

LA DIGITALISATION DE LA GESTION FISCALE AU MAROC : ENJEUX, DÉFIS ET PERSPECTIVES

The Digitalization of Tax Administration in Morocco: Issues, Challenges and Prospects.

- **AUTEUR 1** : BAKKALI Samiha,
- **AUTEUR 2** : AMMI Anouar,

- (1):** Doctorante ,École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc --- Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations.
- (2):** Professeur de l'enseignement supérieur ,École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc --- Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations.



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

Pour citer cet article : BAKKALI .S & AMMI .A (2026) « LA DIGITALISATION DE LA GESTION FISCALE AU MAROC : ENJEUX, DÉFIS ET PERSPECTIVES»,

IJAME : Volume 02, N° 21 | Pp: 299 – 319.



DOI : 10.5281/zenodo.21995436
Copyright © 2026 – IJAME

Résumé :

Cet article étudie la digitalisation de la gestion fiscale au Maroc à partir d'une analyse documentaire et institutionnelle croisée avec la littérature académique récente consacrée à la Direction Générale des Impôts (DGI). Le Maroc constitue un cas intermédiaire instructif : la télédéclaration et le télépaiement sont généralisés depuis 2017, des outils d'intelligence artificielle appuient désormais l'analyse de risque et la relation au contribuable, et un chantier national de facturation électronique selon un modèle de Clearance est engagé pour la période 2026-2028. L'étude mobilise un cadre théorique articulant les théories de la transformation numérique des organisations publiques et le Nouveau Management Public, et s'appuie sur les rapports d'activité de la DGI ainsi que sur les données de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) et du Haut-Commissariat au Plan (HCP). Les résultats montrent une croissance continue des recettes fiscales, du taux de conformité déclarative et de l'élargissement de l'assiette fiscale depuis 2011, mais révèlent également des défis structurels persistants : le poids du secteur informel, une fraude à la facturation dont le manque à gagner est estimé par la DGI entre 40 et 50 milliards de dirhams, des disparités territoriales d'accès au numérique, et la nécessité de renforcer la gouvernance des risques cyber et algorithmiques. L'article conclut par des recommandations visant à sécuriser et pérenniser la trajectoire de digitalisation fiscale engagée.

MOTS CLÉS : Digitalisation ; Gestion Fiscale ; Maroc ; Direction Générale Des Impôts ; Intelligence Artificielle ; Facturation Electronique.

Abstract:

This article examines the digitalization of tax administration in Morocco, drawing on a documentary and institutional analysis cross-referenced with the recent academic literature devoted to the Directorate General of Taxes (DGI). Morocco constitutes an instructive intermediate case: online tax filing and electronic payment have been generalized since 2017, artificial intelligence tools now support risk analysis and taxpayer relations, and a nationwide rollout of electronic invoicing under a Clearance model is under way for the 2026-2028 period. The study relies on a theoretical framework combining theories of the digital transformation of public organizations with New Public Management, and draws on DGI activity reports as well as data from the National Telecommunications Regulatory Agency (ANRT) and the High Commission for Planning (HCP). The results show continuous growth in tax revenues, in declarative compliance rates, and in the broadening of the tax base since 2011, but also reveal persistent structural challenges: the weight of the informal sector, invoicing fraud estimated at between 40 and 50 billion dirhams, territorial disparities in digital access, and the need for strengthened governance of cyber and algorithmic risks. The article concludes with recommendations aimed at securing and sustaining the tax digitalization trajectory under way.

Keywords: Digitalization; Tax Administration; Morocco; Directorate General Of Taxes; Artificial Intelligence; Electronic Invoicing.

1. Introduction

La fiscalité contemporaine se transforme sous l'effet conjugué de la mondialisation économique, de la révolution numérique et d'une exigence croissante de transparence. La numérisation de l'économie bouleverse les modèles d'affaires et, par ricochet, la matière imposable elle-même, contraignant les administrations fiscales à moderniser leurs outils de gestion sous peine de voir s'éroder leur capacité de mobilisation des ressources publiques.

Le Maroc a fait du numérique un axe structurant de ses politiques publiques depuis le plan Maroc Numeric 2013, prolongé par Maroc Digital 2020 puis Maroc Digital 2030. Sur le plan fiscal, la Direction Générale des Impôts (DGI) a construit, depuis le milieu des années 2000, un écosystème de téléservices — dont la plateforme SIMPL est l'élément le plus emblématique — qui a transformé la relation entre administration et contribuable, avant de s'enrichir depuis 2021 de briques d'intelligence artificielle. Cette trajectoire est détaillée dans la revue de littérature (section 2).

Cette dynamique marocaine s'inscrit elle-même dans un mouvement plus large de transformation numérique des administrations fiscales à l'échelle mondiale. Des organisations internationales comme le Forum de l'Administration Fiscale Africaine (ATAF), le Cercle de Réflexion et d'Échange des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) ou l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) accompagnent depuis plusieurs années les administrations fiscales de leurs États membres dans cette transition, en promouvant l'idée que la digitalisation facilite la conformité fiscale, réduit les coûts administratifs et permet d'intensifier la lutte contre la fraude. Le Maroc, en s'engageant dans cette dynamique dès le milieu des années 2000, figure ainsi parmi les administrations fiscales africaines les plus avancées sur cette trajectoire, ce qui justifie qu'il soit étudié comme un cas potentiellement instructif pour d'autres pays du continent engagés dans une démarche similaire. Le problème que soulève cette étude est le suivant : si les indicateurs globaux de performance de la DGI (recettes, taux de conformité, part des paiements électroniques) attestent d'une trajectoire de modernisation réussie, la digitalisation ne suffit pas à elle seule à résorber des défis structurels majeurs — persistance d'un secteur informel important (HCP, 2025), fraude à la facturation dont le manque à gagner est estimé par la direction générale des impôts entre 40 et 50 milliards de dirhams (Idrissi Kaitouni, cité par Le360, 2026 ; voir section 4.1 pour le détail de cette estimation), et disparités territoriales d'accès au numérique.

