



La Digitalisation du Contrôle Fiscal et son Impact sur la Performance : Entre Modernisation et Défis Éthiques

ELMAGUI Nada¹, ATTAK El houssain², BENAZZI Khadija³

- 1- Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales, Université Cadi Ayyad Marrakech, Laboratoire des Études et Recherches en Management Économie Sciences Sociales Administration et Droit (ERMESSAD), Maroc
- 2- Maître de Conférences Habilité, Faculté d'économie et de gestion, Université Ibn Tofail Kénitra, Maroc
- 3- Professeur en Economie et Gestion à l'ENCG-Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé :

Cet article examine l'impact de la transformation digitale sur la performance du contrôle fiscal, en analysant le passage d'un modèle traditionnel réactif vers un paradigme d'audit intelligent. S'appuyant sur les apports de la théorie de l'agence, des capacités dynamiques et du pilotage multidimensionnel, il met en lumière les opportunités offertes par l'intelligence artificielle et le Big Data, tout en soulignant les défis éthiques liés à l'opacité algorithmique.

L'objectif est de montrer que la digitalisation peut devenir un levier d'efficacité budgétaire et de modernisation administrative, à condition d'être inscrite dans un cadre qui préserve l'équité fiscale, la transparence et la qualité de la relation humaine.

L'article s'inscrit également dans la réflexion plus large sur le contrat social et les risques de déshumanisation et d'exclusion numérique des contribuables dans le contexte des administrations publiques en mutation.

Mots-clés : Digitalisation fiscale ; Performance multidimensionnelle ; Intelligence Artificielle ; Big Data ; Civisme fiscal

Abstract:

This article examines the impact of digital transformation on tax audit performance, analyzing the shift from a traditional reactive model toward a smart auditing paradigm. Drawing on agency theory, dynamic capabilities, and multidimensional management, it highlights the opportunities offered by Artificial Intelligence and Big Data, while addressing the ethical challenges posed by algorithmic opacity.

The objective is to demonstrate that digitalization can serve as a lever for budgetary efficiency and administrative modernization, provided it is integrated into a framework that preserves fiscal equity, transparency, and the quality of human interaction. Furthermore, this study contributes to the broader debate on the social contract and the risks of dehumanization and digital exclusion of taxpayers within the context of evolving public administrations.

Keywords: Tax digitalization; Multidimensional performance; Artificial Intelligence; Big Data; Tax compliance.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.19002593>



1. Introduction

La transformation digitale des administrations publiques ne représente plus une simple option technique, mais une mutation paradigmatique de la gouvernance de l'État. Dans le domaine de la fiscalité, ce phénomène est souvent réduit à une simple dématérialisation des procédures. Or, la digitalisation constitue un processus multidimensionnel qui impacte non seulement les outils, mais surtout la capacité stratégique de l'administration à mobiliser les recettes fiscales (Ettahiri et Benazzou, 2022). Au Maroc, cette transition s'inscrit dans une volonté de modernisation profonde, portée par la Direction Générale des Impôts à travers des dispositifs comme le système SIMPL, visant à réduire les zones d'ombre de l'économie informelle et l'évasion fiscale. La littérature académique souligne un glissement sémantique entre la numérisation, définie comme une simple conversion de supports, et la digitalisation qui implique une refonte des capacités dynamiques et de la culture organisationnelle. L'OCDE soutient que l'intégration de technologies avancées comme le Big Data et l'intelligence artificielle permet d'instaurer une gouvernance intégrée et une standardisation normative facilitant la coopération internationale. Cette évolution vers un audit intelligent repose sur l'exploitation massive de données et l'usage d'algorithmes prédictifs pour le ciblage des risques. L'adoption de systèmes fiscaux électroniques est d'ailleurs positivement corrélée à l'amélioration du civisme fiscal, particulièrement au sein des petites et moyennes entreprises (Night et Bananuka, 2020). Pourtant, cette efficacité algorithmique n'est pas exempte de critiques. Erragzi (2024) souligne que derrière les promesses de neutralité technologique se cachent des enjeux de pouvoir et une complexité terminologique qui peuvent altérer la clarté du contrat social entre l'administration et le contribuable. L'asymétrie d'information, bien que réduite par la traçabilité numérique, peut se déplacer vers de nouvelles formes d'opacité technologique. La performance ne peut donc plus être mesurée uniquement par le prisme financier du taux de recouvrement (Allingham et Sandmo, 1972). Elle doit s'appréhender à travers un modèle multidimensionnel intégrant la robustesse technique, la flexibilité organisationnelle et la qualité de la relation avec l'utilisateur (Agostino et Costantini, 2021).

