

رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون

تخصص: قانون المنازعات

تحت عنوان:

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

تحت إشراف الأستاذ:

ذ. المصطفى معمر

من إعداد الطالب:

عزيز اليوسفي

أعضاء لجنة المناقشة:

ذ. المصطفى معمر: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بمكناس... رئيسا ومشرفا

ذ. عز الدين يعقوبي: المدير الجهوي للضرائب جهة سوس ماسة.....عضوا

ذ. امحمد قزيبير: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بمكناس.....عضوا

## شكر وتقدير

الحمد لله تعالى على نعمه وفضله، والشكر الجزيل له على توفيقه  
وتسميته لي على إنجاز هذا العمل المتواضع.

والسلامة والسلام على من جاء بشري ورحمة للعالمين وقال الرسول صلى  
الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لا يشكر الله " فإننا نتقدم بجزيل  
الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "المصطفى معمر" على  
كل ما قدمه لنا من معلومات ونصائح قيمة وعلى سعة صدره ومتابعته  
الدقيقة بالإرشاد والتوجيه والجد المتواصل الذي بذله خلال فترة  
الإشراف إذ أعطانا من وقته الثمين الشيء الكثير.

كما أتقدم ببالح الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على  
قبولهم وتشريفهم لي بمناقشة هذه الرسالة، أطال الله في عمرهم  
وجعلهم سراجا ينير طريق الباحثين في دروب العلم والمعرفة؛

والشكر موصول إلى أساتذتي الأجل الذين أثرونا بمعرفتهم ووجهونا  
إلى السبيل الأقوم طوال مشوارنا الدراسي برحابة الكلية؛

والشكر موصول أيضا لجميع الأساتذة الأفاضل الذين تتلمذنا على  
أيديهم طوال سنوات دراستنا؛

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

# إهداء

فبعد عناء طويل وشوق انتظرناه خلف مقاعد الدراسة  
نقف على عتبة التخرج ونعلن اشتياقنا لسلاح الإبداع  
والتفوق والأصرار والنجاح،

ومن هنا، نهدي تخرجنا إلى أرواح وقلوب طالما أردنا  
أن نحمل أعبائنا برؤيتهم في يوم تخرجنا وهم فرحون  
بوصولنا إلى هذه المرحلة، أبي وأمي هكذا أردتم أن  
نكون وهكذا نسير على نهجكم دوماً وأبداً.

إلى إخوتي الذين كانوا لي خير عون وسند؛

إلى أصدقائي الأفاضل؛

إلى نفسي الغالية.

ولان يكي صدر هذا اليوم ولي

فان غذا لناظره قريب

## لائحة الرموز:

م س: مرجع سابق

ص: صفحة

د ذ ط: دون ذكر الطبعة

ج ر ع: الجريدة الرسمية عدد

**P: page**

**PP: Pages**

**Op cit: option déjà cité**

**N°: numéro**

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### مقدمة:

إن التغييرات العميقة التي أحدثتها التقنيات الرقمية في القطاعات التجارية تؤثر أيضًا في الخدمات العامة، وهذه فرصة ينبغي اغتنامها لتعزيز كفاءة الخدمات الإدارية، وبشكل أعم، كفاءة الخدمات العامة من خلال البعد المزدوج المتمثل في ابتكار العمليات والمنتجات، حيث يتيح ابتكار العمليات اعتماد طرق إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة بشكل كبير. كما يؤدي ابتكار المنتجات إلى إنشاء خدمات جديدة بفضل التقنيات الرقمية التي تتيح الاستفادة من مساهمة "الجمهور"، أي جمع المعلومات المقدمة على المنصات بطريقة لامركزية من قبل العديد من المستخدمين، ثم استخدام هذه المعلومات لتقديم أشكال جديدة من الخدمات.

إن مسألة التغيير التكنولوجي تولد مجموعة من الخطابات حول مصنع المستقبل، والروبوتات المشتركة، والشركة الرقمية المحررة، مما يعلن عن ثورة مستقبلية من حيث التصميم والإنتاج والاستهلاك، تنبئ هذه التغييرات الكبرى بالاضطرابات التي تتعلق بطبيعة الأشياء، وطريقة تقديم الخدمة، والأشكال الجديدة للتنظيم، وحتى جوهر العمل، ومع ظهور إنترنت الأشياء<sup>1</sup> وانفجار ثورة المعلومات والاتصال، أصبحت التقنيات متاحة وقابلة للتكامل في جميع مجالات عامة الناس أو الشركات أو القطاع العام، وفي قلب هذا التطور تقوم النظم البيئية الرقمية الجديدة عبر القطاعات بمعالجة البيانات من أصول متعددة وتؤدي إلى ظهور خدمات

---

<sup>1</sup> - يشير مصطلح LOT، أو إنترنت الأشياء، إلى مجموعة من الأجهزة المتصلة والوسائل التكنولوجية التي تيسر الاتصال بين الأجهزة والسحابة، وكذلك بين الأجهزة نفسها. ويفضل ظهور رقائق الكمبيوتر ميسورة التكلفة واتصالات النطاق الترددي العالي، أصبحت لدينا الآن مليارات الأجهزة المتصلة بالإنترنت. وهذا معناه أن الأجهزة التي نستخدمها يوميًا مثل فرش الأسنان والمكانس الكهربائية والسيارات والآلات يمكنها استخدام أدوات الاستشعار لجمع البيانات والتجاوب بذكاء مع المستخدمين.

إن إنترنت الأشياء يدمج "الأشياء" اليومية مع الإنترنت، بحيث يضيف مهندسو الكمبيوتر أدوات استشعار ومعالجات إلى الأشياء اليومية منذ التسعينيات. إلا أن التقدم كان بطيئًا في البداية لأن الرقائق كانت ضخمة وكبيرة الحجم. فقد استُخدمت رقائق كمبيوتر منخفضة الطاقة تسمى علامات RFID لأول مرة لتتبع المعدات باهظة الثمن. ومع تقلص حجم الأجهزة الحاسوبية، أصبحت هذه الرقائق أيضًا أصغر حجمًا وأسرع وأكثر ذكاءً بمرور الوقت.

للإطلاع أكثر انظر: <https://aws.amazon.com/ar/what-is/iot> تاريخ الاطلاع 11 يونيو 2024، على الساعة 20:00.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

حديثة واستخدامات جديدة<sup>2</sup>.

لقد أثرت الثورة الرقمية التي عرفها العالم منذ أمد ليس بالبعيد في البشرية على جميع المستويات، وفي الدول والجماعات والمؤسسات والشركات والأفراد والأسر والمجتمعات، وبات الوعي بالتأثير الاستراتيجي للتحول الرقمي ضرورة ملحة للتكيف مع سياق يتغير باستمرار، وللتأقلم مع مراحل العولمة الذي يشكل العصر الرقمي مرحلة متقدمة منها، خاصة مع بداية القرن الواحد والعشرين، ويعتبر التحول الرقمي ضرورة حتمية لمسايرة مجموعة من التطورات التكنولوجية والابتكارات العلمية التي كان لها دور كبير في تغيير نمط الحياة البشرية وظهور ما يعرف "بالإدارة الإلكترونية"<sup>3</sup>.

فالتحول الرقمي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، وقد تم تمكينها من خلال الزيادة السريعة في قوة الحوسبة وقدرات تخزين البيانات وسرعة الاتصالات، وساهمت هذه العوامل في ظهور نظام بيئي واسع من التقنيات المتنوعة، والتي ظل بعضها قيد الاستخدام لمدة عقد من الزمن على الأقل (مثل برامج إدارة خدمات المكاتب الأمامية والخلفية والحوسبة السحابية) في حين أن العديد من التقنيات الأخرى تم اعتمادها حديثاً (الذكاء الاصطناعي، blockchain، وإنترنت الأشياء (IoT) على سبيل المثال)، ويتميز هذا النظام البيئي سريع التغير بالتكامل الوثيق بين التقنيات والدور المهيمن بشكل متزايد للبيانات كمصدر للقيمة، وتعمل هذه التكنولوجيات على تغيير الطريقة التي تنتج بها الشركات السلع والخدمات، ولكنها تعمل أيضاً على تغيير الطريقة التي تتفاعل بها مع بعضها البعض ومع المستهلكين، إلى الحد الذي يحدث فيه جزء متزايد من هذه التفاعلات من خلال المنصات الإلكترونية.

فالإنترنت هي أداة رئيسية للتكنولوجيات الرقمية، في الوقت الحاضر، تتوفر خدمة الإنترنت الأساسية في كل مكان تقريباً في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ومع ذلك،

<sup>2</sup>-Sophie Bretesché, Transformation numérique: chronique d'une bureaucratisation annoncée: L'exemple d'un organisme d'habitat social, Communication & Organisation (n° 56), 2/2019 , pages 19 à 31, p: 20.

<sup>3</sup> - عبد اللطيف تملكوتان، التحول الرقمي بالمغرب، نحو إدارة عمومية رقمية مدمجة الجماعات نموذجاً، دون ذكر الطبعة، الطباعة والنشر سلكي أخوين، طنجة 2024، ص 13.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

فإن الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة، وهو أمر ضروري لاستخدام التقنيات الحديثة كثيفة البيانات، لا يزال مكلفًا وصعبًا في بعض الأحيان، خاصة في المناطق الريفية والناحية. ومع ذلك، فمن المشجع أن نلاحظ أنها زادت بسرعة في السنوات الأخيرة في البلدان الأوروبية.

ومما لا شك فيه أن وتيرة اعتماد التكنولوجيات الرقمية تسارعت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة. ومع ذلك، ليست جميع البلدان في نفس القارب، ويمكن تفسير التفاوت في التبني بين القطاعات العامة والشركات إلى حد ما من خلال الاختلافات الجوهرية في الاحتياجات التكنولوجية، على سبيل المثال، ومن المتوقع أن تجني الشركات التي تتضمن حصة أكبر من المهام المتكررة فوائد أكبر من التحول الرقمي، وعلى الرغم من كل شيء، فإن هذه الاختلافات لا تفسر جميع الفوارق في التبني. ولذلك، من المرجح أنه لا يزال هناك مجال غير مستغل لاعتماد التكنولوجيات الرقمية الحالية، وقد يؤدي تحقيق هذه الإمكانيات إلى توليد مكاسب إنتاجية تتجاوز الإمكانيات (التي يصعب تقييمها) التي توفرها التكنولوجيات الأكثر تقدماً والتي لم يتم اختبارها بعد نسبياً أو في مرحلة التطوير (الذكاء الاصطناعي)<sup>4</sup>.

فالدولة الفرنسية تتبنى التحول الرقمي، بحيث اعتبره بعض الفقه الفرنسي الحل المعجزة قائلاً: "إن تجربة الدول الأكثر تقدماً في وضع خدماتها العامة على الإنترنت تظهر أن النجاح لا يقتصر على الجوانب التقنية وحدها استناداً إلى التفاعل بين الأشخاص والعمليات والتقنيات، بل يتطلب استراتيجية مصممة ضمن إطار مشترك بين الوزارات وإطار تنظيمي وقانوني، ومحتوى عالي الجودة يمكن الوصول إليه، والمهارات المناسبة"<sup>5</sup>. بحيث إن الثورة التي يمثلها وصول التقنيات الرقمية لا تستثني الإدارة العامة ومثلها مثل التطورات التي أحدثتها في خدمات السوق، وقد اقتصررت التكنولوجيات الرقمية في البداية على الإدارة في المهام المكتبية والاتصالات، قبل أن تؤثر بعمق على عدد متزايد من الخدمات الإدارية وبشكل أكثر

<sup>4</sup>- l'OCDE, Transformation numérique et productivité: une histoire de complémentarités, Perspectives économiques de l'OCDE (N° 105), 1/2019, pages 65 à 100, p: 71.

<sup>5</sup>-MarieLaure Baron, Sophie Cros, Raphaël de Vittoris, La maturité de la transformation numérique des petites communes: paperasserie numérique ou administration proactive?, Gestion et management public, (Volume 11 / N° 4), 4/2023, pages 35 à 55, p: 35.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

شمولي في الخدمات العامة<sup>6</sup>.

والمغرب بدوره قد عمل على وضع استراتيجية وطنية لرقمنة العمل الإداري، وإنجاح التحول الرقمي بالإدارة العمومية بكل أبعاده، ولمسايرة تحولات العولمة في هذا المجال، وهي على التوالي الخطة الخماسية 1999 - 2003، واستراتيجية المغرب الإلكتروني 2010 التي امتد تنفيذها من 2005 إلى 2010 واستراتيجية المغرب الرقمي التي همت الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013، التي جعلت المغرب مركزا إقليميا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتمحورت هذه الإستراتيجية حول مختلف المجالات، وموازة مع ذلك تم اعتماد التدابير المواكبة لضمان الحكامة الجيدة للإستراتيجية، وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة، ومرورا بإستراتيجية "المغرب الرقمي 2020 لسنة 2016، والتي ستواصل تعزيز تموقع المغرب كمركز إقليمي للتكنولوجيا، من خلال إنجاز تطور من حيث التحول الاجتماعي ومواكبة المقاولات ومختلف أورش الحكومة الإلكترونية<sup>7</sup>، وصولا إلى استراتيجية المغرب الرقمي 2020-2025، التي لا زالت قيد التنزيل.

كما أن هناك استراتيجية المغرب الرقمي لسنة 2030 ستخرج حيز إلى الوجود في

---

<sup>6</sup> - ففيما يتعلق بإدارة الضرائب، في فرنسا، أعلن 4500 دافع ضرائب فقط عن ضرائبهم عبر الإنترنت في عام 2000 بينما قام ثلثهم بذلك في عام 2014. وفي الوقت نفسه مع هذه الحركة، من المتوقع أن ينخفض عدد الموظفين في وزارة المالية، والذي كان يتراجع كل عام، بمقدار 2500 شخص آخر في عام 2016. وفي كيبك، قدرت دراسة المدخرات المرتبطة بالتحول إلى العمل الإلكتروني. الإعلان بسعر 1.56 دولارًا أمريكيًا للإعلان الواحد، وخفض التكلفة يصل إلى 97%. بالإضافة إلى ذلك، تتيح التقنيات الرقمية زيادة حجم العمليات (تسريع معالجة الملفات، وتقليل عدد الأخطاء). إن "إزالة الطابع المادي" يجعل من الممكن إلغاء العمليات: لا مزيد من الورق، ولا مزيد من إدخال البيانات، ولا مزيد من المعالجة، ولا مزيد من النقل المادي من قسم إلى آخر، وهو أمر مكلف من حيث الوقت والعمل.

-Yann Algan, Maya Bacache-Beauvallet, Anne Perrot, Administration numérique, Notes du conseil d'analyse économique (n° 34), 7/2016, pages 1 à 12, p: 1.

<sup>7</sup> - لقد انبثق عن هذه الاستراتيجيات مجموعة من الانجازات لعل أبرزها إحداث وكالة التنمية الرقمية أو التطوير الرقمي سنة 2017 والتي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طبيعة إستراتيجيه مسؤولة بشكل خاص عن تنفيذ إستراتيجية الدولة من حيث التطوير الرقمي وتعزيز نشر الأدوات الرقمية وتطوير استخدامها بين المواطنين، من خلال إعداد منظومة رقمية متكاملة والمساهمة في رقمنة الإدارة، وسد الفجوة الرقمية، ودعم ثورة الصناعة وقيادة إدارة التغيير في المجتمع من خلال التدريب وزيادة الوعي.

- عبد اللطيف تملكوتان، م س، ص 33.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الأسابيع القليلة المقبلة، وترتكز هذه الاستراتيجية على محورين أساسيين: الأول يتعلق برقمنة الخدمات العمومية، فيما يروم الثاني بث دينامية جديدة في الاقتصاد الرقمي، بهدف خلق إنتاج حلول رقمية مغربية، وكذا خلق القيمة المضافة وإحداث مناصب شغل<sup>8</sup>.

وقد استجابت السلطات الضريبية في العديد من الدول لتبني النظم الضريبية الإلكترونية Electronic Tax Systems، وتتماى استخدام التحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في الإدارات الضريبية على مستوى العالم، وتتجه معظم الإدارات الضريبية نحو الوصول المباشر إلى نظام تخطيط موارد المؤسسات.

ويعتبر التحول الرقمي ضرورة للتنمية من خلال مساهمته في زيادة الإيرادات الضريبية، إذ تحول العالم إلى التكنولوجيا الرقمية Digital Technology، لتحقيق التنمية المستدامة Sustainable Development، ولقد تبنت منظمات دولية هذا الاتجاه مثل الأمم المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، Organization of Economic Cooperation and Development (OECD)، وترتكز خطة الأمم المتحدة لما بعد عام 2015 على التحول الرقمي، لدعم أهداف التنمية المستدامة، كما لجأت المنظمات الدولية إلى إجراء اصلاحات ضريبية التي تتطلب التحول الرقمي في النظام الضريبي، وشجع البنك الدولي World Bank الدول الأفريقية في عام 2016 على التعجيل بالتحول الرقمي في النظام الضريبي، وذلك للحد من التهرب الضريبي، والفساد المالي والإداري، وتعزيز تحصيل الإيرادات الضريبية

وتعتبر النظم الضريبية الإلكترونية امتدادا لمفهوم الحكامة الإلكترونية (E-governance)، والتجارة الإلكترونية (E-commerce)، وتتضمن تبادل البيانات من خلال نظم تكنولوجيا الاتصالات بين الملمزمين والإدارة الضريبية، ولقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية النظم الضريبية الإلكترونية عام 1998، وقد انتشرت هذه النظم إلى دول أخرى

<sup>8</sup> - يوسف يعكوبي، مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.hespress.com/>، تاريخ الاطلاع، 8 يونيو 2024، على الساعة 21:00.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وصلت إلى 92 دولة اعتباراً من عام 2016<sup>9</sup>.