Cette problématique s'inscrit par ailleurs dans une littérature académique consacrée au cas marocain qui demeure encore jeune et majoritairement exploratoire (Erragzi, 2024). En particulier, l'ampleur et les implications du chantier actuellement le plus structurant pour l'administration fiscale marocaine — la généralisation de la facturation électronique selon un modèle de Clearance (2026-2028) — n'ont pas encore été traitées de manière approfondie par cette littérature, qui s'est jusqu'ici surtout concentrée sur les acquis de la télédéclaration, du télépaiement et, plus récemment, de l'intelligence artificielle.

Ce constat conduit à formuler la question de recherche suivante : dans quelle mesure la digitalisation de la gestion fiscale marocaine a-t-elle contribué à améliorer la performance de l'administration fiscale, et à quelles conditions le chantier de facturation électronique actuellement engagé peut-il être mis en œuvre et pérennisé ?

Pour répondre à cette question, cette étude poursuit un double objectif : (i) dresser un bilan documenté des apports déjà mesurés de la digitalisation de la gestion fiscale marocaine ; et (ii) analyser les conditions de mise en œuvre et de pérennisation du chantier de facturation électronique en cours, en resituant ces observations dans le cadre théorique de la transformation numérique des administrations publiques.

L'intérêt de l'étude est double. Sur le plan académique, elle comble en partie la lacune identifiée ci-dessus en proposant une synthèse documentée articulant les acquis mesurés de la digitalisation et les enjeux du chantier de facturation électronique. Sur le plan opérationnel, elle identifie des leviers concrets pour les décideurs publics marocains engagés dans la sécurisation et la pérennisation de cette trajectoire.

L'article est structuré comme suit : la section 2 propose une revue de littérature organisée autour des cadres théoriques mobilisables, de l'histoire de la réforme fiscale marocaine et de l'apport spécifique de l'intelligence artificielle à la fiscalité ; la section 3 présente la méthodologie documentaire retenue ; la section 4 expose les résultats et les discute au regard d'expériences internationales comparables ; la section 5 conclut et propose des pistes de recherche future.

2 Revue de littérature

2.1 Cadres théoriques de la transformation numérique des administrations publiques

Vial (2019) définit la transformation digitale comme « un processus visant à améliorer une entité en apportant des changements significatifs à ses propriétés grâce à l'utilisation de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » (cité par El Ghiouan & El Adnani, 2023). Westerman et al. (2011) la conçoivent comme une

véritable évolution de la manière de faire fonctionner une organisation --- théorie mobilisée par Adaifi et Lakrarsi (2025) pour analyser le cas de la DGI. Dans la sphère publique, Viale et al. (2019) proposent une théorie de la modernisation administrative selon laquelle la digitalisation garantit l'accessibilité, la proactivité et la qualité du service tout en rendant les processus internes plus efficaces (cité par Adaifi & Lakrarsi, 2025).

Bhattacharya et al. (2018) soulignent qu'un système d'information fiscal (SIF) efficace « modernise la procédure fiscale, améliore la transparence et facilite la collecte des recettes fiscales grâce à des interactions aisées avec le contribuable » (cité par Adaifi & Lakrarsi, 2025). Brynjolfsson et McAfee (2014) mettent en avant l'intégration d'infrastructures numériques permettant de limiter les coûts, de mieux gérer l'information fiscale et de réduire les erreurs humaines (cité par Adaifi & Lakrarsi, 2025), tandis que Hood (2020) souligne la dimension comportementale de cette transformation, la digitalisation constituant un enjeu inclusif pour les citoyens les moins familiers avec le numérique (cité par Adaifi & Lakrarsi, 2025).

Sur le plan de l'administration publique en général, COSTA (2017) et Clinche (2016) montrent que le numérique simplifie les démarches administratives et réduit le temps de traitement des demandes ; Alvarenga et al. (2020) insistent sur la gestion des connaissances, et Leão et Canedo (2018) montrent que la participation des citoyens conditionne l'efficacité perçue des services numériques (cités par El Ghiouan & El Adnani, 2023). Ce constat est corroboré, dans le contexte marocain, par Loukili et Alaoui Ismaili (2020), qui mettent en évidence la forte relation entre performance de l'administration publique et satisfaction du citoyen (cité par El Ghiouan & El Adnani, 2023).

Enfin, la performance de l'administration fiscale digitalisée peut être lue à travers le Nouveau Management Public. Mobilisée par Adaifi et Lakrarsi (2025) à partir de Bouckaert et al. (2010), Lapsley et al. (2003), Schick (2002) et Dunleavy et al. (2006), cette approche décline la performance publique en quatre exigences : l'efficacité, l'efficience, la transparence et la responsabilité --- cadre qui permet de dépasser une lecture purement technique de la digitalisation fiscale.

Ces différents cadres théoriques ne sont pas concurrents mais complémentaires, et leur articulation répond à un besoin analytique précis. D'une part, les théories de la transformation numérique organisationnelle (Vial, 2019 ; Westerman et al., 2011) sont retenues parce qu'elles rendent compte des mécanismes par lesquels les technologies transforment les processus internes de l'administration : elles fournissent ainsi les variables relatives à l'infrastructure

technologique, à l'automatisation des processus et à l'intégration des systèmes d'information, mobilisées dans l'analyse des fondements de la digitalisation (section 4.1). D'autre part, le Nouveau Management Public est retenu parce qu'il fournit un second niveau de lecture, indépendant du premier : là où les théories de la transformation numérique décrivent le processus technique de changement, le Nouveau Management Public fournit les critères normatifs — efficacité, efficience, transparence et responsabilité (Bouckaert et al., 2010 ; Lapsley et al., 2003 ; Schick, 2002 ; Dunleavy et al., 2006) — permettant d'apprécier si ce processus se traduit effectivement par une performance publique accrue, plutôt que par une simple informatisation des procédures existantes.

