases de télé-déclaration de la TVA.
- ❖ **2009-2010** : Dématérialisation de l'impôt sur les sociétés (Simpl-IS) et de l'impôt sur le revenu (Simpl-IR).
- ❖ **2014-2016** : Mise en place de l'Identifiant Commun de l'Entreprise (ICE) et lancement de nouveaux services en ligne tels que SIMPL-Attestation, SIMPL Compte Fiscal et SIMPL Recherche Entreprise.
- ❖ **2017-2018** : Généralisation des télé-déclarations et paiements en ligne, déploiement d'applications mobiles (« Mon Compte Fiscal », SIMPL Enregistrement, SID) et suppression de l'obligation de se rendre physiquement à la DGI.
- ❖ **2019** : Lancement de l'application Daribati, offrant des services complets comme le paiement des impôts, l'achat de timbres fiscaux ou la consultation des déclarations.
- ❖ **2020-2021** : Introduction de la prise de rendez-vous en ligne, du paiement pour la Contribution Professionnelle Unique (CPU) et d'un chatbot fiscal pour faciliter les interactions.

- ❖ **2022-2024** : Extension des services aux personnes physiques et morales, et adoption de la facture électronique ainsi que de la comptabilité informatisée.

4. Présentation des télé-services et des stratégies numériques SIMPL

La digitalisation entraîne des transformations importantes dans de nombreux domaines, notamment la fiscalité "Allingham, M.G. et Sandmo, A.", en renforçant le contrôle fiscal et la lutte contre la fraude et l'évasion.

Au Maroc, la modernisation de l'administration publique passe par la digitalisation des services fiscaux, qui vise à améliorer l'efficacité, la transparence et la simplification des procédures. Pour ce faire, l'État a mis en place des outils numériques facilitant les interactions entre les contribuables et l'administration fiscale. Dans ce cadre, la Direction Générale des Impôts a développé le service électronique « SIMPL » ou « service fiscal en ligne », permettant aux entreprises et aux professionnels de déclarer et payer l'impôt sur les sociétés, l'impôt sur le revenu et la TVA sans se déplacer. Ces services réduisent les erreurs liées au traitement manuel et sont rendus accessibles et simplifiés grâce aux régimes SIMPL-TVA, SIMPL-IS et SIMPL-IR.

Le guichet électronique SIMPL a été introduit en 2007 avec le télé service SIMPL-TVA pour les déclarations et paiements de la TVA. En 2009, le SIMPL-IS a été ajouté pour l'impôt sur les sociétés, puis en 2011, le SIMPL-IR pour l'impôt sur le revenu a complété l'offre. En septembre 2019, la DGI a également lancé un télé service permettant aux concessionnaires de régler les frais d'immatriculation des véhicules en ligne, avec des attestations comportant une référence garantissant l'authenticité des informations "Rapport sur les recommandations des assises nationales de la fiscalité, 2019".

Les télé services SIMPL offrent la possibilité de déclarer et payer en ligne 24h/24 et 7j/7, tout en proposant des fonctionnalités facilitant les démarches : pré remplissage, contrôles de cohérence et calculs automatiques. L'usage de l'EDI (Échange de Données Informatisé) remplace le mode EFI (Échange de Formulaire Informatisé), rendant le processus plus simple et fiable.

Pour faciliter la transition des déclarations et paiements physiques vers les services électroniques, les entreprises peuvent attribuer des profils utilisateurs (rédacteur, responsable de la déclaration, responsable du paiement) afin de gérer les accès de leurs préposés. De plus, SIMPL fournit automatiquement un accusé de bonne exécution en temps réel, portant la signature électronique de la DGI. Cette signature confère à l'accusé une valeur légale, opposable à l'administration, et garantit que la déclaration ne pourra être modifiée.

Les systèmes d'information : piliers de la stratégie numérique

Dans le contexte de la transformation numérique, les systèmes d'information de la Direction Générale des Impôts se positionnent comme un élément structurant et stratégique de l'administration fiscale. Ils

transcendent leur rôle purement opérationnel pour devenir un levier de modernisation organisationnelle et un instrument central dans l'amélioration de la performance de la DGI.

✓ . **Système Intégré de Taxation (SIT)**

Le SIT a été élaboré en un projet intégrer intégrant l'ensemble des missions de la DGI, il contribue à la gestion la DGI en interne "Amrani.F, 2008", ce système représente le noyau du système digital de la DGI, Introduit officiellement en 2005 et déployé à grande échelle en 2014 dans diverses directions régionales, cependant il offre la possibilité de créer un dossier unique pour chaque contribuable, d'automatiser le traitement des déclarations et des recouvrements, tout en renforçant la précision et l'efficacité des contrôles fiscaux. Ainsi il réduit la charge de travail peu valorisante des agents, améliore le suivi et la crédibilité des informations, et perfectionne les procédures en exploitant des technologies de pointe telles que les moteurs à règles et les systèmes d'alerte. Ce système comprends deux sous-projets : SIT-Assiette, pour la gestion des applications liées à l'assiette fiscale, et SIT-PVRC, pour la programmation, le contrôle, le recouplement et le contentieux administratif.