والمغرب على غرار باقي دول العالم يبذل مجهودات جبارة منذ مدة ليست بالقصيرة، من أجل إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في التعاملات اليومية للمواطنين، ورقمنة المساطر والإجراءات الإدارية والخدمات المقدمة إليهم، بغية تسهيلها وتقريبها منهم في مقر سكنهم وفي أماكن عملهم، ورغبة في تسريعها، وكذلك من أجل القطع مع الممارسات التقليدية وكل أشكال البيروقراطية التي عمرت طويلاً وأثرت كثيراً على أداء الإدارة العمومية المغربية، والإدارة الضريبية على الخصوص. وذلك من أجل مواكبة برامج التأهيل والتحديث والإصلاح الإداري التي سطرها المغرب مع مطلع القرن الواحد والعشرين، ومن أجل تحسين علاقة الإدارة بالمواطنين والمرتكبين<sup>10</sup>.

وفي هذا الإطار، فإن طرح مسألة التحول الرقمي للإدارة الضريبية مرتبط أساساً بسؤال الإصلاح داخل النظام الضريبي المغربي وتطوير بنيته سواء من الناحية التشريعية أو التنظيمية فرقمنة الإدارة الضريبية يدخل في السياق العام لتبسيط المساطر الإدارية على الصعيد الوطني من جهة، كما أنه يدخل في التحولات التكنولوجية على المستوى العالمي.

يشكل مفهوم التحول الرقمي جدلاً واسعاً لدى الباحثين والأكاديميين في هذا المجال، حيث أشارت الدراسات التي تعنى بهذا المجال إلى مجموعة من المصطلحات والمفاهيم بما في ذلك: الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، والإدارة الرقمية، والتحول الرقمي للإدارة، رقمنة الإدارة، وما إلى ذلك، هذه المفاهيم مترابطة وتتشرك في مساحة مشتركة للتحليل: فحص الطريقة التي تستخدم بها المنظمات العامة تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتحسين تقديم الخدمات، وإعادة تصميم الثقافة والعمليات التنظيمية، فضلاً عن تأثير هذه الأدوات الرقمية

<sup>9</sup> - عبد الباقي، حسين سيد حسن، أثر التحول الرقمي على الامتثال الضريبي في ظل أزمة كورونا العالمية: دراسة ميدانية، مجلة التجارة والتمويل، عدد خاص، مايو 2022، الصفحات: 110-197، ص 112.

<sup>10</sup> - عبد اللطيف تملكوتان، التحول الرقمي بالمغرب، نحو إدارة عمومية رقمية مدمجة الجماعات نموذجاً، د ذ ط، الطباعة والنشر سليكي أخوين، طنجة، 2024، ص 13 و14.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

على خلق القيمة والأداء<sup>11</sup>.

ويمكن تعريف التحول الرقمي بأنه "عملية تغيير جوهري، أصبحت ممكنة بفضل الاستخدام المبتكر للتقنيات الرقمية المصحوبة برسمة استراتيجية للموارد والقدرات الرئيسية، بهدف تحسين الكيان بشكل جذري وإعادة تحديد القيمة المقترحة لأصحاب المصلحة"<sup>12</sup>.

ووفقا للبعض الآخر، يشير التحول الرقمي إلى استخدام المؤسسات لتقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق أقصى قدر من تجربة العملاء وتمكين تصميم نموذج أعمال جديد<sup>13</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تعريفات أو تسميات مختلفة للتحول الرقمي، وهي كلمة رنانة أثارت النقاش بين الأكاديميين والممارسين، فهذا التعريف يشمل ستة أبعاد غالبًا ما يتم النظر إليها بشكل منفصل في الأدبيات والدراسات الموجودة: "(1) الطبيعة، أي واقع التحول الرقمي؛ (2) النطاق، أي مدى التغييرات التي تحدث داخل الكيان المستهدف من حيث الطبيعة والنتيجة والأثر؛ (3) الكيان المعني؛ (4) الوسائل، أي الأساليب المستخدمة في إحداث التغيير داخل الكيان المعني؛ (5) النتيجة المتوقعة، أي نتيجة التحول الرقمي المرتبط بالعمليات والعروض وتغييرات العمليات ونوعية العلاقة مع أصحاب المصلحة؛ و(6) التأثير، أي التأثيرات طويلة المدى غير القابلة للقياس التي يمكن أن يحدثها التغيير، مثل خلق القيمة"<sup>14</sup>.

ووفق هذا المنظور، يعد التحول الرقمي المفهوم الأحدث والأوسع في عملية التكامل الرقمي في المؤسسات العامة، ويعرف بأنه: "مجموعة من الأنشطة التكميلية لإعادة بناء نموذج

---

<sup>11</sup> – Saifeddine Arbaoui, Nadia Jemjami, Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public: proposition d'une échelle de mesure, Recherches en Sciences de Gestion (N° 155), 2/ 2023, pages 339 à 367, p: 343.

<sup>12</sup> – Jean-Denis Culié, Linh-Chi Vo, Xavier Philippe, L'influence de la transformation digitale sur l'évolution, Politiques & management public (N° 3), 3/2021, pages 277 à 298, p: 277.

<sup>13</sup> – Saifeddine Arbaoui, Nadia Jemjami, Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public: proposition d'une échelle de mesure, op cit, p: 343.

<sup>14</sup> – Jean-Denis Culié, Linh-Chi Vo, Xavier Philippe, L'influence de la transformation digitale sur l'évolution, op cit, p: 277.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الأعمال وتحويل العمليات باستخدام التقنيات الرقمية لتحسين التفاعل والتعاون مع العملاء<sup>15</sup>.

وفي سياق الإدارة الضريبية، يشير التحول الرقمي إلى استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات لتحسين إمكانية الوصول وكفاءة الإدارة الجبائية، ويكشف تحليل نتائج الدراسات التجريبية والمفاهيمية عن فائدتين محتملتين للتحول الرقمي بالنسبة لأداء الإدارة: أولاً، يعمل التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التنظيمية عن طريق تقليل تكاليف التشغيل وزيادة الإنتاجية وجودة الأداء. ثانياً، يتيح التحول الرقمي توحيد الخدمات المقدمة وتحسين جودتها.

ونتيجة لذلك، أصبح التحول الرقمي مرادفاً للتجديد وخلق القيمة للعميل -الخاضع- وللإدارة، لا يتعلق الأمر فقط بدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة اليومية للعمليات والخدمات، بل يتعلق أيضاً بإصلاح العمليات التنظيمية بناءً على أساليب الإدارة الجديدة<sup>16</sup>.

### أهداف الدراسة

ومن الضروري التمييز بين القضايا المختلفة التي تعزز أو تمنع عملية التحول الرقمي، حيث أن التحول الرقمي موضوع معقد يؤثر على جوانب مختلفة من الإدارة، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح مختلف الأبعاد المتكاملة لعملية التحول الرقمي بالقطاع العام، وكذا التحديات التي تواجهه، ورغبة منا في معالجة هذا الموضوع وفق مقاربة منهجية زمنية متسلسلة، مقترنة دائماً بخلق القيمة من خلال تبيان أثر كل علمية رقمية تبنتها الإدارة الضريبية على جودة الأداء الضريبي، والرفع من المردودية الضريبية، في إطار تبني التدبير الرقمي البسيط، ونعني بذلك رقمنة مساطر الإقرار والأداء، وكذا الحصول على المعلومات.

ومن ناحية أخرى، لتحديد كيف يمكن لنموذج جديد للإدارة الضريبية في إطار أتمتة

---

<sup>15</sup> -Saifeddine Arbaoui, Nadia Jemjami, Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public: proposition d'une échelle de mesure, op cit, p: 343.

<sup>16</sup>- Saifeddine Arbaoui, Nadia Jemjami, Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public: proposition d'une échelle de mesure, op cit, p: 343.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

العمليات أن يزيد من الفعالية والكفاءة في الخدمات العامة، واستغلال البيانات من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة السياسة الضريبية، فضلا عن زيادة الشفافية وتعزيز قيم الأخلاق والحكم الرشيد والمساءلة، لتحقيق الحكامة الجيدة في التدبير الإداري والمالي للإدارة الجبائية.

### أهمية الدراسة

ما يثير الدهشة هو الاهتمام المستمر هنا وهناك بالتكنولوجيا الرقمية، والذي يبدو أنه لا يضعف بأي شكل من الأشكال. فالأسئلة، بل والأكثر من ذلك، الانتقادات الموجهة إليه، تظل في نهاية المطاف نادرة وغير مقنعة للغاية، وهكذا يواصل تقدمه دون أن يواجه معارضة حقيقية، أو حتى مقاومة، بسبب استخدام البيانات الشخصية.

ورغم ذلك، فإن ترسيخ التكنولوجيا الرقمية في المجتمعات المعاصرة، يعد استراتيجية لتطوير الأنشطة والخدمات الرقمية على المستوى الإدارات العمومية بشكل عام، والإدارة الجبائية على وجه الخصوص، ولا سيما عبر البيانات المفتوحة يعود بأهمية بالغة من ناحيتين النظرية والعملية.

فمن الناحية الأولى، ومما لاشك فيه أن هذا الموضوع لم يكن محطة نقاشات علمية رصينة من طرف الباحثين الأكاديميين، حيث بدا واضحا بأنه مازال هناك فراغ في هذا الصدد، وهو ما شجعنا كثيرا لتناوله وفق مقاربة علمية قانونية طموحة، والتي نحرص من خلالها على الإلمام بشكل شمولي بمختلف أبعاد التحول الرقمي، بدءا من الإقرار والأداء الضريبيين، وصولا إلى استعمال خوارزميات الذكاء الاصطناعي التي تمتلك القدرة على محاكاة العقل البشري في التدبير الإداري للإدارة بهدف تحقيق الحكامة الجيدة، وإبراز مختلف تأثيرات هذا العنصر الحيوي في عمل الإدارة الجبائية، من خلال مكافحة التهرب الضريبي، وضبط القاعدة الضريبية بشكل يحقق العدالة الضريبية، مما ينعكس إيجابا على المردودية الضريبية.

هكذا إذن، أصبح الرهان حول الانتقال الرقمي والذكاء الاصطناعي ضرورة ملحة من أجل تسريع وتيرة العمل الإداري والرقمي بالإدارة الضريبية نحو المستويات المطلوبة، وهو رهان بات يفرض نفسه من خلال السعي نحو تضافر الجهود بين مختلف الفاعلين سواء على المستوى

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الوطني أو المحلي أو حتى الدولي.

أما فيما يتعلق بالناحية العملية، يمكن النظر إلى أن التحول الرقمي سيساهم بلا شك في الرفع من جودة الإدارة الضريبية وتحقيق الفعالية والنجاعة المتوخاة، خاصة في ظل البطء والروتين الذي تشهده، وأيضاً أمام كثرة الملفات التي يتعين عليها مقاربتها والنظر فيها، ناهيك عن طول الإجراءات والآجال التي تعرقل تقديم الخدمات بنوع من السرعة وجعل المرتفق يحس بنوع من الرضى.

ففي الواقع، إن تطوير الخدمات عن بعد وإجراءات الإدارة عن بعد يتوافق مع إرادة سياسية معلنة، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتموحي الدولة نحو الإصلاح، وتوزع الاستخدامات الرقمية على نطاق واسع في الإدارة الضريبية، ويمتد محو الأمية الرقمية إلى ما هو أبعد من الأدوات والتقنيات، وتمثل ثقافة البيانات علامة على التحول التنظيمي بالإدارة الضريبية.

ويهدف التدبير الرقمي: أولاً إلى تبسيط الإجراءات وتحسين جودة العلاقات بين الإدارة والخاضعين من خلال تمكينهم من وضع إقراراتهم الضريبية وأداء الضرائب المستحقة عليهم بطريقة الكترونية، كما تمكنهم من الحصول على المعلومات الضريبية والشواهد التي يرغبون في الحصول عليها دون التنقل إلى الإدارة بشكل فعلي. ثانياً، تؤدي التكنولوجيا الرقمية، التي غالباً ما يتم تقديمها كوسيلة لخفض التكاليف والموظفين، إلى استراتيجيات جديدة للإدارة الجبائية، وبشكل ملموس، يصبح التقاطع جوهر العمليات الإدارية العامة ويحدث التقارب بين مستويات الإدارة وخدماتها.

### دوافع اختيار الموضوع

بناء على الأهمية التي تم ذكرها، وبناء على الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة، تم اختيار موضوع التحول الرقمي للإدارة الضريبية ليكون محور الدراسة والتحليل، وكذا بالنظر إلى مجموعة من الدوافع التي حفزتنا للبحث في أعماقه والتي تتلخص أساساً في أهمية التدبير الرقمي للإدارة الضريبية، باعتباره يلعب دور بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للمواطنين الخاضعين للضريبة، بالإضافة إلى أنه أصبح من المواضيع المستجدة

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

على الساحة القانونية والعملية، فضلا على أن التحول للمساطر الجبائية يعتبر من المواضيع التي تستحق الدراسة لارتباطه بالإدارة عموما والمواطن على وجه الخصوص، خاصة في ظل التنبؤات والتكهنات التي تشير إلى المولود الجديد لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات -الذكاء الاصطناعي- سيشكل ثورة اقتصادية حقيقية إذا ما تم العمل به وفق قواعد الحكم الرشيد، وتحسين استعماله ليحقق الصالح العام، بحث سيساهم في الرفع من جودة التحصيل الضريبي، مكافحة التهرب الضريبي، وضبط الاقتصاد الرقمي.

### إشكالية الدراسة

في ظل الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في خلق فرص ضخمة وكبيرة للمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص على مختلف الجوانب، لعل أهمها تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة؛ كما أنه يفتح مظلة أكثر تناسقا وتناغما بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما؛ وكذلك نشر الوعي بحتمية تطبيقه لدوره الرئيسي في نمو هذه القطاعات بما ينعكس إيجابيا على تحقيق معطيات التقدم الاقتصادي للدول التي تتبناه لتكون أكثر قدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي، فضلا عن تحسين جودة الخدمات المقدمة لكافة المتعاملين مع القطاعات الاقتصادية المختلفة (الحكومية والخاصة) على حد سواء.

ففي الوقت الحاضر، أصبحت الصناعات الرقمية -وقريبا بلا شك الأشكال المتعاقبة للذكاء الاصطناعي-، تشكل العمود الأساسي الذي ستعتمد عليه الإدارة الجبائية في تقديم الخدمات للمرتفقين، وتطوير مهامها الإدارية والرقابية بغية تحقيق الفعالية على مستوى أداء الأدوار المنوطة بها، إلا أنه توجد العديد من المعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي داخل الإدارة أهمها: صعوبة تحديد الأولويات لتطبيق آليات التحول، ونقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج، فضلا عن التخوف من مخاطر الأمن الرقمي للمعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية، وكذلك نقص الكفاءات والقدرات المؤهلة علميا وعمليا لقيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل الإدارة الجبائية، إضافة إلى العديد من المعوقات القانونية والسياسية التي تقف حائلا أمام نجاح تنفيذ برامج التحول وتحقيق أهدافها المنشودة.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

ومواكبة للتطورات الدولية المعاصرة وتأكيدًا على الدور الفاعل الذي تقوم به الحكومة المغربية لإصلاح بيئة الأعمال الرقمية والحد من المعاملات الورقية والسعي نحو تخفيف الإجراءات، ومن ثم تحقيق معطيات التنافسية الاقتصادية؛ وضبط الاقتصاد الرقمي، بحيث يعمل التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التنظيمية عن طريق تقليل تكاليف التشغيل وزيادة الإنتاجية وجودة الأداء، كما يتيح توحيد الخدمات المقدمة وتحسين جودتها. تتجسد إشكالية البحث في دراسة وتحليل معطيات وأهداف التحول الرقمي؛ وبيان أبعاده ومزاياه؛ ومحددات نجاحه في الإدارة الضريبية؛ ثم تحليل أثر تطبيق التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية للإيرادات الضريبية بما يحقق حكمة الأداء الضريبي.

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

ما هي أهم المرتكزات التي يقوم عليها التحول الرقمي؟

ما هو واقع وآفاق التحول الرقمي بالإدارة الضريبية؟

كيف يحقق التحول الرقمي حكمة الأداء الضريبي؟

### فرضيات الدراسة

من المؤكد أن الثورات السابقة التي لديها بعض أوجه التشابه مع التحول الرقمي دون أن تكون على الأرجح بنفس الحجم - الآلة البخارية، والكهرباء، والسكك الحديدية، ثم السيارات، وحتى الصور المتحركة أو الثابتة - قد عوّدتنا، كل على حدة، على نفس الصعوبات في تحديد القيمة؛ وعلى وجه الخصوص، من الصعب التمييز بين الأحداث الأولية والإنذارية وبين ما سيتم الاعتراف به لاحقًا على أنه أدى إلى ظهور الابتكار في حد ذاته.