Ces deux cadres sont ainsi opérationnalisés de manière différenciée dans la section 4 : les indicateurs relatifs à l'infrastructure et aux processus (nombre de télédéclarations, part des paiements électroniques, déploiement du Système d'Analyse des Risques) documentent la lecture par la transformation numérique organisationnelle (section 4.1 et 4.2), tandis que les indicateurs relatifs aux recettes fiscales, au taux de conformité, à la répartition des effectifs et au classement Doing Business documentent la lecture par le Nouveau Management Public, en particulier ses exigences d'efficacité et d'efficience (section 4.2). L'exigence de transparence et de responsabilité du Nouveau Management Public est quant à elle mobilisée principalement pour discuter des conditions de gouvernance du chantier de facturation électronique (section 4.4). La présente étude s'appuie sur cette articulation pour analyser à la fois le processus de digitalisation de la DGI (sections 4.1 à 4.3) et ses résultats en matière de performance (section 4.2), avant d'en discuter la portée au regard des exigences de gouvernance propres au secteur public (section 4.4).

2.2 Jalons historiques de la réforme fiscale marocaine

Avant la colonisation, la perception des ressources publiques marocaines reposait sur des prélèvements coutumiers (Kharâj, Ouchr) ; la période coloniale a introduit un système cédulaire générateur d'inégalités entre contribuables (Karimi & Amedjar, 2026). Après l'indépendance, la crise financière de 1982 a conduit à la réforme fiscale de 1984 (loi-cadre n° 3-83), qui a posé les bases du système actuel à travers la TVA (1986), l'Impôt sur les Sociétés (1987) et l'Impôt Général sur le Revenu (1990). Les Assises nationales de la fiscalité (1999, 2013, 2019) ont scandé les étapes de modernisation ultérieures, aboutissant au Code Général des Impôts (2007) puis à la loi-cadre n° 69-19 (2021).

Karimi et Amedjar (2026) montrent, à partir d'une analyse des rapports d'activité de la DGI entre 2000 et 2023, que la trajectoire de digitalisation peut être découpée en trois séquences : une phase pré-digitale (2000-2015), une transition numérique (2016-2019), puis une consolidation des dispositifs (2020-2023), durant laquelle la part des paiements électroniques est passée de 65 % à plus de 91 %. Ces travaux rappellent également les défis structurels documentés par les Assises de 2013 et 2019 : sous-déclaration généralisée des bénéfices (67 % des déclarations d'IS affichaient un résultat nul ou déficitaire en 2018), érosion de la part des recettes fiscales dans le PIB entre 2012 et 2016 (de 24 % à 21,5 % selon le FMI), et lourdeurs procédurales ayant motivé, dès le Cadre de Partenariat Stratégique 2010-2013 de la Banque mondiale, une recommandation de développement de l'administration en ligne.

Cette dynamique de réforme a également été portée par les Assises nationales de la fiscalité (1999, 2013, 2019), qui ont progressivement mis l'accent sur la simplification des procédures, l'harmonisation des textes et le renforcement de la transparence budgétaire. Parmi les réalisations majeures figurent l'adoption du Code Général des Impôts en 2007, qui a unifié l'ensemble des textes fiscaux, ainsi que la publication du premier rapport sur les dépenses fiscales en 2005. Les troisièmes Assises de 2019, tenues sous le thème de « l'équité fiscale », ont abouti à l'adoption de la loi-cadre n° 69-19, dont les orientations stratégiques structurent la modernisation du système fiscal marocain pour la période 2023-2026 (Karimi & Amedjar, 2026). Cette même analyse documentaire relève qu'en 2023, les recettes issues du contrôle fiscal ont connu une progression de près de 71 % en deux ans (de 10,43 à 17,8 milliards de dirhams entre 2022 et 2024), révélant à la fois l'ampleur des manquements déclaratifs antérieurs et l'efficacité croissante des dispositifs de ciblage numérique.

2.3 L'apport de l'intelligence artificielle à la fiscalité

L'intelligence artificielle appliquée à la fiscalité n'est pas récente : Lfarh et Kissami (2025) rappellent que dès 1970, le programme « Taxman » constituait la première application juridique de l'IA à la fiscalité américaine. Les scandales de fraude fiscale internationale des années 2000 (Panama Papers, Pandora Papers, SwissLeaks) ont conduit l'OCDE à lancer le programme BEPS, catalyseur d'une seconde vague d'adoption de l'IA par les administrations fiscales. Sur le plan technique, les auteurs distinguent cinq familles d'algorithmes mobilisés en fiscalité (classification, réduction de dimensionnalité, régression, clustering, renforcement), déployées avec des résultats significatifs en Allemagne (Taxation Modernization Act, 2017), en Espagne

(détection de fraude par réseau de neurones, précision de 84,3 %), en Chine, en France (data lake fiscal) et au Japon (Tax Information Network System, opérationnel depuis 2002).