Le SIT a donc joué un rôle crucial dans la transformation numérique, favorisant la modernisation administrative et l'efficacité interne de la DGI.

✓ **Système d'Information Décisionnel (SID)**

Ce système a contribué à alléger la charge de travail à faible valeur ajoutée des agents, à renforcer la fiabilité des données et à optimiser l'ensemble des processus internes. Le Système d'Information Décisionnel (SID) complémentaire au SIT, le SID, lancé en 2010, a pour mission de fournir aux gestionnaires de la DGI des instruments d'aide à la décision stratégique via des tableaux de bord et des outils de reporting. Le SID améliore la surveillance, le contrôle et la planification des activités fiscales, tout en renforçant la gestion et la sécurité du système d'information. Il intègre également des fonctionnalités avancées de continuité d'activité, de cybersécurité, et de classification des actifs informationnels. En facilitant l'accès rapide à des données fiables et structurées, le SID soutient la performance opérationnelle et stratégique de la DGI dans le cadre de sa transformation numérique.

✓ **Système d'Analyse des Risques (SAR)**

Le SAR, mis en place par la Direction Générale des Impôts en 2017 "Beradda, E.2017" représente un progrès significatif dans l'évolution du contrôle fiscal. En se basant uniquement sur des critères objectifs et en étant indépendant des interventions humaines, il démontre la théorie de l'automatisation des processus "Davenport, 1993", ce qui permet de réduire les erreurs humaines et d'améliorer la fiabilité des décisions administratives. Il fonctionne en intégrant les déclarations fiscales des contribuables au Système Intégré de Taxation (SIT), et attribue à chaque contribuable un score de risque calculé à partir d'indicateurs prédéfinis (incohérences déclaratives, écarts significatifs, comportements atypiques).

L'innovation de ce dispositif réside également dans sa dimension adaptative : en tant que système évolutif, il illustre la théorie des systèmes complexes adaptatifs "Holland, 1992", puisqu'il est continuellement réajusté en fonction des retours d'expérience, des nouvelles données intégrées et des dynamiques fiscales émergentes. À travers cette démarche, la DGI optimise non seulement l'allocation de ses ressources de contrôle en concentrant ses efforts sur les dossiers à fort enjeu, mais renforce également la rigueur, l'équité et la transparence de son action. Ce mécanisme confère ainsi à l'administration fiscale une capacité accrue d'anticipation et d'adaptation, consolidant la confiance institutionnelle et favorisant une meilleure conformité volontaire des contribuables.

5.Méthodologie de recherche

5.1. Revue de littérature

Les recherches récentes menées au Maroc soulignent le rôle stratégique de la digitalisation dans la modernisation du contrôle fiscal et l'amélioration de la performance de l'administration fiscale, or la littérature met en évidence que la transformation numérique de la Direction Générale des Impôts a profondément modifié les pratiques de gestion, de contrôle et de communication avec les contribuables. Selon Aafir, H., Ichou, M. A., Jnah, A., et Moqqadem, O (2023), la numérisation influence significativement le contrôle fiscal, en automatisant les procédures, en accélérant l'accès à l'information et en améliorant l'efficacité des agents. Leur étude quantitative, réalisée auprès de 110 inspecteurs, montre que les outils numériques augmentent la précision des contrôles et réduisent les risques de fraude. De leur côté, El Ghiouan, E. M., et El Adnani, M. J. (2023), à travers une approche qualitative et documentaire, soulignent que la digitalisation favorise la performance de la DGI en simplifiant les processus fiscaux, en renforçant la transparence et en consolidant la confiance entre l'administration fiscale et les contribuables. Benazzou, L., et Ettahiri, L. (2022) confirment cette dynamique, démontrant, à partir des rapports officiels de 2016 à 2020, une corrélation positive entre la digitalisation et l'augmentation des recettes fiscales.

Ibikas, M., et Rherib, N. (2023), à travers des entretiens avec des responsables fiscaux à Agadir, observent que la digitalisation transforme les méthodes de contrôle en facilitant la collecte et l'analyse des données, ce qui améliore la détection des irrégularités et la précision des vérifications. Boumahdi, L et M'Bark, O. (2023) ajoutent que la dématérialisation des services fiscaux réduit les délais de traitement, améliore le recouvrement et renforce la confiance entre administration et contribuables.