لكن يجب أن نعترف بأن الثورة الرقمية، على افتراض أنه من الحكمة بالفعل استخدام هذا المؤهل من الآن فصاعداً، تقدم سمات محددة بصرف النظر عن نطاقها الملحوظ وتدويلها الملتمزم به وفي طور الإنجاز، والتي يمكن أن يتم عرضها على النحو التالي:

أن التحول الرقمي للإدارة الضريبية سيحقق الأهداف المتوخاة منه، والتي ترتبط أساساً

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

بتبسيط المساطر وتحقيق كفاءة الإدارة بشكل ينعكس على الأداء الضريبي.

إذا كانت الفرضية الأولى تنطق لغة التفاؤل من أجل تحسين الخدمات الإدارية التي تقدمها الإدارة الجبائية، فإن هذا الأفق المنشود سيصطدم بالعديد من العوائق التي تحول دون تحقيق هذا الفهم، خاصة فيما يرتبط بضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب تكوين عالي الجودة للموارد البشرية فيما يتعلق بالمجال الرقمي، ناهيك عن الإشكالات المتعلقة بالأمية الرقمية والأمن الرقمي إضافة إلى الكلفة المالية لتنزيل هذا الورش الحيوي، لذلك يبقى النقاش حول تنزيل هذا الورش يطرح نفسه بحدة داخل هذا العمل الأكاديمي.

### منهجية الدراسة

إن مجمل الاعتبارات المتعلقة بالطبيعة المركبة لهذه الدراسة، تجعلنا نعتمد أساساً على ما يلي:

**المنهج النسقي أو النظمي:** كون أن مشروع التحول الرقمي المتمثل في الإدارة الرقمية، يعد بمثابة نظام أو نسق يتشكل من مجموعة من العناصر المتماسكة التي تتركز في أساسها على عملية التفاعل والتأثير المتبادل على صعيد كل من محيطها الداخلي والخارجي، وإذا كان التحول الرقمي يتركب من عناصر عدة تظهر فيها الإدارة الرقمية كأحد أبرز صور أو أمثلة لهذا الأخير عبر استعمالها نظم المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، فإن هذه الأخيرة في علاقة تكامل وترباط تتفاعل فيما بينها انطلاقاً من محيطها الداخلي، لتنتج بذلك خدمات عمومية لفائدة مرتفقيها من منطلق أنهم يمثلون المحيط الخارجي الذي يتفاعل ويأثر بدوره على هذا النسق من خلال المطالب وردود الأفعال.

**المنهج الوصفي التحليلي:** يتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد، ووصف وتحليل أهم خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية وكذا التطرق لأهم الاختلالات التي شابت الإدارة العمومية، وواقع استخدام هذه البرامج الإلكترونية، وكذلك عند دراسة وتحليل المضامين القوانين والتشريعات المرتبطة بموضوع التحول للإدارة الإلكترونية خاصة فيما يتعلق بالإقرارات الإلكترونية ووسائل الأداء الإلكتروني، وتفعيل الرقابة الإلكترونية باستخدام البيانات الشخصية

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

للملزمين وطرق حمايتها، والاستراتيجية المغربية لتحقيق التحول الرقمي بالإدارة العمومية عامة والجبائية خاصة، في سياق يتسم بمخاطر الأمن المعلوماتي.

**المقاربة القانونية:** نظرا لما يثيره البحث موضوع الدراسة من العديد من التقاطعات التي يتداخل فيها ما هو قانوني وتقني واقتصادي واجتماعي، فقد تم تدعيم المنهج المعتمد بهذه المقاربة للإحاطة بمختلف التشريعات والقوانين المنظمة للموضوع من خلال استقرائها وتحليلها، بهدف الرقي بالقانون المغربي في تنظيم هذا المجال الذي يعد موضوعا حديثا، سواء بالنسبة للإدارة العمومية ككل، والذي لم يتم إلى حد الآن تجميع النصوص الخاصة به في مدونة رقمية، وإن كان قد سبق وتم وضع مشروع قانون بشأن المدونة الرقمية، إلا أنه لم يظهر أي جديد بخصوصها، كما هو الأمر بالنسبة للذكاء الاصطناعي، باعتباره مستقبل التحول الرقمي، بحيث يوجب وضع إطار قانوني يتعلق بأخلاقيات هذا المولود الجديد، الذي لن يكون بمعزل عن الاستخدامات الشائكة من قبل الافراد له.

إن الطبيعة المتجددة لهذا الموضوع تجعلنا نعتمد الترتيب الزمني \_الكرونولوجي\_ في لائحة المراجع بحيث سنبدأ من المراجع الحديثة نحو المراجع القديم.

بناء على كل ما سبق، ومراعاة لخصوصية موضوع الدراسة، فإن التأصيل العلمي لهذا الموضوع يتوجب علينا دراسته وفق التصميم التالي:

### **الفصل الأول: التحول الرقمي نحو التأسيس الفعلي لإدارة ضريبية مدمجة**

### **الفصل الثاني: التحول الرقمي نحو لامادية الخدمات الضريبية**

# الفصل الأول:

## التحول الرقمي نحو

## التأسيس الفعلي

## لإدارة ضريبة

## مدمجة

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### الفصل الأول: التحول الرقمي نحو التأسيس الفعلي لإدارة ضريبية مدمجة

إن التدويل المتزايد للتجارة وإضفاء الطابع المادي على وسائل الإعلام يؤديان إلى تغيير المبادئ والقواعد المتعلقة بالمواد الخاضعة للضريبة وموقعها، وفي هذا الصدد يجعل الإنترنت من الصعب تتبع المعاملات جغرافياً، وبالتالي يثير مسألة إقليمية الضريبة، وتؤدي هذه الصعوبة، التي تتعلق أساساً بقانون الضرائب الدولي، إما إلى الازدواج الضريبي أو عدم فرض الضرائب، وهذا يعد بمثابة تجريد مؤهل من الطابع المادي على المستوى القانوني، حيث أن هذا الإجراء يملئ النظام الضريبي الذي سيتم تطبيقه عليه، ولا توجد عوائق قانونية حقيقية في هذه العملية؛ يكفي وضعها ضمن فئة قانونية محددة مسبقاً. ويختلف الأمر فيما يتعلق بتوطين العمليات التي تتم عبر الإنترنت<sup>17</sup>. وبالتالي فإنه يتوجب على الإدارة الضريبية الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات لضبط القاعدة الضريبية.

ولكي تؤدي هذه التكنولوجيات الجديدة إلى قدر أكبر من الكفاءة، فلا بد أن تكون مصحوبة بتغييرات تنظيمية، وشفافية كبيرة في استخدامها، واستخدام واسع النطاق للخدمات العامة الرقمية من قبل المواطنين والشركات. وفي هذا المجال من الإدارة الرقمية، تمتلك فرنسا بالفعل أصولاً ذات عرض كبير وسياسة استباقية لفتح البيانات. ومع ذلك، فمن الممكن الذهاب إلى أبعد من ذلك لجعل فرنسا دولة رائدة في الإدارة الإلكترونية<sup>18</sup>.

يطمح المغرب إلى الانخراط بشكل فعال في دينامية التحول الرقمي الذي يعرفه العالم، في ظل التطور الذي ما فتئ يشهده عالم اليوم في ميدان الرقميات، والذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات، وكسب رهان التحول الرقمي بالإدارة العمومية، وإدارة الجماعات الترابية على الخصوص، وإلى القطع مع مجموعة من الممارسات السلبية التي تطبع العلاقات القائمة بين الإدارة والمرفقين، سواء كانوا مواطنين أو مقاولات، وإحداث تغييرات جذرية داخلها، وكذا تحسين وتعزيز وإرساء علاقات متميزة بين الإدارة من جهة والمواطنين والمقاولات من جهة

<sup>17</sup>-Jean-François Boudet, Nouvelles technologies et fiscalité vers un «e-contrat fiscal»? Revue française d'administration publique (N° 146), 2/2013, pages 367 à 379, p: 373.

<sup>18</sup>- Yann Algan, Maya Bacache-Beauvallet, Anne Perrot, Administration numérique, Notes du conseil d'analyse économique (n° 34), 7/ 2016, pages 1 à 12, p: 1

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

ثانية، ويعتبر التحول الرقمي وسيلة لخدمة المواطنين وتيسير معاملاتهم اليومية، وآلية للقضاء على البيروقراطية الإدارية.

وعليه، فإن ضرورة البحث تتوجب التطرق في البداية للإطار العام للتحول الرقمي بالإدارة الضريبية (المبحث الأول)، ثم بعد ذلك سنخرج على مرتكزات إدماج تكنولوجيا المعلومات في عمل الإدارة الجبائية (المبحث الثاني).

### **المبحث الأول: الإطار العام للتحول الرقمي للإدارة الضريبية**

ما فتئت التوجيهات الملكية السامية التي تضمنتها خطبه ورسائله تؤكد على ضرورة انخراط المملكة بشكل فاعل في دينامية الإصلاح والتحديث الإداري القائم على الرقمنة، وذلك في أفق مواكبة التحول التكنولوجي الذي يعرفه العالم، والسير على ضوء التطور الذي يشهده عالم اليوم في ميدان الرقميات، والذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات<sup>19</sup>.

وإذا كان المغرب بدأ مشواره الرقمي من خلال برنامج حمل اسم "الحكومة الإلكترونية"، الذي يندرج ضمن استراتيجية المغرب الرقمي الذي اعتمده الدولة سنة 2013، فإن تطبيقه على أرض الواقع لم يعرف النجاح الكبير بفعل استمرار عدد من الخدمات المعتمدة على الورق والتي تتطلب الحضور الجسدي للمرتفقين، وفي هذا الإطار أظهرت جائحة كورونا الأهمية الملحة للتكنولوجيات الرقمية للإدارة والاقتصاد والمجتمع، ولمختلف التعاملات الأخرى، وأن المغرب كان على استعداد تام للمضي قدماً في هذا الطريق، وما كان ينقص فقط هو الالتفات للأهمية البالغة لهذا المجال، والعمل على تسريع وتيرة التحول الرقمي في كل مجال الخدمات، وتلبية حاجيات المواطنين الإدارية والتربوية والمجتمعية وحتى الاقتصادية، وعليه فإن الإدارة المغربية سجلت عدداً من الإنجازات الهامة التي حققتها في المجال الرقمي وتكنولوجيا المعلومات، كالتصريح الضريبي الإلكتروني للشركات الكبرى والمتوسطة، ومنح بعض التراخيص رقمياً كرخصة البناء، ورقمنة المساطر الجمركية والعمليات المتعلقة بالاستيراد والتصدير، ورقمنة مسطرة إيداع ومعالجة الشكايات، والإيداع الإلكتروني لملفات الترشيح في المناصب المعروضة للوظيفة العمومية، إلى جانب اعتماد الأداء عبر الهاتف النقال من خلال

<sup>19</sup> - عبد اللطيف تملكوتان، م س، ص 14.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

شراكة بين القطاعين العام والخاص، تزامنا مع بروز عدد من المقاولات المغربية الناشئة النشيطة وتألقت شركات مغربية رائدة في ميداني الأداءات الإلكترونية والتطبيقات المعلوماتية، وإذا كان المغرب في الآونة الأخيرة اعتمد أسلوب الإدارة الرقمية، كآلية لتحديث المرافق العمومية، وتحسين الخدمات والرفع من مستوى جودتها، فإن ذلك كان نتيجة ارتفاع الطلب على خدمات المرافق العمومية، ورغبة في تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، وكننتيجة لتضاعف المعاملات الإدارية وارتفاع وثيرتها (**المطلب الأول**)، ولكن لتلبية هذه الدوافع يقوم هذا الورش على مرتكزات وضوابط أساسية، تجعل من نجاحه أمرا يسيرا متى توفرت (**المطلب الثاني**).

### **المطلب الأول: دواعي التحول الرقمي للإدارة الضريبية**

لقد أصبحت الإدارة العمومية ملزمة بتقوية تدخلاتها لكسب رهان الحكامة الجيدة والاستجابة للحاجيات المتزايدة للمواطنين، بما يحقق العدالة الاجتماعية ويضمن الكرامة الإنسانية، وإذا كانت الخدمة العمومية المنطلق والمنتهى في أي تصور جاد لإصلاح الإدارة، فإن التخطيط لإصلاح الإدارة يستلزم اعتماد مقاربة مندمجة تشاركية تؤسس لثقافة جديدة في التعاطي مع المرفق العام، وتمكن من إرساء آليات جديدة للتدبير العمومي، تتجه نحو أهداف واضحة من أجل تحقيق التحولات الهيكلية اللازمة، وبالنظر إلى توالي الأحداث والاختراعات والثورات التي غيرت المجتمع الدولي أصبحنا نعيش ثورة جديدة وسريعة التطور والانتشار، وهي الثورة المعلوماتية، فأصبحت الإدارة الإلكترونية من بين الموضوعات التي تستأثر باهتمام الباحثين والمهتمين ورجال الإدارة، باعتبارها مدخلا أساسيا لتحديث الإدارة وقياس جودة الخدمات المقدمة وفعالية النظم الإدارية في أي دولة فالإدارة الإلكترونية هي الميزان الحساس الذي يرجع إليه عند قياس مدى تجاوب العمل مع متطلبات العصر، فلا يمكن مسايرة التقدم دون تطويرها<sup>20</sup>، فهي تمثل أرقى مستويات العصرية الإدارية التي انتهى إليه التفكير الإنساني.

فحسب تقرير البنك الدولي الصادر سنة 2017 فإن التفكير في الإدارة الإلكترونية

20 - أحمد الشرقاوي، الإدارة الإلكترونية الواقع والتحديات القانونية والإدارية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - السويسي، السنة الجامعية 2009 - 2010، ص 63.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

بالمغرب، يهدف إلى جعل إدارته العمومية أكثر حداثة وفعالية عبر الاستخدام المتزايد بطريقة إلكترونية، لتكنولوجيات المعلومات والاتصال الجديدة، بما في ذلك عبر مواصلة برنامج توفير الخدمات للمواطنين والمقاولات، وأيضاً من خلال جعلها أكثر إنتاجية واستراتيجية من أجل الاستعداد، عبر برنامج تكويني ملائم وتأهيل الكفاءات، وتعميم تقاسم الخدمات العرضية داخل هذه الإدارة من شأنه أن يساهم في تعزيز النجاعة وخفض التكاليف، وهو ما يشكل أهم الدوافع التي سرعت من تنفيذ التحول الرقمي بالإدارة العمومية عامة والإدارة الضريبية خاصة.

وعليه سيتم الحديث عن دور التحول الرقمي في الاستجابة لاحتياجات الإدارة العمومية (الفقرة الثانية)، ثم التعرض لمظاهر استجابة الإدارة الإلكترونية لاحتياجات المرتفقين (الفقرة الأولى).

### **الفقرة الأولى: الإدارة الضريبية الرقمية ركيزة أساسية لبناء إدارة حديثة**

إن الدعوة لاعتماد الإدارة الإلكترونية لم تكن ناتجة فقط عن ضغوط خارجية، بل جاءت أيضاً استجابة للمطالب الداخلية التي أكدت على ضرورة اعتماد الإدارة الإلكترونية بهدف الارتقاء بالإدارة المغربية إلى مستوى الدول المتقدمة، كما تلبية هذه الدعوة متطلبات العولمة وتواجه التحديات التي تعرقل الديناميكية الإدارية<sup>21</sup>.

لذلك، تُعتبر وجود برامج معلوماتية من أهم الركائز الأساسية للإدارة المعاصرة، نظراً لأن التكنولوجيا الحديثة تلعب دوراً مهماً في الإصلاح الإداري، فهي أداة الربط الأساسية للتغلب على العشوائية في التدبير وتحقيق الحوكمة الجيد، اليوم، تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً هاماً في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين<sup>22</sup>، مما يجعل من الضروري إدخال بعض الإصلاحات والتعديلات، خاصة فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات الإدارية.

<sup>21</sup> - عبد العزيز الشرقي، الحكامة الجيدة الدولية + الوطنية + الجماعية ومتطلبات الإدارة المواطنة، مطبعة دار السلام الرباط الطبعة الأولى، 2009، ص 189.

<sup>22</sup> - علي الغرداك؛ خديجة بوطريكي، دور الحكومة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية مجلة الخزامي للدراسات القانونية والاجتماعية، عدد مزدوج الرابع والخامس، 2020، ص 323

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

هذه الإصلاحات اليوم من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي على العمل الإداري وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، كما تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً أساسياً في مكافحة الفساد الإداري الذي يعاني منه المغرب وتكريس مبادئ الشفافية والحوكمة الجيدة في التسيير، ووفق هذا المنظور فإن مطلب تحديث البنية الادارية سرع من تنزيل ورش التحول الرقمي بالإدارة الضريبية (أولاً)، كما أن تخليق الحياة العامة بالإدارة الجبائية ومكافحة التهرب الضريبي جعلاً من استخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال امراً ملحا في التدبير المالي والإداري في الإدارة الضريبية (ثانياً).

### أولاً: التحول الرقمي آلية لتحديث البنية الإدارية

في خضم هذه التحولات التي يشهدها العالم، أصبحت الإدارة المغربية ملزمة بتحديث بنيتها الإدارية وحل المشاكل التي تعاني منها خاصة ظاهرة تضخم هيكلها الإدارية (أ)، وكذلك تعقد المساطر والإجراءات الإدارية (ب).