Au Maroc, cette dynamique s'est traduite par le déploiement progressif du Système d'Analyse des Risques (SAR, depuis 2017), du Système Intégré de Recoupement, du Système d'Information Décisionnel (SID, 2018) et de l'agent conversationnel DGIBot (Lfarh & Kissami, 2025 ; Adaifi & Lakrarsi, 2025). En 2022, la DGI a investi dans une base de données créée par Moody's pour identifier les anomalies liées aux fausses factures --- celles-ci représentant une perte estimée à près de 30 milliards de dirhams en 2019 (Lfarh & Kissami, 2025). Ces avancées soulèvent toutefois des enjeux réglementaires spécifiques relatifs aux biais algorithmiques et au respect des principes d'équité fiscale (Lfarh & Kissami, 2025).

Le Tableau 2 synthétise, à titre comparatif, quelques expériences internationales d'utilisation de l'intelligence artificielle dans la collecte et le contrôle des données fiscales recensées par Lfarh et Kissami (2025), qui permettent de resituer la trajectoire marocaine dans un mouvement mondial plus large de recours croissant aux technologies analytiques avancées.

Pays	Application de l'IA en fiscalité
Allemagne	Taxation Modernization Act (2017) : émission automatisée des avis d'imposition
Espagne	Multilayer Perceptron Neural Network : détection de fraude (précision 84,3 %)
Chine	Attention Network : identification des contribuables impliqués dans des détournements
France	Data lake fiscal (Sirius-Pro) : repérage des erreurs par data mining
Japon	Tax Information Network System (depuis 2002) : vérification automatisée des déclarations
Taïwan	Data mining pour la détection de faux rapports de TVA
États-Unis	Analyse de données et Constrained Markov Decision Processes (New York, 2009)
Brésil	Tree Augmented Network : détection des pratiques immobilières frauduleuses
Chili	Data mining pour l'identification des fausses factures

Note. Élaboré par les auteurs à partir de Lfarh et Kissami (2025).

2.4 Facteurs d'adoption, positionnement et cadre conceptuel de l'étude

Dans une revue de littérature portant sur 2018-2023, Erragzi (2024) identifie trois facteurs déterminants de l'adoption réussie de la digitalisation fiscale : un environnement réglementaire clair, des infrastructures technologiques robustes, et un niveau suffisant de sensibilisation et de formation. L'auteure souligne des lacunes de recherche persistantes : le nombre restreint d'études empiriques, la nécessité d'évaluer l'efficacité réelle des mesures déployées, et le besoin de mieux documenter les obstacles rencontrés par les contribuables. Ce constat rejoint les recommandations d'El Ghiouan et El Adnani (2023) et d'Adaifi et Lakrarsi (2025), qui pointent la résistance au changement des fonctionnaires et des contribuables, le coût de l'externalisation de certains services fiscaux, et le retard relatif du Maroc en matière d'intégration de l'IA dans l'administration publique (101^e rang sur 193 pays selon les Nations Unies, cité par Adaifi & Lakrarsi, 2025).

La présente étude se positionne dans le prolongement de ces travaux en centrant son analyse sur le chantier de la facturation électronique, encore peu traité par la littérature académique, et en mobilisant un cadre conceptuel combinant les théories de la transformation numérique organisationnelle (Vial, 2019 ; Westerman et al., 2011) et le Nouveau Management Public, afin d'évaluer la performance de la digitalisation fiscale marocaine au regard de quatre critères : efficacité, efficience, transparence et responsabilité.

Cette littérature converge par ailleurs sur un point : la réussite de la digitalisation fiscale ne se mesure pas uniquement à l'aune des recettes collectées, mais également à celle de la qualité de la relation instaurée entre l'administration et le contribuable. El Ghiouan et El Adnani (2023) rappellent à cet égard que la simplification des démarches et la transparence des procédures électroniques contribuent à instaurer un climat de confiance propice à la conformité volontaire, tandis qu'Adaifi et Lakrarsi (2025) soulignent que cette confiance doit également porter sur la gestion des dépenses fiscales, dimension encore peu explorée par la littérature antérieure centrée presque exclusivement sur la collecte des recettes.

3 Méthodologie

La démarche retenue est une analyse documentaire et institutionnelle de nature qualitative, combinée à une revue de la littérature académique consacrée au cas marocain. Les données mobilisées proviennent de trois catégories de sources : (i) les textes législatifs et réglementaires (Code Général des Impôts, loi-cadre n° 69-19, loi n° 53-05, loi n° 09-08, loi n° 43-20, loi n° 05-20) ; (ii) les rapports d'activité de la Direction Générale des Impôts et les statistiques

sectorielles publiques (Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications --- ANRT ; Haut-Commissariat au Plan --- HCP ; Direction du Trésor et des Finances Extérieures --- DTFE) ; (iii) six études académiques récentes portant spécifiquement sur la digitalisation de l'administration fiscale marocaine (Benazzou & Ettahiri, 2022 ; El Ghiouan & El Adnani, 2023 ; Erragzi, 2024 ; Adaifi & Lakrarsi, 2025 ; Lfarh & Kissami, 2025 ; Karimi & Amedjar, 2026), complétées par la littérature consacrée à la digitalisation des administrations fiscales d'autres pays du Sud, notamment le cas togolais (ABRENI, 2020).

L'analyse est structurée en quatre axes correspondant aux quatre chantiers identifiés dans la littérature et dans les rapports institutionnels : les fondements de la digitalisation, ses apports déjà mesurés, les modalités de sa poursuite (facturation électronique) et les conditions de sa pérennisation (cybersécurité, gouvernance). Cette approche documentaire, bien qu'elle ne permette pas de mesurer directement la perception des contribuables, présente l'avantage de s'appuyer sur des données officielles vérifiables et de couvrir une période longue (2000-2026), permettant de dégager des tendances de fond plutôt que des instantanés.