La problématique centrale de cet article réside dans l'évaluation de la performance réelle du contrôle fiscal augmenté. **Comment trouver le juste équilibre entre l'efficacité technologique du contrôle fiscal et le respect des principes d'équité et de transparence ?** Cet article examine de manière critique l'évolution terminologique de ces concepts et identifie les idéologies sous-jacentes qui occultent parfois les défis éthiques de la transformation digitale. À travers une cartographie rigoureuse des pratiques actuelles, notamment dans le contexte marocain, l'étude analyse les leviers permettant d'assurer un discours fiscal à la fois performant, éthique et inclusif.

2. Cadre Conceptuel:

La compréhension de l'impact du numérique sur la performance fiscale nécessite au préalable une déconstruction rigoureuse des termes souvent employés de manière interchangeable. La littérature met en évidence une progression conceptuelle allant de la simple conversion technique à une mutation organisationnelle et culturelle profonde (Erragzi, 2024). Cette transition n'est pas linéaire mais cumulative, où chaque étape renforce la capacité de l'administration à traiter l'information (Ettahiri & Benazzou, 2022).

2.1. La Numérisation : La conversion des supports

La numérisation se réfère spécifiquement à la conversion des documents papier en formats électroniques. Dans le domaine fiscal, ce processus vise essentiellement à transformer les informations analogiques en données numériques pour faciliter leur stockage et leur vérification, sans pour autant modifier la culture organisationnelle ou les processus administratifs en profondeur. Elle est perçue comme une phase de transition technique nécessaire mais insuffisante pour définir une modernisation globale de l'administration (Ettahiri

& Benazzou, 2022). Sur le plan théorique, cette étape répond à un besoin de réduction des coûts de stockage et de manipulation des données, sans impact direct sur la stratégie de contrôle.

2.2. La Dématérialisation : L'abolition du support physique

La dématérialisation implique l'abolition complète des supports physiques au profit d'un système intégralement numérique. Elle se concrétise par la mise en œuvre de procédures de télédéclaration et de télépaiement via des plateformes comme SIMPL au Maroc. Bien qu'elle permette d'automatiser les tâches et de réduire les délais de traitement, elle génère souvent une confusion sémantique avec la transformation digitale. Cette confusion occulte le besoin d'un changement organisationnel plus vaste, car la dématérialisation se contente souvent de reproduire des processus anciens sur des supports neufs (Erragzi, 2024).

2.3. La Digitalisation : Une transformation multidimensionnelle

La digitalisation est définie comme un processus global d'intégration des technologies avancées dans les processus organisationnels et administratifs. Selon les cadres de l'OCDE, elle va bien au-delà de la numérisation en instaurant une gouvernance intégrée et une modernisation des infrastructures de données (OCDE, 2020). Elle s'appuie sur ce que la littérature nomme les capacités dynamiques, c'est-à-dire l'aptitude de l'administration à renouveler ses compétences face à un environnement technologique changeant (Teece, 2007).

- **Dimension Technologique** : Elle repose sur l'exploitation du Big Data, de l'intelligence artificielle et des systèmes d'analyse en temps réel pour renforcer la transparence et la traçabilité des flux financiers, permettant ainsi de passer d'un contrôle a posteriori à une surveillance prédictive.

- **Dimension Organisationnelle** : Elle implique une refonte de la culture interne et une transformation des relations entre l'administration et les usagers. L'objectif est de réduire l'asymétrie d'information entre le fisc et le contribuable, un concept central de la Théorie de l'Agence (Jensen & Meckling, 1976).

- **Dimension Stratégique** : Elle vise à simplifier les démarches, réduire les coûts de transaction et améliorer la qualité des services rendus tout en luttant plus efficacement contre l'évasion fiscale (Ettahiri & Benazzou, 2022).

2.4. Synthèse des distinctions terminologiques et performance

L'analyse montre que la digitalisation est indissociable d'une quête d'efficacité et de rationalisation des opérations. L'évaluation de cette transformation nécessite un cadre multidimensionnel capable de mesurer non seulement les gains financiers, mais aussi la qualité technique, l'agilité organisationnelle et la satisfaction des usagers (Agostino & Costantini, 2021). Cette approche holistique permet d'éviter le piège de l'idéologie technocratique, où la technologie est perçue comme une fin en soi plutôt que comme un levier au service de la justice fiscale (Erragzi, 2024).