### أ: الإدارة الإلكترونية كحل لتضخم الهياكل الإدارية

تعاني الإدارة المغربية من تضخم هيكلها الإدارية، حيث تضم أكثر من 250 مديرية و678 قسماً و2110 مصلحة، مما يتقل كاهل الخزينة العامة ويعقد العمل الإداري، هذا التضخم يكلف الدولة مبالغ كبيرة ويؤدي إلى تعقيد الإجراءات وتضخم الوظائف، حيث تُوظف أشخاص غير مؤهلين إرضاءً لبعض الفئات الاجتماعية والسياسية، مما يضعف مردودية الإدارة<sup>23</sup>.

فالتضخم الوظيفي والنمو السكاني يؤديان إلى تجاوز حجم الخدمات المقدمة، مع طغيان الطابع الاجتماعي على الوظيفة العمومية التي تعتبر مصدراً للمعيشة والاستقرار الاجتماعي<sup>24</sup>، لإصلاح هذا الوضع، يُقترح إدخال التكنولوجيا والمعلومات لتحسين الهياكل الإدارية وتوزيع الاختصاصات، مما يساهم في تطوير الجهاز الإداري وجعله متماسكاً مع

<sup>23</sup> - عبد العزيز أشرفي، م س، ص 190.

<sup>24</sup> - محمد نبيل أسريفي، الإدارة الإلكترونية بالمغرب ورهانات التنمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية طنجة، السنة الجامعية 2006-2007، ص 40.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

التطورات والمستجدات<sup>25</sup>.

والإدارة الإلكترونية يمكن أن تُحدث تغييرات هيكلية وتنظيمية، حيث تُظهر التجربة أن الحاسوب أصبح جزءًا من البنية الإدارية، مما يُسهم في جعل العلاقات أفقية ويُعزز التداخل بين مختلف أجزاء الإدارة دون حواجز، وهذا ما يُمكن مصالِح تسيير الموظفين من البقاء على اتصال مستمر بمديرية الوظيفة العمومية وبنك معلوماتها، دون الحاجة للمرور بالتسلسل الهرمي، مما يحسن فعالية الإدارة الزمنية<sup>26</sup>.

لذلك، فحل مشكلة تضخم الهياكل الإدارية يساعد الإدارة المغربية في الانتقال من النمط التقليدي البيروقراطي الذي يعتمد على عدد كبير من الموظفين، إلى إدارة عصرية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، فاستخدام هذه التكنولوجيا يسهم في الإحصاء الدقيق للموظفين، وأماكن عملهم، ومؤهلاتهم، مما يساعد على إعادة توزيع وتدبير أفضل للموارد البشرية، وبالتالي الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي<sup>27</sup>.

وبالتالي، الإدارة الإلكترونية ستؤدي إلى الاستغناء عن المستندات الورقية واستبدالها بالمستندات الإلكترونية، مما يخفف من مهام الموظفين ويساهم في التدبير الأمثل للموارد البشرية، ذلك أن هذا التحول سيساهم في تحسين وضعية الموظفين وأساليب عملهم، ويؤثر بشكل إيجابي على مردوديتهم.

عموماً فإن تضخم الهياكل الإدارية لم يكن الدافع الوحيد لاعتماد الإدارة الإلكترونية، بل رغبة الدولة المغربية في عصنة الإدارة العمومية وتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، كانت حاسمة في اختيار هذا التوجه.

<sup>25</sup> - اسية الحراق، الإدارة الإلكترونية بالمغرب: الصفقات العمومية نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، السنة الجامعية: 2013-2014، ص 20.

<sup>26</sup> - وزارة اصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، الخطة الوطنية لإصلاح الإدارة، 2018-2021، ص 7.

<sup>27</sup> - سميح مسعاد، الإدارة الإلكترونية خطوة نحو الإصلاح: القرار الإداري نموذجاً-، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، السنة الجامعية: 2020-2021، ص

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### ب: الإدارة الإلكترونية كآلية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية

تعتبر الإدارة المغربية مجالاً خصباً لتعقد المساطر والإجراءات بامتياز، الأمر الذي يجعلها تتصف بالتعقيد الإداري، على مجموعة من المستويات تتجلى أساساً في:

**1- جمود المساطر الإدارية:** يتجلى هذا الجمود في إخضاع جميع المعاملات للقوانين والإجراءات الرسمية الصارمة، مما لا يترك مجالاً للمرونة أو التكيف مع الظروف المستجدة، إذ يفضل الموظفون الالتزام الحرفي بالقوانين وتجنب اتخاذ المبادرات خشية التعرض لعقوبات تأديبية<sup>28</sup>. كما يظهر هذا الجمود في طول الإجراءات وكثرة الوثائق المطلوبة، بالإضافة إلى البطء الشديد الناتج عن عدم تحديد مواعيد نهائية للحصول على الوثائق الإدارية. نتيجة لذلك، قد تستغرق بعض الإجراءات شهوراً لإكمال جميع مراحلها، حيث تمر بالسلطات المكلفة بالتأشير وبمكاتب المسؤولين وفق تسلسل هرمي، مما يعطي صورة سيئة عن الإدارة.

**2- تعدد المصالح المرتبطة بالمسطرة الواحدة:** حيث في كثير من الأحيان يتطلب إنجاز معاملة معينة انتقال المرتفق إلى مجموعة من المصالح المتعددة والتي قد تكون متباعدة بغية الحصول على توقيعات عدة في وثيقة إدارية واحدة، بالرغم من وجود وثائق ذات حمولة مشابهة<sup>29</sup>.

يظهر التعقيد الإداري في استخدام مصطلحات غامضة تقبل تأويلات متعددة، واستمرار العمل بنصوص قديمة لا تواكب الواقع والتطورات الحديثة، كما يسهم غياب السند القانوني لبعض الإجراءات الإدارية التي يبتكرها بعض المسؤولين في تعقيد المساطر الإدارية وزيادة عدد الإجراءات وطول مدتها، فهذا الواقع يجعل الجهاز الإداري المغربي يتسم بظاهرة البيروقراطية، ذلك أن التنظيم البيروقراطي يعتمد على فكرة العقلانية والترشيد والخبرة، ويتطلب اتباع إجراءات ووسائل محددة في العمل، مما يستلزم الخضوع المطلق للقانون<sup>30</sup>.

28 - اسية الحراق، م س، ص 24.

29 - سميح مسعاد، م س، ص 18.

30 - حميد الورد، البيروقراطية والتمثيل البيروقراطي والتكافؤ في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، مطبعة بيروت، 2006، ص 13.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

إلا أن هذا النمط البيروقراطي الذي ورثه المغرب من الاستعمار الفرنسي لم يعد صالحا للتعامل مع الأوضاع الراهنة فعلى الرغم مما حققه من إنجازات في الماضي، إلا أنه يعرف حاليا عدة سلبيات أهمها:

- ضرورة التوفر على تشكيلات وشروط معينة والتي تتطلب وقتا طويلا؛
- تحول المساطر الإدارية إلى هدف في حد ذاتها، بدل خدمة المرتفق.

وفي هذا السياق، فالإدارة الإلكترونية تعتبر وسيلة فعّالة لتبسيط الإجراءات الإدارية وتحقيق ديناميكية جديدة في الإدارة العمومية، تعتمد على الشفافية والسرعة والمردودية، هذه التقنية تتيح تحولات جذرية في الإجراءات عبر استبدال الأساليب التقليدية<sup>31</sup> المعتمدة على الوسائل الورقية والتي تحتاج وقتاً طويلاً لإنجازها، بأساليب تقنية مركزة تسهم في توفير الوقت والجهد، كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل الاعتماد على النماذج الورقية والتوقعات اللازمة، من خلال رقمنة الإجراءات وتحويل المستندات الورقية إلى مستندات إلكترونية، مما يسهم في إزالة الطابع المادي عن الخدمات الإدارية وتبسيطها<sup>32</sup>.

بالرغم من الدور الذي لعبته الإدارة الإلكترونية في الإصلاحات التي شهدتها البنية الإدارية بالمغرب، إلا أن ذلك لن يقوم بأي إضافة ما لم يتم العمل على تخليق الحياة الإدارية، هذا ما سوف نتطرق إليه في النقطة الموالية.

### **ثانيا: الرقمنة دعامة أساسية لتخليق الحياة الادارية بالإدارة الضريبية**

إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة العمومية، جعلها تخطو خطى كبيرة نحو تجسيد حياة إدارية أفضل من تلك التي كانت من قبل، فما تشهده الإدارة من تطور تكنولوجي ضخم يحمل بشائر مذهلة يكون لها تأثير على مفهوم المرفق العام تماشياً مع النهج

<sup>31</sup> - اسية الحراق، م س، ص 26.

<sup>32</sup> - ايمان الوجدي، دور الإدارة الرقمية في التنمية الإدارية، الجهاز القضائي نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية طنجة، السنة الجامعية 2010/2009، ص 28.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الرامي إلى تدعيم الشفافية بين الإدارة والمواطنين، والتي تعد من السمات البارزة للإدارة الإلكترونية، فعن طريقها يمكن لأي متعامل مع هذا النظام أن يعلم بكافة الأمور التي تتعلق بمعاملاته بوضوح، وكذلك الاطلاع على المرحلة التي قطعتها عبر الدخول إلى الموقع الإلكتروني للإدارة المتاح لكل ذي مصلحة من هذا المنطلق أصبحت الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً لا بديل عنه، نظراً لدور الكبير الذي تلعبه في تكريس وتدعيم أسس الشفافية (أ) ومحاربة الفساد الإداري (ب).

### أ: الرقمنة آلية لتكريس الشفافية الإدارية

تشهد الإدارة العمومية المغربية، سواء كانت مركزية أو لامركزية، مجموعة من السلوكيات تشمل الرشوة والمحسوبية، والتماطل والتقاوس، واللامبالاة في التعامل مع عموم المرتفقين<sup>33</sup>، ويعتمد النظام الإداري المغربي بشدة على النصوص القانونية والاجتهادات القضائية، مع إعطاء صلاحيات كبيرة للإدارة على حساب الأفراد<sup>34</sup>.

لكن الاعتماد على النصوص القانونية وحدها لا يكفي لإصلاح الإدارة بشكل شامل، لذا، من المهم تبني مقاربات أخرى مثل الاستفادة من تجارب الدول الرائدة، واستخدام الإدارة الإلكترونية لتعزيز الشفافية الإدارية وتجاوز المفاهيم التقليدية التي تعتبر كل المعلومات سرية<sup>35</sup>، فإدخال تكنولوجيا المعلومات للإدارة يمكن أن يحسن التواصل الإداري ويقلص آثار التعامل بالوسائل التقليدية، كما يسهم في تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية<sup>36</sup>.

إن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يعزز مبدأ الشفافية المنصوص عليه في دستور 2011 من خلال توفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها، مما يسهم في تحسين أداء الإدارة العمومية بشكل عام والإدارة الجبائية على وجه التحديد، كما أن الإدارة الإلكترونية تضفي شفافية على القرارات الإدارية عبر إشراك المواطنين في صياغتها، مما يسهل قبولهم لها ويتيح

<sup>33</sup> - أحمد حضرائي، انطباعات حول واقع الإدارة العمومية بالمغرب، وأفاق اصلاحها المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 39.38 غشت 2001، ص 89.

<sup>34</sup> - مليكة الصروخ، القانون الإداري دراسة مقارنة، دون ذكر الطبعة، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2011، 41.42.

<sup>35</sup> - يوسف بدوي، الإدارة الإلكترونية بالمغرب الواقع والافاق ودورها في تثبيت الحكامة، مرجع سابق، ص 35.

<sup>36</sup> - سميع مسعاد، م س، ص 21.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

لهم التفاعل مع الإدارة بأرائهم ومقترحاتهم عبر بوابة إلكترونية<sup>37</sup>.

فتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح يؤدي إلى ثقافة جديدة تقوم على حق المواطن في الحصول على خدمات معينة بشروط وإجراءات واضحة دون وساطة او محاباة<sup>38</sup>، ويتطلب ذلك جهودًا كبيرة لتفعيل الإدارة الإلكترونية وتجاوز العقبات، مما سيحسن الأداء الإداري ويستجيب لاحتياجات المواطنين نحو إدارة فعالة، منتجة، ومنفتحة.

وبشكل عام، إن اعتماد الإدارة الإلكترونية يقضي على السرية في عمل الإدارات العمومية ويعزز الثقة بينها وبين المواطنين، محققًا بذلك إدارة مواطنة<sup>39</sup>.

### **ب: محاربة الفساد الإداري**

لطالما أشارت أصابع الاتهام الى الإدارة المغربية لتدين عددا من الممارسات اللامهنية التي تشوب العمل الإداري حتى ترسخت في أذهان البعض أن الإدارة المغربية إدارة متسلطة ومرتشية تسود فيها الزبونية والمحسوبية وعدم المسؤولية، والاتجار بالوظيفة العمومية، لدرجة أن أغلب المواطنين أصبحوا ينظرون إلى الإدارة كجهاز للعقاب وليس لتحقيق مصالحهم<sup>40</sup>.

فالانتشار الواسع للفساد الإداري الذي تعرفه الإدارة المغربية، خاصة الرشوة أدي إلى وقوع نتائج سلبية على عدة نواحي، منها انتشار اللامبالاة وغياب القيم الأخلاقية لبعض الموظفين، وانتشار الجريمة بشكل ملحوظ نظرا لغياب مبدأ تكافؤ الفرص وشعور مجموعة من المواطنين بالظلم.

إضافة أن الفساد الإداري يؤدي الى الفشل في جلب الاستثمارات الأجنبية، وتهريب الأموال المحلية، لعدم وجود بيئة تنافسية حرة، التي تشكل شرطا أساسيا في جذب الاستثمارات

---

37 - محمد بومديان، الإشكالات القانونية لاعتماد الإدارة الإلكترونية بالمغرب، الطبعة الأولى، مطبعة الأمنية، الرباط، 2020، ص 22 و 23.

38 - محمد نبيل اسريفي، م س، ص 152.

39 - اسية الحراق، م س، ص 33.

40 - سميحة باعلا، الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية الرباط السنة الجامعية 2008/2009، ص 14.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الأجنبية، هذا الأمر يؤثر بشكل سلبي على فرص الشغل وبالتالي اتساع دائرة البطالة والفقر، خاصة في ظل صعوبة الحصول على المساعدات الأجنبية<sup>41</sup>.

فالاعتماد على الإدارة الإلكترونية يمكن أن يحد من الفساد الإداري عبر إنشاء مواقع إلكترونية مخصصة للتبليغ عن الرشوة بسرية، مع تحديد الإدارة والموظف المتورط، ويمكن لهذه المواقع التحقق من صحة الشكاوى وإبلاغ السلطات لاتخاذ الإجراءات اللازمة، مما يساهم في مكافحة الرشوة في الإدارات العمومية، وتجدر الإشارة إلى أن بعض القطاعات الوزارية أنشأت أرقامًا خضراء للتبليغ عن الرشوة، مما يساهم في التخفيف من هذه الظاهرة.

فتفعيل الإدارة الإلكترونية بالشكل الصحيح يساهم في خلق ثقافة مجتمعية جديدة تعتمد على استفادة جميع المواطنين من الخدمات الإدارية بشروط واضحة دون الحاجة إلى وساطة<sup>42</sup>. ومع ذلك، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الشفافية ومكافحة الفساد في الإدارة المغربية لا يزال في طور الاستشراق، ويحتاج المغرب لبذل جهود كبيرة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل فعال. يجب تبني استراتيجية واضحة المعالم وتسريع تنفيذ المخطط الرقمي لسنة 2020 لتحسين المردودية والاستجابة لاحتياجات المواطنين.

### **الفقرة الثانية: الإدارة الضريبية الرقمية آلية للاستجابة لاحتياجات المرتفقين**

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الإدارة العمومية بالمغرب ليس وسيلة لتزيين وجه الإدارة العمومية فقط، وإنما الية يتم من خلالها تحسين العلاقة بين الإدارة ومرتفقيها، حيث كانت الإدارة المغربية تشهد أزمة الثقة وتأزم العلاقة بين الإدارة والمواطنين بشكل عام والمستثمرين بصفة خاصة، مما كان يؤدي إلى اصطدام المستثمرين بمجموعة من العراقيل، هذا الأمر كان يفوت مجموعة من الفرص الاستثمارية على المغرب.

من أجل تجاوز هذه العراقيل ثم اعتماد الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين العلاقة بين

<sup>41</sup> - فهد بن محمد الغنام، مدى فعالية الأسباب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري، رسالة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السنة الجامعية 2012/2013، ص 26.

<sup>42</sup> - محمد نبيل أسريفي، م س، ص 152.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الإدارة والمرتقين، حيث أصبح المرتفق اليوم يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها بسرعة، في مدة زمنية قصيرة، الى جانب احترام كرامته. وهذا ما سنحاول تناوله من خلال هذه الفقرة حيث سنحاول الوقوف على مداخل رقمنة الإدارة الضريبية في علاقتها بالمرتفق عبر تحسين العلاقة بينهم (أولاً)، ثم تقريب الإدارة من المواطن كأحد اهم العوامل التي سرعت من استخدام الوسائل التكنولوجية في تدبير الشأن الإداري بالإدارة الجبائية (ثانياً).