Cette démarche comporte néanmoins certaines limites méthodologiques qu'il convient d'explicitier dès ce stade. D'une part, les données chiffrées relatives à la période la plus récente (2025-2026), notamment celles concernant le calendrier précis de la facturation électronique, proviennent en partie de communications institutionnelles et de sources de presse économique dont le caractère définitif reste à confirmer par les publications officielles à venir de la DGI. D'autre part, l'analyse documentaire ne permet pas, par construction, de restituer le vécu subjectif des contribuables et des agents de l'administration fiscale face à ces transformations -- une limite qui sera discutée plus en détail en section 5. Ces réserves n'invalident pas la démarche retenue, mais invitent à la prudence dans l'interprétation des données les plus récentes et à leur recoupement avec des travaux ultérieurs.

4 Résultats et discussion

4.1 Les fondements de la digitalisation de la gestion fiscale au Maroc

La télédéclaration et le télépaiement ne sont pas des nouveautés au Maroc : le téléservice SIMPL-TVA a été expérimenté dès 2006, avant une généralisation par paliers de chiffre d'affaires jusqu'à son application à toutes les entreprises en 2017. El Ghiouan et El Adnani (2023) et Adaifi et Lakrarsi (2025) retracent cette chronologie depuis le Système Intégré de Taxation (2005) jusqu'au déploiement, à partir de 2021, de l'agent conversationnel CHATBOT fondé sur l'intelligence artificielle, puis, en 2022-2023, du Système de Recoupement et

d'Analyse des Données et d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information, dans une logique d'alignement avec le référentiel TADAT de l'OCDE.

Cette généralisation formelle ne signifie cependant pas une digitalisation intégrale de la chaîne fiscale : la facturation reste, pour l'essentiel des transactions, non structurée ; le secteur informel demeure par construction hors du champ des téléprocédures (HCP, 2025) ; et la donnée foncière n'est pas encore pleinement interfacée avec les systèmes de la DGI. Le principal fondement financier de l'accélération en cours est la lutte contre la fraude à la facturation. Ce chiffre appelle une précision méthodologique, sur les six points suivants. Sur sa nature exacte : il s'agit d'une estimation institutionnelle communiquée oralement, et non d'un montant de fraude effectivement constaté, audité ou recouvré, ni d'une étude académique publiée. Sur son année de référence : l'estimation a été formulée le 18 février 2026 et présentée comme un manque à gagner récurrent, de nature structurelle plutôt que rattachée à un exercice fiscal précis ; aucune année de référence unique n'a été communiquée par son auteur. Sur sa méthodologie : celle-ci n'a pas été rendue publique par la DGI. Sur son auteur : elle a été communiquée par Younes Idrissi Kaitouni, directeur général des Impôts, au siège de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) à Casablanca (Le360, 2026). Sur la nature constatée ou estimée du montant : il s'agit explicitement d'une estimation du manque à gagner, et non d'un montant de fraude effectivement constaté. Sur son périmètre : la source ne précise pas de ventilation par taille d'entreprise ou secteur d'activité ; l'estimation est présentée comme portant sur l'ensemble de l'économie marocaine plutôt que sur un segment particulier de contribuables, ce qui constitue en soi une limite de cette estimation. Cette estimation se distingue par ailleurs d'un cas ponctuel distinct, également rendu public par la DGI, concernant un réseau d'environ 300 000 entreprises inactives dont les fausses factures émises représenteraient près de 60 milliards de dirhams (Hespress, 2025) : les deux montants ne doivent donc pas être confondus. Ce diagnostic institutionnel est néanmoins corroboré, de manière indépendante, par les données de contrôle fiscal effectivement recouvrées : les recettes issues des contrôles sont passées de 10,43 à 17,8 milliards de dirhams entre 2022 et 2024, soit une progression de 71 % en deux ans (Karimi & Amedjar, 2026).

D'un point de vue organisationnel, la Direction Générale des Impôts a connu, avant même l'ère numérique, des difficultés structurelles bien documentées : lenteur et complexité des procédures administratives, surcharge des agents chargés du contrôle fiscal, faible engagement des contribuables et développement de manipulations frauduleuses, qui expliquent la très faible

mobilisation des recettes fiscales observée avant le tournant de la digitalisation (Karimi & Amedjar, 2026). La transformation numérique répond ainsi à un double impératif : d'une part, garantir la transparence et l'équité fiscale entre tous les contribuables ; d'autre part, augmenter les recettes additionnelles en réorientant les ressources humaines vers les missions à forte valeur ajoutée que sont le contrôle fiscal et le recouvrement forcé.

4.2 Les apports mesurés de la digitalisation

La généralisation des téléservices SIMPL s'accompagne d'effets mesurables et continus depuis plus d'une décennie. Le Tableau 1 synthétise l'évolution des principaux indicateurs de performance de la DGI.

Tableau 1. Évolution des indicateurs de performance de la DGI (2011-2023)

Indicateur	2011	2016	2021	2023
Recettes fiscales nettes (Mds DH)	108,1	127,8	153,5	190,6
Nombre de télédéclarations	n.d.	253 556	4 967 669	n.d.
Part des paiements électroniques (%)	n.d.	65	n.d.	91,1
Nouveaux contribuables identifiés (cumul depuis 2014)	—	—	2 196 000	≈ 2 300 000

Note. Élaboré par les auteurs à partir des rapports d'activité de la DGI (2011-2023), cités dans El Ghiouan et El Adnani (2023), Adaifi et Lakrarsi (2025) et Karimi et Amedjar (2026).

