

# La contribution de la télédéclaration dans l'amélioration de la performance de la Direction générale des impôts au Maroc

## The contribution of the teledeclaration in improving the performance of the General Tax Administration in Morocco

**MISOID MAHJOUBA**

Doctorantes en sciences de gestion - FSJES de Casablanca,  
Université Hassan II.

Laboratoire de recherche : Audit et contrôle de gestion Adresse électronique :  
[misoidmahjoub@gmail.com](mailto:misoidmahjoub@gmail.com)

**ELBAHLOULI LAMIAA**

Doctorantes en sciences de gestion - FSJES de Casablanca,  
Université Hassan II.

Laboratoire de recherche : Audit et contrôle de gestion  
Adresse électronique : [elbahlouli.lamiaa@gmail.com](mailto:elbahlouli.lamiaa@gmail.com)

**Pr. SALEHDDINE ABDELMJID**

Professeur Universitaire à la FSJES de Casablanca- Université Hassan II.

Laboratoire de recherche : Audit et contrôle de gestion  
Adresse électronique : [a.salahddine@gmail.com](mailto:a.salahddine@gmail.com)

**Date de soumission** : 14/02/2019

**Date d'acceptation** : 01/03/2019

**Pour citer cet article** :

MISOID M. & all (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 » p : 526- 543

## **Résumé :**

Le mouvement de la digitalisation est de plus en plus marqué dans toutes les organisations et entités du secteur privé ou public. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), devient un levier incontournable pour le développement économique et social de chaque entité, relevant une nouvelle ère des performances et considérant le développement technologique comme étant l'un des piliers fondamentaux de cette performance. Dans le présent article nous allons mettre la lumière sur une administration publique marocaine qui a mobilisé tous ces efforts pour le suivi de cette mutation technologique mondiale, il s'agit bien de la direction générale des impôts, ainsi nous allons exposer les différents apports de cette digitalisation en essayant d'enlever l'ambiguïté sur les différentes transformations réalisées à travers la présentation de quelques chiffres marquants, tout en évoquant le rôle majeur joué par la dématérialisation dans l'amélioration des recettes de l'administration et de ses performances.

**Mots clés :** Administration fiscales, Performances, Digitalisation, Recettes fiscales, Contrôle fiscal.

## **Abstract:**

The movement of digitalization is becoming more and more marked in all organizations and entities in the private or public sector. The use of the new information and communication technologies (NICT) becomes an essential lever for the economic and social development of each entity, raising a new era of performance and considering technological development as one of the fundamental pillars of this performance. In this article we will shed light on a Moroccan public administration that mobilized all these efforts to monitor this global technological change, it is indeed the general direction of taxes, so we will expose the various contributions of this digitization by trying to remove the ambiguity on the various transformations realized through the presentation of some significant figures, while evoking the major role played by the dematerialization in the improvement of the revenues of the administration and its performances.

**Key words:** Tax administration, Performances, Digitalization, Tax revenue, Tax audit.

## **Introduction :**

Les transformations structurelles que connaît l'économie mondiale s'affirment de plus en plus, et impose les pays développés ou en voie de développement face à une confrontation permanente des nouveaux défis considérables et pressants (la mondialisation et l'ouverture à l'international, les mutations de l'environnement, l'évolution technologique et l'automatisation de l'information ...).

De ce fait, chaque pays est censé de développer son infrastructure Datacom et son environnement d'affaires IT<sup>1</sup>, notamment dans les administrations publiques, en mettant en œuvre une nouvelle forme d'administration appelée « e-administration » ou « Administration en ligne », afin d'instaurer les bases et les mécanismes d'une gouvernance adaptée à la nouvelle configuration de l'économie mondiale.

C'est dans ce contexte, que le Maroc a donné plus d'importance aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) à travers le plan Maroc Numeric 2020. L'administration publique marocaine a entamé un processus global de modernisation avec pour principales orientations, simplifier les procédures, réduire le coût de gestion, et améliorer la qualité des services fournis aux entreprises et particuliers.

Sa Majesté le Roi Mohammed VI a mis le point sur l'importance que connaissent les NTIC au cours du discours au symposium sur le Maroc dans la société globale de l'information et du savoir, tenu le 23 avril 2001, ce discours a confirmé le vœu du royaume pour assurer un développement global et intégré, afin de garantir sa place dans un monde en perpétuel mouvement suite à la révolution numérique.