### **أولاً: الرقمنة مدخل لتحسين العلاقة بين المرتفق والإدارة**

أضحى موضوع تحسين العلاقة بين المرتفق والإدارة يحتل مكانة هامة في النظام الإداري الحديث، نظراً لأن تحسين هذه العلاقة يعتبر إحدى مقومات الإدارة العصرية الحديثة، من خلال التفاعل الايجابي مع محيطها، ففعالية الإدارة ونجاحتها تقاس بشكل كبير من خلال نوعية العلاقة التي تجمعها بمرتفقيها.

ففي هذا الإطار فاعتماد الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين العلاقة بين الإدارة والمرتقين، من شأنه أن يؤدي الى استفادة جميع المرتفقين بشكل متساوي من الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين (أ)، إضافة الى تقوية مبدأ استمرارية المرفق العام (ب).

### **أ: الرقمنة نحو تكريس مبدأ المساواة بين المرتفقين**

يلق كثير من المواطنين آمالاً كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية، في تحقيق المساواة<sup>43</sup> أمام المرافق العامة بصورة عملية، بعد أن سئموا من المساواة النظرية وانتشار مظاهر الفساد والزيونية داخل أوساط الإدارة العمومية، لدرجة أصبح اللجوء الى هذه الممارسة والسلوكيات

---

<sup>43</sup> - ويقصد بمبدأ المساواة استفادة جميع المرتفقين من الخدمات التي يقدمها المرفق العام دون اعتبار مكانة المرتفق أو مستواه الثقافي أو وضعيته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وغيره من الأمور التي من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على تطبيق هذا المبدأ، وهذا يشكل ترجمة للمبدأ الدستوري أن القانون هو أسمى تعبير عن إرادة الأمة والجميع سواسية أمام القانون.

- اسية الحراق، م س، ص 42.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

إجراء ضرورياً لإنجاز المعاملات الإدارية<sup>44</sup>

يُعتبر مبدأ المساواة مبدأً دستورياً راسخاً، حيث نص دستور 2011 على أن الجميع سواسية أمام القانون، بحيث يحق لجميع الأشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها في القوانين السارية الاستفادة بشكلٍ متساوٍ من الخدمات التي يقدمها المرفق العام، ولا يجوز حرمان أي شخص من الانتفاع بها لأسباب شخصية، إذ يُعد ذلك إخلالاً بمبدأ المساواة أمام المرفق العام، فالمرفق العام أنشئ لتحقيق الصالح العام، ويتوجب إرضاء حاجيات جميع المواطنين دون تمييز وبشكلٍ متساوٍ<sup>45</sup>.

ومع ذلك، يعاني عدد كبير من المرتفقين من التمييز واللامبالاة من بعض الموظفين أثناء تقديم الخدمات، بينما تتمتع فئة أخرى بمعاملة مُرحّبة ومحترمة، وقد دفعت هذه السلوكيات غير العادلة إلى البحث عن وسائل للقضاء عليها، بما في ذلك اعتماد الإدارة الإلكترونية. فهذه الأخيرة تعزز وتُكرس مبدأ المساواة بين المرتفقين من خلال تحسين أساليب التواصل الإداري، حيث يتم استقبال المواطنين عبر مواقع إلكترونية مخصصة للإدارة دون تمييز، مما يحد من التصرفات غير النزيهة لبعض الموظفين الذين يستغلون سلطتهم لتحقيق مصالح شخصية<sup>46</sup>.

كما تُحقق الإدارة الإلكترونية نوعاً من المساواة الفعلية من خلال تحسين جودة الاستقبال وتجنب الفوضى التي تميّز بعض الإدارات التقليدية<sup>47</sup>، وقد أظهرت التجربة الفرنسية نتائج إيجابية في هذا المجال، حيث يقدم المركز المشترك بين الوزارات للإرشادات الإدارية (CIRA) إرشادات للجمهور بشكل موضوعي سواء عبر الهاتف أو الإنترنت، مما يعزز مبدأ المساواة ويقلل من الحاجة للاحتكاك المباشر بالموظفين<sup>48</sup>.

44 - داوود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام واعمال موظفيه، د ذ ط، مطبعة العرفان الإسكندرية، 2007، ص 138.

45 - اسية الحراق، م س، ص 42.

46 - داوود عبد الرزاق الباز، م س، ص 219.

47 - اسية الحراق، م س، ص 44.

48 - ايمان الوجدي، م س، ص 37.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وتُسهم الإدارة الإلكترونية أيضاً في تحقيق المساواة الفعلية بتمكين المواطنين من الحصول على المعلومات والوصول إليها بشكل عادل، وفقاً لقانون 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومة، الذي يلزم الإدارات بنشر أكبر قدر ممكن من المعلومات باستثناء ما يُستثنى بموجب القانون، مع التركيز على النشر الإلكتروني<sup>49</sup>.

وختاماً، رغم كل هذه الامتيازات التي توفرها الإدارة الإلكترونية، فإن تحقيق المساواة الفعلية يتطلب نشر ثقافة التعامل بالوسائل التكنولوجية بين المواطنين.

### **ب: تقوية مبدأ استمرارية المرفق العام**

يُعتبر مبدأ استمرارية المرفق العام من المبادئ الأساسية في تسيير المرافق العمومية، حيث يُعنى بتقديم الخدمات بشكل منظم ودائم لتحقيق المصلحة العامة وإشباع حاجات المرتفقين، إلا أن التطبيق العملي أظهر تحديات في الالتزام بهذا المبدأ، حيث واجه المرتفقون مشاكل تتعلق بانقطاع الخدمات بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية. ولمواجهة هذه الإشكالية، نُظِر إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية كحل بديل<sup>50</sup>.

تُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها إنتاج المعلومات وتوزيعها وتقديم الخدمات الإدارية عبر الإنترنت على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، مما يُعزّز استمرارية المرفق العام وعدم انقطاع الخدمات بعد ساعات العمل الرسمية<sup>51</sup>. ويُساهم هذا النظام في تحسين العلاقة بين الإدارة والمرتفقين، عبر تقديم الخدمات بدون الحاجة إلى انتظار الموظفين أو تأثر خدماتهم بسبب إضرابات الموظفين<sup>52</sup>.

وتُسهم الإدارة الإلكترونية في تقليل النزاعات بين المرتفقين أثناء تلقي الخدمات، نظراً لإمكانية الوصول إلى المعلومات والخدمات في أي وقت ومن أي مكان، مما يقلص من

49 - محمد بومديان، م س، ص 28.

50 - سميحة باعلا، م س، ص 53.

51 - مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصرة، د ذ ط، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص 23.

52 - داوود عبد الرزاق الباز، م س، ص 126.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

التوترات المتعلقة بانتهاء دوام الموظفين.

خلال الظروف الاستثنائية مثل جائحة كوفيد-19، تزداد الحاجة لضمان استمرارية المرافق العامة. لقد أظهرت هذه الظروف أهمية التكنولوجيات الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية عن بعد، وتعمل الحكومة عبر وكالة التنمية الرقمية، وبتنسيق مع قطاع إصلاح الإدارة، على تطوير وتفعيل الحلول الرقمية بهدف رفع كفاءة المرفق العام وتحسين جودة الخدمات العمومية، بما يتماشى مع التدابير الاحترازية للوقاية من تفشي الفيروس<sup>53</sup>.

وبالتالي، تعددت دواعي تبني الوسائل التكنولوجية في الإدارة الضريبية، ويشكل مبدأ استمرارية المرفق العمومي أهم دافع يجعل من تسريع التحول الرقمي امرا ضروريا.

1. مبدأ الاستمرارية: أساسي لتقديم الخدمات العمومية بانتظام ودون انقطاع.
2. التحديات العملية: قصور في تطبيق المبدأ يؤدي إلى انقطاع الخدمات بعد ساعات العمل.
3. الإدارة الإلكترونية: تقديم الخدمات الإدارية عبر الإنترنت على مدار الساعة لتقاضي انقطاع الخدمات.
4. تحسين العلاقات: الإدارة الإلكترونية تقلل من النزاعات بين المرتفقين والإدارة، وتُلغي الحاجة لانتظار تواجد الموظفين.
5. ظروف استثنائية: تبرز أهمية التكنولوجيات الحديثة في ظل الجائحة لضمان استمرارية المرافق العامة.
6. جهود الحكومية: تعزيز الحلول الرقمية بالتنسيق مع وكالة التنمية الرقمية وقطاع إصلاح الإدارة لتحسين الخدمات العمومية.

تحقيق هذا الهدف يُسهم بشكل كبير في تلبية احتياجات المواطنين بصورة فعّالة ودائمة،

---

<sup>53</sup> - منشور وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 2020/2 "الخدمات الرقمية للمرسلات الإدارية" نظرا لإعلان حالة الطوارئ الصحية ومنع التنقل بين الإدارات العمومية.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

ما يسهم في النهوض بالعمل الإداري وتقريب الخدمات من المواطن.

### ثانياً: الرقمنة آلية لتقريب الإدارة من المواطنين

إن أهم الدوافع التي أدت بالمغرب إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية بالمغرب، هو الرغبة في إنفتاح الإدارة المغربية على محيطها الخارجي، وذلك من أجل تقريب الخدمات المرتفقين، حيث يقتضي الوضع أن تكون الإدارة العمومية قادرة على تقديم خدمات من لجمهور المرتفقين، في لوقت المناسب وبتكلفة معقولة، مما يجعل من الإدارة الإلكترونية الوسيلة الأساسية لتقريب الإدارة من المواطنين، من خلال سرعة المعالجة وريح الوقت (أ)، بالإضافة إلى ضمان اللوجية لأكبر عدد من المخاطبين بالتشريع الضريبي (ب).

### أ: سرعة المعالجة وريح الوقت

إن اقتضاء مبدأ الأمن القانوني، يستهدف تحقيق الحاجة إلى الثبات الجبائي الذي لا يتناول فقط الحرص على تخفيض الضرائب التي يمكن أن يتحملها الملزمون بل ينشد المزيد من اليقينية من حيث تدبير الالتزامات في الزمان، حيث فرض النظام الضريبي المغربي مجموعة من التعاملات ينبغي التقيد بها وفق آجال محددة ومضبوطة، ويطرئ على عدم القيام بها داخل أجل محدد توقيع جزاءات وآثار قانونية على الملزم، من قبيل مساطر الإقرار والأداء، وتاريخ الدخول حيز التنفيذ والتقادم، وأجل الإخطار وغيرها.

بالتالي، يُعدُّ الترشيح في الوقت والحرص على عدم ضياعه من أهم دعائم الأمن القانوني وثبات الأوضاع القانونية للملزم، ويتمشى هذا الاتجاه مع مشروع الإدارة الإلكترونية الذي يُعدُّ تحقيق الكفاءة الزمنية أحد أولوياته الرئيسية. فمن خلال الاستفادة من شبكة الإنترنت، يمكن للفرد إتمام الإجراءات الإدارية في بضع دقائق فقط، دون الحاجة إلى الانتظار في صفوف طويلة<sup>54</sup>.

وتوفر الإدارة الإلكترونية للمواطنين إمكانية الحصول على الخدمات بسرعة عبر

54 - حاتم الشعيري، الإدارة الإلكترونية بالمغرب بين عصريّة العمل الإداري وعوائق التطبيق رسالة لنيل بلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة، السنة الجامعية 2006.2009، ص 43.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الإنترنت، مما يلغي الحاجة إلى الانتقال الفعلي إلى مقر الإدارات، والبحث عن الموظفين المختصين، والانتظار لدورهم، والتحقق اليدوي من متطلبات الخدمة. وتتيح النظم المعلوماتية الحديثة ضبط المعلومات ومعالجتها بسرعة وتداولها بكفاءة، مما يقلل من التعقيدات الإدارية التي تصاحب اتخاذ القرارات والمعاملات الخاصة بالأفراد؛ ويتم ذلك من خلال تقليص عدد المراحل الإجرائية وتقليل عدد الإدارات التي تتدخل في تقديم الخدمات الإدارية<sup>55</sup>.

علاوة على ذلك، تؤدي المعالجة السريعة للملفات المعروضة على الإدارة الضريبية إلى تقليص مدة البت فيها، وهو العامل الذي طالما كان موضع انتقادات من عدد من الفاعلين على مدار فترة طويلة، إذ كان هذا التأخير من بين الأسباب الرئيسية التي تزيد من حدة الخلافات بين الإدارة الضريبية والملمزمين، مما يؤدي إلى التهرب الضريبي وعزوف الرساميل الأجنبية عن الاستثمار في المغرب.

### **ب: ضمان الولوجية القانونية لكافة المخاطبين بالقانون الضريبي**

مفهوم إمكانية الوصول إلى القانون له وجهان: الأول هو إمكانية الوصول المادي للقاعدة القانونية، مما يعني ضرورة نشر القانون لتطبيقه على المخاطبين به. الوجه الثاني هو إمكانية الوصول الفكري للقانون، والتي تتعلق بفهم القاعدة القانونية ووضوحها<sup>56</sup>. ففي المجال الضريبي، تظل مشكلة الوصول إلى معطيات التشريع الضريبي وضمان قراءتها من أهم التحديات، خاصة بالنسبة لغير المتخصصين.

ووضوح القانون وإيصاله بطرق مناسبة ضروريات لا تقتصر على الالتزام القانوني فقط، بل تشمل تسهيل الوصول والفهم للملمزمين، مما يعزز تطبيق القانون على النحو المطلوب، فاستخدام التكنولوجيا الرقمية تساعد في نشر القوانين الجديدة عبر الإنترنت، مما يسهم في

<sup>55</sup> - إيمان الوجدي، م س، ص 45.

<sup>56</sup> - Thomas Piazzon, La sécurité Juridique, Thèse Doctorat, Paris panthéon – assas université, 2006, p: 18.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

تحسين فهم التغييرات الطارئة<sup>57</sup>.

وعليه فإن الإدارة الإلكترونية، يمكن أن تسهل الوصول إلى المعلومات بشفافية، وتقلل الفجوة بين العارفين والجاهلين بالقانون الضريبي عبر نشر الوثائق والخدمات الرقمية بفعالية.

ففي المغرب مثلا، رغم الجهود المبذولة لتحسين الوصول إلى المعلومات الضريبية، هناك قلة نشر الاجتهادات القضائية وقرارات لجان التحكيم وتفسيرات الإدارة الجبائية، وبالتالي، فتحسين الوصول لهذه المعلومات يمكن أن يوفر حماية قانونية متساوية للملزمين، ويسهم في فهم وتطبيق سليم للقانون كما أقره المشرع<sup>58</sup>.

### **المطلب الثاني: التحول الرقمي ورش استراتيجي لعصرنة الإدارة الضريبية**

لقد بدأت في الظهور أسطورة الإدارة المبسطة والشفافة والمستجيبة والكفاءة والأقل تكلفة، والتي ستكون إدارة الضرائب نموذجا أوليا لها، كما هي الحال مع أسطورة جمع الضرائب الآلية وغير المؤلمة وغير الواعية، لكن خدمات الضرائب الشخصية ومراكز المعلومات الهاتفية لا تزال مثقلة بطلبات المساعدة والمعلومات، وإذا كان تبسيط الإجراءات يتقدم، فإن تعقيد التشريعات الضريبية والمالية يتم تسهيله من خلال تنفيذها الآلي، علاوة على ذلك، فقد تجاهل هذا التقدم إلى حد ما الفجوة الرقمية<sup>59</sup>.

ومع ذلك، سرعان ما اتجهت الأيديولوجيات الإدارية والفنية إلى استنفاد آثارها من خلال المنظور المتخذ فيما يتعلق بالإدارة العامة الجديدة ومخاطر المجتمع الرقمي، ويعتبر التحول

---

57 - نعيمة أوعبة - عبد الحق مذكر، الخدمات الرقمية للإدارة الضريبية ودورها في تعزيز الامن القانوني للملزم، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، سطات، 2022، ص 188.

58 - ابة نعيمة Securite fiscale ou les contours de l'insécurité fiscale Au Maroc، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي تحت عنوان: الأمن القانوني والقضائي في المجال الضريبي، سلسلة القضاء الاداري والمنازعات الادارية، العدد 6.5، د ط، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، يونيو 2020، ص 303.

59-Michel Le Clainche, La mythologie de l'administration fiscale: permanences et renouvellements, Gestion & Finances Publiques, (N° 1), 1/ 2021, pages 84 à 90, p: 88.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الرقمي من بين الاهتمامات الدولية، وانشغالا إذا أولوية خاصة جعله محط اهتمام المجتمع الدولي بصفة عامة، باعتبار آثاره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهكذا يمكن القول إننا بصدد تحول تنموي يقتضي مراجعة القرارات والسياسات المتخذة<sup>60</sup> على المستوى الوطني، إن على المستوى التشريعي (الفقرة الأولى)، أو على المستوى المؤسساتاتي (الفقرة الثانية).

### **الفقرة الأولى: التأطير القانوني للتحول الرقمي**

يشكل التحول الرقمي فرصة للنهوض بأداء الإدارة العمومية وتجويد خدماتها، فهو يعد بمثابة منعطف استراتيجي مفصلي يرهن مستقبل التحديث الإداري بالمغرب على المدى البعيد وأساس انطلاق مسلسل الإصلاح، لذا فكان من اللازم مساندة هذا الورش لإرسائه بالإدارة العمومية، وذلك عبر تخطيط استراتيجي كخيار تدبيري لإعادة هيكلة المنظومة الإدارية وتطوير عمل المؤسسات والمرافق العمومية، بهدف كسب ثقة المواطنين من جهة، والتمكين من رقمنة كافة النشاطات والإجراءات الإدارية وتبسيطها ونقلها من الإطار اليدوي س الإطار التقني الرقمي من جهة أخرى<sup>61</sup>.