Pour clarifier ces nuances sémantiques qui conditionnent les stratégies administratives, le tableau suivant synthétise les niveaux de transformation :

Tableau 1. Synthèse des niveaux de transformation

Concept	Nature du changement	Focalisation principale	Impact Relationnel
Numérisation	Technique / Format	Conversion des supports (analogique vers numérique)	Faible (Archivage et stockage)
Dématérialisation	Procédural / Flux	Automatisation des échanges et suppression du papier	Transactionnel (Rapidité et réactivité)
Digitalisation	Stratégique / Culturel	Refonte des processus et gouvernance des données	Relationnel (Confiance et transparence)

Source : L'auteur

3. Mutation du Contrôle Fiscal – De l'Approche Traditionnelle à l'Audit Intelligent:

La transition numérique ne se limite pas à une modernisation des outils ; elle redéfinit la nature même de la mission de vérification de l'administration fiscale. Le passage d'un modèle réactif à un modèle proactif transforme le contrôle fiscal en une fonction de surveillance continue et prédictive (Ettahiri & Benazzou, 2022).

3.1. L'Approche Traditionnelle : Un paradigme répressif et ponctuel

Historiquement, le contrôle fiscal reposait sur une approche essentiellement déclarative et répressive. Les vérifications s'appuyaient sur des méthodes manuelles, telles que les examens sur pièces ou les vérifications de comptabilité approfondies nécessitant le déplacement physique des agents. Ce modèle fonctionnait principalement *a posteriori*, l'administration intervenant après la déclaration pour corriger des erreurs ou sanctionner des fraudes déjà commises (Allingham & Sandmo, 1972). Faute d'outils d'analyse de masse, la sélection des dossiers était souvent aléatoire ou basée sur des critères rudimentaires, limitant ainsi la portée du pouvoir de dissuasion de l'administration.

3.2. La Genèse de la Vérification Intelligente et l'Audit 3.0

L'intégration des technologies de rupture permet l'émergence d'un nouveau concept : l'audit intelligent. Ce modèle se distingue par l'utilisation de leviers technologiques qui optimisent la détection des irrégularités avant même qu'elles ne soient consolidées dans les bilans annuels (OCDE, 2020).

- **Exploitation du Big Data et du Data Mining** : Les administrations utilisent désormais des algorithmes sophistiqués pour recouper des données massives en temps réel, permettant d'identifier des anomalies invisibles à l'œil humain (Agostino & Costantini, 2021).

- **Analyse Prédictive et Scoring de Risque** : Plutôt que de contrôler au hasard, l'audit intelligent s'appuie sur une vérification ciblée. Les dossiers sont sélectionnés en fonction d'indicateurs de risque spécifiques calculés par des systèmes prédictifs, ce qui optimise les ressources humaines de l'administration (Ettahiri & Benazzou, 2022).

- **Automatisation des flux comptables** : La mise en œuvre de systèmes tels que le Fichier des Écritures Comptables permet une analyse exhaustive et automatisée, réduisant les opportunités de manipulation manuelle des données financières (DGI, 2022).

3.3. Les Enjeux de la Surveillance et de la Transparence

Si la digitalisation renforce l'efficacité, elle soulève des tensions éthiques majeures concernant la relation entre l'État et le citoyen. La littérature académique souligne que la complexité des algorithmes peut créer une nouvelle forme d'asymétrie d'information. Derrière les promesses de neutralité technologique se cachent parfois des enjeux de pouvoir et une opacité algorithmique qui peuvent altérer le contrat social (Erragzi, 2024). Pour les administrations,

notamment dans le contexte marocain, l'enjeu est d'utiliser ces outils non seulement pour réprimer, mais pour instaurer un climat de conformité volontaire en simplifiant radicalement les démarches pour les contribuables de bonne foi (Karimi, 2020).

3.4. Synthèse de l'évolution des méthodes

Le tableau suivant résume la rupture entre les deux modèles de contrôle identifiée dans les recherches actuelles (Agostino & Costantini, 2021 ; Ettahiri & Benazzou, 2022) :

Tableau 2 : Comparaison du modèle du contrôle traditionnel et l'audit intelligent

Caractéristiques	Contrôle Traditionnel	Audit Intelligent
Temporalité	A posteriori (réactif)	Temps réel / Prédicatif (proactif)
Sélection	Aléatoire ou critères sommaires	Ciblage par analyse de risques (Scoring)
Outils	Manuels et sur pièces papier	Big Data, IA et Data Mining
Objectif	Rectification et sanction	Prévention et conformité "by design"

Source : L'auteur

4. Analyse de la Performance : Un Modèle Multidimensionnel

La performance, dans le contexte fiscal contemporain, dépasse la simple efficacité économique pour devenir un concept multi-dimensionnel englobant la collecte des recettes, la transparence des procédures et la qualité des interactions entre l'administration et les usagers. Cette hétérogénéité terminologique nécessite de distinguer la performance strictement administrative de la performance globale d'un système fiscal éthique et inclusif (Erragzi, 2024)

4.1. Les limites de la mesure traditionnelle et l'apport du Balanced Scorecard

L'évaluation de la performance administrative a longtemps reposé sur des indicateurs purement budgétaires et comptables. Cette approche classique se limite à mesurer les flux financiers et le taux de recouvrement brut. Cependant, ces données isolées ne permettent plus de rendre compte de l'efficacité réelle d'une administration à l'ère du digital.