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

---

<sup>1</sup> IT : Information technology

Dans le cadre de cet article, nous allons essayer de répondre à plusieurs questions pour enlever l'ambiguïté sur ces nouvelles transformations que connaissent la DGI, qui a adopté une nouvelle culture du pilotage souhaitant non seulement l'amélioration de la qualité des services qu'elle assure aux contribuables mais aussi une augmentation des recettes fiscales, mais de l'autre côté, le contribuable est-il prêt à s'adapter à ces transformations ?

La problématique autour de laquelle s'articule le propos de cet article repose principalement sur la digitalisation de l'administration marocaine des impôts et sa contribution à l'amélioration des services et des recettes publiques. Cette problématique nous pousse à poser la question suivante : *Comment faire apprécier le rôle de la dématérialisation des procédures fiscales dans l'amélioration de la performance de la Direction Générale des Impôts ?*

Ceci nous amène à vérifier l'hypothèse qui dit que : *la dématérialisation ou la digitalisation de la DGI a contribué à améliorer la performance de la DGI*, à travers une étude dans le temps et en se basant sur les résultats et les statistiques des trois années (2015, 2016 et 2017) présentées dans les rapports annuels de l'activité de la DGI.

Mais avant de répondre à cette problématique, il est judicieux de présenter les axes autour desquels s'articule notre article et qui vont être alignés comme suit : dans un premier lieu nous allons présenter une aperçue sur l'évolution qu'a connu le système fiscal marocain, en proposant les grands changements qui l'ont marqué durant ces dernières décennies. En deuxième lieu nous allons illustrer les deux concepts de base suivants : le « e-administration » et la « performance ». Et enfin, nous allons aborder le corps de notre sujet, en présentant des données statistiques sur la digitalisation de la DGI au Maroc.

## 1. L'évolution du système fiscal Marocain vers la digitalisation

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

L'histoire de l'imposition fiscale au Maroc est caractérisée par une évolution historique, cette évolution peut être subdivisée en quatre phases ayant marqué ce système: avant le protectorat, pendant la période coloniale, après l'indépendance pour arriver enfin à une fiscalité moderne qui est la volonté d'intégrer l'économie marocaine à l'échelle internationale. C'est au cours de cette dernière phase que le système fiscal marocain a connu une importante et profonde réforme pendant les années 80, dont les principes ont été énoncés par la loi-cadre 12 n° 3-83 relative à la réforme fiscale adoptée par la chambre des représentants le 20 décembre 1982 et promulguée par le dahir n° 1-83-38 du 23 Avril 1984., cette réforme a construit les bases de la fiscalité marocaine moderne.

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

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

Cette transformation ne relève pas d'une mesure récente, mais c'est le résultat de plusieurs années, en prévoyant une période de transition durant laquelle l'administration fiscale a incité les contribuables à adopter ce système électronique de manière progressive, en fonction du montant de leur chiffre d'affaires hors taxe.

L'article 155 du code général des impôts 2018, précise que les contribuables soumis à l'impôt peuvent souscrire auprès de l'administration fiscale par procédés électroniques, les déclarations visées au présent code et ce, dans les conditions fixées par arrêté du Ministre chargé des finances. Toutefois, les déclarations précitées doivent être souscrites par procédés électroniques auprès de l'administration fiscale, conformément aux dispositions de cet article qui aborde l'application de la procédure de télédéclaration et de télépaiement aux périodes antérieures à 2017:

- à compter du 1er janvier 2010, par les entreprises dont le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à cent (100) millions de dirhams, hors taxe sur la valeur ajoutée ;
- à compter du 1er janvier 2011, par les entreprises dont le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à cinquante (50) millions de dirhams, hors taxe sur la valeur ajoutée ;
- à compter du 1er janvier 2016, par les entreprises dont le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à dix (10) millions de dirhams, hors taxe sur la valeur ajoutée ;
- à compter du 1er janvier 2017, par toutes les entreprises à l'exclusion de celles soumises à l'impôt sur le revenu selon le régime du bénéfice forfaitaire prévu à l'article 40, selon les modalités fixées par voie réglementaire.

## **2. Revue de littérature**

Avant de présenter les résultats obtenus lors de nos investigations et travaux de recherche, il est nécessaire d'enlever l'ambiguïté sur deux notions fondamentales à savoir le « e-administration » et la « performance », et de donner une esquisse sur lesdits concepts qui trouvent de plus en plus leur place dans la littérature de gestion.