خلال العقدين الماضيين، شهد المغرب توجهها تشريعيا قويا نحو الرقمنة، بحيث، تم اتخاذ العديد من الإجراءات لتطوير الإدارة بشكل يتواءم والتطور التكنولوجي، وسنركز على بسط أهم مداخل الإصلاح التشريعي الذي عرفه المغرب لمواكبة التحول الرقمي بالإدارة العمومية، وذلك حسب التسلسل الزمني التالي، بدءا من استراتيجية 2013 (أولا)، واستراتيجية 2020-2025 (ثانيا).

<sup>60</sup> - محمد أحديو، الإصلاح الإداري ورهان التنمية الرقمية، مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ما بعد الجائحة بالمغرب، اشراف وتقديم السعدية بورايت، الطبعة الأولى، مطبعة رؤى برينت، الرباط، 2023، ص 232.

<sup>61</sup> - أمال عيادي، دور "التحول الرقمي" في تجويد الخدمة العمومية، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مراكش، السنة الجامعية: 2021-2022، ص 21.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### أولاً: استراتيجية التحول الرقمي 2013

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين العلاقة بين المرتفق والإدارة العمومية، وهو أحد الاهتمامات الرئيسية التي تميز علم الإدارة في معظم دول العالم، ويعود ذلك من جهة إلى التغيير في نمط استهلاك الخدمات لدى المرتفقين<sup>62</sup>، ومن جهة أخرى إلى تزايد مطالب المواطنين بانفتاح الإدارة على محيطها الخارجي لتعزيز مبدأ الشفافية<sup>63</sup>، هذا المبدأ يتماشى مع متطلبات الديمقراطية الناضجة الحقيقية، حيث يسهم في تشكيل مواقف مختلفة للمواطنين في مواجهة الإدارة من خلال ضمان الحقوق التالية:

- الحق في المراقبة للتحقق من مشروعية وشرعية القرارات الإدارية.
- الحق في المشاركة في الحياة الإدارية باعتباره "مرتفقاً حقيقياً".

هذا التوجه، يحتم بالضرورة احترام حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات، وضمان تدفقها بشكل انسيابي دون تأخير أو تعديل أو حجب، وكل خرق لهذا التوجه يشكل تحقيراً للمواثيق الدولية ذات الصلة، واستهانة أيضاً بالوثيقة الدستورية، وتعطيلاً للقوانين الداخلية، وفرملة للجهود الرامية إلى النهوض بورش التحول الرقمي بالإدارة المغربية.

وقد تم استصدار مجموعة من القوانين تنفيذا لهذه الاستراتيجية من بينها:

**القانون 08-09 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.**

توخى المشرع من وراء إصدار القانون رقم 08-09 تمكين المغرب من الإطار القانوني الكفيل بتأطير استعمال المعطيات الشخصية، وتقنين تدبير المعطيات ذات الطابع الشخصي من طرف المؤسسات العمومية والخاصة، دخل القانون رقم 08-09 حيز التنفيذ بتاريخ 23

<sup>62</sup> - الخطة الوطنية لإصلاح الإدارة 2018/2021، وزارة اصلاح الإدارة والوظيفة العمومية.

<sup>63</sup> - استراتيجية المغرب الرقمي 2013 (الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي)، ص 18 وما يليها.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

فبراير 2009<sup>64</sup>، وتستند فلسفته على المبدأ المعلن في المادة الأولى التي تشير إلى أن المعلومات في خدمة المواطن، وتتطور في إطار التعاون الدولي، ويجب ألا تمس بالهوية والحقوق والحريات الجماعية أو الفردية للإنسان، وينبغي ألا تكون أداة لكشف أسرار الحياة الخاصة للمواطنين<sup>65</sup>.

### **القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية**

بهدف إدراج تكنولوجيا المعلومات في المعاملات القانونية، أصدر المشرع المغربي القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية<sup>66</sup>، وذلك في إطار مسعى سياسي عام يتمثل في التوجه نحو اعتماد الرقمنة في كافة المعاملات بالإضافة إلى تشجيع

<sup>64</sup> - ظهير شريف رقم 1.09.15 صادر في 22 من صفر 1430 (18) فبراير (2009) بتنفيذ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه المعطيات ذات الطابع الشخصي.

<sup>65</sup> - يعنى القانون بالمعطيات ذات الطابع الشخصي، كل معلومة بغض النظر عن دعائها، والمتعلقة بشخص ذاتي. أما وتعني معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، كل عملية تتجز بمساعدة طرق آلية أو بدونها، وتطبق على معطيات ذات طابع شخصي، مثل التجميع أو التسجيل أو التنظيم أو الحفظ أو الملاءمة أو التغيير أو الاستخراج أو الاطلاع أو الاستعمال أو الإيصال عن طريق الإرسال أو الإذاعة، أو أي شكل من أشكال إتاحة المعلومات، أو التقريب أو الربط البيئي، وكذا الإغلاق أو المسح أو الإتلاف تكمن الغاية من وراء إصدار القانون 09.08 تعزيز التدابير المتعلقة بإرساء الثقة الرقمية خاصة وأن النهوض بالتجارة الإلكترونية، والخدمات الرقمية الموجهة للعموم، من شأنه إرساء الثقة بين المرتفق والإدارة من جهة والإدارة والمقاول من جهة أخرى. - محمد أبوعمار، الإدارة الإلكترونية كآلية لترسيخ حكمة القرار المالي التراخي المحلي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، النشر والتوزيع: مكتبة الرشاد سطات، 2022، ص 133 و134.

<sup>66</sup> - القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية الصادر في 25 ذو القعدة 1428 الموافق ل 6 دجنبر 2007 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف 1.07.129 الصادر في 19 ذي القعدة 1428 الموافق ل 30 نونبر 2007 الجريدة الرسمية عدد 5584، ص 3879.

- وقد جاء هذا القانون في سياق دولي، وذلك إثر تكثيف الأجهزة الدولية المختصة جهودها لمعالجة القواعد المنظمة للتجارة الإلكترونية مما تمخض عنها إصدار قوانين نموذجية وتوصيات عن لجنة الأمم المتحدة، وقد كانت لها وقفة مبكرة في هذا المجال للقانون التجاري الدولي، وهما القانون النموذجي للتجارة الإلكترونية لسنة 1996، والقانون النموذجي للتوقيعات الإلكترونية 2001.

ومن هذا المنطلق ووعيا من المشرع المغربي بالإتجار المعتمد على الوسائل الإلكترونية، وما يجب أن يصاحبه من تحولات تهم العديد من المجالات ومنها على الخصوص المجال القانوني، فأصدر القانون 53.05 الخاص بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، كأول تشريع مغربي يهتم بصفة خاصة بالمعاملات الإلكترونية.

خليل أبا، التعاقد الإلكتروني في ضوء القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، الطبعة الأولى، مطبعة الأمنية الرباط، 2020، ص 7.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

ولوح المغرب إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك للاستجابة لتطلعات المتعاملين المتعطشين للفعالية والسرعة والجودة في المعاملات القانونية<sup>67</sup>.

### **القانون 31.13 المتعلق بالحق الحصول على المعلومات**

إن مأسسة الحق في الحصول على المعلومات<sup>68</sup> من خلال القانون 31.13<sup>69</sup> يشكل رافعة أساسية للنهوض بالشفافية والمساءلة داخل المرافق العمومية، خاصة إذا ما تم تجويد المحتوى القانوني للقانون 31.13 بإعادة النظر في جملة من مقتضياته<sup>70</sup>:

- تلك المتعلقة بنطاق ممارسة الحق في الحصول على المعلومات من خلال تحديد مفهوم وحدود السر المهني إلى جانب التقليل من مجال الاستثناءات، ثم تخويل الحق في الحصول على المعلومات للأجانب شأنهم في ذلك شأن المواطنين المغربي.

---

<sup>67</sup> - ويتضمن هذا القانون 43 مادة قسمت إلى باب تمهيدي وقسمين، القسم الأول بعنوان صحة المحررات المعدة بشكل إلكتروني أو الموجهة بطريقة إلكترونية، والقسم الثاني بعنوان النظام القانوني المطبق على التوقيع الإلكتروني المؤمن والتشفير والمصادقة الإلكترونية. هذا ما يؤكد على اعتراف المشرع بالتوقيع الإلكتروني وتحديد نظامه القانوني، والآليات القانونية لضمان فعاليته لتيسير التعامل بين الأفراد، مما انعكس إيجابا على جميع الجوانب خصوصا المجال الاقتصادي وعلى مستوى المعاملات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية التي تعددت وتطورت بتعدد المتعاملين في إطارها أفرادا كانوا أو جماعات

- كمال الهزام، تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ورقمنتها - سؤال الجودة والتحديث-، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مراكش، السنة الجامعية: 2022-2023، ص 86 و 87.

<sup>68</sup> - تم تضمين الحق في الحصول على المعلومات في متن الوثيقة الدستورية في الفصل 27 من الدستور المغربي 2011، ذلك تفعيلاً للمقتضيات المادة 19 من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية التي صادق عليها المغرب سنة 1979، ويأتي التنصيص الدستوري على الحق في المعلومات أيضا في إطار ملائمة الاتفاقيات التي صادق عليها المغرب.

- محمد أبوعمار، م س، ص 135.

<sup>69</sup> - ظهير شريف 1.18.15 صادر في 5 جمادى الآخرة 1439 (22 فبراير 2018) بتنفيذ القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، الجريدة الرسمية عدد 6655 بتاريخ 23 جمادى الآخرة 1439 (12 مارس 2018)، ص 1438.

<sup>70</sup> - محمد أبوعمار، م س، ص 135.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- تلك المتعلقة بالإجراءات والمساطر، سيما تبسيط نماذج طلبات الحصول على المعلومات، مع ما يصاحب ذلك من ضرورة الاستجابة السريعة للطلبات الاستعجالية، ثم الدقة والشمولية والمجانية والملاءمة.

رغم التقدم والديناميكية التي أتاحتها برنامج "المغرب الرقمي 2013"، فإن واضعي المذكرة التوجيهية العامة لتطوير التكنولوجيا الرقمية في المملكة في أفق 2025، يشيرون إلى أن تنفيذها كشف عن صعوبات وتحديات<sup>71</sup>، منها على سبيل المثال: رؤية متكاملة للتحول الرقمي، والحوجز التنظيمية التي لا تسمح بالتنفيذ الفعال والاستخدام واسع النطاق للمنصات الرقمية، وثقافة واستخدامات التقنيات الرقمية التي لا تزال محدودة بين المواطنين والشركات والإدارات العامة، ونظام الحوكمة الذي لم يسمح بالإدارة الفعالة للتحول الرقمي تنفيذ البرامج الرقمية.

لتسريع التحول الرقمي والاستجابة لهذه التحديات الاجتماعية والاقتصادية اقتصادية، الرؤية المستهدفة للتنمية الرقمية تهدف إلى تنفيذها في المغرب خلال السنوات الخمس المقبلة<sup>72</sup>:

- إدارة رقمية تخدم المواطنين والشركات بهدف تحقيق معدل رضا للمواطنين يزيد عن 85%.

- اقتصاد تنافسي بفضل مكاسب الأداء التي أحدثها التحول الرقمي وتطور قطاعات التكنولوجيا من أجل ترسيخ مكانة المغرب كمركز رقمي وتكنولوجي مرجعي على المستوى الإفريقي.

- مجتمع شامل بفضل الرقمي لتحسين نوعية حياة المواطنين.

وهو الأمر الذي يحتم على صناع القرار ضرورة تحديث الاستراتيجيات القطاعية ومواكبة

---

<sup>71</sup>– Abdelghani BACHAR, A l'ère de la digitalisation: Le Maroc, une smart nation en <loading>, Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, Vol. 3, No°3, March 2022, pp 319–336, p: 329 \_ 330.

<sup>72</sup>– Note d'orientation générales pour le développement du Digital au Maroc à l'horizon 2025, p: 3.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

التحول الرقمي، والتخلي بالمصادقية والمعقولية في تدبير الشأن العام عامة، وتنزيل استراتيجيات التحول الرقمي على وجه الخصوص، الذي لن يكتب له النجاح دون رؤية واضحة، شمولية، موضوعية، ومندمجة، تتبني على دراسات وتقارير.

### ثانيا: استراتيجية المغرب الرقمي 2020-2025

في يناير 2019، كلف رئيس الحكومة وكالة التنمية الرقمية بمهمة إعداد مذكرة لاقتراح المبادئ التوجيهية للحكومة من أجل التطوير التنمية الرقمية بحلول عام 2025.

وفي عام 2020: إجراء دراسة للدائرة بالشراكة مع البنك الدولي وبالتنسيق مع مختلف المنظمات والمؤسسات المعنية، تم في نهايتها وضع خطة عمل وطنية تهدف إلى تعزيز نشر وإعادة استخدام البيانات المفتوحة؛ ومن ثم تنظيم ورش عمل توعوية وتواصلية حول موضوع البيانات المفتوحة لفائدة المسؤولين في الإدارات والمؤسسات والشركات العامة<sup>73</sup>.

وارتباطا بهذا، جاءت الحصيلة التشريعية المتعلقة أساسا بالتحول الرقمي في إطار تنزيل استراتيجية 2020-2025، بحيث تم استصدار مجموعة من القوانين تصب كلها في هذا الصدد، ومن بينها:

### القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية

شكل تبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية عموما أحد أهم الأولويات التي حظيت بالاهتمام من طرف الجهة الحكومية المكلفة بقطاع الإدارة العمومية منذ تسعينيات القرن الماضي، لما يشكله من أهمية استراتيجية في مجال تطوير الخدمة العمومية وتعزيز شفافيتها

<sup>73</sup> - ويرتكز مخطط المغرب الرقمي، الذي خصصت له ميزانية قدرها 5,2 مليار درهم، على رؤية تهدف إلى جعل تكنولوجيات المعلومات أداة للتنمية البشرية، مما يجعل المعلومات التكنولوجية مصدرا للإنتاجية وقيمة مضافة لقطاعات اقتصادية أخرى وللمجتمع ككل، وكذا للإدارة العمومية، وأيضا لجعل تكنولوجيا المعلومات واحدة من ركائز الاقتصاد، وأخيرا لجعل المغرب مركزا تكنولوجيا إقليميا.

Said HOUARI, "OPEN DATA" un levier pour la croissance économique des collectivités territoriales, مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ما بعد الجائحة بالمغرب، اشراف وتقديم السعدية بورايت، الطبعة الأولى، مطبعة رؤى برينت، الرباط، 2023، ص 335.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

والجودة بالإدارات العمومية، وكتتويج لهذا المسار الطويل من الإعدادات والمشاورات تم إصدار القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية والصادر بتاريخ 19 مارس 2020<sup>74</sup>.

وحسب المادة 1 من هذا القانون، فهو يحدد المبادئ والقواعد التي تنظم المساطر والإجراءات الإدارية المتعلقة بالقرارات الإدارية التي يطلبها المرتفقون من الإدارات العمومية والجماعات الترابية ومجموعاتها وهيئاتها والمؤسسات العمومية وكل شخص اعتباري آخر خاضع للقانون العام والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام<sup>75</sup>.

## **القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني**

<sup>74</sup> - الظهير الشريف رقم 1-20-06 صادر في 11 من رجب 1441 (6 مارس 2020) بتنفيذ القانون رقم 55.19-19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، المنشور بالجريدة الرسمية عدد 6866 بتاريخ 24 رجب 1441 (19 مارس 2020).

<sup>75</sup> - وقد جاء لمجموعة من المستندات أهمها:

- إلزام الإدارات بجرد وتصنيف وتوثيق جميع القرارات الإدارية التي تدخل في مجال اختصاصها وتدوينها، في مصنفات وفق النموذج المحدد بمقتضى القرار المشترك رقم 20-2332 مع التقيد بقواعد التوثيق والتدوين المنصوص عليها بالقانون 55.19 ونشرها بالبوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية؛

- إلزام الإدارات بعدم مطالبة المرتفقين إلا بالقرارات الإدارية والوثائق والمستندات التي:

- تنص عليها النصوص التشريعية أو التنظيمية الجاري بها العمل؛
- وتم جردها وتصنيفها وتوثيقها وتدوينها ونشرها بالبوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية.
- تقيد الإدارات عند إعداد مصنفات قراراتها الإدارية بالقواعد التالية:

عدم مطالبة المرتفق بأكثر من نسخة واحدة من ملف الطلب المتعلق بالقرار الإداري ومن الوثائق والمستندات المكونة لهذا الملف:

- عدم مطالبة المرتفق بتصحيح الإمضاء على الوثائق والمستندات المكونة لملف الطلب؛
- عدم مطالبة المرتفق بالإدلاء بوثائق أو مستندات إدارية متاحة للعموم ولا تعنيه بصفة شخصية؛
- عدم مطالبة المرتفق بالإدلاء بنسخ مطابقة لأصول الوثائق والمستندات المكونة لملف الطلب؛
- إمكانية تعويض بعض الوثائق بتصريح بالشرف.
- الخ...