Chami, M., et Moussaoui, A (2022) montrent que, dans la Direction Régionale de Marrakech, la numérisation des procédures de contrôle fiscal accroît l'efficacité opérationnelle et modernise les méthodes de gestion grâce aux technologies innovantes. Enfin, Misoid, M., Elbahlouli, L., & Salehddine, A (2019) soulignent l'importance de la télé-déclaration pour la transition complète de la DGI vers le

numérique, permettant d'élargir le champ fiscal, d'améliorer la gestion et de renforcer la confiance des contribuables, contribuant ainsi à l'augmentation des recettes.

Ces travaux confirment que la digitalisation représente un tournant majeur pour l'administration fiscale marocaine, en améliorant le contrôle fiscal, la mobilisation des ressources publiques, la transparence et la qualité du service rendu. Néanmoins, ils rappellent la nécessité d'un encadrement rigoureux concernant la sécurité des données et la formation des agents pour assurer une transformation numérique durable, efficace et éthique. Enfin, la littérature récente met en lumière certaines lacunes : peu d'études évaluent l'impact différencié de la digitalisation selon la taille ou le secteur des entreprises, les analyses coûts-bénéfices à long terme restent limitées, et les effets institutionnels et culturels de ces réformes sont peu explorés. Ces manques ouvrent la voie à de nouvelles recherches sur l'influence de la digitalisation sur la performance du contrôle fiscal dans un contexte marocain, où les réformes numériques se développent rapidement mais nécessitent encore des évaluations empiriques rigoureuses.

5.2. Méthodologie d'analyse

La digitalisation de la Direction Générale des Impôts va au-delà d'une série d'étapes techniques ou de l'instauration de services en ligne. Elle représente un changement majeur dans le lien entre l'administration fiscale et le contribuable, ouvrant la voie à de nouvelles possibilités. Afin de comprendre pleinement cette progression, notre approche méthodologique se base sur l'étude de quatre aspects cruciaux : la transition vers une administration axée sur le service et entièrement numérique, la performance du contrôle fiscal, l'efficacité du recouvrement, et finalement, la gestion des contentieux administratifs. L'analyse de ces aspects, basée sur l'analyse des rapports d'activités de la DGI de 2015 à 2024, nous offre une perspective tangible sur la manière dont le numérique s'est transformé en un instrument stratégique de modernisation et d'efficacité au bénéfice du système fiscal.

5.3. Choix de la période étudiée

La situation fiscale au Maroc avant et après l'année 2015.

Pourquoi 2015 ? cette année constitue un tournant décisif dans le processus de la transformation numérique de la DGI elle dont elle marque la généralisation des nouvelles technologies de informations à l'ensemble des directions relevant de son autorité, ouvrant ainsi une nouvelle ère de modernisation des services fiscaux.

✓ Avant 2015

- Des démarches de paiement des impôts compliquées.
- Le contribuable doit se déplacer plusieurs fois à l'administration fiscale pour s'acquitter des obligations fiscales.
- Les contribuables sont confrontés à des formulaires fiscaux multiples et complexes.

▪ Le recours au droit de réclamation est long.

✓ **Après 2015**

- Réorientation de la stratégie de la DGI : le contribuable est au centre des préoccupations
- Gestion de processus de transformation.
- Créer une relation de confiance avec le contribuable.
- Réduction des délais de séjour des inspecteurs dans les entreprises pendant l'opération de vérification.
- Déclarations rectificatives sans frais.
- Modulation des sanctions selon la gravité des infractions.
- Révision du Code Général des Impôts.
- Facilitation du processus de paiement des impôts.

6. Résultats

6.1. Devenir une administration de service, totalement numérique

L'axe stratégique « Devenir une administration de service, totalement numérique » a été mis en œuvre à 94% (Plan stratégique 2024-2028, DGI, Royaume du Maroc), constitue une priorité du Plan stratégique 2024-2028 de la DGI. Il vise à moderniser l'administration fiscale et à améliorer sa relation avec les contribuables. L'objectif principal est de mettre le citoyen et l'entreprise au centre des services offerts. Pour cela, la DGI prévoit la dématérialisation complète des procédures fiscales et administratives. La création d'une plateforme numérique intégrée permettra de rassembler l'ensemble des services en ligne. Enfin, cette transformation contribuera à renforcer la transparence et à réduire la dépendance au présentiel.

Cet axe aussi se traduit concrètement à travers une série d'indicateurs qui témoignent de l'évolution progressive de la DGI vers la digitalisation complète de ses services.

Dans cette perspective, nous examinons d'abord l'élargissement de l'assiette fiscale.