Le passage au Balanced Scorecard, marque une évolution vers un pilotage multidimensionnel. Contrairement aux outils traditionnels, le BSC intègre des variables qualitatives indispensables. La satisfaction des usagers, l'optimisation des processus internes et l'apprentissage organisationnel. Cette méthode permet de vérifier l'alignement entre les investissements technologiques et les objectifs stratégiques de l'institution.

4.1.1. Les limites de la mesure traditionnelle

Historiquement, la performance des administrations fiscales était évaluée à travers le prisme étroit de l'efficacité budgétaire et de la réduction des coûts de gestion (Allingham & Sandmo, 1972). Cette approche, centrée sur le rendement immédiat, présente aujourd'hui des limites majeures dans un contexte digitalisé :

- Une vision rétrospective : Les indicateurs classiques mesurent des résultats passés sans anticiper les risques futurs ou les opportunités technologiques.
- L'occultation de l'immatériel : La mesure traditionnelle peine à quantifier la valeur des données, l'agilité organisationnelle ou la qualité de la relation avec le contribuable.

- Le risque de déshumanisation : En se focalisant uniquement sur les chiffres, l'administration risque de négliger le civisme fiscal et l'acceptabilité sociale de l'impôt (Erragzi, 2024).

Une fois ces limites identifiées, il convient de quantifier l'impact réel de la transformation digitale sur les piliers de l'administration. Le graphique suivant illustre la hiérarchie des gains observés, mettant en évidence la prédominance de l'efficacité technique sur les dimensions administratives et économiques.

4.1.2. L'apport du Balanced Scorecard (Tableau de Bord Équilibré)

Pour pallier ces insuffisances, l'introduction du Balanced Scorecard permet de piloter la transformation digitale selon quatre perspectives complémentaires, offrant une vision à 360 degrés de la performance (Kaplan & Norton, 1996).

L'application du BSC à la digitalisation fiscale permet d'équilibrer les exigences de rendement avec les impératifs de modernisation :

- **Perspective Financière** : Elle reste centrée sur l'optimisation des recettes et le retour sur investissement (ROI) des projets technologiques (Martínez-Vázquez, 2023).
- **Perspective Usagers (Contribuables)** : Elle mesure la satisfaction, la facilité d'utilisation des plateformes comme SIMPL et la transparence des procédures, éléments clés du civisme fiscal (Ettahiri & Benazzou, 2022).
- **Perspective Processus Internes** : Elle évalue l'efficacité de l'audit intelligent, la précision du scoring de risque et la fluidité des workflows dématérialisés (Agostino & Costantini, 2021).
- **Perspective Apprentissage et Innovation** : Elle se concentre sur la montée en compétences numériques des agents et la capacité de l'administration à intégrer de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle (OCDE, 2020).
- En intégrant ces dimensions, le Balanced Scorecard transforme la digitalisation d'un simple projet technique en une stratégie globale de création de valeur publique.

Tableau 3 : Comparaison entre mesure traditionnelle et approche Balanced Scorecard

Caractéristiques	Mesure Traditionnelle	Approche Balanced Scorecard
Indicateur clé	Rendement budgétaire (Cash-flow)	Performance multidimensionnelle
Orientation	Passée (Rétrospective)	Future (Stratégique)
Relation contribuable	Punitive / Répressive	Relationnelle / Partenariale
Rôle du numérique	Outil de stockage	Levier de transformation culturelle

Source : L'auteur

4.2. Le modèle des cinq dimensions (DIG, TRAC, FLEX, QUAL, PERF)

Pour capturer l'essence de la transformation digitale, la littérature récente propose un modèle intégré en cinq dimensions qui facilite les comparaisons intersectorielles et interculturelles (Agostino & Costantini, 2021 ; Alsufyani & Gill, 2022) :

- **Digital Integration (DIG)** : Elle mesure le degré d'incorporation des outils numériques avancés, tels que l'intelligence artificielle, dans les processus administratifs et la vision stratégique globale (Agostino & Costantini, 2021).
- **Tracking Transformation (TRAC)** : Cette dimension correspond au monitoring et à l'évaluation continue des processus de changement via des audits itératifs, permettant de vérifier l'alignement entre les objectifs technologiques et les résultats réels (Alsufyani & Gill, 2022).