للمزيد من الاطلاع، انظر:

[https://www.finances.gov.ma/Publication/daag/2021/Depliant%20simplification%20\\_AR.pdf](https://www.finances.gov.ma/Publication/daag/2021/Depliant%20simplification%20_AR.pdf)

تاريخ الاطلاع 12 ماي 2024، على الساعة 10:00.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

مند دخول المعلومات والرقمنة للإدارات العمومية والمغرب يسارع إلى بناء الثقة الرقمية، عبر تشريعات متتابعة، وقد صدر هذا القانون المتعلق بالأمن السيبراني في يوليوز 2020<sup>76</sup>، وهو يحدد قواعد ومقتضيات الأمن المطبقة على نظم معلومات إدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات والمقاولات الرسمية وكل شخص اعتباري خاضع للقانون العام، كما يحدد قواعد ومقتضيات الأمن المطبقة على البنيات التحتية ذات الأهمية الحيوية، وقواعد ومقتضيات الأمن المطبقة على مستغلي الشبكات العامة للمواصلات ومزودي خدمات الإنترنت<sup>77</sup>.

بالنسبة لهذا القانون فهو يتضمن 53 مادة، قسمت إلى ستة فصول، الفصل الأول يتعلف بأحكام عامة، والفصل الثاني ينص على إجراءات حماية أمن نظم المعلومات، والفصل الثالث خصص لحكامة الأمن السيبراني، والفصل الرابع للتكوين والتحسيس والتعاون، أما الفصل الخامس فهو يحكم مواد المعاينة المخالفات والعقوبات، والفصل الأخير وهو السادس يتكون من مادة تخص الأحكام الختامية<sup>78</sup>.

وبموجب هذا القانون، فإنه يتوجب على كل هيئة، أن تصنف أصولها المعلوماتية، ونظم معلوماتها حسب مستوى حساسيتها من حيث السرية، بالإضافة الى وجوب تعيين كل هيئة لمسؤول عن أمن نظم المعلومات يتمتع بالاستقلالية اللازمة ليسهر على تطبيق سياستها، ويكون مخاطب السلطة الوطنية للأمن السيبراني، كما ينص على إحداث لجنة وطنية للأمن السيبراني.

### **القانون رقم 20-43 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية**

ويتضمن هذا القانون المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية من 84 مادة قسمت إلى قسم تمهيدي وثلاث أقسام القسم الأول بعنوان النظام المطبق على خدمات الثقة

<sup>76</sup> - ظهير شريف رقم 1.20.69 صادر في 4 ذي الحجة 1441 (25 يوليو 2020) بتنفيذ القانون رقم 20.05 المتعلق بالأمن السيبراني، نشر في الجريدة الرسمية عدد 4906 بتاريخ 9 ذو الحجة 1441 (30 يوليوز 2020).

<sup>77</sup> - محمد أزروال، تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسساتي/الإدارة العمومية نموذجا، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، الموسم الجامعي 2021/2020، ص 21.

<sup>78</sup> - المادة الأولى من القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

بشأن المعاملات الإلكترونية وعلى وسائل وخدمات التشفير وتحليل الشفرات، والقسم الثاني على أحكام بتغيير قانون الالتزامات والعقود، والقسم الثالث على أحكام مختلفة وانتقالية وختامية<sup>79</sup>.

يهدف هذا القانون إلى تحديد النظام المطبق على خدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية وعلى وسائل وخدمات التشفير وتحليل الشفرات، وكذا على العمليات المنجزة من قبل مقدمي خدمات الثقة والقواعد الواجب التقيد بها من لدن هؤلاء ومن لدن أصحاب الشهادات الإلكترونية، ويحدد كذلك اختصاصات السلطة الوطنية لخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية المعينة بنص تنظيمي والمشار إليها في هذا القانون بالسلطة الوطنية<sup>80</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه لضمان تحقيق الرؤية المنشودة وغاياتها، تتمحور التوجهات العامة حول ثلاثة محاور استراتيجية وأربعة ركائز مستعرضة، يجمع المحور الأول منها "الإدارة الرقمية" مختلف المبادرات الرامية إلى ضمان التحول الرقمي للإدارة المغربية، ويهدف المحور الثاني، النظام البيئي الرقمي والابتكار، إلى ضمان التنمية المتسارعة للاقتصاد الرقمي في المغرب، وأخيرا المحور الثالث يهدف الإدماج الاجتماعي والتنمية البشرية إلى تحسين نوعية حياة المواطنين عبر التكنولوجيا الرقمية.

وعطفا على كل ما سبق، وفي إطار تنفيذ بلادنا لعدة استراتيجيات وطنية قصد الدفع بالإدارة الرقمية تجويدا للخدمة العمومية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية الانتقال إلى المجتمع الرقمي، فلا يمكن الحديث عن إدارة رقمية محققة على أرض الواقع في ظل غياب قيادة إدارية وحكامة، لذا كان من الضروري خلق هيئات للحكامة تعنى بتطبيق الاستراتيجيات الوطنية في كل مرة أخذ بها المغرب بهذه الاستراتيجيات لتسهر على تطبيق هذه الأخيرة وتشرف على تنفيذ وتتبع ورش التحول الرقمي بغية تدعيم الثقة الرقمية<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> - القانون رقم 43.20 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.100 بتاريخ 16 من جمادى الأولى 1442 (31 ديسمبر 2020) الجريدة الرسمية عدد 6951 271 بتاريخ 27 جمادى الأولى 1442 (11 يناير 2021)، ص 271.

<sup>80</sup> - المادة الأولى من نفس القانون.

<sup>81</sup> - أمال عيادي، م س، ص 43.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### الفقرة الثانية: الإطار المؤسسي للإدارة الرقمية

إن مبدأ التجاوب مع احتياجات المواطنين يتطلب الانتقال من النظام الإداري التقليدي المتمسك بالبيروقراطية إلى نظام إداري حديث يرتكز في تدبيره على الإدارة الرقمية، ويأخذ بمبدأ ربط الإدارة بالمرتفقين<sup>82</sup>، على اعتبار أن ورش الإدارة الرقمية يعد مدخل لتجويد الخدمة العمومية انطلاقاً من التحديث الوظيفي، الذي يعني بإدخال وتطبيق أنظمة وطرق وتقنيات جديدة تهدف إلى الرفع من مردودية الإنتاج الإداري، وإقامة مناخ مناسب للتجديد وإعادة تنظيم العلاقة بين الإدارة<sup>83</sup>، وذلك من خلال مواكبة ورش التحول الرقمي، عن طريق تنزيل البرامج والاستراتيجيات الوطنية لرقمنة العمل الإداري التي تشكل أساس انطلاق مسلسل الإصلاح والتحديث الإداري برمته، كخيار تدبيري لجعل الإدارة الرقمية دعامة ضرورية لتجويد الخدمة العمومية.

ولضمان نجاح وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل الإدارات العمومية تحقيقاً للتطبيق الجيد لقواعد الحكامة الرقمية الجيدة، نصت الاستراتيجيات الرقمية التي تم تبنيتها بالمغرب، على إحداث هياكل يعمد لها قيادة ورش التحول الرقمي بمحاوره الأربعة<sup>84</sup>.

أقرت بلادنا مجموعة من الهيئات المؤسساتية تهدف إلى تأطير تطوير الإدارة الرقمية قانونياً ومؤسسي، منها هيئات تعنى بالمهام التنفيذية والإشرافية (أولاً)، وأخرى هيئات دعم

<sup>82</sup> - جفري مراد، معنصري مريم، الإدارة الالكترونية بالمغرب بين الابعاد الاستراتيجية ورهان التنمية، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية - المجلد الثالث - العدد الأول، 2019، ص 373.

<sup>83</sup> - عبد القادر البوفي، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على العنصر البشري - الإدارة العمومية المغربي-، أطروحة لنيل الدكتوراة في القانون العام، جامعة محمد الخامس كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال، الرباط، السنة الجامعية: 2002/2003، ص 4.

<sup>84</sup> - تتجسد هذه المحاور الأربعة فيما يلي:

- المحور الاول المتعلق بالتحول الاجتماعي.
- المحور الثاني: المتعلق بالخدمات العمومية الرقمية الموجهة للعموم.
- المحور الثالث المتعلق بإنجاز المشاريع ذات الصلة بمردودية المقاول.
- المحور الرابع: يهتم صناعة تكنولوجيا المعلومات.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الثقة الرقمية من قبيل واللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي(ثانيا).

### **أولاً: هيئات الاشراف والتنفيذ**

إن الرقّميات تُعدُّ رافعةً حقيقيةً لتحقيق التحول وتسريع وتيرة التطور، وتساهم في الارتقاء بجودة التفاعل بين المرتفقين والإدارات، والرفع من الإنتاجية وتعزيز تنافسية الاقتصاد المغربي وتقليص الفوارق الاجتماعية والمجالية.

وإدراكاً لأهمية هذا الرهان، وضعت بلادنا عدداً من الاستراتيجيات والبرامج من أجل تسريع وتيرة التحول الرقمي، على غرار «المغرب الرقمي 2013»، و«المغرب الرقمي 2020»، كما تمَّ إحداث هيئات ذات صلةٍ بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والبرامج، منها المجلس الوطني لتكنولوجيا الاعلام والاقتصاد الرقمي، ووكالة التنمية الرقمية، واستحداث وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.

### **أ: المجلس الوطني لتكنولوجيا الاعلام والاقتصاد الرقمي**

تم إصدار مرسوم رقم 2.08.444 صادر في (21 ماي 2008) لإحداث مجلس وطني لتكنولوجيا الاعلام والاقتصاد الرقمي، وهذا المجلس يتولى رئاسته الوزير الأول أي (رئيس الحكومة وفق دستور 2011)، ويضم ممثلين عن كل من الحكومة والمؤسسات والمقاولات العمومية، وكذا الهيئات المهنية<sup>85</sup>.

وقد انيط بهذا المجلس مهمة تنسيق السياسات الوطنية الهادفة لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاقتصاد الرقمي وضمان التتبع والتقييم ومن مهامه، كذلك اقتراح التوجهات الكبرى في القطاع الرقمي، بالإضافة لاقتراحه عدة إجراءات تشريعية وتنظيمية وتدابير لتسهيل ولوج المجتمع لتجهيزات الإعلاميات وشبكات الأنترنت، وتقديم توصيات في هذا الصدد، كما تتجلى أهدافه في صياغة رؤية المغرب في مجال رقمنة الإدارات، والتنسيق بين الإدارات والمؤسسات

---

<sup>85</sup> - المادة 3 من المرسوم رقم 2.08.444 الصادر في 25 جمادى الأولى 1430 (21 ماي 2009) المتعلق بإحداث مجلس وطني لتكنولوجيا الاعلام والاقتصاد الرقمي نشر في الجريدة الرسمية عدد 5744 الصادرة في 24 جمادى الآخرة 1430 (18 يونيو 2009).

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

المرتبطة ببرامج الإدارة الإلكترونية<sup>86</sup>.

يُلاحظ أن إنشاء الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات ساهم بشكل كبير في تطوير المجال الرقمي في المغرب، من خلال تكليفها بمجموعة من المسؤوليات المرتبطة بالرقمنة والإشراف الفعلي على هذا القطاع، وعلى النقيض من ذلك، فإن المجلس الوطني لتكنولوجيا الإعلام والاقتصاد الرقمي لم يتم تفعيله منذ إنشائه، مما أدى إلى تعثرات في هذا القطاع، خاصة على مستوى الإدارات والمؤسسات الحكومية<sup>87</sup>.

### ب: وكالة التنمية الرقمية

في هذا السياق تم إحداث وكالة التنمية الرقمية<sup>88</sup> كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، والتي توخى من إحداثها تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في المجال الرقمي لدعم المقاول، وخلق ما بات يطلق عليه بالمقاولات الذكية والاسهام في إطلاق برنامج للذكاء الاصطناعي عن تجويد الخدمات، ودعم محور التحول الاجتماعي عبر تشجيع الاستعمال الجيد للوسائط الرقمية، والنهوض باستخدامها بين المواطنين، وينسجم إحداث الوكالة مع توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الداعية إلى إحداث بنية وحيدة قادرة على توجيه وتنفيذ مشاريع الإدارة الرقمية بالمغرب<sup>89</sup>.

من المهام التي أنيطت بوكالة التنمية الرقمية ما يلي:

- اقتراح التوجهات والمحددات العامة في الشأن الرقمي في المغرب؛

<sup>86</sup> - المادة 2 من نفس المرسوم

<sup>87</sup> - رضوان الإدريسي البوزيدي، الإدارة الرقمية في ظل الازمات، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - السويسي، السنة الجامعية: 2020-2021. ص 45 و46.

<sup>88</sup> - ظهير شريف رقم 1.17.27 صادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017) بتنفيذ القانون رقم 61.16 المحدثه بموجبه وكالة التنمية الرقمية، الجريدة الرسمية عدد 6604 بتاريخ 23 ذي الحجة 1438 (14 سبتمبر 2017)، ص5057.

<sup>89</sup> - محمد أبوعمار، م س، ص 136.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- إبداء الرأي في المسائل ذات العلاقة بتنمية القطاع الرقمي بالمغرب؛
- ضمان اليقظة الرقمية؛
- توفير الخبرة والتكوين اللازمين للفاعلين في المجال الرقمي بالمغرب.

في مجال تفعيل محور تقريب الخدمات العمومية ورقمنتها محور النهوض بالإدارة الرقمية، فقد أنيط بالوكالة ما يلي:

- وضع التصورات التي من شأنها تطوير الخدمات العمومية الموجهة للمرتفقين؛
- وضمان التشغيل البيئي للخدمات الرقمية والسهر على إنجاح اندماجها.

### ج: وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة

إن انتداب وزارة لدى رئيس الحكومة مكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، يترجم الرغبة الملحة للمغرب في الانتقال إلى المجتمع الرقمي عبر تبني الإدارة الرقمي كقاطرة لتطوير الخدمات العمومية وجعلها رقمية، إذ إن تقوية اختصاصات تهم هذا المجال تدخل ضمن تخصص أجهزة حكومية تعنى بالاقتصاد الرقمي وتحديث الخدمات الإدارية إلى هذه الوزارة المنتدبة، وتنصيبها كجهاز رقابي على البعض من هذه الأجهزة، سيدعم لامحالة حكمة الاستراتيجيات الوطنية للمغرب الرقمي والنهوض بالخدمات الرقمية، أملا في الرقي بجودة الخدمة العمومية<sup>90</sup>.

لقد جاءت وزارة الانتقال الرقمي برؤية خاصة بها ومنهجية لتنزيل هذه الخطة بوجود هياكل تنظيمية قائمة على هذا التنزيل، انطلاقا من تبنيتها ثلة من الأهداف، وتقلدها مجموعة من المهام المفوضة إليها والسلط المسندة لها، وتتولى هذه الوزارة ممارسة تلة من السلط والاختصاصات المفوضة إليها يمكن التمثيل لها بما يلي:

<sup>90</sup> - أمال عيادي، م س، ص 50.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- الوصاية على وكالة التنمية الرقمية<sup>91</sup>؛
- اختصاصات السلطة الحكومية<sup>92</sup> المكلفة بالصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي المنصوص عليها في المرسوم 2.16.533؛
- مهام السلطة الحكومية لتحديث القطاعات العامة المنصوص عليها في المرسوم 2.16.82، كما تتولى مباشرة السلطة على مجموع الهياكل المحدثة بموجب هذا المرسوم<sup>93</sup>.

وصفوة القول أنه، بالرغم من إنشاء هيئات تعنى بوضع وتنفيذ استراتيجيات المغرب الرقمي ومتابعتها، وتفعيل آليات الرقابة لإدخال الإدارة الرقمية في الإدارات العمومية وتفعيلها، فإن هذا لن يكون كافياً دون إنشاء هيئات تُعنى بحماية حياة المواطنين في مجتمع تتسم إدارته الرقمية بمجموعة من المخاطر. لذا، قام المغرب بإنشاء هيئات موازية لبناء الثقة الرقمية وتشجيع المواطنين على الدخول إلى عالم الرقميات.

### ثانياً: هيئات دعم الثقة الرقمية

وعيا من المغرب بأهمية حماية الحياة الخاصة للمرتفقين في ظل تعاملهم مع الإدارة الرقمية مادامت المعلومات في خدمتهم، وحتى لا تشكل أداة لإفشاء الأسرار أسرارهم الشخصية، وتقاديا للمس بهويتهم وحقوقهم وحررياتهم، عمل في نفس الإطار تنزيل ورش التحول الرقمي على خلق لجان لتدعيم الثقة الرقمية وتقريب الإدارة من المواطنين انطلاقاً من تنصيب لجنة وطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي (أ)، ولجنة لأمن نظم المعلومات (ب)، ثم لجنة وطنية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية (ج).

<sup>91</sup> - المادة 3 من مرسوم رقم 2.21.850 صادر في 14 من ربيع الأول 1443 (21 أكتوبر 2021)، المتعلق بتفويض بعض الاختصاصات والسلط إلى الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، منشور بالجريدة الرسمية عدد 7032 مكرر، بتاريخ 15 ربيع الأول 1443 (22 أكتوبر 2021)، ص 7964.

<sup>92</sup> - المادة 1 من نفس المرسوم.