Ces gains d'efficacité opérationnelle se sont accompagnés d'une réorganisation des ressources humaines de la DGI, dont les effectifs sont passés de 4 936 (2012) à 4 837 (2021), avec un redéploiement vers des métiers à plus forte valeur ajoutée : en 2021, 52 % des effectifs étaient affectés à l'assiette et au contrôle fiscal, 23 % au recouvrement forcé (El Ghiouan & El Adnani, 2023). Sur le plan financier, la trajectoire est continue : les recettes fiscales nettes ont progressé de 42 % entre 2011 et 2021, puis de 24,5 % supplémentaires entre 2019 et 2023, une performance supérieure à celle du Brésil (+ 19 % entre 2018 et 2022 grâce au système SPED) sur une période comparable (Adaifi & Lakrarsi, 2025). Adaifi et Lakrarsi (2025) montrent également que le système d'information fiscal a contribué à une réduction du coût de certaines

incitations fiscales (à hauteur de 52,74 % pour l'incitation relative aux huiles de pétrole ou de schiste entre 2019 et 2023), grâce à l'automatisation des déclarations de TVA.

Les recettes additionnelles générées par le contrôle fiscal et le recouvrement forcé illustrent également cette dynamique : elles sont passées de 7,04 milliards de dirhams en 2011 à un pic de 17,69 milliards en 2018 (en raison d'une amnistie fiscale), pour se stabiliser autour de 10 à 14 milliards de dirhams les années suivantes (El Ghiouan & El Adnani, 2023). Cet accroissement serait, selon Benazzou et Ettahiri (2022), principalement associé à l'amélioration du système d'information et à l'automatisation de la programmation des opérations de contrôle via le système d'analyse de risque, qui a permis de faire passer le nombre de dossiers vérifiés dans le cadre du contrôle fiscal de 2 167 en 2015 à 7 481 en 2019 (Benazzou & Ettahiri, 2022). Parallèlement, l'élargissement de l'assiette fiscale a permis d'identifier plus de 2,19 millions de nouveaux contribuables entre 2014 et 2021, contribuant à une meilleure répartition de la charge fiscale et à une application renforcée du principe constitutionnel de contribution proportionnelle aux capacités contributives de chacun (El Ghiouan & El Adnani, 2023). Sur le plan international, ces performances ont été saluées par le classement Doing Business, dans lequel le Maroc est passé, pour l'indicateur « paiement des taxes », du 114^e rang mondial en 2011 au 24^e rang en 2021, une progression que les auteurs associent notamment à la baisse du taux moyen de pression fiscale supportée par les entreprises (de 22,56 % à moins de 20 % sur la période) et à la réduction du temps consacré par celles-ci à leurs obligations déclaratives (El Ghiouan & El Adnani, 2023).

4.3 Vers une digitalisation intégrale : le chantier de la facturation électronique

La poursuite de la digitalisation fiscale marocaine mobilise une pluralité d'acteurs : la DGI, maître d'ouvrage du projet de facturation électronique ; le ministère de l'Économie et des Finances ; l'ANRT, compétente sur la certification électronique ; l'Agence de Développement du Digital ; la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI) ; et la Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP). À ces institutions s'ajoutent les contribuables eux-mêmes --- grandes entreprises, PME, très petites entreprises et professions libérales --- dont l'adhésion progressive conditionnera le succès de la réforme, ainsi que les éditeurs de logiciels de facturation et les experts-comptables, appelés à jouer un rôle d'intermédiation technique auprès des plus petites structures.

Le fondement juridique de ce chantier réside dans l'article 145-IX du Code Général des Impôts. La DGI a confirmé le choix d'un modèle de Clearance --- l'un des plus exigeants au monde ---

reposant sur un format structuré, une plateforme nationale centralisée de validation et un déploiement progressif par vagues, débutant par les grandes entreprises (2026) avant extension aux PME (2027) puis aux TPE et au segment B2C. Ce déploiement séquencé par taille d'entreprise s'inscrit dans la même logique de gradualité qui avait déjà présidé, entre 2010 et 2017, à la généralisation par paliers de chiffre d'affaires de l'obligation de télédéclaration et de télépaiement, une méthode qui avait permis, selon El Ghiouan et El Adnani (2023), une appropriation progressive et sans heurt majeur des outils numériques par les contribuables successivement concernés.

Ce modèle de Clearance prolonge la logique déjà à l'œuvre dans le Système d'Analyse des Risques, qui sélectionne les contribuables à contrôler à partir d'un score combinant cohérence fiscale et comptable et comportement déclaratif (Lfarh & Kissami, 2025) --- le Tableau 2 présenté en section 2.3 situe ce choix marocain parmi les expériences internationales comparables, le Japon, l'Allemagne et la France ayant emprunté des voies technologiques différentes mais poursuivant un objectif similaire de traçabilité renforcée des transactions.

La valeur probante de la facture électronique est assurée par la loi n° 53-05, qui consacre la neutralité technologique entre écrit papier et écrit électronique. Ce dispositif s'inscrit dans un arsenal plus large de protection des données : la loi n° 09-08 (protection des données personnelles), la loi n° 43-20 (services de confiance pour les transactions électroniques) et la loi n° 05-20 (cybersécurité), fondées sur l'article 24 de la Constitution marocaine relatif au droit à la vie privée (Lfarh & Kissami, 2025). Ce cadre légal, bien que globalement robuste, appelle des compléments réglementaires encore en gestation, notamment le décret précisant les seuils exacts d'assujettissement --- situation qui n'est pas sans rappeler l'écart, observé dans d'autres administrations fiscales africaines, entre le droit positif et sa mise en œuvre concrète.

Ce dispositif normatif s'articule par ailleurs avec la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives, qui vise le suivi de l'amélioration continue de la qualité des services rendus aux usagers par l'accélération de la cadence de travail et le recours à des technologies innovantes en matière de systèmes d'information et de communication (Lfarh & Kissami, 2025). C'est dans ce cadre que s'inscrit le développement de l'agent conversationnel DGIBot, chargé de simplifier les procédures administratives et d'accompagner les contribuables en permanence, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, dans les deux langues officielles.