- **Flexibility (FLEX)** : Elle évalue la capacité de l'organisation à adapter ses structures et ses flux de travail face aux disruptions technologiques ou aux changements législatifs rapides (Agostino & Costantini, 2021).
- **Quality (QUAL)** : Cette dimension englobe la robustesse technologique des solutions déployées ainsi que la dimension culturelle du changement et l'amélioration continue des processus (Alsufyani & Gill, 2022).
- **Performance (PERF)** : Elle consolide les résultats finaux en intégrant les métriques financières traditionnelles (taux de recouvrement) et la satisfaction des parties prenantes (Ettahiri & Benazzou, 2022).

4.3. Évaluation des impacts par dimension :

L'évaluation de la performance dans un contexte de fiscalité digitale ne peut se limiter à une observation binaire (réussite ou échec). Elle nécessite une analyse de l'intensité des impacts sur les différents piliers de l'organisation. En nous appuyant sur les cadres de mesure de la transformation digitale (Agostino & Costantini, 2021) et les analyses de l'optimisation économique (Martínez-Vázquez, 2023), nous pouvons hiérarchiser ces gains sur une échelle de maturité.

Cette hiérarchisation permet de mettre en évidence la prédominance de l'efficacité technique sur les dimensions administratives et économiques, illustrant ainsi les zones de force et les points de vigilance de la transition numérique.



Figure 1 : Impact de la digitalisation sur les dimensions de performance

Source : L'auteur

Le graphique montre que la digitalisation ne donne pas les mêmes résultats partout. Il y a un vrai décalage entre la puissance technique et le côté humain de l'administration.

Une réussite sur les chiffres et l'organisation C'est sur le plan financier et opérationnel que le gain est le plus net. En automatisant les tâches et en utilisant le traitement de données, l'administration a optimisé son rendement. Les erreurs manuelles diminuent et les contrôles sont

mieux ciblés, ce qui sécurise les recettes de l'État. Sur ces points, l'outil informatique remplit son rôle de levier d'efficacité : on traite plus de dossiers, plus vite et avec plus de précision.

Le retard du facteur humain Cependant, le capital humain et la relation avec l'utilisateur ne progressent pas aussi vite. Le score sur le capital humain montre que la culture de travail ne change pas par simple décret technique. Les agents doivent s'adapter à des logiciels complexes, ce qui crée souvent des blocages internes. De la même manière, la relation avec le contribuable s'améliore grâce aux services en ligne, mais elle stagne à cause de ceux qui n'ont pas un accès facile au numérique.

Conclusion du diagnostic En résumé, l'administration dispose aujourd'hui d'une machine technique très performante, mais ses fondations humaines restent fragiles. Ce déséquilibre entre la performance des logiciels et l'adhésion des personnes (agents et usagers) est ce qui crée les risques que nous allons détailler. C'est ce manque de maturité humaine qui peut, à terme, fragiliser le consentement à l'impôt.

Cette hiérarchisation des impacts nécessite d'être opérationnalisée par des métriques précises. Le tableau suivant synthétise les indicateurs clés de performance (KPI) permettant de piloter chacune de ces dimensions au sein d'une administration fiscale digitalisée.

Tableau 4 : Indicateurs de Mesure de la Performance Digitale

Dimension	Leviers Numériques	Indicateurs Clés (KPIs)
Technique	IA, Algorithmes de scoring	Taux de précision des alertes, Disponibilité du système
Économique	Télépaiement, Data Mining	Taux de recouvrement, Ratio coût/recettes
Administrative	Workflow digital, CRM	Délai de traitement, Taux de satisfaction usager

Source : L'auteur

4.4. Synthèse des indicateurs et arbitrages stratégiques

L'évaluation de la performance implique de réconcilier des indicateurs quantitatifs avec des dimensions qualitatives telles que l'équité fiscale. L'impact de la transformation digitale sur la mobilisation des recettes est indéniable, mais il nécessite une gestion rigoureuse des tensions entre efficacité technique et acceptabilité sociale (Ettahiri & Benazzou, 2022). Cette dynamique engendre souvent des arbitrages où l'amélioration de la surveillance ne doit pas compromettre la confiance du contribuable (Erragzi, 2024).

5. Discussion Critique : Idéologies et Risques

L'intégration massive du numérique dans le contrôle fiscal n'est pas un processus neutre. Elle s'accompagne d'un discours idéologique qui présente la technologie comme une solution universelle aux défaillances de l'État. Une analyse critique permet de confronter ces promesses aux réalités sociopolitiques et éthiques (Erragzi, 2024).

5.1. Le mythe de la neutralité algorithmique

Le discours dominant, porté notamment par les institutions internationales, suggère que l'automatisation éliminerait la subjectivité humaine et la corruption (OCDE, 2020). Cependant, la littérature critique en sociologie des techniques démontre que les algorithmes ne sont pas neutres ; ils incorporent les biais de leurs concepteurs et des données d'entraînement. En fiscalité, cela peut mener à une stigmatisation automatisée de certains secteurs économiques ou types de contribuables, renforçant ainsi les inégalités au lieu de les réduire (O'Neil, 2016). Cette opacité, souvent qualifiée de "boîte noire", rend la contestation des décisions administratives complexe pour le citoyen (Pasquale, 2015).

