

La transformation digitale de la Direction générale des impôts et amélioration de la performance du contrôle fiscal : une revue semi-systématique

Digital Transformation of the Moroccan General Directorate of Taxes and Improvement of Tax Audit Performance: A Semi-Systematic Review

Soukaina BENMESSAOUD 

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

Khalil MOKHLIS 

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

Résumé. Cet article examine les mécanismes par lesquels la transformation digitale de la Direction générale des impôts (DGI) améliore la performance du contrôle fiscal au Maroc. Alors que les travaux existants étudient principalement la dématérialisation des services, la mobilisation des recettes ou la satisfaction des contribuables de manière séparée, cette recherche propose une lecture intégrée centrée sur la chaîne de valeur du contrôle fiscal : collecte et interconnexion des données, analyse des risques, ciblage des dossiers, automatisation des procédures et suivi de la conformité. La recherche adopte une revue semi-systématique de la littérature publiée entre 2019 et 2025, complétée par des sources conceptuelles et institutionnelles de référence. Les recherches menées dans Scopus, Web of Science et Google Scholar, ainsi que dans la littérature grise, ont permis d'identifier 85 documents. Après suppression de 13 doublons, examen de 72 titres et résumés, puis évaluation de 46 textes intégraux, 29 études ont été retenues pour la synthèse finale. Les résultats montrent que la digitalisation renforce la performance du contrôle fiscal par quatre voies principales : l'amélioration de la qualité des données, le ciblage fondé sur le risque, la réduction des tâches manuelles et l'accroissement de la traçabilité. Elle favorise également la mobilisation des recettes et la conformité volontaire. Toutefois, ses effets demeurent conditionnés par la cybersécurité, la protection des données personnelles, la réduction de la fracture numérique et l'adaptation des compétences des agents. L'originalité de l'article réside ainsi dans la mise en relation des dimensions technologiques, organisationnelles, juridiques et relationnelles de la digitalisation fiscale, ainsi que dans l'identification des mécanismes intermédiaires qui relient les outils numériques à la performance du contrôle fiscal dans le contexte marocain.

Mots-clés : *Transformation digitale ; Direction générale des impôts ; Contrôle fiscal ; Performance; Big Data ; Intelligence artificielle ; Nouveau Management Public ; Maroc.*

Abstract. This article examines the mechanisms through which the digital transformation of Morocco's Directorate General of Taxes (DGI) improves the performance of tax control. While existing studies mainly address the dematerialization of tax services, revenue mobilization, or taxpayer satisfaction separately, this research proposes an integrated perspective focused on the value chain of tax control: data collection and interconnection, risk analysis, case targeting,

procedure automation, and compliance monitoring. The study adopts a semi-systematic review of the literature published between 2019 and 2025, supplemented by key conceptual and institutional sources. Searches conducted in Scopus, Web of Science, and Google Scholar, as well as in the grey literature, led to the identification of 85 documents. After removing 13 duplicates, screening 72 titles and abstracts, and assessing 46 full texts, 29 studies were selected for the final synthesis. The findings show that digitalization strengthens the performance of tax control through four main channels: improving data quality, enabling risk-based targeting, reducing manual tasks, and increasing traceability. It also contributes to revenue mobilization and voluntary compliance. However, its effects remain contingent upon cybersecurity, personal data protection, the reduction of the digital divide, and the adaptation of tax officers' skills. The originality of this article therefore lies in linking the technological, organizational, legal, and relational dimensions of tax digitalization, as well as in identifying the intermediary mechanisms that connect digital tools to the performance of tax control in the Moroccan context.

Keywords: *Digital transformation; Directorate General of Taxes; Tax control; Performance; Big Data; Artificial intelligence; New Public Management; Morocco.*

1. Introduction

La transformation digitale reconfigure les modes de production, de circulation et d'exploitation de l'information au sein des organisations publiques. Dans les administrations fiscales, cette mutation dépasse la simple dématérialisation des formulaires : elle modifie les processus de collecte, de vérification et de décision, tout en renforçant la capacité de l'administration à traiter des volumes croissants de données.

Au Maroc, la modernisation de la Direction générale des impôts s'est progressivement traduite par la généralisation de la télédéclaration et du télépaiement, l'interconnexion de certaines bases institutionnelles et le développement d'outils d'analyse des risques. Ces évolutions sont particulièrement importantes dans un système déclaratif, où le contrôle fiscal constitue la contrepartie du pouvoir reconnu au contribuable de déterminer et de déclarer lui-même les éléments servant à l'imposition.

La littérature marocaine consacrée à cette transformation s'est principalement développée autour de trois objets : la simplification des services fiscaux, la mobilisation des recettes et la relation entre l'administration et le contribuable. Les travaux portant directement sur la performance du contrôle fiscal restent moins nombreux et sont souvent dispersés entre des analyses techniques, organisationnelles ou juridiques. Les revues disponibles décrivent les outils numériques, mais expliquent encore insuffisamment les mécanismes par lesquels ces outils produisent une amélioration effective du ciblage, de la productivité des agents et de la détection de la fraude.

Ce constat fait apparaître un double gap de recherche. D'une part, les études nationales sont rarement mises en perspective avec les travaux internationaux sur l'administration fiscale 3.0. D'autre part, les effets de la digitalisation sont généralement étudiés séparément, sans articulation entre la qualité des données, l'automatisation, l'analyse des risques, la conformité fiscale et les capacités organisationnelles. La présente revue vise à combler partiellement ce manque au moyen d'une synthèse semi-systématique, structurée et critique.

L'apport spécifique de cette recherche consiste à proposer une lecture intégrée de la transformation digitale du contrôle fiscal au Maroc. La revue distingue les technologies mobilisées, les mécanismes de transmission vers la performance, les résultats observés et les conditions

institutionnelles qui limitent ou renforcent ces effets. Elle rapproche en outre les études empiriques marocaines des référentiels internationaux relatifs à l'exploitation des données, à l'intelligence artificielle et au ciblage fondé sur le risque.

L'objectif principal est donc d'analyser dans quelle mesure, et sous quelles conditions, la transformation digitale de l'administration fiscale améliore la performance du contrôle fiscal.

La question centrale de recherche est formulée comme suit : Dans quelle mesure la transformation digitale de la Direction générale des impôts améliore-t-elle la performance du contrôle fiscal au Maroc ?

Cette question est déclinée en trois sous-questions :

- Comment la digitalisation transforme-t-elle les processus de programmation, d'exécution et de suivi du contrôle fiscal ?
- Quels outils numériques contribuent au ciblage des risques et à la détection de la fraude fiscale ?
- Quelles conditions organisationnelles, humaines, juridiques et sociales déterminent l'efficacité de cette transformation ?

L'article est organisé en quatre parties. La première présente le cadre conceptuel de la digitalisation, de la performance publique et du contrôle fiscal. La deuxième expose la méthode de revue semi-systématique. La troisième synthétise les résultats selon cinq dimensions d'analyse. La quatrième discute les convergences, les limites et les implications théoriques et pratiques avant de conclure.

2. Cadre conceptuel : digitalisation et performance des contrôles fiscaux

a. Concept de la digitalisation de l'administration fiscale

Ettien et Peron (2019) définissent la transformation digitale comme le déploiement cohérent de technologies numériques, de compétences et de capacités organisationnelles permettant à l'entreprise d'adapter sa stratégie et ses processus. Cette définition insiste sur la complémentarité entre l'investissement technologique et la capacité d'absorption de l'organisation.

Dans le secteur public, Mergel, Edelmann et Haug (2019) montrent que la transformation digitale renvoie à des changements organisationnels et culturels durables, orientés vers l'amélioration des services et des modes de fonctionnement, et non à la seule conversion de procédures analogiques en procédures électroniques.