4.4 La pérennisation de la gestion fiscale digitalisée

La centralisation croissante des données fiscales et commerciales --- en particulier dans le modèle de Clearance, où chaque facture transite par la plateforme nationale --- accroît la surface d'exposition aux risques cyber, ce qui justifie le rôle de référence joué par la DGSSI dans le prolongement de la loi n° 05-20. À cette dimension cyber s'ajoute, avec la montée en puissance de l'IA au sein de la DGI, un enjeu de gouvernance algorithmique spécifique : Lfarh et Kissami (2025) soulignent que l'introduction massive de l'IA dans l'analyse des données fiscales soulève des questions de biais algorithmiques et d'équité fiscale, qui appellent une régulation rigoureuse pour éviter que l'automatisation des contrôles ne reproduise des discriminations entre catégories de contribuables.

Lue à travers le prisme du Nouveau Management Public (Adaifi & Lakrarsi, 2025), la gouvernance renouvelée de la DGI repose sur une double exigence : la fixation d'objectifs mesurables (taux de recettes télépayées, taux de conformité fiscale passé de 78 % à 85 % entre 2023 et 2024) et l'évaluation objective des résultats au regard de l'efficacité, de l'efficience, de la transparence et de la responsabilité. La disparité régionale des taux de pénétration numérique invite toutefois à décliner cette évaluation à un niveau infranational, afin de ne pas laisser certains territoires ou catégories de contribuables en marge de la transformation numérique.

Cette exigence de gouvernance renouvelée s'inscrit dans la continuité du Plan Stratégique 2024-2028 de la DGI, dont les priorités affichées sont la digitalisation, le contrôle des données et l'optimisation des recettes fiscales, avec un accent particulier sur le renforcement de la coopération internationale sur le modèle des standards de l'OCDE (Lfarh & Kissami, 2025). L'efficacité administrative de la DGI, entendue comme sa capacité à traiter dans les meilleurs délais les déclarations fiscales et sans erreurs, constitue à cet égard un indicateur central, de même que l'efficience, définie comme l'optimisation des ressources pour atteindre le meilleur résultat avec le minimum d'efforts (Adaifi & Lakrarsi, 2025). Le respect de ces quatre critères --- efficacité, efficience, transparence, responsabilité --- constitue ainsi une grille de lecture pertinente pour évaluer, dans la durée, la réussite du chantier de facturation électronique en cours de déploiement.

4.5 Discussion : le cas marocain au regard des expériences internationales

La comparaison avec d'autres administrations fiscales met en lumière un enseignement transversal : la digitalisation fiscale n'est jamais un projet purement technique, mais un processus socio-institutionnel qui suppose la conjonction d'un cadre juridique clair, d'une

infrastructure numérique suffisante, d'une appropriation par les agents et les contribuables, et d'une gouvernance des risques à la hauteur de la centralisation des données qu'elle engendre. Au Rwanda, le système E-Tax a contribué à l'augmentation du taux de conformité fiscale tout en réduisant le temps de traitement des déclarations ; en Inde, la plateforme GSTN a amélioré la transparence et automatisé les démarches fiscales ; le Brésil a enregistré une hausse de 19 % de ses recettes fiscales entre 2018 et 2022 grâce à son système SPED de facturation électronique --- performance que le Maroc a d'ores et déjà dépassée avec une progression de 24,5 % sur une période comparable, tout en développant des services numériques orientés usagers sans équivalent direct dans l'expérience brésilienne (Adaifi & Lakrarsi, 2025).

Le cas marocain illustre ainsi un stade avancé de cette trajectoire, mais montre que la maturité technique ne suffit pas à elle seule à garantir l'atteinte des objectifs de mobilisation des recettes: le poids persistant du secteur informel, l'ampleur de la fraude à la facturation, l'inquiétude exprimée par une partie du tissu des PME quant à leur degré de préparation à la facturation électronique, et le retard relatif du pays en matière d'intégration de l'IA dans l'administration publique en général constituent autant de signaux appelant à la vigilance. Ce constat rejoint les lacunes de recherche identifiées par Erragzi (2024) et par Karimi et Amedjar (2026), qui s'interrogent sur le point de savoir si les nouveaux outils digitaux rapprochent réellement le contribuable de l'administration ou créent, au contraire, une distance technologique pour les usagers les moins familiarisés avec le numérique.

Des études empiriques menées en Estonie et en Corée du Sud soulignent que la digitalisation fiscale peut, au-delà du seul accroissement des recettes, contribuer à établir une meilleure confiance des citoyens envers l'administration, par une accessibilité renforcée des services et une gestion plus transparente des données (cité par Adaifi & Lakrarsi, 2025). Le cas marocain présente à cet égard des singularités : à la différence de pays ayant investi principalement dans la seule dématérialisation de la déclaration, la DGI a choisi de combiner cette dématérialisation avec un système de gestion automatique des incitations fiscales, l'exploitation de données massives et l'analyse de risque dans le contrôle fiscal, ce qui confère à l'expérience marocaine une singularité dans le paysage des réformes fiscales numériques susceptible d'inspirer d'autres pays du continent africain (Adaifi & Lakrarsi, 2025).

Conclusion

Cette étude a montré que la digitalisation de la gestion fiscale marocaine s'inscrit dans une trajectoire longue, amorcée dès 2005-2006, consolidée par la généralisation de la télédéclaration et du télépaiement en 2017, puis approfondie par le déploiement d'outils d'intelligence artificielle depuis 2021. Elle franchit aujourd'hui une étape décisive avec la généralisation programmée, entre 2026 et 2028, de la facturation électronique obligatoire selon un modèle de Clearance, l'un des plus intégrés au monde.