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

Année	Montant des recettes globales nettes en Milliards de DH
2015	124,370
2016	127,848
2017	128,565
2018	149,583
2019	151,802
2020	144,815
2021	153,144
2022	178,10

2023	190,67
2024	220,526

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2015-2024

L'analyse des données montre l'impact positif des mesures de digitalisation adoptées par la DGI. Les recettes fiscales ont en effet progressé de **124,37 milliards de DH en 2015** à **220,53 milliards de DH en 2024**, traduisant une augmentation de près de **77 %** sur la période. Cette évolution soutenue illustre l'apport déterminant de la dématérialisation des procédures, de la télé-déclaration et du télé paiement dans le renforcement de l'efficacité du recouvrement fiscal, malgré les fluctuations conjoncturelles enregistrées certaines années.

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

Année	Nombre d'adhérents aux SIMPL	Les paiements électroniques par rapport aux recettes spontanées en millions de DH	
		Recettes spontanées	Paiement électronique
2015	8 199,00		
2016	232 025,00		
2017	408 887,00	139 136,00	106 985,00
2018	642 545,00	141 159,00	120 209,00
2019	887 100,00	148 815,00	134 968,00
2020	1 095 089,00	148 815,00	134 968,00
2021	1 543 750,00	156 358,00	142 598,00
2022	1 882 099,00	182 661,00	167 135,00
2023	2 183 250,00	194 976,00	180 280,00
2024	2 506 181,00	224 710,00	204 883,00

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2015-2024

Entre 2015 et 2024, le nombre d'adhérents aux SIMPL a fortement augmenté, passant de 8 199 à 2 506 181. La croissance a été très rapide entre 2015 et 2017, puis s'est poursuivie de manière régulière chaque année, montrant une adoption massive et continue des services SIMPL.

Tableau N°3 : Opérations effectuées de manières dématérialisée en milliers

Année	Nombre d'opérations effectuées de manières dématérialisée en milliers de DH
2015	620,00
2016	2 650,00
2017	6 880,00
2018	9 980,00
2019	14 710,00
2020	14 250,00
2021	18 820,00
2022	21 207,00
2023	22 757,00
2024	24 512,00

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2015-2024

En 2024, le nombre d'opérations dématérialisées effectuées à 24,5 millions, soit presque 9 fois le volume enregistré en 2016 (2,65 millions). Par rapport à 2023, ce chiffre représente une progression significative de 47 %, illustrant l'accélération continue de la digitalisation des services.

En 2024, le nombre d'opérations dématérialisées a atteint 24,5 millions, contre 6,2 millions en 2015, soit une multiplication par 4. En 2023, on enregistre 22,7 millions d'opérations, en hausse de 7 % par rapport à 2022. Le nombre d'adhérents aux SIMPL a également progressé de manière continue. Cette évolution confirme la généralisation progressive des services digitaux.

Tableau N°4 : Ventilation des déclarations déposées en ligne entre la période (2017-2024) en millions

ANNEE	IS	IR	TVA
2017	572 458 ,00	525 667,00	1 815 979,00
2018	450 062 ,00	816 968,00	1937189,00
2019	514 960,00	888 368,00	2 017628,00
2020	527 354,00	798 980,00	2 034 133,00
2021	601 183,56	910 837,20	2318911,62
2022	635 416,00	1 420 400,00	2 402 780,00

2023	713 959,00	1 268 668,00	2 486 910,00
2024	769 355,00	1 411 538,00	2 623 882,00

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2017-2024

Entre 2017 et 2024, les trois catégories d'impôts (IS, IR et TVA) ont connu une hausse continue des déclarations en ligne, mais avec des rythmes différents. L'IR enregistre la progression la plus marquante, passant de 525 667 à 1 411 538 déclarations, soit presque le triple, traduisant une forte adhésion des particuliers à la digitalisation. L'IS, de son côté, évolue de 572 458 en 2017 à 769 355 en 2024, avec une progression plus modérée. Quant à la TVA, elle demeure l'impôt le plus télé déclaré en volume, en passant de 1,8 million de déclarations en 2017 à plus de 2,6 millions en 2024, confirmant son rôle central dans le système fiscal.

Tableau N°5 : l'évolution Télépaiements (2016-2024)

Année	Télépaiements(en millions)
2016	2,47
2017	3.94
2018	5.69
2019	7.79
2020	7.29
2021	9.42
2022	10,34
2023	11,17
2024	11,93

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2016-2024

D'après l'analyse du rapport d'activité de la DGI, le nombre d'opérations télé payées en 2024 s'élève à 11,93 millions contre 2,47 millions en 2016 soit une progression de 383 %. La tendance globale est fortement positive depuis 2017.

Tableau N°6 : Attestations électroniques délivrées en milliers

Année	Nombre d'opérations
2016	16,85
2017	169,5
2018	644,8
2019	1 300
2020	1 929
2021	3 081
2022	3 562
2023	4 070
2024	4 640

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2016-2024

Le nombre d'attestations électroniques délivrées a atteint 4,07 millions en 2023, contre 3,56 millions en 2022, soit une croissance de 14 %. Depuis 2017 (169,5 milliers), le volume a été multiplié par 23. En 2024, il s'élève à 4,64 millions, confirmant une dynamique soutenue de digitalisation des services fiscaux.