5.2. De la modernisation à la surveillance panoptique

La transition vers l'audit intelligent transforme la relation fiscale en une forme de surveillance continue. Si la traçabilité accrue permet de lutter contre l'économie informelle (Karimi, 2020), elle pose également la question du respect de la vie privée et de la protection des données personnelles. La collecte massive de données permet à l'administration de pénétrer l'intimité numérique des acteurs économiques, créant un déséquilibre flagrant dans le contrat social (Zuboff, 2019). L'impératif de rendement budgétaire risque alors de primer sur les libertés individuelles si aucun cadre éthique rigoureux n'est imposé (Erragzi, 2024).

5.3. Le risque d'exclusion numérique et d'asymétrie de pouvoir

L'efficacité de la digitalisation repose sur l'hypothèse d'une connectivité universelle et d'une maîtrise technologique partagée. Or, dans des contextes comme celui du Maroc ou d'autres pays émergents, la fracture numérique peut transformer la dématérialisation en une barrière à l'exercice des droits des contribuables les plus fragiles (Ettahiri & Benazzou, 2022). L'asymétrie d'information ne disparaît pas avec le numérique ; elle se déplace. L'État dispose de capacités de calcul et d'analyse massives (Agostino & Costantini, 2021), tandis que le contribuable moyen n'a souvent ni les outils ni les compétences pour vérifier la justesse d'un calcul automatisé (Brown & Toze, 2017).

L'analyse des tensions induites par la digitalisation révèle que les gains d'efficacité ne sont pas sans contreparties sociales et politiques. Afin de visualiser ces vulnérabilités, nous avons établi une matrice croisant l'impact potentiel sur le contrat social et la probabilité d'occurrence des risques identifiés. Comme l'illustre la cartographie ci-dessous, des enjeux tels que l'exclusion numérique et l'asymétrie de pouvoir se situent désormais dans la zone critique du pilotage administratif.