La notion de la performance est largement utilisée dans tous les domaines de la gestion, ce qui a constitué une difficulté au niveau du choix d'une définition claire et complète, quant à l'e-administration ou l'administration électronique, elle représente un levier primordial pour la modernisation de la gestion dans les organisations.

## 2.1.L'administration électronique :

L'Administration électronique est : l'utilisation du gouvernement des nouvelles technologies d'informatique et de communication, dans le but d'améliorer sa performance et sa transparence, ainsi que la facilité d'accès aux services publics par les citoyens.

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

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

Cette définition renvoie à un point essentiel, celui du réseau de l'administration, et c'est ainsi qu'il faut préciser que l'axe de l'administration dépend du destinataire ou de l'interlocuteur du service public (citoyen, entreprise, institution gouvernementale...).

Les deux auteurs précités précisent dans le même ouvrage qu'il existe quatre catégories de relation avec l'administration :

- L'e-administration G2C (*Government to Citizen*) vise le développement des services destinés aux citoyens;
- L'e-administration G2B (*Government to Business*) concerne le développement de services destinés aux entreprises;
- L'e-administration G2E (*Government to Employee*) concerne l'administration et ses employés et fonctionnaires;
- L'e-administration G2G (*Government to Government*) concerne le développement de services et d'applications pour instaurer ou améliorer la collaboration et la coopération entre les services de différentes institutions gouvernementales.

La généralisation de la dématérialisation de l'administration Marocaine, représente un défi primordial pour la modernisation et l'amélioration en général des performances du secteur public. Selon le ministère de la modernisation des secteurs publics, dans son rapport « Plan d'action Stratégique : Administration Electronique » les objectifs généraux de l'E-Administration Marocaine sont les suivants :

- « - *L'émergence d'une administration moderne, ouverte et citoyenne;*
- *La dématérialisation des rapports Administration - usagers et l'accès en ligne aux services et prestations publics ;*
  - *La réduction des coûts et le développement du rendement de l'Administration ;*
  - *La simplification des procédures et l'amélioration du service orienté citoyen et entreprise ;*
  - *L'amélioration et la diversification des canaux de communication avec le citoyen, l'entreprise et inter-administrations».*

## **2.2. La performance :**

Plusieurs sont les auteurs qui ont lié la définition de la performance au couple : efficacité / efficience. C'est dans ce contexte que (Bartoli, 1997) a tenté de définir le concept de performance en mettant en relation trois notions : résultats, moyens et objectifs en les reliant à trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation.

Dans un deuxième temps (Lorino, 2003) considère que la performance d'une organisation est liée étroitement avec le couple valeur/coût et ce qui contribue à diminuer le coût ou l'augmentation de la valeur, isolément ne peut pas être considéré comme performance.

La définition de la performance sous l'angle financier ne suffit pas, car l'organisation évolue dans un environnement complexe est en mouvement, ce qui oblige cette dernière à enrichir ses critères de performances financières par d'autres critères de diverses natures, non financières, qualitatives, externes, prévisionnelles, etc. D'après, (Salgado 2013), la naissance d'un environnement économique plus complexe, a attiré l'attention sur le fait que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier.

### 2.3. L'impact de la digitalisation sur la performance des établissements publics.

La performance des EEP<sup>2</sup> prend beaucoup d'intention auprès des chercheurs, auteurs, étudiants, administrateurs publics et même les citoyens, car il relève d'une importance cruciale. Toutefois il est difficile de cerner cette notion de performance à l'abstrait puisque lorsqu'on dit performance, il faut bien distinguer s'il s'agit d'une performance financière, organisationnelle, économique ou sociale, surtout lorsqu'on aborde le thème des EEP dont la nature d'activité, le statut juridique et la potentialité changent d'un organisme à un autre selon ses spécificités. Cette diversification nous oblige à prendre en considération plusieurs aspects lorsqu'on abordera la performance d'une organisation en général et spécifiquement d'un établissement public.

A l'égal de ce qui a été dit, le centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie dans son cahier de recherche « *Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?* » (2012), précise que la performance dans le secteur public est différente de celle appréciée dans le secteur privé, car dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, alors que dans le secteur public, elle est entendue comme une amélioration des services rendus aux citoyens. (AFTISS & BOUJNOUN, 2019), précise dans leur article, que dans le secteur public la performance correspond à l'atteinte d'objectifs, ou des résultats attendus et à la création de valeur ou à l'optimisation des services rendus aux citoyens, comme ils ont précisé que la mesure de la performance doit assurer l'efficacité des choix de politiques et l'efficience de choix de gestion.