Tableau N°7 : Assistance

Année		2022	2023	2024
	Assistance par téléphone	62 246,00	49 163,00	46 308,00
	Assistance par email	47 204,00	61 630,00	66 811,00
CHATGBOT	Conversation	16 837,00	14 664,00	11 169,00
	Questions posées	67 405,00	61 843,00	49 736,00

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2022-2024

En 2024, le centre d'appel de la DGI a enregistré en moyenne 46 308 appels et 66 811 mails par jour. Les sollicitations reçues portaient principalement sur les dispositions légales, les démarches administratives, ainsi que sur le suivi des réclamations déposées auprès des services régionaux. S'agissant des services en ligne, les questions concernaient essentiellement l'assistance technique, notamment l'adhésion et le renouvellement des mots de passe.

Afin d'améliorer la gestion de la relation avec les usagers, un appel d'offre a été lancé en 2022 pour développer et déployer une solution basée sur un assistant virtuel (Chatbot). Celui-ci permet d'interagir

avec les utilisateurs en arabe et en français, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, tout en les accompagnant dans l'utilisation des services numériques.

Le bilan de l'année 2024 fait état de 11 169 conversations initiées et de 49 736 questions posées, soit une moyenne d'environ cinq questions par conversation, témoignant de l'efficacité de cet outil dans l'amélioration de l'assistance aux contribuables.

6.2. Contrôle fiscal

Tableau 8 : Nombre de dossiers vérifiés par type de contrôle fiscal

Année	Contrôle sur pièces	Contrôle sur place
2015	0	2 167
2016	0	3 258
2017	9 876	3 977
2018	23 484	7 622
2019	45 136	7 481
2020	30 888	1 681
2021	50 048	4 804
2022	47 374	5 215
2023	55 596	5 793
2024	60 831	7 674

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2015-2024

Entre 2017 et 2024, les contrôles fiscaux au Maroc ont fortement évolué. Le contrôle sur pièces est passé de 9 876 dossiers en 2017 année de mise en application du CSP à 45 136 en 2019, avant de baisser à 30 888 en 2020 à cause de la pandémie. Il a ensuite repris avec 50 048 en 2021, légèrement diminué à 47 374 en 2022, puis augmenté à 55 596 en 2023 et 60 831 en 2024.

Le contrôle sur place, plus approfondi, a augmenté de 3 977 dossiers en 2017 à 7 481 en 2019, chuté à 1 681 en 2020, puis progressé régulièrement à 4 804 en 2021, 5 215 en 2022, 5 793 en 2023 et 7 674 en 2024. Ainsi, malgré les variations liées à la pandémie, les deux types de contrôle ont connu une tendance globale à la hausse, avec un renforcement significatif des contrôles sur site afin de lutter efficacement contre la fraude fiscale

6.2.1. Contrôle sur pièce

Tableau° 9 : L'évolution des recettes additionnelles et les recettes CSP en millions DH générées par le contrôle fiscal entre 2015 et 2024 (en millions de DH)

<i>Année</i>	<i>Les recettes additionnelles et les recettes CSP en millions DH</i>	
	<i>les recettes additionnelles</i>	<i>Les recettes CSP</i>
2017	12 109,00	1 050,1
2018	17 692,00	3 445,00
2019	14 276,00	4 101,00
2020	7 181,00	3 444,00
2021	110 590,00	5 118,00
2022	13 146,00	4 836,00
2023	14 056,00	5 432,00
2024	17 769,00	5 275,00

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2017-2024

Entre 2017 et 2024, les recettes additionnelles et les recettes CSP présentent des dynamiques différentes. Les recettes additionnelles fluctuent fortement, avec un pic notable en 2021, tandis que les recettes CSP montrent une progression régulière et continue, passant de 1 050,1 MDH en 2017 à 5 275 MDH en 2024. Cette évolution souligne l'amélioration de l'efficacité du recouvrement des droits, malgré la variabilité des recettes additionnelles.

6.2.2. Contrôle sur place

Tableau N° 10 : L'évolution des recettes additionnelles et les recettes Contrôle sur place en millions DH générées par le contrôle fiscal entre 2015 et 2024 (en millions de DH)

<i>Année</i>	<i>Les recettes additionnelles et les recettes CSP en millions DH</i>	
	<i>les recettes additionnelles</i>	<i>Les recettes CSP en millions DH</i>
2017	12 109,00	6 749,00
2018	17 692,00	8 647,00
2019	14 276,00	7 970,00
2020	7 181,00	2 176,00
2021	10 590,00	2 823,00
2022	13 146,00	5 576,00

2023	14 056,00	5 801,00
2024	17 770,00	9 605,00

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2017-2024

Entre 2017 et 2024, les recettes additionnelles et les droits recouverts via le contrôle sur place ont montré des tendances contrastées mais globalement positives. Les recettes additionnelles sont passées de 12 109 MDH en 2017 à 17 770 MDH en 2024, avec une baisse notable en 2020 (7 181 MDH) due à des circonstances exceptionnelles. Les droits recouverts via contrôle sur place ont progressé de 6 749 MDH en 2017 à 9 605 MDH en 2024, malgré une légère diminution en 2020-2021. Ces chiffres illustrent la stabilité et l'efficacité croissante du contrôle sur place dans le recouvrement des droits fiscaux, même face aux aléas économiques.