Sur le plan théorique, l'étude contribue à la littérature en articulant les cadres de la transformation numérique organisationnelle et du Nouveau Management Public pour analyser un cas de digitalisation fiscale non encore documenté sous cet angle --- celui de la facturation électronique marocaine. Sur le plan pratique, elle établit un bilan chiffré des apports déjà mesurés (croissance continue des recettes depuis 2011, hausse du taux de conformité, élargissement de l'assiette fiscale par plus de deux millions de nouveaux contribuables identifiés en moins d'une décennie) et identifie les conditions de pérennisation du chantier en cours : accompagnement effectif des PME et TPE, intégration progressive du secteur informel, interconnexion des systèmes d'information entre administrations, et gouvernance rigoureuse de la cybersécurité et des algorithmes d'intelligence artificielle.

Ces contributions présentent un intérêt qui dépasse le seul cas marocain. Pour les décideurs publics d'autres pays africains engagés dans une trajectoire de digitalisation fiscale comparable, l'expérience marocaine illustre qu'une approche progressive et séquencée par catégorie de contribuables --- déjà éprouvée pour la télédéclaration entre 2010 et 2017 et reconduite pour la facturation électronique entre 2026 et 2028 --- permet une appropriation plus fluide des outils numériques que des réformes appliquées de manière uniforme et immédiate à l'ensemble des contribuables. Pour les chercheurs, l'étude met en évidence l'intérêt d'articuler les données quantitatives de performance publiées par l'administration avec une lecture qualitative des cadres théoriques de la transformation numérique, plutôt que de se limiter à l'un ou l'autre de ces registres d'analyse pris isolément.

Cette étude comporte des limites inhérentes à sa nature documentaire : elle ne mesure pas directement la perception des contribuables et des agents de la DGI, et plusieurs données relatives à la période 2025-2026 proviennent de sources institutionnelles ou de presse économique encore provisoires. Les recherches futures gagneraient à prolonger ce travail par une enquête de terrain auprès des contribuables et des agents, afin de mesurer les taux

d'appropriation réels des téléservices et la perception de l'équité des dispositifs de contrôle automatisés, ainsi que par une analyse chiffrée comparative de l'impact de la facturation électronique une fois son déploiement achevé --- perspective également identifiée par Erragzi (2024) et par Karimi et Amedjar (2026).

Références

- ABRENI, E. K. (2020). La digitalisation de la gestion fiscale au Togo : Enjeux et défis [Mémoire de Master 2, Université Paris-Dauphine].
- Adaifi, M., & Lakrarsi, A. (2025). Digitalisation du système d'information fiscal : Analyse de sa contribution à la performance de la Direction générale des impôts au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(5), 532--549. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15364983>
- Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT). (2026). Tableaux de bord trimestriels des télécommunications, 2024-2026. ANRT.
- Banque mondiale. (2010). Royaume du Maroc -- Cadre de Partenariat Stratégique 2010--2013. Banque mondiale.
- 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), 128--152.
- Direction Générale des Impôts (DGI). (2019, 2022, 2023, 2024). Rapports d'activité. Ministère de l'Économie et des Finances.
- 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://doi.org/10.5281/zenodo.8075810>
- Erragzi, F. (2024). L'impact de la digitalisation sur la performance du système fiscal marocain : Une revue de littérature. *Dossiers de Recherches en Économie et Management des Organisations*, 9(1), 56--69. <https://doi.org/10.34874/PRSM.dremo-vol9iss1.1403>
- Fonds Monétaire International. (2017). Morocco: Selected Issues (Rapport FMI n° 18/76). FMI.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2025). Rapport des résultats de l'Enquête Nationale sur le Secteur Informel 2023-2024. HCP.
- Hespress. (2025). Factures falsifiées : la DGI saisit le parquet après la découverte d'un vaste réseau. *Hespress FR*, 17 septembre 2025.
- Karimi, D., & Amedjar, A. (2026). Le rôle de la digitalisation dans la gouvernance fiscale au Maroc. *International Journal of Economic Studies and Management*, 6(1), 1--20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18195516>
- Le360. (2026). Facturation électronique en 2026 : « La majorité des entreprises n'est pas encore prête », alerte Imad Moumin. *Le360.ma*, 2 mars 2026.

Lfarh, A., & Kissami, R. (2025). Modernisation des administrations fiscales : Digitalisation, intelligence artificielle et défis de la gouvernance fiscale au Maroc. *Management Control, Auditing and Finance Review*, 2(1), 11--27.

Loi-cadre n° 69-19 portant réforme fiscale. (2021). *Bulletin Officiel du Royaume du Maroc*.

Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, Dahir n° 1-09-15 du 22 safar 1430 (18 février 2009). *Bulletin Officiel*.

Loi n° 43-20 relative aux services de confiance pour les transactions électroniques, Dahir n° 1-20-100 du 16 jourmada I 1442 (31 décembre 2020). *Bulletin Officiel*.

Loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques, Dahir n° 1-07-129 du 30 novembre 2007. *Bulletin Officiel*.

Loi n° 05-20 relative à la cybersécurité, Dahir n° 1-20-69 du 4 hija 1441 (25 juillet 2020). *Bulletin Officiel*.

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

Annexe

Tableau A1. Glossaire des principaux sigles utilisés

Sigle	Signification
DGI	Direction Générale des Impôts
SIMPL	Services des Impôts en Ligne
SAR	Système d'Analyse des Risques
SID	Système d'Information Décisionnel
ANRT	Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
HCP	Haut-Commissariat au Plan
ADD	Agence de Développement du Digital
DGSSI	Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information
CNDP	Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel