

الرقابة الجبائية في ظل التحول الرقمي بالمغرب

Le contrôle fiscal à l'ère de la transformation numérique au Maroc

الباحثة : جهان المليح

طالبة باحثة بسلك الدكتوراه بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسلا

الملخص

أدى التحول الرقمي إلى إحداث تغيير جوهري في أساليب الرقابة الجبائية بالمغرب، من خلال الانتقال من معالجة تقليدية تعتمد على الوثائق والإجراءات اليدوية إلى منظومة رقابية أكثر اعتماداً على الأنظمة المعلوماتية، وتبادل المعطيات، وتحليل المخاطر. وقد ساهمت رقمنة الخدمات الجبائية والجمركية في تسريع معالجة العمليات، وتحسين تتبع وضعية الملتزمين والمتعاملين، وتعزيز القدرة على كشف حالات عدم الامتثال والغش. كما مكنت الأنظمة الرقمية من تحسين استهداف عمليات المراقبة، سواء لدى المديرية العامة للضرائب أو إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، من خلال الاستفادة من قواعد البيانات والربط بين مصادر المعلومات المختلفة. غير أن فعالية الرقابة الرقمية تظل مرتبطة بجودة المعطيات، وأمن الأنظمة، وحماية المعلومات، وتطوير كفاءات الموارد البشرية. ويتجه تطوير الرقابة الجبائية نحو توسيع استعمال الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، بما يسمح ببناء نماذج أكثر دقة لتحليل المخاطر، والكشف المبكر عن السلوكيات المشبوهة، وتحسين اختيار الملفات والعمليات الخاضعة للمراقبة، والانتقال تدريجياً نحو رقابة استباقية وتنبؤية أكثر فعالية.

Résumé

La transformation numérique a profondément modifié les méthodes du contrôle fiscal au Maroc, en favorisant le passage de procédures traditionnelles fondées sur les documents et les traitements manuels vers un système davantage basé sur les systèmes d'information, l'échange de données et l'analyse des risques. La dématérialisation des déclarations, des paiements et des services fiscaux et douaniers a permis d'accélérer le traitement des opérations, d'améliorer le suivi des contribuables et des opérateurs et de renforcer la détection des situations de non-conformité et de fraude.

Les outils, numériques ont également amélioré le ciblage des contrôles au sein de la Direction Générale des Impôts et de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects grâce à l'exploitation des bases de données et au croisement des informations provenant de différentes sources. Toutefois, l'efficacité du contrôle numérique dépend toujours de la qualité des données, de la sécurité des systèmes, de la protection des informations et du développement des compétences des ressources humaines.

L'évolution future du contrôle fiscal repose de plus en plus sur l'intégration de l'intelligence artificielle et du Big Data, afin d'améliorer l'analyse des risques, de détecter plus rapidement les comportements suspects et de mieux sélectionner les dossiers et les opérations à contrôler, ouvrant ainsi la voie à un contrôle plus préventif, prédictif et efficace.

مقدمة

شهدت الإدارة الجبائية خلال السنوات الأخيرة تحولات عميقة بفعل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت الرقمنة إحدى الآليات الأساسية لتحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات وتعزيز فعالية تدبير الموارد العمومية. ولم تعد الرقمنة مقتصرة على تبسيط الإجراءات والخدمات المقدمة للملتزمين، بل امتد أثرها إلى الوظائف الرقابية، من خلال تطوير آليات

جمع المعلومات ومعالجتها وتبادلها، وتوسيع إمكانيات استغلال البيانات في تحديد المخاطر والكشف عن حالات عدم الامتثال والمخالفات الجبائية.

وفي المغرب، عرف مسار رقمنة الإدارة الجبائية تطوراً متسارعاً، تجسد في تعميم التصريح والأداء الإلكترونيين، ونزع الصفة المادية عن عدد متزايد من الإجراءات، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتعزيز التبادل الإلكتروني للمعلومات بين الإدارات والمؤسسات. وشمل هذا التحول بصورة خاصة المديرية العامة للضرائب وإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، اللتين أصبحتا تعتمدان بشكل متزايد على البيانات والوسائل الرقمية في تدبير عمليتهما وتطوير آليات المراقبة.

ويكتسي هذا التحول أهمية خاصة في مجال الرقابة الجبائية، بالنظر إلى ما توفره البيئة الرقمية من إمكانيات لمعالجة كميات كبيرة من البيانات، وإجراء المطابقات بين المعلومات المتاحة، ورصد حالات عدم الاتساق، وتحسين استهداف الملفات والعمليات التي تنطوي على مخاطر مرتفعة. كما يفتح التطور المتسارع لتقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي آفاقاً جديدة للانتقال نحو رقابة أكثر استباقية، قائمة على تحليل المخاطر والكشف المبكر عن الأنماط غير العادية.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية هذا الموضوع حول السؤال التالي: إلى أي حد ساهم التحول الرقمي في تطوير آليات الرقابة الجبائية وتعزيز فعاليتها في المغرب، وما هي الحدود والآفاق التي يطرحها هذا التحول؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، يعتمد البحث مقارنة تحليلية تطبيقية تقوم على دراسة تجربة كل من المديرية العامة للضرائب وإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، من خلال استغلال المعطيات والمؤشرات الواردة في تقارير نشاطهما، وتتبع تطور بعض مؤشرات الرقمنة والرقابة ومردوديتها، مع الوقوف على حدود الأدوات الحالية وآفاق إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في منظومة الرقابة. ولمعالجة هذه الإشكالية، يمكن اعتماد التصميم الآتي:

المبحث الأول: التحول الرقمي وتحديث آليات الرقابة الجبائية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني للرقابة الجبائية والتحول الرقمي

المطلب الثاني: مظاهر توظيف الرقمنة في الرقابة الجبائية

المبحث الثاني: فعالية الرقابة الجبائية الرقمية وحدود تطبيقها

المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على فعالية الرقابة الجبائية

المطلب الثاني: تحديات وآفاق تطوير الرقابة الجبائية في البيئة الرقمية

المبحث الأول: التحول الرقمي وتحديث آليات الرقابة الجبائية

أصبح التحول الرقمي من أبرز الآليات التي اعتمدتها الإدارة الجبائية لتحديث طرق عملها وتطوير أساليب الرقابة، وذلك من خلال إدماج التقنيات الحديثة في معالجة التصريحات، وتبادل المعلومات، وتتبع الوضعيات الجبائية، والكشف عن حالات عدم الامتثال. وقد ساهم هذا التحول في الانتقال التدريجي من رقابة تعتمد أساساً على المعالجة اليدوية والوثائق الورقية إلى رقابة أكثر اعتماداً على الأنظمة المعلوماتية والبيانات الرقمية. ويقتضي فهم هذا التطور الوقوف أولاً على الأسس المفاهيمية والقانونية التي تؤطر كلاً من الرقابة الجبائية والتحول الرقمي، قبل الانتقال إلى بيان أهم مظاهر توظيف الرقمنة في تطوير آليات الرقابة الجبائية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني للرقابة الجبائية والتحول الرقمي

يقتضي تحليل أثر التحول الرقمي على الرقابة الجبائية الوقوف أولاً على مضمون هذه الرقابة ووظائفها، ثم تحديد مفهوم التحول الرقمي والأسس القانونية والمؤسسية التي يستند إليها داخل الإدارة الجبائية المغربية. وتكتسي هذه المسألة أهمية خاصة بالنظر إلى الانتقال التدريجي من إدارة تعتمد أساساً على الوثائق والإجراءات المادية إلى إدارة تقوم بدرجة متزايدة على البيانات والأنظمة المعلوماتية والتبادل الإلكتروني للمعلومات.

الفقرة الأولى: مفهوم الرقابة الجبائية وأهدافها

ترتبط الرقابة الجبائية بطبيعة النظام الضريبي القائم على التصريح، حيث يتولى الملزم تحديد العناصر المرتبطة بوضعيته الجبائية والتصريح بها، في مقابل احتفاظ الإدارة بحق التحقق من صحة تلك التصريحات ومدى مطابقتها للمقتضيات القانونية والتنظيمية. ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف الرقابة الجبائية بأنها مجموع الإجراءات والوسائل القانونية والمادية التي تمكن الإدارة من التأكد من صحة البيانات والتصريحات المقدمة من طرف الملزمين، والكشف عن حالات الإغفال أو النقص أو عدم التصريح، واتخاذ إجراءات التصحيح عند الاقتضاء. وتتوفر الإدارة الجبائية على سلطات مهمة في مجال المراقبة والتنفيذ، بالنظر إلى ما تتوفر عليه من وسائل تقنية ومعلوماتية وخبرة عملية تمكنها من التحقق من مدى احترام الملزمين لالتزاماتهم الجبائية، وتبرز أهمية هذه الرقابة باعتبارها نتيجة منطقية لاعتماد النظام الجبائي المغربي على مبدأ التصريح، الذي يفترض حسن نية الملزم ويضع على عاتقه مسؤولية تقديم تصريحات صحيحة، مما يجعل الرقابة آلية ضرورية لاكتشاف وتصحيح الأخطاء والنقصات التي قد تشوب هذه التصريحات⁴⁰²¹.

وتأخذ الرقابة الجبائية صورتين رئيسيتين، هما الرقابة في عين المكان والرقابة على الوثائق. فالرقابة في عين المكان تقوم على فحص المحاسبة داخل المقر المهني للملزم بواسطة المصالح المختصة، وقد تكون عامة تشمل مختلف الضرائب والرسوم المتعلقة بالفترة غير المتقدمة، أو محددة تتعلق بضريبة أو أكثر أو ببعض العمليات خلال فترة معينة. أما الرقابة على الوثائق فتُنجز داخل مصالح الإدارة، حيث يفحص المراقب التصريحات والوثائق التي قدمها الملزم أو المتوافرة لدى الإدارة دون الانتقال إلى مقره. ويتيح ذلك للإدارة فحص الوثائق المحاسبية والمالية وطلب التوضيحات المتعلقة بالعمليات المنجزة، وقد تنتهي هذه العملية، عند ثبوت الاختلالات، إلى تصحيح الأساس الضريبي وتطبيق الجزاءات المقررة قانوناً⁴⁰²².

وقد أفرد المشرع المغربي في الكتاب الثاني من المدونة العامة للضرائب مقتضيات قانونية بمثابة قواعد أساسية للرقابة في المجال الضريبي، والتي تبرز سلطة الإدارة الضريبية في التحقق من مدى احترام الملزمين لالتزاماتهم الجبائية وضمان التصريح الصحيح بالوعاء الضريبي. وفي هذا الإطار، تنص المادة 210 على حق الإدارة في مراقبة التصريحات والوثائق المعتمدة لتحديد الضرائب والرسوم، مع إلزام الملزمين بتقديم التبريرات والوثائق المحاسبية اللازمة لأعوان الإدارة المختصين. كما تحدد المادة 212 إحدى أهم آليات الرقابة، والمتمثلة في التحقق من المحاسبة، حيث تخضع هذه العملية لشروط وإجراءات محددة، من بينها توجيه إشعار بالتحقق إلى الملزم قبل مباشرة عملية المراقبة، وتحديد الفترة والضرائب أو العمليات موضوع الفحص. وإلى جانب ذلك، تمنح المادة 214 للإدارة حق الاطلاع وتبادل المعلومات بهدف الحصول على المعطيات الضرورية لتحديد ومراقبة الضرائب المستحقة، في حين تجيز المادة 213 للإدارة، عند وجود اختلالات جسيمة تمس القيمة الإثباتية للمحاسبة، تحديد الأساس الضريبي بالاعتماد على العناصر والمعلومات المتوفرة لديها. وبذلك، تقوم الرقابة الجبائية على مجموعة من الآليات المتكاملة، أهمها مراقبة التصريحات، والتحقق من المحاسبة، وحق الاطلاع وتبادل المعلومات، فضلاً عن سلطة الإدارة في تقدير الوعاء الضريبي عند عدم استيفاء المحاسبة للشروط القانونية⁴⁰²³.

ويتمثل الهدف المباشر للرقابة الجبائية في التأكد من صحة وصدق التصريحات الجبائية وتصحيح ما قد تتضمنه من أخطاء أو نقائص أو إغفالات أو إخفاء لبعض العناصر الخاضعة للضريبة. حيث أن الرقابة على الوثائق تعتمد على الفحص الدقيق للتصريحات استناداً إلى المعلومات والمستندات الموجودة لدى الإدارة، قصد التحقق من صحتها وتصحيح الاختلالات التي قد تؤثر

Maryame Ibikas et Nada Rherib, « Le contrôle fiscal à l'ère de la digitalisation », Moroccan Journal of Business Studies, vol. 4, n° 3, septembre 2023, p. 34021

Ibid., p. 13.4022

4023 المدونة العامة للضرائب، المحدثه بموجب المادة 5 من قانون المالية رقم 43.06 للسنة المالية 2007، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.06.232 بتاريخ 10 ذي الحجة 1427 (31 ديسمبر 2006)، الجريدة الرسمية عدد 5487 بتاريخ 11 ذي الحجة 1427 (فاتح يناير 2007)، المواد 210، 212، 213، 214.

في تحديد الوعاء الضريبي. وهو ما يجعل الرقابة أداة لضمان صحة تحديد الالتزام الجبائي قبل أن تكون مجرد وسيلة لفرض الجزاءات⁴⁰²⁴.

كما تهدف الرقابة الجبائية إلى مكافحة الغش والتهرب الضريبي وتعزيز الامتثال الطوعي للضريبة. حيث أن الرقابة في عين المكان، ترمي أساسا إلى مكافحة التهرب الضريبي، وتشجيع الامتثال الجبائي، وتحسين تحصيل الموارد. ويسهم استهداف حالات المخاطر والمخالفات في توجيه تدخل الإدارة نحو الملزمين الذين تظهر بشأنهم مؤشرات عدم الامتثال، بدل إخضاع جميع الملزمين للمستوى نفسه من الرقابة⁴⁰²⁵.

ولا تقف أهداف الرقابة الجبائية عند الجانب التصحيحي، بل تتخذ بعدا ماليا يتمثل في حماية الموارد الجبائية وتعبئتها. فالرقابة تعد من الآليات التي تمكن الإدارة من الكشف عن المبالغ غير المصرح بها أو غير المؤداة وتصحيح الأسس الضريبية، بما يؤدي إلى استرجاع الحقوق المستحقة للزينة. وفي هذا الصدد، تعتبر الرقابة الجبائية من الركائز الأساسية في حماية الموارد العمومية⁴⁰²⁶. كما لا تقتصر الرقابة الجبائية على هدف مالي يتمثل في استرجاع الحقوق والضرائب غير المؤداة، وإنما تضطلع بوظيفة أوسع ترتبط بضمان احترام القانون وتحقيق العدالة الجبائية. فهي تهدف إلى الحد من التهرب والغش الضريبيين، وحماية موارد الخزينة، وضمان عدم استفادة بعض الملزمين من الامتناع عن التصريح أو التصريح غير الصحيح، بما قد يؤدي إلى تحميل العبء الضريبي بصورة غير متوازنة لباقي الملزمين. وتنسجم هذه الوظيفة مع التوجه العام للإصلاح الجبائي بالمغرب القائم على توسيع الوعاء وتعزيز الشفافية وتحسين تعبئة الموارد العمومية⁴⁰²⁷.

أيضا تؤدي الرقابة الجبائية وظيفة وقائية وردعية في الوقت نفسه. فهي من جهة تسمح بتصحيح الوضعية الجبائية عند اكتشاف المخالفات، ومن جهة أخرى تساهم في دفع الملزمين إلى احترام الالتزامات القانونية بصورة تلقائية نتيجة احتمال خضوع تصريحاتهم للمراقبة. ومن ثم، فإن فعالية الرقابة لا تقاس فقط بحجم المبالغ المسترجعة، وإنما أيضا بقدرتها على رفع مستوى الامتثال الطوعي وتحقيق قدر أكبر من الثقة والشفافية داخل النظام الجبائي⁴⁰²⁸.

الفقرة الثانية: مفهوم التحول الرقمي وأساسه القانوني والمؤسساتي في المجال الجبائي

لا يقتصر التحول الرقمي على تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات إلكترونية، بل يشمل إعادة تنظيم طرق العمل والإجراءات والعلاقات بين الإدارة والمرتكبين بالاعتماد على الأنظمة الرقمية وتبادل البيانات والمعالجة الإلكترونية للمعلومات. ويؤدي هذا التحول إلى تغيير طريقة إنتاج الخدمة العمومية وتقديمها، كما يؤثر في أساليب اتخاذ القرار الإداري وفي قدرة الإدارة على تجميع المعلومات وتحليلها واستغلالها⁴⁰²⁹.

وبالتالي يكتسي هذا التحول بعدا يتجاوز مجرد إدخال الأدوات التقنية إلى الإدارة، إذ أن الرقمنة تعد رافعة حقيقية لتحقيق التحول وتسريع وتيرة التطور، وتساهم في الارتقاء بجودة التفاعل بين المرتفقين والإدارات، والرفع من الإنتاجية وتعزيز تنافسية الاقتصاد المغربي وتقليص الفوارق الاجتماعية والمجالية، وفي هذا الصدد اعتمد المغرب عددا من الاستراتيجيات والبرامج لتسريع التحول

⁴⁰²⁴ Rachad Darhou et Kamal Hassani, « La transformation digitale de la Direction générale des Impôts et la performance : quel lien ? quel impact ? »,

Dossiers de Recherches en Économie et Management des Organisations, vol. 9, n° 2, 2024, p. 30.

⁴⁰²⁵ Ibid., p. 31.

⁴⁰²⁶ Lahcen Ousaid et Hakima Fasly, « Big Data et Intelligence Artificielle : Leviers d'une Fiscalité Intelligente au Maroc », Journal of Economics, Finance and Management (JEFM), vol. 3, n° 5, octobre 2024, p. 1307.

⁴⁰²⁷ Rachad Darhou et Kamal Hassani, op. cit., p. 30

⁴⁰²⁸ Maryame Ibikas et Nada Rherib, op. cit., p 3

⁴⁰²⁹ ياسين نصيب، « موقع الرقمنة في القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية »، مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 7، ماي 2024، ص. 186.

الرقمي، من بينها المغرب الرقمي 2013 والمغرب الرقمي 2020 والمغرب الرقمي 2030، وأحدث هيئات ذات صلة بتنفيذها، منها وكالة التنمية الرقمية واللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي⁴⁰³⁰.

ويقوم الإطار القانوني للتحويل الرقمي بالمغرب على مجموعة من النصوص المتكاملة. ويأتي في مقدمتها القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية⁴⁰³¹، الذي أسس للاعتراف القانوني بالكتابة والتبادل الإلكترونيين، إلى جانب القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية⁴⁰³²، الذي عزز استعمال الوسائل الرقمية في معالجة وتبادل الوثائق والمعلومات بين الإدارات والمترفقين. وقد تناولت دراسات مغربية حديثة موقع الرقمنة داخل هذا القانون باعتبارها من أهم وسائل تحديث الإدارة العمومية.

كما يفرض التحويل الرقمي في المجال الجبائي مراعاة مقتضيات القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي⁴⁰³³. وتبرز أهمية هذا القانون بالنظر إلى طبيعة المعلومات التي تتعامل معها الإدارة الجبائية، والتي قد تتضمن بيانات مالية وتجارية وشخصية حساسة. لذلك، فإن توسيع استعمال البيانات في الرقابة ينبغي أن يتم في إطار احترام مبادئ مشروعية المعالجة، وتحديد الغرض منها، وتأمين البيانات ضد الاستعمال غير المشروع⁴⁰³⁴.

ويظهر الأساس القانوني الخاص بالرقمنة الجبائية بصورة أوضح في القانون الإطار رقم 69.19 المتعلق بالإصلاح الجبائي⁴⁰³⁵، إذ أن وعي المشرع المغربي بأهمية هذا المعطى في إصلاح وتحديث الإدارة الضريبية، جعله يؤكد من خلال المادة 16 من القانون الإطار رقم 69.19 المتعلق بالإصلاح الجبائي على ما يلي: "يتعين على الإدارة الجبائية تقديم خدمات ذات جودة لفائدة الملمزين؛ ولهذه الغاية، تحرص الدولة على ما يلي: مواصلة ورش تحديث ورقمنة خدمات الإدارة". وبهذا، فإن رقمنة المساطر الضريبية تعد جزءاً لا يتجزأ من رقمنة الإدارة الضريبية، لما لها من دور في تبسيط تلك المساطر وجعلها أكثر شفافية وسرعة وملاءمة لمتطلبات العصر⁴⁰³⁶.

كما ربط القانون الإطار نفسه بين الرقمنة وإعادة بناء الثقة بين الإدارة الجبائية والملمزم. حيث أن توجه الإدارة الضريبية نحو رقمنة خدماتها يشكل خطوة في اتجاه التأسيس لإدارة إلكترونية، يمكن أن تنتقل بهذه العلاقة من مستوى التوتر إلى مستوى التعاون المبني على الشفافية والمشاركة والتواصل، عن طريق تبسيط المساطر الضريبية، وهو التوجه الذي تكرسه المادة 17 من القانون الإطار رقم 69.19 من خلال تأكيدها على تعزيز علاقات الثقة بين الإدارة الجبائية والملمزين⁴⁰³⁷.

ولا يقوم التحويل الرقمي على الأساس القانوني وحده، بل يستند كذلك إلى أساس مؤسساتي مكلف بتوجيه السياسة الرقمية وتنفيذها. وفي هذا الإطار، تم إحداث وكالة التنمية الرقمية بموجب القانون رقم 61.16، ومن بين المهام المنوطة بها: «تصميم وتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية؛ اقتراح التوجيهات العامة على الحكومة في مجال التنمية الرقمية؛ إبداء الرأي في كل المسائل

4030 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، «نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج»، إحالة ذاتية رقم 2021/52، ص. 9.

4031 القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.07.129 بتاريخ 19 من ذي القعدة 1428 (30 نونبر 2007)، الجريدة الرسمية عدد 5584 بتاريخ 25 من ذي القعدة 1428 (6 دجنبر 2007)، ص. 3879.

4032 القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.06 بتاريخ 11 من رجب 1441 (6 مارس 2020)، الجريدة الرسمية عدد 6866 بتاريخ 24 رجب 1441 (19 مارس 2020)، ص. 1626.

4033 القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.09.15 بتاريخ 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009)، الجريدة الرسمية عدد 5711 بتاريخ 27 صفر 1430 (23 فبراير 2009)، ص. 552.

4034 محمد التوزاني وإكرام محمادي، «بداية نهاية الخصوصية في ظل عصر الرقمنة»، المجلة الإلكترونية للأبحاث القانونية، العدد 12، 2023، ص. 117.

4035 القانون-الإطار رقم 69.19 المتعلق بالإصلاح الجبائي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.86 بتاريخ 15 من ذي الحجة 1442 (26 يوليوز 2021)، الجريدة الرسمية عدد 7007 بتاريخ 15 من ذي الحجة 1442 (26 يوليوز 2021)، ص. 5684.

4036 هشام مليح، «الإدارة الضريبية بالمغرب في زمن الرقمنة: التحديات والرهانات»، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، العددان 61-62، 2023، ص. 80.

4037 هشام مليح، نفس المرجع، ص. 81.

المحالة إليها من الحكومة ذات الصلة بالتنمية الرقمية؛ تطوير الخدمات الرقمية في إطار برنامج الحكومة الإلكترونية؛ تشجيع نشر الوسائل الرقمية وتطوير استخدامها بين المواطنين». وتصب هذه المهام في تطوير التحول الرقمي من خلال الاستثمار في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وتطوير أشكال جديدة لعلاقة المرتفق بالإدارة⁴⁰³⁸.

كما شكل إحداث وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة سنة 2021 تعبيراً عن الرغبة في تجميع وتنسيق الجهود المتعلقة بالتحول الرقمي. كما أسندت لوكالة التنمية الرقمية مهام مرتبطة بمواكبة الحكومة في مجال الرقمنة والإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية ودعم مبادرات الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمات العمومية الرقمية وقابلية التشغيل البيئي بينها. وفي المجال الجبائي تضطلع المديرية العامة للضرائب بالدور الرئيسي في رقمنة الإدارة الضريبية من خلال تطوير خدمات التصريح والأداء عن بعد واستغلال الأنظمة المعلوماتية في تدبير الملفات الجبائية، بينما تتولى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة تطوير الرقمنة في المجال الجمركي، بما يشمل التصريح الجمركي الإلكتروني، والأداء عن بعد، وتبادل الوثائق، وتحليل المخاطر⁴⁰³⁹.

وبذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي في المجال الجبائي المغربي يقوم على ثلاثة مستويات مترابطة: مستوى تشريعي يوفر الأساس القانوني للتعامل والمعالجة الإلكترونية، ومستوى مؤسسي تقوده الإدارات المكلفة بالجبائية والجمارك، ومستوى تقني يقوم على الأنظمة المعلوماتية والبيانات وربط قواعد المعلومات. وبشكل هذا الإطار الأرضية التي تسمح بالانتقال من الرقابة التقليدية القائمة على الفحص اللاحق للوثائق إلى رقابة أكثر اعتماداً على البيانات وتحليل المخاطر.

المطلب الثاني: مظاهر توظيف الرقمنة في الرقابة الجبائية

لم يعد التحول الرقمي داخل الإدارات الجبائية المغربية مقتصرًا على تبسيط المساطر وتقديم الخدمات عن بعد، بل امتد تدريجيًا إلى الوظيفة الرقابية نفسها. فقد أدى تزايد حجم البيانات المتاحة إلكترونياً، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وربط قواعد المعلومات، إلى توفير إمكانات جديدة للتحقق من الامتثال واستهداف الملفات والعمليات التي تنطوي على مخاطر أكبر. وتتجلى هذه الدينامية بشكل واضح في تجربة كل من المديرية العامة للضرائب وإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة.

الفقرة الأولى: توظيف الرقمنة في الرقابة لدى المديرية العامة للضرائب

أصبحت الرقمنة مكوناً أساسياً في تطوير وظيفة الرقابة داخل المديرية العامة للضرائب، ولم يعد توظيفها مقتصرًا على تقديم الخدمات الإلكترونية للملزمين، بل امتد إلى صميم عمليات التحقق من الامتثال والكشف عن المخاطر والمخالفات الجبائية. وفي هذا الإطار، عملت المديرية العامة في مجال المراقبة على تعزيز وتطوير قدراتها في مجال التحصيل. وهو ما يكشف عن ارتباط واضح بين مشروع التحول الرقمي ووظيفة الرقابة الجبائية باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية للمديرية⁴⁰⁴⁰.

ويتجلى أول مظهر لهذا التوظيف في إزالة الطابع المادي عن التصريحات والعمليات الجبائية، بما أتاح للإدارة تكوين رصيد متزايد من البيانات الرقمية القابلة للمعالجة والاستغلال في المراقبة. وتكتسي هذه البيانات أهمية خاصة بالنسبة للرقابة لأنها توفر للإدارة معلومات منظمة حول مختلف الضرائب والملزمين، يمكن استغلالها في المقارنة والكشف عن الاختلالات⁴⁰⁴¹.

حيث شكلت رقمنة التصريحات والأداءات الجبائية إحدى المراحل الأساسية في التحول الرقمي للمديرية العامة للضرائب. فقد عملت هذه الأخيرة على تطوير الخدمات الإلكترونية SIMPL، التي أتاحت للملزمين القيام بعدد من الالتزامات الجبائية عن بعد،

⁴⁰³⁸ بدر بوخلوف، «دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب»، مجلة القانون والأعمال، العدد 58، يوليو 2020، ص 192.

⁴⁰³⁹ Maha Adaifi et Abdelhalim Lakrarsi, « Digitalisation du système d'information fiscal : Analyse de sa contribution à la performance de la Direction générale des impôts au Maroc », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME), vol. 6, n° 5, 2025, p. 534.

⁴⁰⁴⁰ محمد بحار، «تطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب: نموذج المديرية العامة للضرائب»، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 158، 2021، ص 390.

⁴⁰⁴¹ حمزة بن عروس ولين علوطي، «الإدارة الإلكترونية آلية لتعزيز عمل الإدارة الضريبية: دراسة حالة المغرب 2015-2019»، مجلة آفاق علمية، المجلد 15، العدد 1، 2023، ص 631.

وفي مقدمتها التصريح والأداء الإلكترونيان. وشمل أساسا نزاع الطابع المادي عن التصريحات وأداء الالتزامات الجبائية والحصول على الشهادات الجبائية⁴⁰⁴².

ومن أبرز المظاهر المباشرة للرقمنة في الرقابة تحديث النظام المعلوماتي للمديرية العامة للضرائب واعتماد تحليل المخاطر في برمجة عمليات المراقبة. فقد أصبح تحديث وحدة المراقبة في النظام المندمج للضرائب (Système Intégré de Taxation) SIT، وتحسين مصفوفة المخاطر، والاستغلال الفعال للبيانات من المرتكزات الأساسية لتحديث الرقابة الجبائية. كما مكنت أتمتة البرمجة بواسطة نظام تحليل المخاطر من توجيه الرقابة نحو الملفات التي تظهر بشأنها مؤشرات تستدعي الفحص، بدل الاعتماد بصورة أساسية على طرق الاختيار التقليدية.

وتتجلى الرقمنة أيضا في الإشعار والمتابعة الآلية للملزمين المتخلفين عن إيداع تصريحاتهم. فقد وضعت المديرية العامة للضرائب منذ سنة 2017 نظاما آليا ومستقلا يستطيع اكتشاف حالات التخلف عن التصريح وإصدار رسائل التذكير بصورة أوتوماتيكية. وقد تم تطوير هذه الوظيفة داخل نظام SIT لتشمل حالات ضريبية إضافية. وتمثل هذه الآلية شكلا من أشكال الرقابة الوقائية الرقمية، لأنها تمكن الإدارة من رصد عدم الامتثال والتدخل لتصحيحه دون انتظار مباشرة مراقبة ميدانية كاملة⁴⁰⁴³.

ويشكل الربط والمقارنة الإلكترونية للمعطيات مظهرا آخر بالغ الأهمية. فقد أدى إنشاء النظام المندمج للمطابقة SIR إلى تمكين المديرية العامة للضرائب من معالجة كميات كبيرة من المعلومات ومقاطعها من أجل الكشف عن حالات الغش وتحديد بعض الملزمين الذين يفلتون من أداء الضريبة، إضافة إلى المساهمة في توسيع الوعاء الجبائي والتعرف على ملزمين جدد. ويبرز ذلك انتقال الرقابة من الاعتماد على المعلومات التي يقدمها الملزم وحده إلى رقابة تعتمد كذلك على مطابقة بيانات متعددة متاحة للإدارة⁴⁰⁴⁴.

ولا تعتمد الرقابة الجبائية الرقمية على البيانات التي يقدمها الملزم وحدها، بل تتعزز أيضا بالمعلومات المتأتية من جهات أخرى. وفي هذا الإطار، خول المشرع للإدارة الجبائية حق الاطلاع وتبادل المعلومات، إذ يسمح لها الفصل 214 من المدونة العامة للضرائب بالحصول على المعلومات والوثائق المفيدة لربط ومراقبة الضرائب والرسوم من الإدارات العمومية والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية وغيرها من الجهات المحددة قانونا. كما يسمح بتبادل المعلومات مع الإدارات الضريبية الأجنبية في إطار الاتفاقيات والاتفاقات المبرمة لهذا الغرض، ويتضمن في بعض الحالات نقل المعلومات والوثائق إلى الإدارة بطريقة إلكترونية⁴⁰⁴⁵.

الفقرة الثانية: توظيف الرقمنة في الرقابة لدى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة

أصبحت الرقمنة حاضرة بصورة مباشرة في ممارسة الرقابة الجمركية لدى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، ولم يعد توظيفها مقتصرًا على تبسيط الخدمات المقدمة للمتعاملين الاقتصاديين. فقد شمل التحول الرقمي مسار التصريح، وتبعية العمليات، وتبادل المعطيات، والتحقق من سلامة البضائع، ومكافحة التقليد والغش، بما أدى تدريجيا إلى انتقال جزء مهم من الوظيفة الرقابية من معالجة الوثائق الورقية إلى استغلال المعلومات الرقمية. حيث أن الجمارك المغربية حققت إزالة للطابع المادي عن المسار التصريحي، وأن الرقمنة أصبحت مرتبطة بتبادل المعلومات والرقابة وشفافية العمليات الجمركية⁴⁰⁴⁶.

⁴⁰⁴² وزارة الاقتصاد والمالية، المديرية العامة للضرائب، الخطة الاستراتيجية 2024-2028، الرباط، 2024، ص. 17.

⁴⁰⁴³ Rachad Darhou et Kamal Hassani, op. cit., p 30.

⁴⁰⁴⁴ Ibid., p 21.

⁴⁰⁴⁵ المديرية العامة للضرائب، المدونة العامة للضرائب، مرجع سابق، 2026، المادة 214.

⁴⁰⁴⁶ Noureddine Basri, Said Garouaz, Mohamed Charfi et Abdelhak Moussamir, « L'intégration de l'IA dans l'administration des douanes marocaine :

Approche prospective stratégique », African Scientific Journal, vol. 3, n° 25, août 2024, page 634.

ويتمثل أول هذه المظاهر في رقمنة التصريح الجمركي ومسطرة التخليص، إذ أصبح من الممكن إيداع التصريح المفصل بصورة معلوماتية، من خلال ربط المصريح بالنظام المعلوماتي لإدارة الجمارك وإدخال البيانات المطلوبة إلكترونياً دون الحاجة إلى الحضور المادي لإيداع التصريح. ولا يقتصر أثر هذه العملية على تبسيط المسطرة، بل إنها توفر للإدارة قاعدة معلومات رقمية يمكن استعمالها في تتبع العمليات والتحقق من البيانات المتعلقة بالبضائع والمصرحين⁴⁰⁴⁷.

وقد امتدت هذه الرقمنة إلى التصاريح الاحتياطية، حيث أن هذه التصاريح جرى تجديدها من طابعها المادي خلال سنة 2021. وتبرز أهميتها بالنسبة إلى الرقابة في أن رقمته وفرت أدوات لتتبع العمليات ومراحل إنجازها، وفي الوقت نفسه أتاحت لموظفي الجمارك «سهولة أكبر في مراقبة هذه العمليات ورصدها». ويبين ذلك أن الرقمنة لم تعد مجرد وسيلة لتسريع التصريح، بل أصبحت أداة تسمح للإدارة بتتبع المسار الجمركي للعملية بصورة أكثر انتظاماً ووضوحاً⁴⁰⁴⁸.

كما وظفت الإدارة الرقمنة في مكافحة التقليد ومراقبة البضائع المشتبه فيها. فقد جرى منذ سنة 2021 تجريد مسطرة طلبات تعليق التداول الحر للبضائع المشتبه في كونها مزيفة من طابعها المادي، وأصبح تسجيل الطلبات وإرفاق الوثائق اللازمة بها يتم من خلال نظام BADR. ويؤدي هذا الإجراء إلى توفير البيانات والوثائق المرتبطة بالبضاعة المشكوك فيها داخل النظام المعلوماتي، بما ييسر معالجتها ومتابعة إجراءات المراقبة المتعلقة بمكافحة التقليد.

ويُعد التبادل الإلكتروني للبيانات مظهراً آخر لتطوير الرقابة، ولا سيما من خلال نظام الشباك الوحيد للتجارة الخارجية PortNet. فهذا النظام يسمح بتقديم المعلومات والوثائق من منفذ إلكتروني موحد للوفاء بالمتطلبات الرقابية المتعلقة بعمليات الاستيراد والتصدير والعبور، بدل تعدد القنوات والإجراءات الورقية. كما أن ربط مختلف المتدخلين وتبادل المعطيات إلكترونياً يوفر للإدارة إمكانية أفضل للوصول إلى الوثائق الضرورية للتحقق من العمليات التجارية⁴⁰⁴⁹.

وقد تعزز هذا البعد من خلال الشراكات الرقمية مع المؤسسات العمومية وتبادل البيانات إلكترونياً. فقد أحدثت إدارة الجمارك مسارات جديدة للتبادل الإلكتروني عبر PortNet مع عدد من المؤسسات، كما أبرمت ترتيبات لتبادل المعطيات مع جهات أخرى. وتسمح هذه المقاربة بتجاوز الرقابة المعتمدة حصرياً على المعلومات الموجودة لدى إدارة الجمارك إلى رقابة تستفيد من البيانات المتبادلة مع شركاء آخرين، بما يرفع من قدرة الإدارة على مقارنة المعطيات والتحقق من صحتها⁴⁰⁵⁰.

وإلى جانب هذه التطبيقات الفعلية، تعتمد إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة استعمال تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تحديد المخاطر واستهداف العمليات المشبوهة، حيث يمكن لخوارزميات التعلم الآلي تحليل كميات كبيرة من بيانات الاستيراد والتصدير والتصريحات والفواتير والشهادات للكشف عن الأنماط غير العادية التي قد تدل على الغش، مثل التقليل من قيمة البضائع، أو الصادرات الوهمية، أو الواردات غير المصرح بها، أو التصنيف غير الصحيح للسلع. كما تسمح هذه الأدوات بتقييم مستوى المخاطر المرتبط بالمعاملة أو بالفاعل الاقتصادي، وتوجيه موارد الرقابة نحو الحالات ذات المخاطر الأعلى⁴⁰⁵¹.

وتساعد أيضاً على توظيف الرقابة الآنية؛ إذ يمكن للأنظمة الذكية مراقبة المعاملات الجمركية في الزمن الحقيقي والتنبيه عند ظهور تغير غير عادي، مثل الارتفاع المفاجئ في حجم واردات شركة معينة أو وجود خصائص غير مألوفة في معاملة ما. ويمكن كذلك

4047 زهرة أخطوط، «رقمنة الإدارة بالمغرب: إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة أنموذجاً»، مجلة قانونك، العدد 17، 2023، ص. 423.

4048 نفس المرجع، ص. 424.

4049 نفس المرجع، ص. 427.

4050 نفس المرجع، ص. 436.

4051 Ismail Bel-Haj et Karim Bennis, « L'Administration des Douanes et Impôts Indirects à l'ère de l'Intelligence artificielle : Une revue de littérature », *Revue*

Française d'Économie et de Gestion, vol. 5, n° 7, 2024, p 458.

استعمال تحليل الصور والوثائق للكشف عن البضائع المقلدة أو التلاعب بالوثائق، فضلاً عن مقارنة البيانات بين الإدارات الجمركية للكشف عن أنماط الغش العابر للحدود⁴⁰⁵².

ويظهر البعد الرقمي للرقابة أيضاً في إدارة المخاطر وترتيب أولويات المراقبة. فبدل إخضاع جميع الشحنات للمستوى نفسه من الفحص، تسمح الأدوات الرقمية، بحسب الدراسة، بتحليل بيانات الاستيراد والتصدير وغيرها من مصادر المعلومات لتحديد مستوى المخاطر المرتبط بكل عملية، بحيث توجه الرقابة المكثفة نحو الإرساليات عالية المخاطر، في حين تتم معالجة العمليات منخفضة المخاطر بصورة أسرع. ويجسد ذلك تحولاً من منطق الرقابة الشاملة وغير المتميزة إلى رقابة انتقائية قائمة على المخاطر⁴⁰⁵³.

ويتجلى البعد الأكثر تقدماً في هذا التحول في اتجاه الإدارة إلى توظيف الذكاء الاصطناعي. إذ تنص الخطة الاستراتيجية صراحة على استغلال إمكانات الذكاء الاصطناعي في تفسير الصور الناتجة عن أجهزة الماسح الضوئي Scanner، إلى جانب تطوير نماذج للتحليل التنبؤي تعتمد، من بين مصادر أخرى، على بيانات التصريح الموحد للبضائع DUM بهدف الكشف عن حالات الغش. كما تنص على تطوير حلول لتتبع الشاحنات والحاويات باستخدام تقنيات مثل الأختام الإلكترونية والتعرف بواسطة ترددات الراديو RFID، بما يسمح بتعزيز مراقبة عمليات العبور وتأمين حركة البضائع⁴⁰⁵⁴.

المبحث الثاني: فعالية الرقابة الجبائية الرقمية وحدود تطبيقها

إذا كان التحول الرقمي يشكل أحد أبرز محددات تطور الرقابة الجبائية الحديثة، لما أتاحت من إمكانات جديدة في مجال جمع المعطيات ومعالجتها، وتتبع التصريحات، وتحسين استهداف حالات عدم الامتثال والغش والتهرب الضريبي. فإن هذه فعاليتها تظل مرتبطة بجملة من الشروط والحدود المرتبطة بالجوانب التقنية والبشرية والقانونية والمؤسسية، الأمر الذي يجعل تقييم الرقابة الجبائية الرقمية يقتضي الوقوف، من جهة، على أثر التحول الرقمي في تحسين فعاليتها، ومن جهة أخرى، على التحديات التي تحد من تطبيقها والآفاق الممكنة لتطويرها. ومن هذا المنطلق، سيتم تناول هذا المبحث من خلال مطلبين: يخص الأول لبيان أثر التحول الرقمي على فعالية الرقابة الجبائية، بينما يعالج الثاني تحديات وآفاق تطوير الرقابة الجبائية في البيئة الرقمية.

المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على فعالية الرقابة الجبائية

أدى توسيع استعمال الأنظمة المعلوماتية والبيانات الرقمية داخل الإدارات الجبائية إلى إعادة تشكيل آليات الرقابة، سواء من حيث اختيار الملفات والعمليات موضوع المراقبة أو من حيث معالجة المعلومات وتحقيق المداخل الإضافية. ويمكن الوقوف على أثر هذا التحول من خلال تحليل مؤشرات المديرية العامة للضرائب من جهة، وإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة من جهة أخرى.

الفرع الأول: أثر التحول الرقمي على فعالية الرقابة لدى المديرية العامة للضرائب

عرفت الرقابة الجبائية لدى المديرية العامة للضرائب تطوراً ملحوظاً بالتوازي مع تعميم الخدمات الإلكترونية وتطوير النظام المعلوماتي المندمج وتزايد حجم البيانات المتوفرة لدى الإدارة. ويكتسي هذا التطور أهمية خاصة بالنسبة للرقابة على الوثائق، باعتبارها تقوم على فحص التصريحات اعتماداً على المعلومات والوثائق الموجودة بحوزة الإدارة، وهو ما يجعل توفر البيانات الرقمية وجودتها عنصراً أساسياً في فعاليتها.

ومن أجل قياس أثر الرقمنة على الرقابة بالنسبة للمديرية العامة للضرائب سنقوم بالتركيز على مجموعة من المؤشرات والتي تتعلق أساساً بمؤشرات الرقمنة، ومؤشرات الرقابة، ومؤشرات الأداء والمردودية:

4052. Ibid., p459.

4053. Ibid., p461.

4054. إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، الخطة الاستراتيجية 2024-2028، مرجع سابق، ص. 19.

1. مؤشرات الرقمنة

السنة	العمليات الإلكترونية	المنجزات الإلكترونية	التصريحات الإلكترونية	المنخرون في الخدمات الإلكترونية	نسبة المداخل المؤداة إلكترونياً
2021	18.82 مليون	3,843,582	1.53 مليون	91.1%	
2022	21.21 مليون	4,458,598	1.87 مليون	91.5%	
2023	22.8 مليون	4,546,693	2.18 مليون	91.1%	
2024	أكثر من 24.5 مليون	4,905,730	2,50 مليون	91.2%	

الجدول 1: تطور مؤشرات الرقمنة بين سنة 2021 و سنة 2024.

عرفت العمليات المنجزة بطريقة لامادية ارتفاعاً من حوالي 18.82 مليون عملية سنة 2021 إلى 24.5 مليون عملية سنة 2024، أي بزيادة تقارب 30%. كما واصل عدد المنخرطين في الخدمات الإلكترونية ارتفاعه، في الوقت الذي ظلت فيه نسبة المداخل المؤداة إلكترونياً في حدود 91% تقريباً خلال كامل الفترة، وهو ما يعكس ترسخ الأداء الإلكتروني في تدبير الالتزامات الجبائية. وبالنسبة إلى عدد التصريحات الإلكترونية، ارتفع من 3,843,582 تصريحاً سنة 2021 إلى 4,458,598 سنة 2022، أي بنسبة 16%. ثم بلغ 4,546,693 تصريحاً سنة 2023 و 4,905,730 تصريحاً سنة 2024. وتشير هذه المعطيات إلى أن الرقمنة أصبحت تشكل مصدراً أساسياً للبيانات الجبائية المتاحة للإدارة، وهو ما يوفر أساساً معلوماتياً أوسع لأعمال المطابقة والتحليل والاستهداف الرقابي.

2. مؤشرات الرقابة الجبائية

السنة	الرقابة على الوثائق: عدد الملفات	الرقابة في عين المكان: عدد الملفات	حقوق محصلة من الرقابة على الوثائق (مليون درهم)	حقوق محصلة من الرقابة في عين المكان (مليون درهم)
2021	50,048	4,804	5,068	2,823
2022	47,374	5,215	4,836	5,576
2023	55,596	5,793	5,477	5,801
2024	60,831	7,674	5,275	9,605

الجدول 2: تطور مؤشرات الرقابة الجبائية بين سنة 2021 و سنة 2024.

يتضح أثر التحول الرقمي بصورة أكثر مباشرة في تطور الرقابة على الوثائق، باعتبارها أكثر أشكال الرقابة ارتباطاً باستغلال المعلومات والأنظمة الرقمية. فقد بلغ عدد الملفات الخاضعة لهذا النوع من الرقابة 50,048 ملفاً سنة 2021، و 47,374 سنة 2022، ثم ارتفع إلى 55,596 ملفاً سنة 2023، قبل بلوغ 60,831 ملفاً سنة 2024. حيث أن تحديث الرقابة يركز على نظام SIT، ومصفوفة المخاطر، واستغلال للبيانات الرقمية.

4055 تركيب شخصي انطلاقاً من التقارير السنوية للمديرية العامة للضرائب للسنوات 2021-2022-2023-2024.

4056 تركيب شخصي انطلاقاً من التقارير السنوية للمديرية العامة للضرائب للسنوات 2021-2022-2023-2024.

وتؤكد بيانات 2021 و2022 أن عدد عمليات الرقابة في عين المكان ارتفع من 4,804 إلى 5,215 ملفاً، كما بلغت الحقوق المحصلة من الرقابة في عين المكان 2.823 مليار درهم سنة 2021 ثم 5.576 مليارات سنة 2022. أما خلال سنتي 2023 و2024، فقد ارتفع عدد عمليات الرقابة في عين المكان من 5,793 إلى 7,674 ملفاً، أي بنسبة 32%. كما قفزت الحقوق المحصلة من الرقابة في عين المكان من 5.801 مليارات درهم إلى 9.605 مليارات درهم، أي بنسبة 66%. وفي الرقابة على الوثائق، ارتفع عدد الملفات من 55,596 سنة 2023 إلى 60,831 سنة 2024، كما ارتفع عدد الملفات التي أفضت إلى تصحيح من 42,736 إلى 51,945 ملفاً. في المقابل، تراجعت الحقوق المحصلة قليلاً من 5.477 إلى 5.275 مليارات درهم.

3. مؤشرات الأداء والمردودية

السنة	مجموع الملفات المراقبة	الإيرادات الإضافية (مليار درهم)	متوسط المردودية المحسوب لكل ملف*
2021	54,852	10.590	نحو 144 ألف درهم
2022	52,589	13.146	نحو 198 ألف درهم
2023	61,389	14.056	نحو 184 ألف درهم
2024	68,505	17.769	نحو 217 ألف درهم

* متوسط المردودية المحسوب لكل ملف هو مجموع الحقوق المحصلة من الرقابة على الوثائق والرقابة في عين المكان مقسوماً على مجموع الملفات المراقبة.

الجدول 3: تطور مؤشرات الأداء والمردودية بين سنة 2021 و سنة 2024

تعزز مؤشرات الأداء فكرة أن التحول الرقمي يتوافق مع تحسن القدرة على تعبئة الموارد وتوسيع النشاط الرقابي. فقد ارتفعت الإيرادات الإضافية من 10.590 مليارات درهم سنة 2021 إلى 13.146 ملياراً سنة 2022. ثم وصلت إلى نحو 14.056 مليار درهم سنة 2023 و17.769 ملياراً سنة 2024؛ ويمثل رقم 2024 زيادة بنحو 26% مقارنة بالسنة السابقة. وقد ارتفع مجموع الملفات التي شملتها الرقابة على الوثائق أو في عين المكان من 54,852 ملفاً سنة 2021 إلى 68,505 ملفات سنة 2024، أي بنحو 24.9%. وفي الوقت ذاته، ارتفع متوسط المردودية المحسوب للملف من نحو 144 ألف درهم إلى 217 ألف درهم، وهو ما يعكس ليس فقط اتساع نطاق الرقابة، وإنما تحسناً في مردودية الملفات المستهدفة، خصوصاً في الرقابة في عين المكان. وعليه، تبين مؤشرات الفترة 2021-2024 أن توسع الرقمنة لدى المديرية العامة للضرائب تزامن مع ارتفاع عدد العمليات الإلكترونية والتصريحات والمنخرطين، ومع توسع واضح في الرقابة على الوثائق والرقابة في عين المكان، إلى جانب زيادة الحقوق المحصلة والإيرادات الإضافية. وبالتالي، فإن المعطيات تبرز بوضوح أن الرقمنة أصبحت أداة مركزية في تحسين الاستهداف الرقابي، وتوسيع التغطية، ورفع القدرة على تعبئة الإيرادات الجبائية.

الفرع الثاني: التحول الرقمي وتعزيز فعالية الرقابة الجمركية

عرفت إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة توسعاً مهماً في رقمنة إجراءات التخليص والمراقبة، ولا سيما عبر نظام BADR، حيث أصبح تحليل البيانات والاستهداف الآلي جزءاً مباشراً من منظومة الرقابة. وتشير الخطة الاستراتيجية للإدارة إلى أن استعمال

التقنيات الحديثة في تحليل المخاطر ومعالجة البيانات ساهم في تحسين استهداف العمليات المشبوهة ومعالجة عدد أكبر من التصريحات، واستهداف العمليات ذات المخاطر، وتعبئة مداخل إضافية ناتجة عن المراقبة. 4058
ومن أجل تبيان أثر التحول الرقمي على الرقابة بالنسبة لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، سنقوم بالتركيز أيضا على نفس المؤشرات و التي تتعلق أساسا بمؤشرات الرقمنة، ومؤشرات الرقابة، ومؤشرات الأداء والمردودية:

1. مؤشرات الرقمنة

السنة	عدد تصريحات DUM	نسبة الأداء الإلكتروني	أبرز مظاهر التطور الرقمي
2021	1,473,766	93%	تعميق رقمنة المساطر واعتماد التكنولوجيا والبيانات في استهداف العمليات الخطرة
2022	1,812,131	94%	إحداث قناة جديدة للأداء بواسطة TPE وتوسيع التصريح المسبق عبر نظام BADR
2023	1,890,201	94%	توسيع الخدمات الرقمية واستغلال البيانات؛ معالجة 1173 إشعارًا بالغش بواسطة نظام BADR
2024	2,024,981	غير موجودة بالتقرير	1540 إشعارًا بالغش؛ 434 قاعدة جديدة في محرك الانتقائية؛ إحداث مراكز للمراقبة عن بعد

الجدول 4: تطور مؤشرات الرقمنة بين سنة 2021 وسنة 2024. 4059

أول مؤشر دال على توسع النشاط الرقمي هو التطور الكبير لعدد التصريحات الجمركية DUM. ووفق تقرير إدارة الجمارك لسنة 2024، انتقل العدد من 1,473,766 تصريحًا سنة 2021 إلى 2,024,981 تصريحًا سنة 2024، أي بارتفاع يقارب 37.4% خلال أربع سنوات.

ويبرز بصورة خاصة تطور الاستعمال الرقمي للبيانات في مجال الرقابة. ففي سنة 2023 عالج نظام BADR 1173 إشعارًا بالغش مقابل 490 فقط سنة 2022، كما استُعملت قواعد البيانات وتحليل المعطيات لتحسين استهداف حالات التقليل من القيمة المصرح بها. وارتفع العدد سنة 2024 إلى 1540 إشعارًا بالغش، أي بزيادة تقارب 31%، كما تم تزويد محرك القواعد الآلي بـ 434 قاعدة بيانات جديدة، بما يسمح بتكثيف اختيار التصريحات الخاضعة للرقابة تبعًا للمخاطر والسوابق والسلوكيات المشبوهة.

2. مؤشرات الرقابة الجمركية

السنة	الزيارات الفعلية عند الاستيراد	عند التصدير	الإيرادات الإضافية الناتجة عن المراقبة
2021	16%	10%	5.394 مليار درهم
2022	12%	7.5%	4.2 مليارات درهم

4058 إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، الخطة الاستراتيجية 2024-2028: من أجل جمارك مهنية ومواطنة، وزارة الاقتصاد والمالية، المملكة المغربية، 2024، ص 42.

4059 تركيب شخصي انطلاقًا من التقارير السنوية لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة للسنوات 2021-2022-2023-2024.

مجلة علمية معتمدة دوليًا و محكمة تصدر عن مختبر البحث قانون الأعمال - جامعة الحسن الأول - سطات - المغرب

الإميل الرسمي : MForKi22@Gmail.com الموقع الرسمي : WWW.Droitentreprise.com

السنة	الزيارات الفعلية عند الاستيراد	عند التصدير	الإيرادات الإضافية الناتجة عن المراقبة
2023	19%	10%	أكثر من 4.7 مليارات درهم
2024	20.4%	8.9%	6.24 مليارات درهم

الجدول 5: تطور مؤشرات الرقابة الجمركية بين سنة 2021 و سنة 2024.

لا تعني الرقمنة إلغاء الرقابة المادية، وإنما الانتقال نحو رقابة انتقائية موجهة بالمخاطر. ففي سنة 2021 خضعت حوالي 16% من التصريحات عند الاستيراد و 10% عند التصدير للزيارة الفعلية، بينما بلغت النسب في 2022 نحو 12% و 7.5% على التوالي. وفي سنة 2024 بلغت نسبة الانتقائية عند الاستيراد 20.4% وعند التصدير 8.9%، واعتمدت الإدارة في ذلك على خوارزميات وقواعد آلية داخل نظام BADR.

3. مؤشرات الأداء والمردودية

السنة	المدخلات الإجمالية	الجمركية	الإيرادات الإضافية	الإيرادات الإضافية/إجمالي المدخلات
2021	111.2 مليار درهم	5.394 مليار	4.85%	
2022	131.0 مليار درهم	4.2 مليارات	3.21%	
2023	132.6 مليار درهم	أكثر من 4.7 مليارات	3.54%	
2024	144.8 مليار درهم	6.24 مليارات	4.31%	

الجدول 6: تطور مؤشرات الأداء والمردودية بين سنة 2021 و سنة 2024.

إلى جانب الإيرادات الناتجة مباشرة عن الرقابة، تكشف المدخلات الجمركية الإجمالية وأجال التخليص عن تطور أوسع في أداء الإدارة، حيث بلغت المدخلات الجمركية 111.2 مليار درهم سنة 2021، ثم ارتفعت إلى 131 مليار سنة 2022. وفي 2023 وصلت إلى 132.6 مليار درهم، قبل أن ترتفع إلى مستوى قياسي بلغ 144.8 مليار درهم سنة 2024. وبذلك تكون قد ارتفعت بنحو 30.2% بين 2021 و 2024.

وتظهر هذه المعطيات أن التحول الرقمي لدى إدارة الجمارك تزامن مع ثلاثة اتجاهات أساسية: توسع حجم التصريحات المعالجة إلكترونياً، وتطوير الاستهداف القائم على البيانات والمخاطر، وتحسن النتائج المالية للمراقبة. فقد انتقل عدد التصريحات من 1.47 مليون إلى أكثر من مليوني تصريح، وارتفعت الإيرادات الإضافية للمراقبة من 5.394 إلى 6.24 مليارات درهم، وفي الوقت ذاته، ارتفع عدد إشعارات الغش المعالجة رقمياً بواسطة نظام BADR من 1,173 سنة 2023 إلى 1,540 سنة 2024.

4060 تركيب شخصي انطلاقاً من التقارير السنوية لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة للسنوات 2021-2022-2023-2024.

4061 تركيب شخصي انطلاقاً من التقارير السنوية لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة للسنوات 2021-2022-2023-2024.

يتضح من خلال تتبع مسار التحول الرقمي لدى كل من المديرية العامة للضرائب وإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة أن الرقمنة أسهمت في إحداث تحول نوعي في طرق العمل والرقابة، من خلال الانتقال من المعالجة التقليدية للملفات والوثائق إلى الاعتماد المتزايد على الأنظمة المعلوماتية، والتبادل الإلكتروني للمعطيات، وتحليل المخاطر والاستهداف الآلي. وقد مكن هذا التحول الإدارتين من تسريع معالجة التصريحات والعمليات، وتوسيع نطاق المراقبة، وتحسين دقة اختيار الملفات والعمليات ذات المخاطر، وتقليص الاعتماد على التدخل اليدوي والوثائق الورقية. كما عززت الرقمنة القدرة على تتبع وضعية الملتزمين والمتعاملين، وربط قواعد البيانات، وتحسين التنسيق مع باقي المؤسسات، بما دعم فعالية المراقبة ورفع قدرتها على الكشف المبكر عن حالات عدم الامتثال والغش. وبذلك لم تعد الرقمنة مجرد وسيلة لتبسيط الخدمات، بل أصبحت أداة مركزية في تحديث وظيفة الرقابة وتحسين مردودية الإدارة الجبائية والجمركية، مع بقاء فعاليتها مرتبطة بجودة المعطيات، وكفاءة الموارد البشرية، وأمن الأنظمة، واستمرار تطوير أدوات التحليل والاستهداف.

المطلب الثاني: تحديات و آفاق تطوير الرقابة الجبائية في البيئة الرقمية

أدى التحول الرقمي إلى توسيع قدرة الإدارة الجبائية على جمع المعلومات ومعالجتها ومقارنتها واستغلالها في تحديد المخاطر وتوجيه عمليات المراقبة. غير أن هذا التطور يثير في المقابل مجموعة من الإشكالات القانونية والتقنية والمؤسسية، خاصة مع توجه نحو البيانات الضخمة والتحليل المتقدم والذكاء الاصطناعي. ومن ثم، فإن تطوير الرقابة الجبائية الرقمية يقتضي تحقيق توازن بين فعالية الإدارة في مكافحة الغش والتهرب الضريبيين، وبين حماية حقوق الملتزم وضمان أمن وسلامة المعطيات المستخدمة.

الفقرة الأولى: تحديات تطوير الرقابة الجبائية في البيئة الرقمية

أصبح تطوير الرقابة الجبائية في البيئة الرقمية مرتبطاً بقدرة الإدارة على تجاوز مجموعة من الإكراهات التي لا تقتصر على الجانب التقني، بل تمتد إلى الجوانب التشريعية والتنظيمية والبشرية والأمنية. فالانتقال نحو رقابة رقمية فعالة لا يتحقق بمجرد رقمنة التصريحات أو إدخال أنظمة معلوماتية جديدة، وإنما يقتضي إعادة النظر في بنية الإدارة وطرق تديرها وعلاقتها بالملتزم، مع توفير البيئة القانونية والمؤسسية والتقنية القادرة على مواكبة هذا التحول. حيث أن تجربة رقمنة الإدارة الضريبية، رغم النتائج التي حققتها، ما زالت تعترضها حدود على المستويات التشريعية والتدبيرية والتقنية، بما يجعل تجاوزها شرطاً لتوسيع رقمنة الخدمات والمساطر الضريبية وتطوير أدائها⁴⁰⁶².

ويأتي التحدي التشريعي والقانوني في مقدمة هذه الإكراهات. فقد أفرز الانتقال إلى البيئة الرقمية مسائل لم تكن مطروحة بالحدة نفسها في الرقابة التقليدية، ولا سيما ما يتعلق بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، والأمن السيبراني، وضمان حقوق الملتزمين عند جمع المعلومات ومعالجتها وتبادلها إلكترونياً. حيث أن تجربة نظام الخدمات الإلكترونية تطرح تحدياً تشريعياً يرتبط بالطابع المجزأ أو غير الملائم أحياناً للإطار القانوني والتنظيمي، فضلاً عن تحديات الأمن السيبراني وحماية المعطيات الشخصية، خاصة أن المعلومات الجبائية ترتبط مباشرة بالذمة المالية للأشخاص وتتسع إمكانات تقاسمها والولوج إليها في البيئة الرقمية⁴⁰⁶³. ويطرح التحول الرقمي كذلك تحدياً تقنياً وبنيوياً، إذ لا يمكن تطوير رقابة جبائية رقمية فعالة من دون أنظمة معلومات قوية وشبكات اتصال مستقرة وقدرات مناسبة لتخزين المعطيات ومعالجتها وتأمينها. وفي هذا الصدد، فإن تطوير الرقمنة الجبائية بالمغرب يقتضي تعزيز البنيات التكنولوجية، والاستثمار في أنظمة معلومات متقدمة وتطبيقات جبائية حديثة وتجهيزات اتصال

⁴⁰⁶² هشام مليح، مرجع سابق، ص. 79.

⁴⁰⁶³ نفس المرجع.

فعالة، إلى جانب توفير منصات إلكترونية آمنة وحلول قوية لتخزين البيانات. كما أن نجاح هذه البيئة يظل مرتبطاً باستمرارية الخدمات الرقمية وقدرتها على العمل دون انقطاع⁴⁰⁶⁴.

وفي هذا الاتجاه يؤكد المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي استمرار الفجوة الرقمية في المغرب، سواء من حيث الوصول إلى الخدمات أو من حيث التجهيزات والبنى التحتية اللازمة للتحويل الرقمي. وقد رصد المجلس تأخراً في تنفيذ بعض الاستراتيجيات السابقة، وضعفاً في حكمة المعطيات العمومية، وغياب خارطة طريق واضحة للذكاء الاصطناعي، معتبراً أن تجاوز هذه الاختلالات يقتضي اعتماد حكمة ملائمة وتعبئة مختلف الفاعلين وتقليص الفجوة الرقمية. وتنعكس هذه التحديات على الرقابة الجبائية، لأن تطويرها يفترض وجود بيئة رقمية تسمح للإدارة والملمزين وباقي المؤسسات بالولوج إلى المعلومات وتبادلها بصورة منتظمة وأمنة⁴⁰⁶⁵.

ويرتبط بالتحدي التقني تحدي الموارد البشرية والكفاءات الرقمية. فتطوير الرقابة الجبائية لم يعد يعتمد فقط على الخبرة القانونية والمحاسبية للمراقب، بل أصبح يقتضي الإلمام بنظم المعلومات وتحليل البيانات وأدوات تحليل المخاطر، ومع التوسع في استعمال الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة تصبح الحاجة أكبر إلى كفاءات قادرة على فهم هذه التقنيات واستثمار نتائجها. حيث أن التكوين يمثل عنصراً أساسياً في إنجاح الرقمنة الجبائية، خصوصاً من خلال التكوين المتخصص في الأنظمة المعلوماتية والبرامج المحاسبية وبروتوكولات أمن البيانات⁴⁰⁶⁶.

ويطرح تطوير الرقابة الجبائية أيضاً تحدياً تنظيمياً وتدريبياً يتعلق بتنسيق عمل مختلف المصالح والجهات المتدخلة. حيث يلاحظ قصور في التنسيق بين المصالح المعنية، وغياب رؤية شمولية للمشروع، وعدم وجود آلية مسطرية موحدة للولوج. ويصبح هذا الإشكال أكثر أهمية في الرقابة الجبائية الرقمية، لأنها تقوم بدرجة كبيرة على تجميع معلومات صادرة عن جهات متعددة ومقاطعها، مما يفترض وجود أنظمة معلومات مترابطة وقواعد موحدة لتبادل البيانات⁴⁰⁶⁷.

حيث أن فعالية النظام الضريبي الرقمي تقتضي التكامل بين الأنظمة الضريبية وباقي الأنظمة الرقمية للدولة، ولا سيما أنظمة الجمارك والهوية الرقمية والدفع الإلكتروني، مع إشراك مختلف الجهات المعنية في مرحلتها التخطيطية والتنفيذية وتكوين فرق متخصصة تجمع بين الخبرات التقنية والمالية. كما تشدد على أهمية التقييم الدوري لأداء النظام الضريبي، بما يشمل السياسات والإجراءات والتطبيقات والتحصيل والرقابة، للكشف المستمر عن الثغرات وتصحيحها⁴⁰⁶⁸.

وعليه، فإن تطوير الرقابة الجبائية في البيئة الرقمية يقتضي مقاربة متكاملة لا تقتصر على اقتناء التكنولوجيا، بل تشمل تقوية البنية التحتية، وتأهيل الموارد البشرية، وتأمين قواعد البيانات، وتحسين الإطار القانوني، وتحقيق الترابط بين الأنظمة المعلوماتية، وضمان حقوق الملمزين والولوج المتكافئ إلى الخدمات الرقمية. كما يقتضي تحقيق توازن بين توسيع قدرة الإدارة على جمع البيانات وتحليلها واستهداف المخاطر من جهة، وبين حماية المعطيات والسر المني والأمن القانوني للملمزم من جهة أخرى. وهذا التوازن هو الذي يسمح بتحويل الرقمنة من مجرد أداة تقنية إلى وسيلة لتطوير رقابة جبائية أكثر فعالية ودقة وعدالة.

Fadwa Erragzi, « L'impact de la digitalisation sur la performance du système fiscal marocain : une revue de littérature », *Dossiers de Recherches en* ⁴⁰⁶⁴

Économie et Management des Organisations, vol. 9, n° 1, juin 2024, p. 62.

⁴⁰⁶⁵ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مرجع سابق، ص 12.

⁴⁰⁶⁶ Fadwa Erragzi, op. cit., p. 62.

⁴⁰⁶⁷ هشام مليح، مرجع سابق، ص 80.

⁴⁰⁶⁸ هري آسية، « دور إجراءات تطوير الخدمات الرقمية في القطاع الضريبي في محاربة الغش والتهرب الضريبي: دراسة حالة بعض الدول العربية »، ضمن الكتاب الجماعي

الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة: الواقع والمأمول، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين – ألمانيا، الطبعة الأولى، مارس 2025، ص.

الفقرة الثانية: آفاق تطوير الرقابة الجبائية في البيئة الرقمية

تفتح البيئة الرقمية أمام الرقابة الجبائية آفاقا واسعة للانتقال من الرقابة التقليدية، التي تعتمد بدرجة كبيرة على الفحص اليدوي والتدخل اللاحق، إلى رقابة أكثر استباقية ودقة قائمة على استغلال البيانات والتكنولوجيات الحديثة. وفي هذا السياق، يرتبط مستقبل الرقابة الجبائية بتوسيع إدماج التكنولوجيات الجديدة، ولا سيما الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، لما توفره من قدرة على الكشف السريع عن الأخطاء والاختلالات وتحسين دقة وفعالية المراقبة. كما أظهرت الدراسة أن جميع الموظفين المستجوبين أكدوا أهمية إدماج هذه التقنيات في الرقابة، واعتبروا أنها يمكن أن تعزز مكافحة الغش الجبائي وتحسن تعبئة الموارد ⁴⁰⁶⁹.

ويبرز في هذا الإطار رهان الانتقال نحو رقابة جبائية مؤتمتة ومبنية على تحليل المخاطر بدل الاعتماد بصورة أساسية على طرق الانتقاء التقليدية، حيث أن إعطاء الأولوية للبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي يسمح للإدارة الجبائية بعقلنة عملياتها وتحسين دقة الرقابة والكشف بصورة أكثر فعالية عن حالات الغش المحتملة. ومن ثم، فإن الرقابة الجبائية الرقمية يجب أن تتجه مستقبلا نحو أنظمة قادرة على جمع المعلومات وتحليلها بصورة آلية، وتوجيه جهود المراقبين نحو الملفات التي تظهر فيها مؤشرات أكبر للمخاطر وعدم الامتثال ⁴⁰⁷⁰. وتتعازز هذه الإمكانيات مع توظيف التحليلات التنبؤية والبيانات الضخمة في عمليات المراقبة، حيث تتيح معالجة المعلومات بسرعة وموثوقية أكبر، وتحسين استهداف بؤر المخاطر الجبائية، فضلا عن الكشف عن الممارسات المشبوهة. كما يمكن استخدامها في مطابقة الفواتير وربط المعارف الضريبية ومقارنة بيانات الخصم والتصريحات، خاصة في مجال الضريبة على القيمة المضافة، بما يسمح بالكشف عن الموردين غير الممثلين والشركات الوهمية والفواتير المزورة. وهو ما يجعل من تطوير تقنيات المطابقة الآلية للبيانات أحد أهم آفاق الرقابة الجبائية المستقبلية ⁴⁰⁷¹.

ولا تتوقف إمكانات هذه الأدوات عند الكشف عن المخالفات، بل تشمل أيضا أتمتة بعض مراحل التصحيح الجبائي واتخاذ القرار. ، تتيح تقنيات الذكاء الاصطناعي و البيانات الضخمة جمع كميات كبيرة من البيانات ومعالجتها وتحليلها في الوقت الحقيقي، مما يسرع اكتشاف الغش والأخطاء والسلوكيات غير المطابقة. كما تمكن من تحسين إجراءات التصحيح عبر تحديد الملزمين المخالفين بسرعة أكبر، وتيسير إجراءات التحصيل، وتوفير تحليلات تنبؤية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة ⁴⁰⁷².

كما ينبغي ألا تختزل رهانات تطوير الرقابة الرقمية في تشديد المراقبة وحدها، بل يجب أن تمتد إلى تعزيز الامتثال الطوعي وبناء الثقة بين الإدارة والملزم. حيث أن الرقمنة قد تحسن التحصيل والشفافية وتبسط المساطر، لكنها قد تفرز في الوقت نفسه أشكالاً جديدة وأكثر تعقيدا من التجنب الضريبي. ولذلك، فإن فعالية الأدوات الرقمية تظل مرتبطة بوجود علاقة قائمة على الثقة بين الإدارة والملزمين وبمقاربة تجمع بين التكنولوجيا وفهم السلوك البشري ⁴⁰⁷³.

ومن ثم، فإن المبتغى هو بناء استراتيجية رقمية تجمع بين فعالية الرقابة وحماية ضمانات الملزم. و أن لا تركز السياسات الرقمية فقط على التحصيل، وإنما كذلك على تصميم نظم تحد من فرص التجنب، وتحسين التواصل، وضمان اتساق وعدالة الممارسة الجبائية، وتقديم الدعم والتوعية للملزمين في استعمال الأنظمة الرقمية. ومن شأن ذلك أن يشجع الامتثال الطوعي ويجعل الرقابة الرقمية جزءاً من منظومة جبائية أكثر استقراراً ومرونة ⁴⁰⁷⁴.

⁴⁰⁶⁹ Maryame Ibikas et Nada Rherib, op. cit., p 13

⁴⁰⁷⁰ Ibid., p. 14

⁴⁰⁷¹ Lahcen Ousaid & Hakima Fasly, op. cit., p.1306

⁴⁰⁷² Ibid., p. 1307

⁴⁰⁷³ Rida Belahouaoui et El Houssain Attak, « 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*, chap. 9, IGI Global, 2024, p. 218.

Ibid., p. 219. ⁴⁰⁷⁴