Dans une perspective stratégique, Pierre Audoin Consultants (2011) présente la transformation numérique comme une démarche structurée par laquelle une organisation adapte sa proposition de valeur, son modèle de fonctionnement, ses opérations et ses technologies aux nouveaux usages induits par le numérique.

La Commission européenne (2019) souligne également que la transformation digitale résulte de la combinaison de technologies et d'innovations, mais que sa valeur dépend surtout de leur intégration aux processus, aux compétences et aux finalités de l'organisation.

Ainsi, à travers ces différentes approches, il apparaît que la transformation digitale ne se limite pas à une simple adoption technologique, mais qu'elle constitue un processus multidimensionnel impliquant des changements organisationnels, stratégiques et opérationnels.

Dans cette optique, afin de mieux comprendre les dynamiques de la transformation digitale, il convient de s'intéresser d'abord aux fondements conceptuels qui sous-tendent cette mutation. Ceux-ci permettent d'appréhender les logiques théoriques et technologiques qui justifient l'adoption de nouveaux outils numériques au service de l'action publique.

i. Les ERP (Enterprise Resource Planning)

En français, l'ERP correspond au progiciel de gestion intégré. Il s'agit d'un système d'information composé de modules interconnectés qui partagent une base de données commune afin d'assurer la cohérence, la traçabilité et la circulation de l'information entre les différentes fonctions de l'organisation.

Dans cette perspective, l'ERP repose sur un ensemble de propriétés fondamentales qui conditionnent son efficacité au sein de l'organisation. À ce titre, il remplit certaines exigences essentielles, à savoir :

- Il doit s'adapter promptement aux règles de fonctionnement de l'organisation, afin d'assurer une flexibilité opérationnelle.
- Il doit être paramétrable, en offrant des outils de développement ou de personnalisation permettant de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation, notamment à travers l'insertion de compléments de programme ou d'applicatifs spécialisés selon le secteur d'activité.
- Il doit être intégré : ses modules doivent être élaborés de manière indépendante, ce qui leur permet d'échanger des informations selon des schémas préétablis, tout en garantissant une parfaite intégrité et une meilleure cohérence des données. Cela permet à l'utilisateur d'éviter certains problèmes, notamment ceux liés à la synchronisation ou à la double saisie.

Par ailleurs, au-delà de ces caractéristiques techniques, la réussite de l'implémentation d'un ERP au sein d'une organisation repose également sur la prise en compte de plusieurs dimensions structurantes. À cet égard, il est essentiel de considérer quatre axes modulaires principaux :

- I. Un mode de gestion appliqué par l'organisation, en tenant compte des différents métiers exercés.
- II. L'adoption d'un mode de planification des moyens, permettant une allocation optimale des ressources.
- III. La prise en considération d'un cadre législatif à l'échelle locale, nationale et internationale.
- IV. La maîtrise des procédures par lesquelles l'organisation qualifie ses produits et services.

ii. Intelligence artificielle

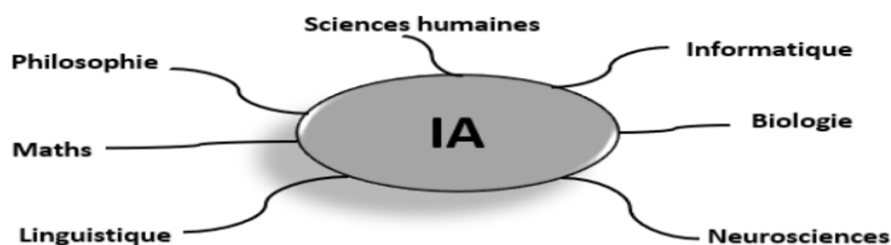
L'intelligence artificielle a connu plusieurs phases d'évolution : systèmes symboliques et systèmes experts, apprentissage automatique, puis essor récent de l'apprentissage profond, soutenu par l'augmentation de la puissance de calcul et la disponibilité de données massives. Dans l'administration fiscale, ces techniques sont principalement mobilisées pour la classification des risques, la détection d'anomalies et l'aide à la décision.

Le terme « intelligence artificielle » a été formalisé dans la proposition de recherche de Dartmouth, qui postulait que certains aspects de l'apprentissage et de l'intelligence pouvaient être décrits avec suffisamment de précision pour être simulés par une machine (McCarthy, Minsky, Rochester & Shannon, 1955). Dans le présent article, l'IA désigne les techniques permettant à un système

informatique d'apprendre à partir de données, d'identifier des régularités et de produire des prédictions ou des recommandations.

Dans le prolongement de cette définition, l'intelligence artificielle apparaît comme un domaine intrinsèquement interdisciplinaire. Elle est étroitement liée à plusieurs disciplines, principalement l'informatique, suivie des mathématiques et de la statistique qui constituent sa base théorique. Elle entretient également des liens avec les sciences humaines, telles que les sciences cognitives, la psychologie et la philosophie, qui contribuent à la compréhension des mécanismes de la pensée et du comportement. En outre, la neurobiologie inspire le biomimétisme, permettant de concevoir des systèmes, des substances et des dispositifs imitant certains processus naturels. Enfin, l'intelligence artificielle repose sur des technologies matérielles qui offrent le support physique indispensable au fonctionnement de ses logiciels.

Figure 1. Cartographie des domaines en relation avec l'intelligence artificielle



Source : Belhaj (2023).

iii. Big Data

Le Big Data désigne des ensembles de données dont le volume, la variété, la vitesse de production ou la complexité excèdent les capacités des outils conventionnels et nécessitent des méthodes spécifiques de stockage, de traitement et d'analyse.

La National Science Foundation (2012) décrit le Big Data comme des ensembles de données volumineux, diversifiés, complexes, longitudinaux ou distribués, produits par des instruments, des capteurs, des transactions numériques, des courriels, des vidéos et d'autres sources digitales. Cette définition met l'accent sur l'hétérogénéité des sources et sur les exigences techniques de leur exploitation.

Boyd et Crawford (2012) complètent cette approche en définissant le Big Data comme un phénomène à la fois technologique, analytique et culturel. La technologie concerne les capacités de collecte et de calcul ; l'analyse renvoie à la recherche de régularités ; la dimension culturelle invite à interroger la croyance selon laquelle les données massives produiraient automatiquement une connaissance neutre et objective.

Cette lecture critique est particulièrement pertinente pour le contrôle fiscal : l'abondance des données améliore les capacités de détection, mais la qualité des résultats dépend de la fiabilité des sources, de la conception des algorithmes, de l'explicabilité des critères de ciblage et du respect des droits des contribuables.

b. La performance de l'administration publique

La performance publique est une notion multidimensionnelle. Elle ne se réduit ni à la diminution des coûts ni à l'augmentation des recettes : elle associe l'efficacité, l'efficience, la qualité du service, l'équité, la transparence et la capacité à créer de la valeur publique.

i. New Public Management

Le New Public Management (NPM) a contribué à déplacer l'attention de la conformité procédurale vers les résultats, la responsabilisation des gestionnaires et l'évaluation de la performance. Hood (1991) en a systématisé les principales caractéristiques, tandis qu'Osborne et Gaebler (1992) ont popularisé l'idée d'un État davantage orienté vers le pilotage, la régulation et la qualité du service.

Bartoli (1997) rappelle cependant que le management public doit rester subordonné aux finalités propres de l'action publique. L'importation d'outils issus du secteur privé ne peut donc être pertinente que si elle respecte la légalité, l'égalité de traitement et la continuité du service public.

Les travaux comparatifs réunis par Hammerschmid, Van de Walle, Andrews et Bezes (2016) montrent enfin que les effets des réformes managériales varient selon les contextes institutionnels. La mesure de la performance doit ainsi être interprétée avec prudence et replacée dans les capacités administratives, les ressources et les objectifs propres à chaque organisation publique.

ii. La performance

En sciences de gestion, la performance correspond à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en mobilisant ses ressources de manière cohérente. Lebas (1995) insiste sur son caractère construit et orienté vers l'action, tandis que Bessire (1999) souligne qu'elle dépend des finalités retenues et des critères utilisés pour l'évaluer.

Lorino (2003) relie la performance à l'amélioration du rapport entre la valeur créée et les ressources consommées. Appliquée à l'administration fiscale, cette logique conduit à apprécier non seulement le rendement financier, mais aussi la qualité des contrôles, le respect des garanties procédurales, la rapidité de traitement et la confiance des contribuables.

Dans le prolongement de ces approches théoriques, la performance de l'administration publique constitue aujourd'hui une notion centrale dans l'analyse des réformes administratives contemporaines. Longtemps appréhendée sous l'angle du respect des procédures et de la conformité réglementaire, elle s'inscrit désormais dans une approche multidimensionnelle intégrant à la fois l'efficacité, l'efficience, la qualité du service public, la transparence ainsi que la satisfaction des usagers. Cette évolution reflète les transformations profondes des modes de gouvernance publique, caractérisées par une exigence accrue de résultats et de responsabilisation des administrations.

Dans cette logique, contrairement au secteur privé, la performance dans l'administration publique ne peut être évaluée exclusivement à travers des indicateurs financiers. Elle renvoie plutôt à une logique de création de valeur publique, visant la réalisation de l'intérêt général tout en tenant compte des contraintes juridiques, institutionnelles et sociales propres à l'action publique. Ainsi, l'évaluation de la performance publique mobilise des dimensions à la fois quantitatives, qualitatives et institutionnelles.

Dans le champ spécifique de l'administration fiscale, la performance se manifeste notamment par la capacité de l'administration à mobiliser efficacement les ressources fiscales, à garantir l'équité et la justice fiscale, à renforcer la conformité des contribuables et à améliorer l'efficacité des mécanismes de contrôle fiscal. Ces éléments traduisent une performance globale qui dépasse la seule augmentation des recettes, pour intégrer également la qualité de la relation entre l'administration et les contribuables, ainsi que la crédibilité du système fiscal.

c. Le contrôle fiscal

Dans un système fiscal déclaratif, le contrôle fiscal désigne l'ensemble des procédures par lesquelles l'administration vérifie l'exactitude, la cohérence et la sincérité des déclarations, ou reconstitue une situation fiscale en cas d'absence ou d'insuffisance déclarative. Il constitue à la fois une garantie de l'égalité devant l'impôt et un instrument de protection des recettes publiques.

Au Maroc, dans un système principalement déclaratif (Conseil économique, social et environnemental, 2012), ces procédures portent notamment sur l'impôt sur les sociétés, l'impôt sur le revenu et la taxe sur la valeur ajoutée. Leur mise en œuvre doit concilier l'efficacité de la détection avec le respect des droits du contribuable, de la procédure contradictoire et de la sécurité juridique.

La performance du contrôle fiscal ne peut donc être évaluée à partir du seul montant des redressements. Elle doit également intégrer la pertinence du ciblage, le temps consacré aux vérifications, la qualité des preuves mobilisées, la prévention des erreurs et la contribution à la conformité volontaire.

À la lumière de ce qui précède, le contrôle fiscal apparaît comme un dispositif essentiel visant à garantir la sincérité et l'exactitude des déclarations fiscales. Il permet à l'administration d'exercer son pouvoir de vérification et d'intervenir en cas d'erreurs, d'omissions ou d'insuffisances constatées, assurant ainsi le respect des obligations fiscales et la protection des intérêts du Trésor public.

d. Transformation digitale comme levier de performance du contrôle fiscal

Pendant longtemps, les contribuables étaient dans l'obligation de se déplacer physiquement auprès de l'administration fiscale, que ce soit pour déposer une déclaration fiscale sous format papier, effectuer un paiement ou demander une attestation. Ce mécanisme, autrefois simple et utile, est progressivement devenu inadapté face à l'évolution démographique, à l'augmentation quantitative et qualitative de la population fiscale, ainsi qu'à l'apparition de systèmes de comptabilisation informatisés (SAGE, SAARI, Ciel, etc.). Dans ce contexte, la Direction générale des impôts s'est trouvée confrontée à la nécessité de suivre les progrès technologiques et d'adapter ses services en conséquence, tout en garantissant la sécurité de l'information à toutes les étapes du processus, depuis la déclaration par le contribuable jusqu'au stockage et à l'exploitation ultérieure des données (réclamation, consultation, contrôle ou analyse statistique).

Dans cette dynamique de modernisation, la transformation de la DGI vers une administration entièrement numérique s'est traduite, dans un premier temps, par le développement de téléprocédures sécurisées. Cette évolution s'est concrétisée notamment par la généralisation de la télé-déclaration et du télépaiement, permettant aux contribuables d'accomplir leurs obligations fiscales de manière plus rapide, sans déplacement, et de façon plus efficace grâce aux applications et aux plateformes développées par la DGI. Ainsi, la digitalisation ne constitue pas seulement un

vecteur de modernisation administrative, mais elle contribue également à améliorer la qualité du service public en facilitant l'accès à l'information et en optimisant la gestion des données fiscales.

Par ailleurs, les efforts déployés par l'administration fiscale ont eu un impact direct sur l'efficacité du contrôle fiscal, notamment à travers le renforcement des capacités d'analyse des risques, le ciblage des comportements frauduleux et l'amélioration du recouvrement. Grâce à la digitalisation, la base de données fiscale est aujourd'hui davantage enrichie, notamment par le croisement d'informations avec les partenaires institutionnels tels que la Douane, la Conservation foncière ou encore l'Office des changes. Cette interconnexion a permis d'améliorer la qualité, la fiabilité et l'exploitabilité des données, contribuant ainsi à renforcer l'efficacité des actions de contrôle et à mieux maîtriser les opérations de recouvrement.

Dans le prolongement de cette évolution, le système d'information de la DGI permet désormais de cibler de manière automatisée les entreprises susceptibles de faire l'objet d'un contrôle fiscal, sur la base d'indicateurs objectifs, sectoriels ou liés au niveau de risque (par exemple, le rapprochement entre le patrimoine et les déclarations). C'est sur la base de ces indicateurs que la DGI a pu déclencher une vaste opération de contrôle ayant notamment ciblé les professions libérales en 2017 (architectes, médecins du secteur privé, experts-comptables, avocats, cliniques privées, etc.).

En outre, la dématérialisation des déclarations fiscales et des paiements a permis à la DGI de libérer une partie de ses ressources humaines, désormais réaffectées à des activités à plus forte valeur ajoutée. Les agents peuvent ainsi se concentrer davantage sur des missions stratégiques et analytiques, telles que l'interprétation des données fiscales, l'identification des risques à partir de l'analyse des liasses fiscales déposées par les contribuables, ainsi que la planification de contrôles ciblés.

En définitive, la transformation digitale s'impose comme un levier déterminant dans le renforcement de la performance du contrôle fiscal. L'automatisation des procédures et l'exploitation avancée des données permettent un suivi plus rigoureux et une intervention plus efficace. De plus, la détection des anomalies en temps réel par les systèmes d'information contribue à améliorer la réactivité, la transparence et l'efficacité de l'administration fiscale.

e. Défis de la digitalisation : complexité du système fiscal, protection des données et fracture numérique

La transformation numérique constitue un axe prioritaire de modernisation de l'administration fiscale marocaine. Elle améliore la traçabilité et la circulation de l'information, mais elle crée simultanément de nouvelles exigences en matière de gouvernance, de sécurité et d'inclusion.

L'amélioration du classement du Maroc dans l'indicateur « paiement des impôts » de Doing Business 2020 a notamment été associée à la généralisation des procédures électroniques. Cet indicateur demeure toutefois partiel : il renseigne sur la facilité des démarches, mais ne mesure pas à lui seul la qualité, l'équité ou l'efficacité du contrôle fiscal.

À l'échelle internationale, l'OCDE (2020) propose le modèle de l'« administration fiscale 3.0 », dans lequel les obligations fiscales sont progressivement intégrées aux systèmes naturels des contribuables et soutenues par l'exploitation des données, l'automatisation et l'analyse des risques. Cette évolution exige néanmoins une gouvernance claire des données et des algorithmes.

La protection des données personnelles constitue un premier enjeu. Au Maroc, le traitement des données à caractère personnel est encadré par la loi n° 09-08. Pour l'administration fiscale, cette

exigence implique de garantir la finalité du traitement, la confidentialité, l'intégrité, la traçabilité des accès et la proportionnalité des données mobilisées dans le ciblage des contrôles.

La fracture numérique constitue un deuxième enjeu. Les contribuables ne disposent pas tous du même équipement, de la même qualité de connexion ni des mêmes compétences numériques. Une dématérialisation intégrale sans dispositifs d'assistance peut donc déplacer les coûts administratifs vers les usagers et accentuer les inégalités entre territoires et catégories sociales.

Enfin, la sécurité juridique des procédures numériques suppose une adaptation continue des normes et des pratiques. La loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives fournit un cadre important à la dématérialisation, mais son efficacité dépend de l'interopérabilité des systèmes, de l'authentification des échanges, de l'archivage probant et de la possibilité d'un recours effectif.

3. Méthodologie

Cette étude adopte une revue semi-systématique, méthode adaptée aux champs de recherche hétérogènes dans lesquels coexistent des études empiriques, des revues de littérature, des rapports institutionnels et des textes juridiques. Elle vise moins à produire une méta-analyse qu'à cartographier les approches, comparer les résultats et construire une synthèse explicative (Snyder, 2019).

L'unité d'analyse est constituée des travaux portant sur la transformation digitale des administrations fiscales et sur ses effets en matière de performance, de contrôle, de conformité, de mobilisation des recettes ou de relation avec le contribuable. Le corpus principal couvre la période du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2025. Les références antérieures ont été conservées uniquement pour établir le cadre conceptuel ; elles ne sont pas comptabilisées parmi les 29 études de la synthèse.

La stratégie de recherche a combiné des termes relatifs aux technologies numériques, à l'administration fiscale et aux résultats du contrôle. Les requêtes ont été adaptées à la syntaxe de Scopus, de Web of Science et de Google Scholar et exécutées en français et en anglais. Une recherche complémentaire a porté sur les rapports de la DGI, de l'OCDE et de la Banque mondiale ainsi que sur les textes juridiques marocains pertinents.

Le processus de sélection a suivi quatre étapes : identification, dédoublement, examen des titres et résumés, puis lecture intégrale. Au total, 85 documents ont été identifiés, dont 62 dans les bases scientifiques et 23 par d'autres sources. Après suppression de 13 doublons, 72 documents ont été examinés ; 26 ont été exclus sur titre ou résumé. Parmi les 46 textes évalués intégralement, 17 ont été écartés, ce qui a conduit à un corpus final de 29 études.

a. Sources, équations de recherche et critères de sélection

Les bases Scopus et Web of Science ont été utilisées pour identifier les publications indexées, tandis que Google Scholar a permis d'élargir la couverture aux revues nationales et à certains documents institutionnels. La littérature grise a été retenue lorsqu'elle apportait des données officielles, une description des dispositifs de la DGI ou un cadre international directement pertinent.

Les principales équations de recherche sont présentées dans le tableau suivant. Les opérateurs, les guillemets et les champs ont été ajustés aux fonctionnalités de chaque base.

Tableau 1 : Bases consultées et équations de recherche

Base/source	Équation ou stratégie de recherche	Filtres appliqués
Scopus	TITLE-ABS-KEY (("digital transformation" OR digitalization OR digitization OR "big data" OR "artificial intelligence") AND ("tax administration" OR "tax authority" OR "tax audit" OR "tax control") AND (performance OR efficiency OR compliance OR fraud))	2019-2025 ; français/anglais ; articles et revues
Web of Science	TS=(("digital transformation" OR digitalization OR digitization OR "big data" OR "artificial intelligence") AND ("tax administration" OR "tax audit" OR "tax control") AND (performance OR efficiency OR compliance OR fraud))	2019-2025 ; français/anglais ; texte intégral accessible
Google Scholar	("transformation digitale" OR digitalisation OR "digital transformation") AND ("administration fiscale" OR DGI OR "tax administration") AND ("contrôle fiscal" OR performance OR fraude OR conformité)	2019-2025 ; variantes françaises et anglaises ; examen des 200 premiers résultats pertinents
Autres sources	Recherche ciblée dans les rapports de la DGI, de l'OCDE et de la Banque mondiale, ainsi que dans les textes juridiques marocains	Pertinence directe ; autorité institutionnelle ; disponibilité du document complet

La sélection a été conduite sur la base de critères définis avant la synthèse. La pertinence a été appréciée au regard du lien explicite avec l'administration fiscale, le contrôle fiscal ou un résultat directement associé à la performance fiscale.

Le tableau de critères distingue le corpus analytique récent des références conceptuelles antérieures. Cette distinction évite de confondre les travaux inclus dans la synthèse des résultats avec les sources mobilisées pour définir les concepts.

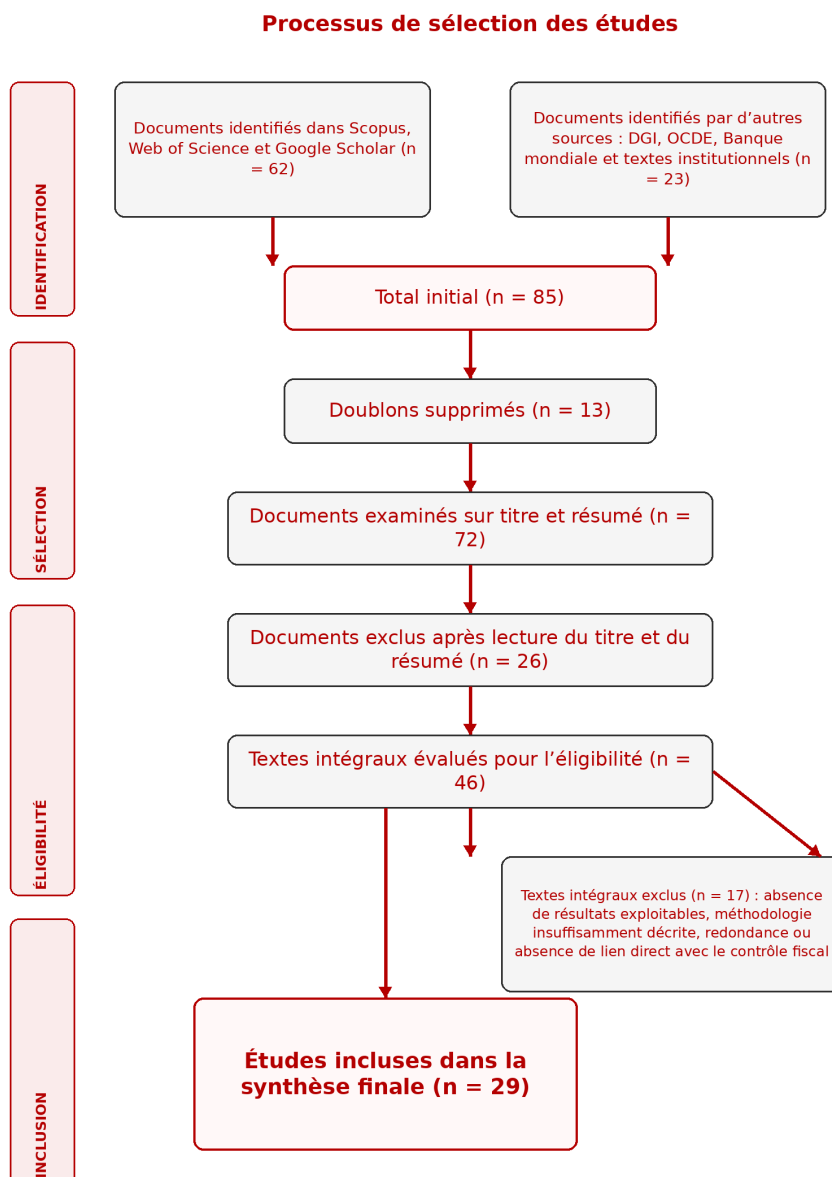
Tableau 2 : Critères d'inclusion et d'exclusion

Dimension	Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Période	Études empiriques et revues publiées entre 2019 et 2025 ; sources antérieures uniquement pour le cadre conceptuel	Études empiriques antérieures à 2019 sans valeur conceptuelle déterminante
Langues	Français et anglais	Autres langues sans traduction exploitable
Types de documents	Articles évalués par les pairs, chapitres scientifiques, rapports institutionnels, textes juridiques et documents officiels	Billets non sourcés, présentations, résumés seuls et documents sans auteur ou organisme identifiable
Champ thématique	Lien explicite avec la digitalisation fiscale, le contrôle fiscal, la conformité, la fraude, le recouvrement ou la performance d'une administration fiscale	Digitalisation publique générale sans lien analytique avec la fiscalité ou le contrôle
Qualité et accessibilité	Méthode ou source des données identifiable ; texte intégral accessible ; résultats exploitables	Méthodologie insuffisamment décrite, texte intégral indisponible, résultats redondants ou non exploitables

Pour chaque étude retenue, les informations suivantes ont été extraites : auteurs, année, contexte, objet, méthode, outils numériques étudiés, résultats principaux et limites. Une analyse thématique

a ensuite regroupé les travaux en cinq dimensions. La robustesse de la synthèse a été renforcée par la comparaison des résultats nationaux et internationaux et par la vérification de la cohérence entre les citations du texte, les tableaux et la bibliographie.

Figure 2 : Diagramme de sélection des études



Source : élaboration des auteurs, démarche inspirée de PRISMA.

b. Structuration de la revue par axes d'analyse

Les 29 études retenues ont été classées selon cinq dimensions complémentaires. Cette structuration permet de distinguer les effets généraux de la digitalisation des effets directement liés au contrôle

fiscal et d'identifier les mécanismes intermédiaires qui relient les outils numériques à la performance.

Dimension 1 : Cadre conceptuel et théorique de la digitalisation et de la performance

Cette dimension regroupe les travaux qui définissent la transformation numérique des administrations publiques, la performance administrative et les cadres théoriques permettant d'en analyser les relations.

Tableau 3 : Synthèse des travaux académiques sur la digitalisation de l'administration publique et fiscale

Axe thématique	Auteur(s) et année	Méthodologie	Principaux résultats
Transformation digitale de l'administration publique au Maroc : revue de la littérature et état des lieux	Ouajdouni, Chafik & Boubker (2020)	Revue de littérature et analyse documentaire de données secondaires issues des administrations publiques marocaines.	Amélioration potentielle des services aux citoyens ; persistance de contraintes institutionnelles et organisationnelles.
La digitalisation des services publics au Maroc : vers l'instauration d'une administration citoyenne	El Messaoudi (2024)	Approche multidisciplinaire mobilisant des analyses juridiques, sociologiques, économiques et technologiques.	Simplification des procédures, amélioration de la transparence et renforcement de l'orientation vers l'utilisateur.
Essai d'évaluation de la satisfaction des usagers des e-services de l'administration fiscale marocaine pendant la pandémie de Covid-19	Akhannich, Benamar, Ait Lhassan & Bedraoui (2022)	Étude quantitative par questionnaire auprès de contribuables utilisateurs des e-services fiscaux.	Satisfaction partielle ; nécessité d'améliorer l'échange d'informations et le traitement des réclamations.
Tendances technologiques de la transformation digitale des administrations fiscales à l'échelle internationale : revue de littérature et état des lieux du cas marocain	El Haddad, Chafik & Mghizou (2023)	Revue de littérature et cartographie stratégique de tendances technologiques internationales.	Amélioration de la collecte des recettes, de la transparence et de l'efficacité ; progression vers l'administration fiscale 3.0.

Dimension 2 : Digitalisation et performance globale de l'administration fiscale

Cet axe rassemble les études consacrées à la simplification des procédures, à la qualité du service, à l'élargissement de l'assiette, au recouvrement et à la mobilisation des recettes.

Tableau 4 : Synthèse des études sur la digitalisation et la performance globale de l'administration fiscale

Axe thématique	Auteur(s) et année	Méthodologie	Principaux résultats
Contribution de la télédéclaration à la performance de la DGI	Misoid, Elbahlouli & Salehddine (2019)	Analyse documentaire des rapports d'activité de la DGI pour 2015-2017.	Hausse du nombre de dossiers vérifiés et des droits recouvrés ; modernisation des procédures.
Effet de la modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale	Khanfor & Elmaniani (2019)	Analyse qualitative des effets de la modernisation de l'administration fiscale marocaine.	Amélioration de l'efficacité organisationnelle et de la qualité des services.
La digitalisation au service de la performance de l'administration fiscale : cas de la mobilisation des recettes fiscales	Ettahiri & Benazzou (2022)	Étude exploratoire descriptive fondée sur les rapports de la DGI, 2016-2020.	Rôle de l'innovation technologique dans la mobilisation des recettes et la simplification des démarches.
La digitalisation, levier de simplification des procédures au sein de l'administration publique marocaine	Benabdelhak (2022)	Revue comparative des initiatives du Maroc, de la France et du Danemark.	Réduction de la paperasse, simplification des interactions et atténuation des obstacles bureaucratiques.
L'impact de la digitalisation sur la performance de l'administration fiscale marocaine	El Ghiouan & El Adnani (2023)	Analyse documentaire des rapports annuels de la DGI et de documents officiels.	Augmentation des recettes nettes, amélioration de la gestion et élargissement du potentiel fiscal.
L'impact de la digitalisation des services fiscaux sur la performance de la DGI au Maroc	Boumahdi & Ouashil (2023)	Analyse documentaire des rapports d'activité de la DGI, 2017-2019.	Amélioration de l'efficacité et de l'accessibilité des services ; développement d'outils d'assistance numérique.
La digitalisation de l'administration publique au Maroc : état des lieux et apport	Darhou, Jamai & Hassani (2024)	Analyse qualitative de rapports et de documents relatifs à la transformation du secteur public.	Amélioration de la gestion et potentiel d'élargissement de l'assiette grâce à l'identification numérique.
L'innovation digitale et son impact sur le système fiscal au Maroc : étude exploratoire	Ed-Daou (2024)	Étude descriptive et analytique fondée sur les rapports et études de la DGI.	Amélioration des recettes et renforcement potentiel de la relation de confiance avec les contribuables.

Dimension 3 : Digitalisation et performance du contrôle fiscal

Cette dimension porte sur les effets directs de la digitalisation sur la programmation, l'automatisation, le ciblage des risques, la productivité des agents et la détection de la fraude.

Tableau 5 : Synthèse des études sur la digitalisation et la performance du contrôle fiscal

Axe thématique	Auteur(s) et année	Méthodologie	Principaux résultats
Le contrôle fiscal à l'ère de la dématérialisation de l'administration fiscale : cas de la direction régionale de Marrakech	Chami & Moussaoui (2022)	Méthode mixte : analyse documentaire et entretiens auprès d'agents de la direction régionale.	Amélioration de l'efficacité, augmentation des dossiers vérifiés et renforcement de la lutte contre la fraude.
Le contrôle fiscal à l'ère de la digitalisation de l'administration fiscale au Maroc : révolution en marche ou réalité imposée ?	Aafir, Ichou, Jnah & Moqqadem (2023)	Étude quantitative par questionnaire auprès de 110 inspecteurs fiscaux.	Automatisation, accès rapide aux données et amélioration du ciblage des contrôles.
Le contrôle fiscal à l'ère de la digitalisation	Ibikas & Rherib (2023)	Méthode mixte : entretiens auprès d'agents de la DRI d'Agadir et analyse de rapports de la DGI.	Progression de la dématérialisation et amélioration des capacités de contrôle et de recouvrement.
Dématérialisation et contrôle fiscal : analyse théorique	Chaabi & El Haddad (2025)	Revue narrative de la littérature.	Amélioration de l'efficacité des processus, élargissement de l'assiette et renforcement de la lutte contre la fraude.

Dimension 4 : Relation administration–contribuable et conformité fiscale

Cet axe analyse les effets de la digitalisation sur l'accès aux services, la transparence, la confiance, la satisfaction et la conformité fiscale volontaire.

Tableau 6 : Synthèse des études sur la relation administration–contribuable et la conformité fiscale

Axe thématique	Auteur(s) et année	Méthodologie	Principaux résultats
Performance de l'administration fiscale marocaine : perspective citoyen	Loukili & Alaoui Ismaili (2021)	Étude qualitative fondée sur des entretiens avec des citoyens et des professionnels.	La qualité de l'accueil, l'équité, les compétences et l'usage des technologies influencent la performance perçue.
Digitalization of Tax Administration and Tax Avoidance: Evidence on Tax Reform Dynamics in Morocco	Belahouaoui & Attak (2024a)	Étude qualitative fondée sur des entretiens avec des responsables fiscaux marocains.	Réduction de l'asymétrie d'information, modernisation du contrôle et effets potentiels sur l'évitement fiscal.

Dimension 5 : Mobilisation des recettes et lutte contre la fraude

Cette dimension regroupe les études qui relient la digitalisation à la traçabilité des opérations, à l'identification de nouveaux contribuables, à la réduction de l'évasion fiscale et à l'amélioration du recouvrement.

Tableau 7 : Synthèse des études sur la digitalisation, la mobilisation des recettes et la lutte contre la fraude fiscale

Axe thématique	Auteur(s) et année	Méthodologie	Principaux résultats
Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales	Benazzou & Ettahiri (2022)	Analyse documentaire des rapports et études de la DGI, 2017-2020.	Élargissement de la base des contribuables identifiés et amélioration de l'efficacité des processus.
Contribution de la transformation digitale de l'administration fiscale marocaine à la mobilisation des recettes et à l'amélioration des services	Zah, Koraich & El Zanati (2023)	Analyse statistique descriptive de données de la DGI, 2017-2021.	Amélioration de la gestion, simplification des procédures et progression de la satisfaction des contribuables.
Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0	Belahouaoui & Attak (2024b)	Revue systématique de 62 articles Scopus avec analyse textométrique.	L'IA et la blockchain améliorent la conformité et l'efficacité, mais les économies émergentes rencontrent des obstacles d'adoption.
L'impact de la digitalisation sur la performance du système fiscal marocain : une revue de littérature	Erragzi (2024)	Revue de littérature à partir de sources académiques et institutionnelles.	Amélioration de la collecte, simplification des procédures et contribution à la réduction de la fraude.

c. Études internationales

Les études internationales complètent l'analyse du cas marocain en mettant en évidence les trajectoires de l'administration fiscale 3.0, les pratiques de dématérialisation et les usages de l'analyse des risques. Elles permettent également d'identifier des défis communs liés à l'interopérabilité, à la protection des données et aux compétences.

Le tableau de synthèse présente les principales sources internationales retenues et leur contribution à la problématique.

Tableau 8 : Revue des pratiques internationales de dématérialisation et d'analyse des risques fiscaux

Étude	Auteur(s) et année	Type	Contribution à la revue
Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration	OCDE (2020)	Rapport	Décrit une administration fiscale intégrée aux systèmes des contribuables, fondée sur les données et l'automatisation.
Digital Dematerialisation in the Portuguese Tax System	Silva & Aldeia (2019)	Article scientifique	Analyse la dématérialisation du système fiscal portugais et ses effets sur l'efficacité et la relation administration-contribuable.
Morocco Public Sector Performance Program (ENNAJAA)	Banque mondiale (2021)	Rapport	Situe la transformation numérique dans une réforme plus large de l'efficacité, de l'équité et de la transparence du secteur public.
Tax Control Risk Management in the Context of Digitalization	Novakovskaya, Salmina, Selivanovskaya & Skoblionok (2025)	Chapitre scientifique	Montre l'intérêt de la gestion des risques fiscaux digitalisée pour la conformité, la prévention des pertes et l'optimisation du contrôle.

4. Résultats

La synthèse des 29 études montre que la transformation digitale constitue un levier structurant de modernisation de l'administration fiscale et d'amélioration du contrôle fiscal. Ses effets ne découlent pas d'un outil isolé, mais de l'articulation entre la collecte des données, leur interconnexion, l'automatisation des procédures, l'analyse des risques et l'évolution des compétences.

Les résultats sont organisés autour de cinq dimensions complémentaires : gestion des processus, mobilisation des recettes, relation avec le contribuable, efficacité du contrôle et gains organisationnels.

a. Amélioration de la gestion fiscale et des processus administratifs

La littérature met en évidence que la digitalisation a profondément transformé la gestion fiscale en introduisant des mécanismes automatisés de traitement et d'analyse des données. L'intégration des technologies numériques permet désormais une collecte plus rapide, un stockage structuré et une exploitation plus efficace des informations fiscales, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance des données (Ouajdouni et al., 2020 ; El Haddad et al., 2023).

Cette évolution se traduit par la dématérialisation des procédures, la réduction du papier et la standardisation de certaines opérations. Elle simplifie les démarches, réduit les délais de traitement et améliore la transparence (El Messaoudi, 2024 ; Benabdelhak, 2022). L'automatisation limite également certaines erreurs de saisie et libère du temps pour les tâches d'analyse.

Par ailleurs, l'interconnexion des systèmes d'information facilite le partage des données entre les différentes administrations partenaires, ce qui renforce la cohérence des informations disponibles et améliore la capacité de contrôle et de vérification. Cette dynamique favorise une gestion fiscale plus proactive, fondée sur l'analyse prédictive et l'identification précoce des anomalies.

b. Augmentation des recettes fiscales et élargissement de l'assiette

Les travaux examinés associent également la transformation digitale à une amélioration de la mobilisation des recettes, résultant du recouvrement électronique, de l'élargissement de l'assiette et d'un meilleur ciblage des risques (El Ghiouan & El Adnani, 2023 ; Benazzou & Ettahiri, 2022).

Cette progression s'explique notamment par la capacité des outils numériques à assurer une meilleure traçabilité des opérations économiques, limitant ainsi les possibilités de fraude et d'évasion fiscale. De plus, le croisement des données issues de différentes sources permet d'identifier de nouveaux contribuables et d'intégrer progressivement des activités informelles dans le système fiscal (Darhou & Hassani, 2024).

La digitalisation favorise également la conformité fiscale en simplifiant les obligations déclaratives et en facilitant le paiement des impôts via des plateformes en ligne. Les dispositifs de télé-déclaration et de télépaiement contribuent ainsi à réduire les coûts de conformité pour les contribuables et à améliorer le taux de recouvrement (Ettahiri & Benazzou, 2022).

À titre illustratif, le passage du Maroc du 41^e rang en 2017 au 24^e rang en 2020 dans l'indicateur « paiement des impôts » de Doing Business témoigne de la simplification des démarches électroniques. Ce classement ne constitue toutefois qu'un indicateur de facilité administrative et ne suffit pas à mesurer la performance globale du contrôle fiscal.

c. Renforcement de la relation administration–contribuable et de la conformité fiscale

Un autre résultat majeur concerne l'évolution de la relation entre l'administration fiscale et les contribuables. La digitalisation favorise des échanges plus rapides et plus traçables et réduit certaines asymétries d'information (Belahouaoui & Attak, 2024a).

En facilitant l'accès aux services fiscaux et en améliorant la disponibilité de l'information, les outils numériques renforcent la satisfaction des usagers et participent à l'amélioration de la qualité du service public. Toutefois, certains travaux soulignent que cette satisfaction reste encore partielle, notamment en raison de limites liées à l'accompagnement des usagers ou à la complexité de certains dispositifs numériques (Akhannich et al., 2022).

La digitalisation peut également soutenir la conformité volontaire lorsque la simplification des procédures s'accompagne d'une information accessible, d'une assistance effective et d'une perception d'équité. Les travaux d'Ed-Daou (2024) soulignent à cet égard le rôle de la confiance dans l'appropriation des services fiscaux numériques.

Ainsi, la transformation digitale ne se limite pas à un changement technique, mais participe à une reconfiguration des relations institutionnelles, fondée sur la confiance, la transparence et l'efficacité.

d. Transformation du contrôle fiscal et amélioration de son efficacité

La digitalisation modifie profondément les pratiques du contrôle fiscal en introduisant des outils de segmentation, d'analyse des risques et d'automatisation. Les résultats font état d'une amélioration de la précision et de la rapidité des contrôles, sous réserve de la qualité des données et de l'appropriation des outils par les inspecteurs (Aafir et al., 2023).

Les systèmes d'information permettent de cibler les dossiers à risque sur la base d'indicateurs objectifs, de planifier les vérifications et d'allouer les ressources de manière plus efficiente (Chami & Moussaoui, 2022 ; Misoid et al., 2019).

De plus, l'accès en temps réel aux données fiscales et leur croisement avec d'autres bases de données renforcent la capacité de détection des anomalies et des comportements frauduleux. La digitalisation contribue ainsi à une lutte plus efficace contre la fraude et l'évasion fiscales (Chaabi & El Haddad, 2025).

Cette transformation s'accompagne également d'une évolution du rôle des agents fiscaux, qui passent d'une logique de vérification manuelle à une logique d'analyse stratégique et d'exploitation des données.

e. Gains organisationnels et effets sur l'administration et les contribuables

Enfin, les résultats mettent en évidence des gains organisationnels significatifs générés par la digitalisation. Du côté de l'administration fiscale, celle-ci permet une optimisation des ressources, une réduction des coûts de gestion et une amélioration des capacités de suivi et de pilotage des activités fiscales (Erragzi, 2024).

L'automatisation des tâches répétitives permet également de réallouer les ressources humaines vers des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que l'analyse des risques, la planification des contrôles et la prise de décision stratégique.

Du côté des contribuables, la digitalisation se traduit par une simplification des démarches, une réduction des délais et une amélioration de l'accessibilité aux services fiscaux. Les plateformes numériques offrent un accès continu aux services (24h/24 et 7j/7), ce qui facilite l'accomplissement des obligations fiscales et améliore l'expérience utilisateur (Zah et al., 2023).

Ainsi, la transformation digitale génère des bénéfices mutuels, contribuant à une administration plus performante et à une meilleure intégration des contribuables dans le système fiscal.

5. Discussion

Les résultats confirment le rôle structurant de la transformation digitale dans la performance du contrôle fiscal, mais ils invitent à dépasser une lecture déterministe selon laquelle la technologie produirait automatiquement de meilleurs résultats. L'efficacité observée dépend de la qualité des données, des règles de gouvernance, des compétences et de l'acceptabilité des dispositifs.

a. Interprétation des résultats et convergence des travaux

L'ensemble des travaux analysés converge vers l'idée que la digitalisation améliore significativement la performance des administrations fiscales, notamment à travers l'automatisation des processus, l'exploitation des données massives et le renforcement des capacités d'analyse (Ouajdouni et al., 2020 ; El Haddad et al., 2023).

Cette convergence confirme que la digitalisation est un levier de gouvernance fiscale plutôt qu'un simple équipement technique. L'amélioration des recettes (El Ghiouan & El Adnani, 2023 ; Benazzou & Ettahiri, 2022) et de la conformité (Belahouaoui & Attak, 2024b) s'inscrit dans la dynamique internationale de l'administration fiscale 3.0 décrite par l'OCDE (2020).

La littérature montre également que les effets relationnels sont déterminants. Une administration plus accessible et plus transparente peut renforcer la confiance, mais une procédure exclusivement numérique, difficile à comprendre ou insuffisamment accompagnée peut produire l'effet inverse.

b. Limites des résultats, limites de la revue et défis persistants

Les effets de la digitalisation restent hétérogènes selon la maturité des infrastructures, la qualité des données et les capacités institutionnelles. La plupart des études marocaines reposent sur des analyses documentaires ou des perceptions d'acteurs ; elles établissent rarement une relation causale entre un outil numérique précis et un indicateur de performance du contrôle.

La fracture numérique constitue en outre un frein important. Akhannich et al. (2022) montrent que la satisfaction des usagers demeure partielle, ce qui souligne la nécessité d'un accompagnement multicanal et d'une conception des services adaptée aux compétences des différents publics.

Les risques de cybersécurité, de confidentialité et de biais algorithmique doivent également être intégrés à l'évaluation. Un ciblage automatisé peut améliorer l'efficacité, mais il doit rester explicite, proportionné et soumis à des mécanismes de contrôle humain.

La présente revue comporte enfin des limites méthodologiques. La couverture de Google Scholar est moins transparente que celle des bases indexées ; les études retenues sont hétérogènes et ne permettent pas une méta-analyse ; une partie des résultats repose sur la littérature grise. Ces limites justifient de considérer les conclusions comme une synthèse structurée des tendances plutôt que comme une estimation quantitative d'un effet moyen.

c. Apport de l'article et contribution scientifique

L'apport principal de l'article réside dans la construction d'un modèle de lecture intégré reliant quatre niveaux généralement étudiés séparément : les infrastructures et outils numériques, les mécanismes organisationnels, les résultats du contrôle fiscal et les conditions institutionnelles de réussite.

La synthèse identifie plus précisément quatre mécanismes intermédiaires :

- L'amélioration de la qualité et de la disponibilité des données ;
- Le ciblage des dossiers sur la base d'indicateurs de risque ;
- L'automatisation des opérations répétitives et la réallocation du temps des agents ;
- L'interconnexion institutionnelle et l'amélioration de la traçabilité.

Cette approche distingue l'article des travaux centrés exclusivement sur les e-services ou sur les recettes. Elle montre que la performance du contrôle fiscal résulte d'une chaîne de transformations et non de la seule adoption d'une plateforme ou d'un algorithme.

L'intégration du cas marocain aux travaux internationaux apporte également une contribution contextuelle. Elle met en évidence une trajectoire de convergence vers l'administration fiscale 3.0,

tout en soulignant les contraintes propres à une économie émergente : fracture numérique, hétérogénéité des données, besoins de formation et nécessité d'un encadrement juridique évolutif.

d. Implications théoriques et pratiques

Sur le plan théorique, cette étude renforce l'idée que la performance du contrôle fiscal ne dépend plus uniquement des moyens humains ou réglementaires, mais repose de plus en plus sur la capacité des administrations à exploiter les technologies numériques et les données. Elle s'inscrit ainsi dans les approches contemporaines de la gouvernance publique fondées sur la data et l'intelligence artificielle.

Sur le plan pratique, les résultats suggèrent que la réussite de la transformation digitale nécessite :

- Un cadre juridique adapté et évolutif,
- Des investissements continus dans les infrastructures numériques,
- Un accompagnement des contribuables pour réduire la fracture digitale,
- Une montée en compétences des ressources humaines.

Ces éléments apparaissent comme des conditions essentielles pour garantir une digitalisation efficace et durable du contrôle fiscal.

6. Conclusion

Cette revue semi-systématique de 29 études a analysé la manière dont la transformation digitale de la Direction générale des impôts influence la performance du contrôle fiscal au Maroc.

Les résultats montrent que les principaux gains proviennent de l'interconnexion des données, de l'analyse des risques, du ciblage des dossiers et de l'automatisation des tâches répétitives. Ces mécanismes permettent d'orienter les ressources vers les situations présentant le risque fiscal le plus élevé et de renforcer la traçabilité des opérations.

Le Big Data et l'intelligence artificielle peuvent accroître les capacités de détection, mais leur contribution dépend de la qualité des données, de l'explicabilité des modèles et du maintien d'un contrôle humain. La transformation digitale ne doit donc pas être évaluée uniquement au regard du rendement financier, mais aussi de l'équité, de la sécurité juridique et de la confiance des contribuables.

Sur le plan organisationnel, la réussite de cette transformation suppose des investissements durables dans les infrastructures, la cybersécurité et la formation des agents. Elle nécessite également un accompagnement des contribuables afin que la dématérialisation ne crée pas de nouvelles formes d'exclusion.

Sur le plan scientifique, l'article met en évidence une chaîne de causalité encore insuffisamment testée empiriquement entre outils numériques, mécanismes organisationnels et résultats du contrôle. Les recherches futures devraient mobiliser des données longitudinales, comparer les performances avant et après l'introduction d'outils précis et examiner les biais éventuels du ciblage algorithmique.

La digitalisation apparaît ainsi comme une condition importante, mais non suffisante, d'un contrôle fiscal plus performant. Son efficacité dépend de son intégration à une stratégie globale associant

gouvernance des données, compétences, garanties juridiques et qualité de la relation avec le contribuable.

7. Références

- 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*.
- Akhannich, O., Benamar, F., Ait Lhassan, I., & Bedraoui, O. (2022). Essai d'évaluation de la satisfaction des usagers des e-services de l'administration fiscale marocaine pendant la pandémie de Covid-19. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-2), 516-532. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6390318>
- Banque mondiale. (2020). *Doing Business 2020*. Washington, DC: World Bank.
- Banque mondiale. (2021). *Morocco Public Sector Performance Program (ENNAJAA): Environmental and Social Systems Assessment*. Washington, DC: World Bank.
- Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques*. Dunod.
- Belahouaoui, R., & Attak, E. H. (2024a). Digitalization of Tax Administration and Tax Avoidance: Evidence on Tax Reform Dynamics in Morocco. In *Impact of Digitalization on Reporting, Tax Avoidance, Accounting, and Green Finance* (pp. 200-225). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1678-8.ch009>
- Belahouaoui, R., & Attak, E. H. (2024b). Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0: Improving tax compliance behavior – A systematic literature review using textometry (2016-2023). *Accounting Research Journal*, 37(2), 172-191. <https://doi.org/10.1108/ARJ-12-2023-0372>
- Belhaj, Y. (2023). Du Big Data et de l'intelligence artificielle vers le Big contrôle de gestion. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Benabdelhak, K. (2022). La digitalisation, levier de simplification des procédures au sein de l'administration publique marocaine. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4), 109-124.
- 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://doi.org/10.5281/zenodo.6471526>
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5(2), 127-150.
- Boumahdi, L., & Ouashil, M. (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).
- Boyd, D., & Crawford, K. (2012). Critical Questions for Big Data: Provocations for a Cultural, Technological, and Scholarly Phenomenon. *Information, Communication & Society*, 15(5), 662-679. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>
- Chaabi, C., & El Haddad, Y. M. (2025). Dématérialisation et contrôle fiscal : analyse théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- 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*.

- Commission européenne. (2019). Exploring Digital Government Transformation in the EU. Joint Research Centre.
- Conseil économique, social et environnemental. (2012). Le système fiscal marocain : développement économique et cohésion sociale (Auto-saisine n° 9/2012).
- Darhou, R., Jamai, J., & Hassani, K. (2024). La digitalisation de l'administration publique au Maroc : état des lieux et apport. *Revue Dossiers de Recherches en Économie et Management des Organisations*, 9(1).
- Ed-Daou, M. (2024). L'innovation digitale et son impact sur le système fiscal au Maroc : étude exploratoire. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(5).
- 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.
- El Haddad, H., Chafik, K., & Mghizou, H. (2023). Tendances technologiques de la transformation digitale des administrations fiscales à l'échelle internationale : revue de littérature et état des lieux du cas marocain. *European Scientific Journal*, 19(19), 68. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n19p68>
- El Messaoudi, M. (2024). La digitalisation des services publics au Maroc : vers l'instauration d'une administration citoyenne. *Revue de l'Intelligence Artificielle et du Développement Territorial Durable*, 1(2).
- Erragzi, F. (2024). L'impact de la digitalisation sur la performance du système fiscal marocain : une revue de littérature. *Revue Dossiers de Recherches en Économie et Management des Organisations*, 9(1), 56-69. <https://doi.org/10.34874/PRSM.dremovol9iss1.1403>
- Ettahiri, L., & Benazzou, L. (2022). La digitalisation au service de la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1), 120-136.
- Ettien, F. A. K., & Peron, N. (2019). Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire. *Gestion 2000*, 36(3), 113-130. <https://doi.org/10.3917/g2000.363.0113>
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Bezes, P. (Eds.). (2016). *Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top*. Edward Elgar Publishing.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Ibikas, M., & Rherib, N. (2023). Le contrôle fiscal à l'ère de la digitalisation. *Moroccan Journal of Business Studies*.
- Khanfor, A., & Elmaniani, M. (2019). Effet de la modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale. *Public & Nonprofit Management Review*, 4.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, 269, 66-71.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*. Éditions d'Organisation.
- Loukili, D., & Alaoui Ismaili, A. (2021). Performance de l'administration fiscale marocaine : perspective citoyen. *Alternatives Managériales Économiques*, 3(1), 125-143.
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1955). A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence.

- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- 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*, 3(1), 526-543.
- National Science Foundation. (2012). Core Techniques and Technologies for Advancing Big Data Science & Engineering (BIGDATA), NSF 12-499.
- Novakovskaya, A. V., Salmina, S. V., Selivanovskaya, J. I., & Skoblionok, S. M. (2025). Tax Control Risk Management in the Context of Digitalization. In V. V. Mantulenko, J. Horák, J. Kučera, & M. Ayyubov (Eds.), *Digital Future: Science, Education, and Innovative Development of Socio-Economic Systems* (pp. 488-497). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99598-9_70
- OCDE. (2020). *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*. Paris: OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Ouajdouni, A., Chafik, K., & Boubker, O. (2020). Transformation digitale de l'administration publique au Maroc : revue de la littérature et état des lieux. *European Scientific Journal*, 16(19), 406. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n19p406>
- Pierre Audoin Consultants. (2011). *La transformation numérique des entreprises*. Paris.
- Royaume du Maroc. Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.
- Royaume du Maroc. Loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives, promulguée en 2020.
- Silva, A. P., & Aldeia, S. (2019). Digital Dematerialisation in the Portuguese Tax System. *International Journal of Law and Public Administration*.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Zah, M., Koraich, A., & El Zanati, D. (2023). Contribution de la transformation digitale de l'administration fiscale marocaine à la mobilisation des recettes fiscales et à l'amélioration des services rendus aux contribuables. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*.