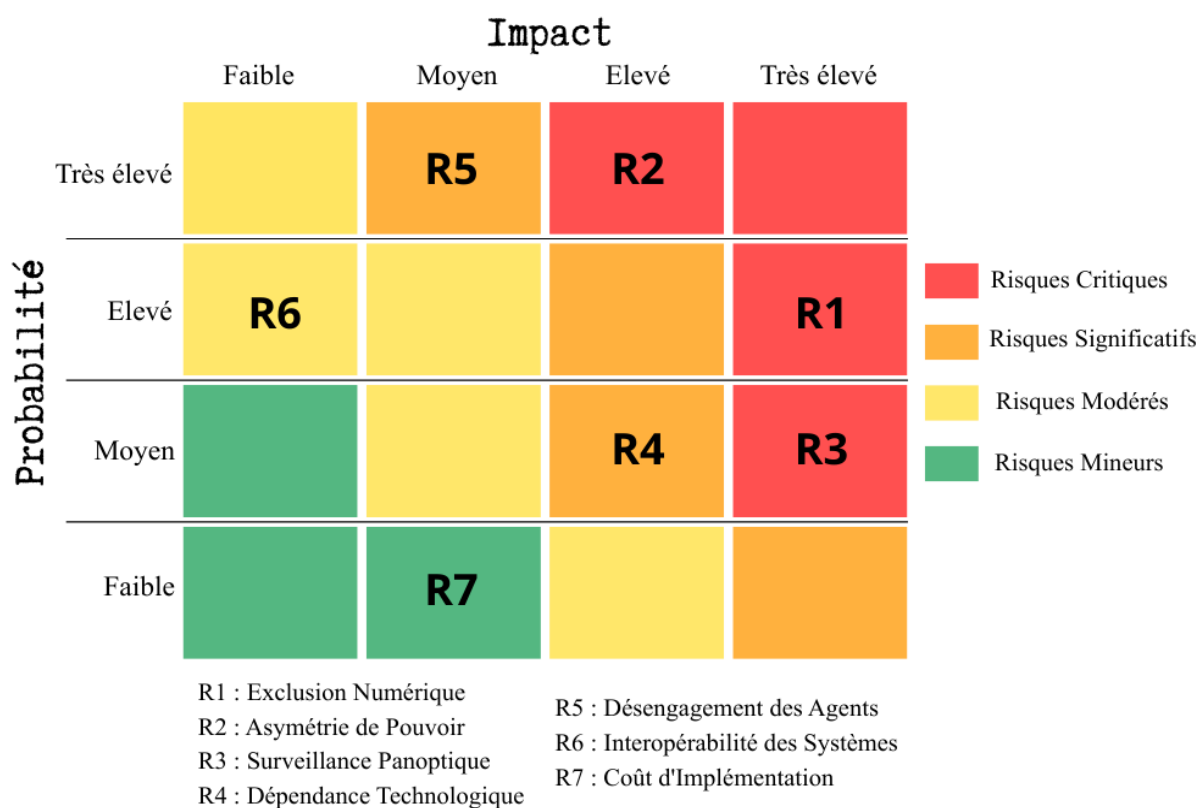


Figure 2 : Matrice de Cartographie des Risques

Source : L'auteur

Afin d'opérationnaliser cette cartographie visuelle, il convient de détailler la nature de chaque risque identifié, sa justification au regard de la littérature actuelle, ainsi que les leviers d'atténuation préconisés. Le registre suivant dresse un inventaire exhaustif des vulnérabilités de la digitalisation fiscale et propose des réponses stratégiques pour garantir la pérennité du système.

Tableau 5 : Registre détaillé des risques de la digitalisation fiscale

Identifiant	Libellé du Risque	Impact	Probabilité	Justification de la Criticité	Mesures d'Atténuation
R1	Exclusion Numérique	Très Élevé	Élevé	Rupture potentielle de l'égalité devant l'impôt pour les usagers non-connectés.	Maintien d'un canal physique ou médiation numérique dédiée.
R2	Asymétrie de Pouvoir	Élevé	Très Élevé	Opacité des algorithmes de scoring créant un déséquilibre entre État et citoyen.	Transparence des critères algorithmiques et droit d'explication.
R3	Surveillance Excessive	Très Élevé	Moyen	Collecte massive de données menaçant la vie privée et le contrat social.	Renforcement du rôle de la CNDP et protection "Privacy by Design".
R4	Dépendance Technologique	Élevé	Moyen	Perte d'autonomie souveraine face aux infrastructures cloud et prestataires tiers.	Souveraineté numérique et hébergement des données sur serveurs nationaux.
R5	Désengagement Agents	Moyen	Très Élevé	Déshumanisation du métier de contrôleur réduit à un rôle d'exécutant de l'IA.	Formation continue et valorisation de l'expertise humaine pédagogique.
R6	Interopérabilité	Faible	Élevé	Difficulté technique de synchronisation entre les différentes bases de données d'État.	Standardisation des flux de données et API sécurisées.
R7	Coût d'Implémentation	Moyen	Faible	Investissements lourds dont le ROI est parfois difficile à mesurer à court terme.	Planification budgétaire par étapes et audit de performance IT.

Source : L'auteur

Le registre des risques démontre que la performance de la digitalisation ne doit pas se mesurer uniquement au gain budgétaire, mais à la capacité de l'administration à neutraliser les risques de la zone critique par des mesures d'atténuation éthiques et inclusives. Sans ces réponses, la modernisation technologique risque de fragiliser durablement le civisme fiscal.

5.4. Vers une déshumanisation de l'administration fiscale

L'obsession pour la performance multidimensionnelle et les indicateurs techniques (DIG, TRAC) peut conduire à une déshumanisation de la relation fiscale (Agostino & Costantini, 2021). Le remplacement progressif de l'agent de contrôle par l'algorithme réduit les espaces de médiation et d'interprétation des situations particulières. Pourtant, la confiance et le civisme fiscal reposent sur une perception de justice qui nécessite souvent une interaction humaine et un discours pédagogique, aspects que la technologie seule ne peut garantir (Ettahiri & Benazzou, 2022).

6. Conclusion et Recommandations

Cette étude a démontré que la digitalisation, le contrôle fiscal et la performance constituent des concepts intrinsèquement liés, mais dont les définitions varient considérablement selon les contextes académiques ou institutionnels. L'analyse terminologique critique souligne que la digitalisation ne peut être réduite à une simple numérisation des supports physiques. Elle représente une transformation organisationnelle et culturelle profonde qui redéfinit non seulement les pratiques administratives, mais aussi la nature même du contrat social entre l'État et les citoyens (Ettahiri & Benazzou, 2022).

Le contrôle fiscal moderne tend à s'automatiser par l'intégration de systèmes de vérification basés sur l'intelligence artificielle et le traitement de données massives. Si ces innovations améliorent l'efficacité de la détection des fraudes, elles soulèvent des enjeux éthiques majeurs, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles et le risque d'exclusion numérique. La performance doit donc être appréhendée de manière holistique, en intégrant des critères de justice fiscale et de transparence administrative (Erragzi, 2024).