C'est dans ce contexte qu'il faut rappeler que le guide de performance au Maroc (MEF<sup>3</sup>, 2015), indique que la LOF<sup>4</sup> « a défini la performance publique comme étant l'atteinte des objectifs préalablement définis en termes d'efficacité socio-économique, d'efficience et de qualité de service:

- *Objectifs d'efficacité socio-économique: traduisant la recherche de l'intérêt général, ils portent sur les effets attendus des politiques publiques;*

---

<sup>2</sup> EEP : Etablissements et entreprises publics

<sup>3</sup> MEF : Ministère de l'économie et des finances

<sup>4</sup> LOF : Loi organique des finances

- *Objectifs d'efficience: ils expriment l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits obtenus aux ressources consommées;*
- *Objectifs de qualité de service: ils traduisent les standards de qualité visés pour l'action publique dans le champ concerné par le programme et énoncent la qualité attendue du service rendu à l'usager, c'est-à-dire l'aptitude du service à satisfaire son bénéficiaire. ».*

Aujourd'hui, la performance a pris des nouvelles dimensions marquant une ère moderne, celle de la digitalisation, poussant les organisations à gagner en matière de flexibilité en utilisant des outils digitaux qui offrent de réelles opportunités pour rester compétitives et améliorer leur performance.

La transformation digitale a influencé tous les domaines de l'économie nationale, elle est considérée parmi les leviers de croissance les plus pertinents dans la mesure où elle intègre tout un système numérique national composé de plusieurs acteurs (administrations publiques, entreprises, citoyens...). Cette transition numérique pousse le Maroc à instaurer les bases et les fondements d'un cadre global favorisant la modernisation et la digitalisation de l'économie nationale.

C'est ainsi, que les efforts ont été déployés pour relever le défi de l'adaptation aux nouvelles technologies numériques, à travers la création de l'agence de développement du digital en 2017, cette dernière est chargée de mettre en œuvre les stratégies de l'Etat Marocain dans l'économie numérique, en assistant les établissements publics et privés, et spécialement les petites et moyennes entreprises dans ce domaine, en proposant au gouvernement les orientations générales à suivre, et surtout en assurant une veille concernant le développement digital.

De même, un projet de loi sur l'administration électronique est en cours de préparation, qui vise principalement les services publics administratifs en se basant sur deux axes : le premier est le partage des données entre les administrations et le deuxième portera sur la simplification des procédures administratives, à travers le remplacement des pièces justificatives par l'utilisation de l'outil digital.

Les efforts employés par les pouvoirs publics, poussent les établissements marocains à poursuivre le processus de développement numérique, qui ne peut que s'amplifier dans les années à venir, visant l'amélioration du service rendu au Citoyen qui constitue la finalité de

l'action de l'administration publique, et qui doit être délivré dans la transparence, l'égalité d'accès pour tous, avec célérité, efficacité et efficience.

Dans ce sens le ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique, indique dans un Salon des Technologies de l'Information, organisé le 27 au 28 Novembre 2018 au Centre Des Congrès, Skhirat, Rabat, sous le thème « la transformation digitale », que l'objectif de la digitalisation est non seulement l'utilisation et l'exploitation des nouvelles technologies, en faveur des usagers, mais aussi à inciter et promouvoir les administrations à développer des téléservices publics, à travers l'organisation (depuis 2005), du Prix National de l'Administration Electronique (e-mtiaaz). Ce prix s'inscrit dans le cadre de la stratégie du gouvernement pour moderniser l'administration et améliorer son rendement via l'utilisation des NTIC.

La constitution de 2011 a consacré le principe de l'engagement des services publics pour le respect des citoyens et usagers, ainsi que le droit de l'accès à l'information, qui devient plus facile et rapide avec le développement du e-administration, signalant que la transformation digitale, en plus de l'optimisation du temps est également une solution crédible pour réduire les dépenses et améliorer l'organisation, la gestion, et le rendement des établissements publics.

L'administration fiscale est actuellement l'exemple type des administrations permettant de renforcer leur système Datacom, elle a par ailleurs, généralisé le système de télédéclaration, ainsi que le système de télépaiement via les banques. La dernière partie de notre article présente clairement l'évolution de cette transformation digitale.

### **3. Présentation de l'évolution de la digitalisation dans le sillage des dernières années**

La direction générale des impôts comme toute autre direction publique a commencé un long chemin d'amélioration de sa performance ces dernières années, ainsi selon le classement *Doing Business* publié en 2018, le Maroc a réalisé une performance remarquable sur le plan de l'indicateur «paiement des impôts et taxes», en se hissant du 41ème rang en 2017 au 25ème en 2018, grâce notamment aux avancées en matière de dématérialisation.

Les résultats que nous allons présenter ci-dessous vont démontrer les aspects et les perspectives globales qui ont marqué cette transformation tout en mettant la lumière sur quelques spécificités relatives à ce processus de dématérialisation.

La DGI s'est fixé un objectif primordial d'être une véritable administration moderne connectée, à travers le grand chantier de digitalisation en offrant à ses usagers plus d'autonomie et de simplicité, ce qui a contribué à l'élargissement de la population fiscale en se basant essentiellement sur la mesure de télédéclaration et du télépaiement, qui ont été généralisée en 2017 et qui ont permis d'augmenter l'effectif de la population fiscale.

En effet d'après les rapports d'activité des années 2015, 2016 et 2017 publiés par la DGI, l'évolution de la population fiscale au Maroc, a connu une augmentation durant ces années, sachant qu'en 2017 la population fiscale globale, nouvellement identifiée représente 99 783, ce qui vaut à 11,3% de la population active.

La généralisation des procédés électroniques et l'obligation de la télédéclaration et du télépaiement à l'ensemble des entreprises, à l'exclusion des forfaitaires disposants d'un revenu professionnel, ont influencé le nombre des adhérents durant ces trois dernières années, engendrant par la suite une évolution importante passant de 8199 adhérents en 2015 à 408 887 adhérents en 2017. Ceci explique également l'accroissement enregistré au niveau des télépaiements et la diminution en contrepartie des paiements classiques, de ce fait le télépaiement en 2016 a enregistré une augmentation contre le paiement classique avec une différence de 15% par rapport à l'année précédente, comme il a enregistré un taux de progression de 513% entre l'année 2016 et 2017.

Ces actions menées par l'administration fiscale ont permis d'influencer directement les recettes fiscales, ainsi, en 2016 les recettes fiscales nettes gérées par la DGI ont atteint 120 921MDH, enregistrant une hausse de 2,8% par rapport à l'année 2015, ladite augmentation s'explique par l'application de l'opération de télédéclaration et télépaiement au 1er janvier 2016, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à 1000 000 de dhs hors taxes sur valeur ajoutée, ce qui facilite l'action de contrôle, et le paiement spontané des impôts, ce processus de dématérialisation a progressé durant ces deux années et vers la fin de décembre 2017, les recettes nettes ont atteint 128 565 MDH, cette augmentation revient essentiellement à la hausse enregistrée au niveau des impôts directs et indirects, qui

s'explique par les versements spontanés accompagnés avec les télédéclarations à la fin de décembre 2017, puisque le projet de télédéclaration a atteint son stade final en début janvier 2017 et toutes les entreprises marocaines devront obligatoirement s'aligner aux nouvelles normes légales de la DGI, en procédant à la télédéclaration et au télépaiement des impôts et taxes.

Il est à noter que les efforts entrepris au niveau du contrôle fiscal au cours de ces dernières années, ont permis d'enregistrer des avancées aussi bien au niveau des dossiers vérifiés qu'au niveau des droits recouverts, ces actions effectuées au niveau opérationnel afin de mieux cibler la fraude ont permis d'améliorer les performances du contrôle fiscal, dont les réalisations sont appréciées à travers les indicateurs de performance suivants : le nombre des dossiers vérifiés, les droits recouverts et les droits émis suite à vérification.

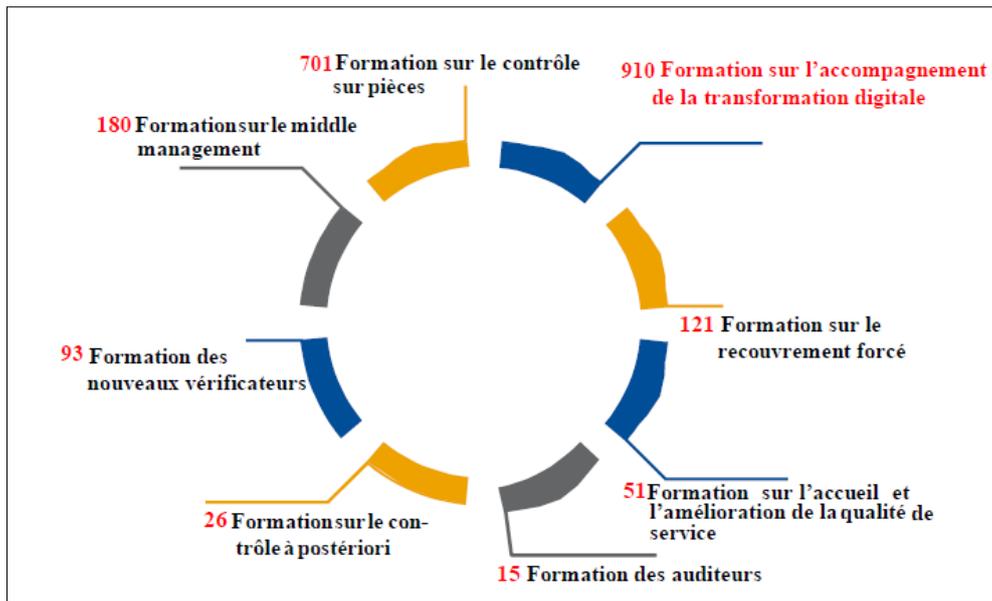
Pour ce qui concerne le nombre des dossiers vérifiés, il faut préciser qu'une grande amélioration a été constatée dans ce sens, et que ce nombre a passé de 2167 en 2015 à 3977 en 2017 avec une différence de 1810, ces dossiers ont été répartis entre des dossiers de vérification générale et du contrôle ponctuel. Quant aux droits recouverts et droits émis, ils ont enregistré une augmentation remarquable, avec un taux d'évolution de 41% entre 2015 et 2016 pour les droits recouverts, et de 35% entre les mêmes années pour les droits émis.

Sur le plan des ressources humaines, la décision de la dématérialisation a permis à la DGI de restructurer la composition de ses ressources, ainsi un redéploiement d'un certain nombre de collaborateurs vers des missions à plus haute valeur ajoutée a été effectué.

C'est dans cette perspective qu'il faut préciser que sous l'effet de la digitalisation et pendant l'année 2017, 43% des ressources opérant dans la gestion fiscale ont été redéployées, soit 928 collaborateurs, dont 71,4% ont été affectés au contrôle d'assiette et 19,4% au contrôle sur place. Cela traduit clairement la stratégie et la politique de la DGI, qui rentre dans le renforcement des effectifs du contrôle.

Le processus de transformation numérique a nécessité des investissements au niveau d'amélioration des compétences, à travers le renforcement des programmes de formations afin de faire face aux nouveaux besoins et pour la maîtrise des métiers. Le graphique ci-dessous illustre clairement les principales formations et le nombre de participants y ayant pris part.

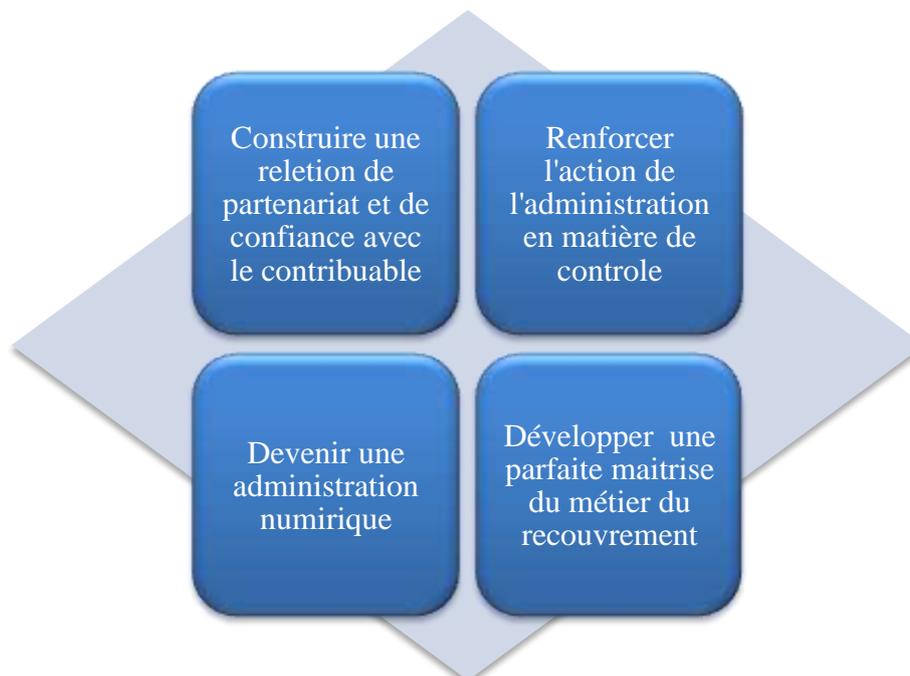
Figure 1 : les principales formations programmées par la DGI



Source : rapport d'activité de la DGI année 2017.

Après avoir présenté les statistiques et les chiffres clés qui traduisent la stratégie de la performance et du suivi de l'innovation poursuivie par la DGI, il y a lieu de présenter les lignes directrices de cette nouvelle vision stratégique qui consolide la volonté de relever les défis rencontrés au cours de cette transformation digitale.

Figure 2 : Vision stratégique de la DGI.



Source : Auteurs.

Ces lignes directrices reposent sur quatre piliers principaux, et que l'on peut décliner comme suit :

D'abord, la construction d'une relation de confiance avec les contribuables qui repose sur la simplicité et la facilité des procédures, la garantie au contribuable de ses droits et le renforcement des principes d'éthique et du civisme fiscal.

Ensuite la transformation de la DGI en une administration numérique, en développant et en généralisant des télé-procédures sécurisées.

Puis le renforcement de l'action de l'administration en matière de contrôle, en mettant en place les ressources et les outils nécessaires à l'analyse des risques et au ciblage de la fraude par l'utilisation des informations pertinentes, fiables et exploitables.

Et enfin la maîtrise du métier du recouvrement, en renforçant les structures et les ressources dédiées au recouvrement, notamment les ressources humaines et en optimisant le recouvrement spontané et le recouvrement forcé.

Ces changements concrétisent clairement la volonté de la transformation de l'administration fiscale marocaine en une administration électronique, une volonté partagée avec plusieurs pays qui cherchent à développer leurs administrations en modernisant le système d'information, et en créant des nouveaux rapports plus efficaces avec les usagers, de ce fait les expériences de dématérialisation et de rénovation sont diverses dans le monde, et elles varient en fonction de la culture fiscale de chaque pays.

La DGI Marocaine est sensée de s'inspirer des expériences des autres pays qui ont marqué des évolutions au niveau de téléprocédure fiscale tel que la France et l'Espagne, deux pays de l'union européenne qui ont été pionniers pour ce qui concerne la révolution numérique, et le passage au tout-numérique en procédant à la digitalisation dans la gestion de leurs administrations publiques, ainsi le Maroc doit opter pour l'amélioration de sa compétitivité en accompagnant ces pays dans le développement digital, tout en réussissant cette transition car le digital reste un moyen, pas une fin, d'où la nécessité du retour aux expériences de ces pays pour retirer profit de leurs avancées.

C'est dans ce contexte qu'il faut rappeler que l'administration fiscale française a connu différentes transformations ces dernières décennies, qui ont comme but d'évoluer son système d'information fiscal vers un nouveau système centré sur l'utilisateur, toutes ces transformations ont été effectuées sous le projet COPERNIC, un système d'information qui a été lancé en

avril 2000, dans le cadre de la réforme de l'Etat dont l'objectif est de redéfinir et d'unifier les procédures, de mettre en place le socle de futures réorganisations, mais pour les citoyens/usagers COPERNIC est également un signe de modernisation française.

Quant à l'Espagne, la mise en place d'un système de télé-déclaration était liée étroitement avec le projet national de l'administration électronique, « plan de choque para el impulso de la administración electrónica en españa » qui a été lancé le 08 mai 2003, ces mesures ont été structurées autour des quatre lignes d'action: faciliter l'accès du public aux services administratifs, promouvoir le développement de services pour les utilisateurs, faciliter l'échange d'informations entre les administrations, et soutenir la réorganisation interne des processus dans les administrations.

Suite aux changements qu'a connus le monde au niveau de la digitalisation et des avancées constatées dans tous les domaines, grâce à l'utilisation de la technologie, la dématérialisation est devenu aujourd'hui une préoccupation majeure pour les entreprises et les administrations de plusieurs pays, c'est un premier pas vers un monde avec moins de papier en attendant le monde du futur sans papier, ce qui permet à l'administration fiscale la minimisation des couts d'archivage et de classements, ainsi que la facilité et la rapidité de circulation de l'information, tout en augmentant le gain de productivité, du fait que la plupart des personnels de l'assiette seront orientés vers d'autres missions de plus de valeurs à savoir, le contrôle et le recouvrement.

La dématérialisation fiscale facilite ainsi les démarches administratives en offrant des multi services aux citoyens, cependant, l'introduction de la dématérialisation des procédures fiscales au Maroc génère également des problèmes, du fait que le système fiscal marocain est complexe, marqué par des nombreux revenus catégoriels dont les règles d'imposition ne sont pas les mêmes, et que ce système de téléprocédure ne pourrait réussir, qu'après l'instauration d'un dispositif déclaratif plus simple permettant de remplacer plusieurs procédures, et formalités par des simples déclarations.

La DGI Marocaine doit développer son expérience au niveau de la collaboration avec les autres administrations publiques, en matière de l'échange d'informations relatives aux activités des contribuables, pour améliorer la synergie entre les administrations.

Encore, il faut signaler qu'une bonne partie de la population Marocaine (des usagers) ne maîtrise pas l'outil informatique, ou n'a pas assez les moyens suffisants pour avoir recours à

l'intermédiaire qui va se charger de la procédure de télédéclaration et de télépaiement, autrement dit, il y a un problème social lié à la partie de la population la plus fragile : les personnes âgées et la population illettrée ou à faible moyen économique, qui peut être marginalisée du fait de la non-possession des connaissances ou des moyens d'accéder à Internet pour déclarer leurs revenus. Pour pallier ce problème l'État doit créer une cellule d'accompagnement ou de conseil pour orienter et accompagner les contribuables de cette population.

### **Conclusion :**

Pour conclure le choix de la digitalisation fiscale opté par la DGI, représente une nouvelle ère des services publics octroyés aux contribuables, permettant la réalisation des grandes stratégies de développement économique et social du pays notamment le plan Maroc Numeric 2020.

La DGI est devant des nouvelles règles de jeu basé sur un principe fondamental de la bonne gouvernance qui est : la transparence. Plus les procédures fiscales sont simples et faciles, plus les droits des contribuables sont respectés, et plus la relation de confiance entre ces derniers et leur administration se base sur des fondements plus profonds, ce qui se reflète clairement par l'augmentation des recettes.

Ceci ne peut être parvenu qu'à travers l'amélioration continue de la qualité des services et prestations rendus aux usagers. Certes le chemin est aussi difficile que lent et le changement nécessite la participation collective de toutes les parties prenantes : l'administration fiscale, les administrateurs, les contribuables et les entreprises.

### **Bibliographie :**

#### **1. Article de revue :**

Aftiss, A & Boujnoun, G. (2019). Performance des entités publiques : quels apports du contrôle de gestion ? Cas des EEP marocains. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, No.2, PP : 634-654.

Dagiral, E & Flichy, P & Parente, L. (2013). L'administration électronique en Europe. Le cas des Impôts. In TERSSAC, G. de, BAZET, I. *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*. Octarès Editions, Coll.de travail en débats, PP.107-123.

Salgado, M. (2013). *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*. HAL Id : hal-00842219.

## **2. Livres :**

Assar, S & Boughzala, I. (2007), Administration électronique : constats et perspectives, Paris : Hermès.

Bartoli, A. (1997), Le management des organisations publiques, DUNOD, Paris.

Lorino, P. (2003), Méthodes et pratiques de la performance - Le guide du pilotage, Editions d'Organisation.

## **3. Lois et Rapports :**

Cahier de recherche du centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie. (2012), *Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?*

Communiqué de la direction générale des impôts sur le rapport doing business. (2018), Les téléprocédures fiscales se distinguent.

La loi-cadre 12 n° 3-83 relative à la réforme fiscale adoptée par la chambre des représentants le 20 décembre 1982 et promulguée par le dahir n° 1-83-38 du 23 Avril 1984.

La loi 61-16 portant création de l'Agence de développement du digital promulguée par le Dahir n°1-17-27 du 30 Aout 2017.

Le code général des impôts 2018, direction générale des impôts, ministère de l'économie et des finances.

Ministère de l'Economie et des Finances. (2015). Guide de la performance.

Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. (2017), Extraits des Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI Relatifs à l'Enseignement Supérieur.

Rapport d'activité de la direction générale des impôts de l'année 2015;

Rapport d'activité de la direction générale des impôts de l'année 2016 ;

Rapport d'activité de la direction générale des impôts de l'année 2017 ;

Rapport du ministère de la modernisation des secteurs publics. (2007), Plan d'action Stratégique : Administration Electronique.