Tableau N° 11 : Nombre de dossiers vérifiés par nature de contrôle

<i>Année</i>	<i>Vérification générale</i>	<i>Contrôle ponctuel</i>
2015	1 393	774
2016	1 411	1 847
2017	1 936	2 041
2018	4 178	3 444
2019	4 634	3 847
2020	413	1 268
2021	2 422	2 382
2022	3 232	1 983
2023	4 264	1 529
2024	6 267	1 407

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2015-2024

L'analyse des dossiers vérifiés selon la nature du contrôle entre 2015 et 2024 met en évidence des évolutions significatives dans les pratiques de contrôle fiscal. Le nombre de vérifications générales connaît une augmentation constante, passant de 1 393 dossiers en 2015 à 6 267 dossiers en 2024, avec une baisse notable en 2020 (413 dossiers), vraisemblablement imputable aux contraintes liées à la pandémie. En revanche, les contrôles ponctuels présentent une évolution plus hétérogène : après un pic en 2018 (3 444 dossiers) et 2019 (3 847 dossiers), leur nombre diminue progressivement pour atteindre 1 407 dossiers en 2024. L'absence de données pour l'année 2021 ne permet pas d'analyser cette période. Dans l'ensemble, ces tendances suggèrent une priorisation accrue des vérifications générales, reflétant

un renforcement des pratiques de contrôle systématique afin d'optimiser l'efficacité du recouvrement fiscal et de mieux cibler les risques.

6.3. Recouvrement forcé

En 2024, plusieurs avancées ont été réalisées dans le module recouvrement parmi celles-ci on peut citer:

- La dématérialisation des échanges avec la TGR concernant les retenues à la source en matière d'IR/IS.
- La dématérialisation des virements des RAF à cet effet, les receveurs de l'administration fiscale exécutent et transmettent d'une manière dématérialisée les virements à destination de la centrale des virements sachant que ces virements représentent un moyen de contrôle et de matière de risque de la dépense publique.
- Le bilan de la DGI s'élève à ce titre, à fin décembre 2024 plus de 165 252 virements représentant un montant global exécuté de 21 795 MDH.
- La prise en charge de la comptabilité électronique en 2024 les développements informatiques ont été lancés pour la réalisation d'un système de réception par voie électronique des fichiers des écritures comptables FEC.

Tableau N° 12 : Evolution des recettes en MDH du recouvrement forcé

Année	2021	2022	2023	2024
Recettes en MDH	3 270,00	3 458,00	4 589,00	5 531,00

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2021-2024

Entre 2021 et 2024, les recettes issues du recouvrement forcé présentent une progression continue et significative. Elles s'élèvent à 3 270 MDH en 2021, puis augmentent légèrement à 3 458 MDH en 2022, avant de connaître une hausse plus marquée à 4 589 MDH en 2023, pour atteindre 5 531 MDH en 2024. Cette évolution illustre l'efficacité croissante des mécanismes de recouvrement forcé mis en place par l'administration fiscale, permettant de mobiliser des ressources supplémentaires et de sécuriser les droits fiscaux dus. Elle reflète également une amélioration dans la planification et le suivi des procédures de recouvrement, contribuant ainsi à renforcer la performance globale du système fiscal.

6.4. Contentieux administratif et gestion des réclamations

Le module du Contentieux administratif au niveau du système intégré de taxation (SIT) a poursuivi son processus d'évolution en termes de dématérialisation et de mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités "*Rapport d'activité de la DGI 2022*".

Les principales réalisations concernent :

- L'élargissement de la couverture fonctionnelle de la plateforme SIMPL-Réclamation afin d'inclure de nouveaux impôts et taxes tels que la CPU, les droits de timbres et l'IR/PA ;
- Le renforcement et l'amélioration des outils de pilotage et de suivi de la gestion contentieuse ;
- La prise en charge des demandes d'accord après émission ;
- L'enrichissement du télé service SIMPL-Réclamation par une nouvelle option permettant aux adhérents du SIMPL de déposer en ligne leurs demandes de remise gracieuse ;
- L'implémentation de la possibilité d'échange électronique avec le contribuable ayant réclamé via SIMPL-Réclamation pour produire des compléments d'information ;
- Le renforcement du système d'alerte relatif à la gestion des réclamations ;
- La prise en charge des émissions ayant fait l'objet d'une admission ou d'une proposition en non-valeur ;
- L'amélioration de la fonctionnalité Rapport d'instruction » par l'intégration de plusieurs données
- L'amélioration des tableaux de bord.

8.

Tableau^o13 : Evolution de la part des réclamations reçus via SIMPLE et dossiers liquidés

Année	2022	2023	2024
Réclamations déposées	93 442	78 916	90 030
Dossiers liquidés	87 525	79 276	82 464

Source : Synthèse élaborée par nos soins à partir de l'analyse des rapports d'activité de la DGI couvrant la période 2022-2024

Les réclamations fiscales déposées via la plateforme SIMPL ont atteint 93 442 en 2022 avant de reculer à 78 916 en 2023, tandis que les dossiers liquidés sont passés de 87 525 en 2022 à 82 464 en 2024, témoignant d'une gestion plus efficace des contentieux. La part des réclamations reçus via SIMPL a progressé de 9 % en 2022 à 11 % en 2023, soulignant le rôle croissant du numérique dans le traitement des litiges fiscaux.

7. Discussion et Conclusion

Pour résumer, il est incontestable que la digitalisation de la Direction Générale des Impôts (DGI) s'inscrit au cœur de la stratégie nationale de modernisation de l'administration publique marocaine. Elle constitue bien plus qu'une simple transition technologique : il s'agit d'un véritable projet de transformation institutionnelle visant à améliorer la performance, la transparence et la qualité du service rendu aux contribuables. L'analyse des rapports d'activité de la DGI sur la période 2015-2024 montre clairement une dynamique continue d'innovation et d'adaptation. Cette évolution s'est traduite par la généralisation

des télédéclarations et des télépaiements, la dématérialisation de plusieurs démarches fiscales, ainsi que la création de plateformes numériques telles que SIMPL, DARIBATI ou encore le Digital Economy Compliance Tool, dédié à la collecte de la TVA sur les services numériques.

Grâce à ces dispositifs, les contribuables peuvent accéder aux services fiscaux plus facilement, ils bénéficient d'une réduction considérable des délais de traitement et d'une simplification des procédures administratives. De même, les fonctionnaires de la DGI ont beaucoup bénéficié de cette digitalisation, car elle leur permet de faciliter les tâches effectuées, d'éviter le stress au travail. Cela leur permet également d'appliquer un bon contrôle fiscal qui préserve les droits de l'État et des contribuables en même temps. Pourtant, il existe tant de limites ne permettent pas de favoriser la digitalisation du service de fiscalité locale, notamment celles relatives à l'aspect technique et socio-culturel, Cette modernisation a également aidé à augmenter la collecte des recettes fiscales, en facilitant un suivi plus précises des transactions et une action plus performante contre la fraude et l'évasion fiscale.

Cependant, malgré ces avancées notables, des défis persistent. Les obstacles techniques, la disparité de l'accès numérique entre régions, la nécessité de former continuellement les agents et la résistance au changement constituent encore des freins à une digitalisation pleinement aboutie. En outre, certains services, tels que la fiscalité locale, peinent encore à bénéficier pleinement de cette transformation en raison de contraintes organisationnelles et culturelles.

Dans le cadre de son plan stratégie 2024-2028, la DGI affiche néanmoins une ambition claire : renforcer l'intelligence numérique, moderniser son infrastructure technologique et développer des outils d'analyse avancés pour soutenir la prise de décision fiscale. Les efforts entrepris pour la dématérialisation des échanges avec la Trésorerie Générale du Royaume et la diversification des canaux de paiement illustrent cette volonté d'innovation continue.

En guise de conclusion, la digitalisation de la DGI représente aujourd'hui un pivot stratégique dans la réforme du système fiscal marocain, elle constitue un catalyseur, un moteur de modernisation, un facilitateur de la performance administrative, cette transformation ne peut produire pleinement ses effets sans l'implication des fonctionnaires, véritables acteurs du changement, appelés à faire vivre au quotidien les valeurs de transparence et de légitimité et à contribuer à l'édification d'un service public performant et fortement mobilisateur.... Ce chantier, encore en cours de consolidation, confirme que la réussite de la digitalisation ne dépend pas uniquement des technologies mobilisées, mais surtout de la capacité humaine, organisationnelle et institutionnelle à en faire un véritable instrument de performance et de confiance mutuelle entre l'État et le contribuable.

A cet effet la DGI se trouve dans l'obligation à doubler ses efforts déployés dans la matière de digitalisation et à développer ses procédures, de manière à faire face à tout enjeu pouvant obstruer le processus de travail de ses services voire même touché son image de transparence et légitime.

LISTE DES ABREVIATIONS

ADD : Agence de Développement du Digital

CSP : Contrôle sur pièce

CSP : Contrôle sur place

DGI : Direction Générale des Impôts

IR : Impôt sur le Revenu

IS : Impôt sur les Sociétés

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

SAR : Système d'analyse risque

SID : Système d'Information Décisionnel

SIMPL : Services des Impôts en Ligne

SIT : Système Intégré de Taxation

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

TGR : Trésorerie Générale du Royaume

Références bibliographiques

1. Aafir, H., Ichou, M. A., Jnah, A., & Moqqadem, O. (2023). Le contrôle fiscal à l'ère de la digitalisation de l'administration fiscale au Maroc : Une révolution en marche ou une réalité imposée ? *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*, 2(6), 2107–2124. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10209730>
2. Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1(3–4), 323–338. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(72\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0047-2727(72)90010-2)
3. Amrani, F. (2008). Dématérialisation des procédures des services fiscaux au Maroc : Cas du système d'intégration de taxation (SIT) à la Direction Générale des Impôts. https://www.memoireonline.com/03/12/5517/m_Dematerialisation-des-procedures-des-services-fiscaux-au-Maroccas-du-systeme-d-integration-de21.html
4. Benazzou, L., & Ettahiri, 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'Économie et de Gestion*, 3(4). <https://www.revufreg.fr/index.php/home/article/view/613>
5. Beradda, E. (2017, 3 février). Comment la DGI décide d'un contrôle fiscal. *Médias24*. <https://medias24.com/2017/02/03/comment-la-dgi-decide-dun-controle-fiscal/>
6. Boumahdi, L., & M'Bark, O. (2023). L'impact de la digitalisation des services fiscaux sur la performance de la Direction Générale des Impôts au Maroc. *Public & Nonprofit Management Review*, 6(1). <https://revues.imist.ma/index.php/PNMReview/article/view/39585/20464>
7. CESE. (2019). Un système fiscal, pilier pour le nouveau modèle de développement (Auto-saisine n° 39/2019). Conseil Économique, Social et Environnemental.
8. Chami, M., & Moussaoui, A. (2022). Le contrôle fiscal à l'ère de la dématérialisation de l'administration fiscale : Cas de la Direction Régionale de Marrakech. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3–2), 534–546. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6591284>
9. Darhou, R., & Hassani, K. (2024). La transformation digitale de la Direction Générale des Impôts et la performance : Quel lien ? Quel impact ? *Dossiers de Recherches en Économie et Management des Organisations*, 9(2), 14–36. DOI : <https://doi.org/10.34874/PRSM.dremo-vol9iss2.3180>
10. Direction Générale des Impôts. (2015). Rapport d'activité 2015. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
11. Direction Générale des Impôts. (2016). Rapport d'activité 2016. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.

12. Direction Générale des Impôts. (2017). Rapport d'activité 2017. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
13. Direction Générale des Impôts. (2018). Rapport d'activité 2018. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
14. Direction Générale des Impôts. (2019). Rapport d'activité 2019. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
15. Direction Générale des Impôts. (2020). Rapport d'activité 2020. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
16. Direction Générale des Impôts. (2021). Rapport d'activité 2021. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
17. Direction Générale des Impôts. (2022). Rapport d'activité 2022. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
18. Direction Générale des Impôts. (2023). Rapport d'activité 2023. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
19. Direction Générale des Impôts. (2024). Plan stratégique de la Direction Générale des Impôts 2024–2028. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
20. Direction Générale des Impôts. (2025). Rapport d'activité 2024. Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
21. El Ghiouan, E. M., & El Adnani, M. J. (2023). L'impact de la digitalisation sur la performance de l'administration fiscale marocaine. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3–1), 591–607. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/905>
22. Holland, J. H. (1992). Complex adaptive systems. *Daedalus*, 121(1), 17–30.
23. Ibikas, M., & Rherib, N. (2023). Le contrôle fiscal à l'ère de la digitalisation. *Moroccan Journal of Business Studies*. https://www.emaa.ma/mjbs/articles/pdfs/vol4issu3/art_v4_issue3_8.pdf
24. Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (2024). *Digital Morocco 2030 : Stratégie nationale de transformation numérique*. Royaume du Maroc.
25. 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*. <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/324/287>
26. Ouboumlik, A., & Ouazzani Touhami, N. (2024). Gestion des finances publiques à l'ère du numérique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(7), 270–283. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12694664>

27. Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In B. Kaplan, D. P. Truex III, D. Wastell, A. T. Wood-Harper, & J. I. DeGross (Eds.), *Information systems research: Relevant theory and informed practice* (Vol. 143, pp. 687–692). Springer. https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45
28. Royaume du Maroc. (2019). Rapport sur les recommandations des assises nationales de la fiscalité. Ministère de l'Économie et des Finances.