Recommandations pour une Gouvernance Fiscale Moderne

Pour assurer une transition numérique à la fois performante et éthique, plusieurs axes de recommandations se dégagent de cette analyse :

- **Clarification et Harmonisation Terminologique** : Il est impératif pour les administrations de distinguer clairement la numérisation (conversion de supports) de la digitalisation (refonte organisationnelle globale) (Erragzi, 2024). Un référentiel terminologique précis permet d'éviter les glissements sémantiques et de garantir une démarche éthique (Karimi, 2023).
- **Redéfinition Multidimensionnelle de la Performance** : Le concept de performance doit être reformulé pour englober, outre l'efficacité économique, des indicateurs de qualité de service, d'équité et de transparence (Agostino & Costantini, 2021 ; Erragzi, 2024). L'adoption de modèles intégrant la flexibilité (FLEX) et la fiabilité technique est essentielle pour une évaluation robuste (Alsufyani & Gill, 2022).
- **Approche Relationnelle du Contrôle Fiscal** : Le contrôle fiscal digitalisé doit intégrer une dimension relationnelle avec les contribuables. L'utilisation d'outils technologiques comme le Big Data ou l'intelligence artificielle doit s'accompagner d'un effort de communication pour instaurer un climat de confiance (Ettahiri & Benazzou, 2022).
- **Évaluation Continue des Impacts Sociaux** : Il convient d'instaurer des mécanismes d'évaluation permanente des conséquences éthiques et des risques de déshumanisation (Mökander & Schroeder, 2024). Cela permet d'ajuster les pratiques face aux critiques concernant la surveillance omniprésente et l'exclusion numérique.
- **Formation et Accompagnement Humain** : La réussite de la digitalisation dépend de la capacité des administrations à former leurs agents et à combler le fossé des compétences numériques. L'humain doit rester au cœur du dispositif pour garantir une médiation nécessaire à une politique fiscale démocratique.

REFERENCES

- [1] **Agostino, D., & Costantini, A. (2021).** Measurement of digital transformation: A multidimensional framework for performance evaluation. *Journal of Management and Governance*. DOI:10.1108/MEDAR-02-2021-1207
- [2] **Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972).** Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics*. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(72\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0047-2727(72)90010-2)
- [3] **BENAZZOU, L. et 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'Economie et de Gestion*. 3, 4 (avr. 2022).
- [4] **Brown, D. C., & Toze, S. (2017).** Information governance in the public sector . Canadian Public Administration 60(4):581-604 . DOI:10.1111/capa.12227
- [5] **David J. Teece. (2007).** Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Volume 28, Issue 13 , Pages 1319-1350 (December 2007). <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- [6] **Direction Générale des Impôts (DGI). (2022).** Rapport d'activité 2022. Ministère des Finances.
- [7] **Fadwa, E. (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.dremo-vol9iss1.1403>
- [8] <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0066>
- [9] **Jensen & Meckling (1976) .** Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure . *Journal of Financial Economics* Volume 3, Issue 4, Pages 305-360 (october 1976) . [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76))
- [10] **Jorge Martínez-Vázquez & Eduardo Sanz-Arcega & José Manuel Tránchez Martín, (2023).** "Tax revenue management and reform in the digital era in developing and developed countries," Chapters, in: Komla Dzigbede & W. B. Hildreth (ed.), *Research Handbook on Public Financial Management*, chapter 11, pages 202-225, Edward Elgar Publishing.
- [11] **KARIMI Dounia, & AMEDJAR Assem. (2026).** Le rôle de la digitalisation dans la gouvernance fiscale au Maroc. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 6(1), 01–20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18195516>
- [12] **Mökander, J., & Schroeder, R. (2024).** Artificial Intelligence, Rationalization, and the Limits of Control in the Public Sector: The Case of Tax Policy Optimization. *Social Science Computer Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/08944393241235175>
- [13] **Night, S., & Bananuka, J. (2020).** The Mediating Role of Adoption of an Electronic Tax System in the Relationship between Attitude towards Electronic Tax System and Tax Compliance. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25, 73-88.
- [14] **Nujud Alsufyani, Asif Qumer Gill . (2022) .** Digitalisation performance assessment: A systematic review . *Technology in Society* , Volume 68, February 2022, 101894 . <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101894>
- [15] **O'Neil, C. (2016).** Weapons of Math Destruction, How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy. New York, NY: Broadway Books.

- [16] **OECD (2020)**, Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration, OECD, Paris. <http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm>
- [17] **Pasquale, F. (2015)**. The Black Box Society, the Secret Algorithms That Control Money and Information. Cambridge, MA: Harvard University Press.
<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674736061>
- [18] **Shoshana Zuboff . (2019)**. The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power: New York: Public Affairs, 2019, 704 pp. ISBN 978-1-61039-569-4