<sup>93</sup> - المادة 2 من نفس المرسوم.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### أ: اللجنة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي

أحدثت اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات الشخصية بمقتضى القانون 09.08 الصادر في 18 فبراير 2009 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية<sup>94</sup>، لتضطلع بمهمة التحقق من أن عمليات معالجة المعطيات الشخصية تتم بشكل قانوني وأنها لا تمس بالحياة الخاصة أو بحقوق الانسان الأساسية أو بالحريات، ونظرًا لأن احترام الحريات والحقوق الأساسية للأفراد في معالجة البيانات الشخصية هو الهدف الرئيسي للجنة الوطنية، فإنها تُكلف بمجموعة من المهام والصلاحيات يمكن تقسيمها إلى ستة محاور:

**الاستشارة والاقتراح:** تتضمن تقديم المشورة للحكومة والبرلمان والإدارة بشكل عام فيما يتعلق بحماية البيانات الشخصية. لهذا الغرض، تقدم اللجنة آراءها حول مشاريع ومقترحات القوانين والنصوص التنظيمية المتعلقة بمعالجة البيانات الشخصية، كما تساعد الحكومة في تحضير وتحديد موقف المغرب أثناء المفاوضات الدولية في هذا المجال<sup>95</sup>.

**الحماية:** تُعد اللجنة الوطنية الهيئة المغربية الرسمية المكلفة بحماية البيانات الشخصية. هذه الصفة تتيح لها العمل على تعزيز الشفافية في استخدام البيانات الشخصية من قبل المؤسسات العامة، وضمان التوازن بين الحياة الخاصة للأفراد وحاجة المؤسسات لاستخدام

---

<sup>94</sup> - ظهير شريف رقم 1.09.15 صادر في 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية عدد 5711 بتاريخ 27 صفر 1430 (23 فبراير 2009)، ص 552.

<sup>95</sup> - للاطلاع أكثر انظر المواد 23، 24، 25، من المرسوم رقم 2.09.165 السالف الذكر.

- طبقا لمقتضيات المادة 27 من القانون 09.08، فإن هذه اللجنة تكلف بالإدلاء برأيها:

- أمام الحكومة والبرلمان بشأن مشاريع أو مقترحات القوانين أو مشاريع النصوص التنظيمية ذات الصلة بمعالجة المعطيات الشخصية؛

- أمام السلطة المختصة بشأن مشاريع أو مقترحات القوانين بإحداث ومعالجة المعطيات المرتبطة بالتحقيقات والمعطيات الإحصائية المجمعة والمعالجة من قبل هذه السلطات؛

- أمام السلطة المختصة بخصوص مشاريع النصوص التنظيمية الصادرة بإحداث ملفات متعلقة بالمعطيات الشخصية.

- حسب ما نصت عليه المادة 28 من نفس القانون، فإن هذه اللجنة تختص بمساعدة الحكومة في تحضير وتحديد الموقف المغربي أثناء المفاوضات الدولية في مجال حماية المعطيات الشخصية.

## التحول الرقمي لإدارة الضريبية

البيانات الشخصية في أنشطتها<sup>96</sup>.

**اليقظة التكنولوجية والقانونية:** تتمثل في مراقبة ودراسة وتحليل التوجهات والتحولات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية والمجتمعية التي قد تؤثر على مجال حماية البيانات الشخصية في المغرب<sup>97</sup>.

**التحري والمراقبة:** تتوفر اللجنة على سلطة التحري<sup>98</sup> والبحث التي تمكنها من مراقبة عمليات معالجة المعطيات الشخصية<sup>99</sup> للتأكد من توافقها مع مقتضيات القانون 09.08 ونصوصه التطبيقية، لهذا الغرض يمكن لأعوان اللجنة المفوضين الولوج لكل العناصر الخاصة بالمعالجة<sup>100</sup>.

**الإخبار والتوعية:** إطلاع الأفراد على حقوقهم التي يكفلها الإطار القانوني الجديد المتعلق بمعالجة البيانات الشخصية في المغرب، وتوجيههم لحمايتهم من أي استخدام تعسفي لبياناتهم الشخصية<sup>101</sup>.

**استقبال الشكاوى:** كل فرد يرى نفسه متضرراً من نشر أو معالجة بيانات ذات طابع شخصي يمكنه تقديم شكوى، حيث سيتم التحقيق في الشكوى والاستجابة لها، سواء من خلال

---

<sup>96</sup> - تقوم في هذا الإطار بما يلي:

- تلقي هوية المسؤول عن معالجة السجلات الممسوكة بغرض فتحها للعموم؛
- إعطاء رأيها أمام الحكومة بشأن القواعد المسطرية وحماية معطيات معالجات الملفات الأمنية الواجب تسجيلها؛
- ضمان مسك السجل الوطني المنصوص عليه في الباب السادس من نفس القانون لحماية المعطيات الشخصية؛
- توفرها على سلطة الأمر بإغلاق معطيات أو مسحها أو إتلافها، وكذا منع معالجة معطيات شخصية بصفة مؤقتة أو دائمة بما في ذلك المعطيات المتضمنة في شبكات مفتوحة لإرسال المعطيات، انطلاقاً من خادمتها تقع داخل التراب الوطني.
- أنظر المواد 28، 27، 30 من القانون رقم 09.08، السابق الذكر.

<sup>97</sup> - انظر المادتين 28 و29 من نفس القانون.

<sup>98</sup> - المادة 30 من نفس القانون.

<sup>99</sup> - المادة 17 من المرسوم رقم 2.09.165 السالف الذكر.

<sup>100</sup> - انظر المواد 16، ومن 18 إلى 22 من نفس المرسوم.

<sup>101</sup> - المادة 29 من القانون 09.08 السالف الذكر.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

إصدار أوامر بنشر تصحيحات أو إحالتها إلى وكيل الملك للمتابعة، أو كليهما<sup>102</sup>.

### ب: اللجنة الاستراتيجية لحماية الأنظمة المعلوماتية

أحدث المغرب اللجنة الاستراتيجية لحماية الأنظمة المعلوماتية والتي يعتبر إحداثها تنزيلا للمقتضيات نص المادة 9 من المرسوم 2.08.444 المحدث للمجلس الوطني لتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي التي تنص على أنه يمكن للمجلس إحداث أي لجان يراها ضرورية لإنجاز مهامه.

تأسيسا عليه، فقد تم إحداث اللجنة الاستراتيجية لحماية الأنظمة المعلوماتية (CSSSI) بمقتضى المرسوم<sup>103</sup> 2.11.508، وتوخي من إحداث اللجنة إعداد سياسة مرتبطة بحماية أنظمة المعلومات بالمغرب إلا أنه ورغم أهمية إحداث اللجنة فقد اقتصرتها مهامها على تقديم ما تراه مهما من اقتراحات دون أن تكون لها القدرة على<sup>104</sup>:

- تتبع تنفيذ التوجهات الوطنية الاستراتيجية في مجال الأمن المعلوماتي؛
- ضمان اليقظة التكنولوجية؛
- وضع معايير خاصة للأمن المعلوماتي؛
- السهر على ضمان تنفيذ التشريعات الخاصة بالأمن المعلوماتي.

### ج: اللجنة الوطنية لتبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية.

تم التنصيص على إحداث لجنة وطنية لتبسيط المساطر بموجب المادة 27 من القانون 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية<sup>105</sup> الصادر بتاريخ 6 مارس 2020،

102 - المادة 28 من نفس القانون.

103 - مرسوم رقم 2.11.508 صادر في 22 شوال 211432 شتنبر (2011) بإحداث اللجنة الاستراتيجية لأمن نظم المعلومات منشور بالجريدة الرسمية عدد 5987.

104 - محمد أبوعمار، م س، ص 139.

105 - ظهير شريف رقم 1.20.06 صادر في 11 من رجب 1441 (6) مارس (2020) بتنفيذ القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، منشور بالجريدة الرسمية عدد 6866.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

تتولى مجموعة من المهام<sup>106</sup>.

أما فيما يخص تأليف اللجنة الوطنية وتنظيم سيرها فقد نصت نفس المادة على صدور نص تنظيمي يتضمن ذلك، تطبيقا لمقتضيات المادة المذكورة صدر المرسوم رقم 2.20.660<sup>107</sup> بتاريخ 18 شتنبر 2020 المتعلق بتطبيق بعض مقتضيات القانون رقم 55.19، وجاءت المادة الثانية منه لتنظيم سير اللجنة وتشكيلها.

وفي الختام، فإن ورش التحول الرقمي حظي باهتمام كبير من المشرع المغربي، بحيث قام باستصدار ترسانة قانونية مهمة في مواكبة وتنزيل التحول الرقمي في الإدارة العمومية عامة، بل والدولة المغربية في إطار سعيها الدؤوب نحو تحقيق التنمية فقي مختلف القطاعات عمدت الى اعتماد استراتيجيات رقمية منذ أواخر التسعينات، كما عمدت الى احداث مجموعة من المؤسسات تعنى بهذا المجال.

ولكن نجاح هذا الورش التحولي الكبير لا يتوقف على نجاح الترسنة القانونية والمؤسسات التي تعنى به فقط، بل لا بد من إرادة قوية للفاعلين في مجال تقنيات الاتصال والاعلام وتشجيع الاستثمار فيه بشكل يحقق التنمية على هذا المستوى، وهو ما يلزمه الوسائل المالية، كما أن تأهيل العنصر البشري يشكل أحد أهم القنوات الرئيسية لبلوغ إدارة عمومية رقمية مدمجة بصفة عامة، والإدارة الضريبية الالكترونية على وجه الخصوص.

---

106 - المادة 27 من نفس القانون:

- تحديد الاستراتيجية الوطنية لتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية والسهر على تتبع تنفيذها وتقييمها.
  - تتبع تقدم ورش رقمنة المساطر والإجراءات الإدارية.
  - الاشراف على إنجاز دراسات لقياس مدى رضى المرتفقين
- 107 - مرسوم رقم 2.20.660 صادر في 29 من محرم 1442 (18 شتنبر 2020) بتطبيق بعض مقتضيات القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، منشور بالجريدة الرسمية عدد 6919.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### المبحث الثاني: الرقمنة نحو ابتكار حلول جديدة للتدبير الإداري بالإدارة الجبائية

أصبحت تكنولوجيات المعلومات الجديدة محركاً أساسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وهي، بحسب العديد من الاقتصاديين، السبب الرئيسي لزيادة الإنتاجية، خاصة منذ منتصف التسعينيات، وقد استفادت المنظمات العامة أيضاً من مكاسب الكفاءة والإنتاجية التي يوفرها استخدام تقنيات المعلومات الجديد، فمع أتمتة المعالجة واستخدام الخدمات عبر الإنترنت، أصبح من الممكن للمؤسسات العامة معالجة عدد كبير من الطلبات بسرعة دون زيادة قوتها العاملة<sup>108</sup>.

وستعمل التكنولوجيا الرقمية على إحداث تغيير عميق في عمليات الإدارة الداخلية والعلاقات مع دافعي الضرائب، سيتم استبدال جمود تكنولوجيا المعلومات الثقيلة بأنظمة جديدة لامركزية، ورشيقة، ومتراصة، وحتى شفافة في بعض الأحيان.

إن صعود الإجراءات عن بعد هو المظهر الأكثر وضوحاً للإدارة الرقمية: أولاً، إزالة الطابع المادي البسيط للإقرارات والأداءات، ثم إعادة تنظيم العمليات بالكامل (على سبيل المثال، بيع الطوابع الضريبية عبر الإنترنت أو الخصم المباشر) ومصدر ضريبة الدخل وحتى استخدام الذكاء الاصطناعي (تجارب في الكشف عن الاحتيال المحتمل بناءً على احتياطات البيانات أو التحكم الآلي في الإنفاق العام). بفضل التكنولوجيا الرقمية، تزداد الإنتاجية بشكل كبير، وتصبح العمليات أبسط من حيث المبدأ، ويصبح تجميع الخدمات المتفرقة ونقل وظائف معينة أمراً ممكناً. ويتم تعزيز الشفافية أيضاً من خلال تجميع بيانات دافعي الضرائب وبيانات الإدارة في حساب ضريبي واحد ومن خلال التواصل التدريجي للأكواد المصدرة لطرق حساب الضرائب الرئيسية (سياسة البيانات المفتوحة)<sup>109</sup>.

إن مستوى تطور الحكومة الإلكترونية يتماشى مع النتائج التي توصلت إليها الإدارات

<sup>108</sup>– Christian Boudreau, Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à 1ère des réseaux: l'exemple québécois, Revue française d'administration publique, (n°131), 3/2009, pages 527 à 539, p: 528.

<sup>109</sup>–Michel Le Clainche, La mythologie de l'administration fiscale: permanences et renouvellements, Gestion & Finances Publiques, (N° 1), 1/2021, pages 84 à 90, p: 88.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

في مختلف الوزارات، والإدارة الجبائية على الخصوص، من خلال جودة الخدمات التي تقدمها المواقع الإلكترونية للإدارات هي في المقام الأول توفير المعلومات، مع عدد قليل من الخدمات الإضافية المتاحة على المواقع الإلكترونية، وينبغي التأكيد على أن هذا النجاح رهين بمدى جودة الأنظمة المعلوماتية التي بحوزة الإدارة، وكذا رؤية شاملة للمشروع حول أبعاد هذا المشروع، التركيز على تأهيل الموارد البشرية لمواكبة هذا التطور، وهي مرتكزات أساسية لنجاح هذا الورش التحولي الكبير **(المطلب الأول)**. كما أنه مرتبط بنفس الحدة بمدى التزام كل أطراف العملية الضريبية - الإدارة الضريبية والملازم - من جهة، والمتدخلين في هذه العملية من جهة أخرى بالضوابط التي تحكم هذا التحول في التدبير الإداري على مستوى الإدارة الجبائية **(المطلب الثاني)**.

### **المطلب الأول: مرتكزات التحول الرقمي للإدارة الضريبية بين الفعالية والمحدودية**

تلعب الضرائب دوراً هاماً ليس فقط في تمويل الميزانية العامة للدولة بل أيضاً في توجيه النشاط الاقتصادي، وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية وإلزامية بكافة الهيئات والمؤسسات حيث تسعى إليه الدولة للتطبيق داخل الهيئات والمؤسسات والمصالح لملاحقة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات وفي إطار جهود الدولة لذلك يتم تحديث وميكنة دورة العمل بالإدارة الضريبية، والأخذ بالآليات الإلكترونية الحديثة التي تطبقها كبرى دول العالم بما يساهم في إحكام الرقابة على الأداء والنتائج الضريبية كأحد أهم مصادر الإيرادات العامة للدولة.

وتشهد الإدارة الضريبية حالياً تطوراً تكنولوجياً ضخماً، يحمل تطورات مذهلة في المستقبل سيكون لها تأثيرها البعيد على مفهوم المرفق العام وطبيعة الخدمة التي يقدمها للمرتفقين - الممولين -، ومما لا شك فيه أن الثورة التكنولوجية تحمل فرصاً كبيرة للتحديث والعصرنة<sup>110</sup>.

ولقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والثورة الرقمية في كل المجالات إلى بروز نمط جديد من الإدارة اصطلح عليه بالإدارة الإلكترونية أو الإدارة الرقمية، حيث أضحت الاستفادة من تطبيقات تقنية المعلومات هي الحل الأمثل للعديد من المشاكل المتعلقة بالإدارة

<sup>110</sup> - بدرية الطريقي، دور الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالمغرب، مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، عدد 3 و4، أبريل 2019، الصفحات 48-70، ص 50.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

القضائية التقليدية، وما تعانيه من ضخامة الملفات والتكرار للأصول الورقية والقرارات والقوانين، وببطء إجراءات تقديم الخدمات<sup>111</sup>.

وعليه سنتطرق خلال هذا المطب للمتطلبات التقنية والفنية (الفقرة الأولى) ثم سنحاول التطرق للمتطلبات البشرية والمالية، دون أن ننسى متطلبات الحماية القانونية، والتي تشكل عصب هذه العملية التحولية بالإدارة الجبائية (الفقرة الثانية).

### الفقرة الأولى: التأهيل المادي أساس رقمنة الإدارة الضريبية

تعتبر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهي القاعدة الأساسية التي تتبنى عليها الإدارة الإلكترونية، وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام ولاستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من حواسيب وأنظمة وقواعد بيانات وبرمجيات، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن<sup>112</sup>.

ولا شك أن الموارد المادية هي أهم أدوات التدبير العمومي ولا يخفى تأثيرها على مشاريع الخواص أيضا، وتعبير الموارد المادية لا يقتصر على الأموال فحسب وإنما يشمل أيضا كل المنقولات و الحقوق العينية من تجهيزات و أدوات وغيرها، ومن هنا تبرز قيمة هذه الموارد في تكريس مطلب الإدارة الإلكترونية و إخراجها إلى الوجود، ومن ثم فإن أهم مستلزم مادي لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يتمثل في توفير التمويل اللازم للجماعات المحلية، وذلك عن طريق إدراج بند ضمن ميزانياتها يسمح لها بتخصيص نفقات لتجهيز مكاتبها بالبنية التحتية اللازمة

---

<sup>111</sup> حسن أهروش، الإدارة الإلكترونية في المغرب بين الأبعاد الاستراتيجية وهامش الثقة الرقمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر المتخصص، جامعة محمد الخامس السويسي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سلا، السنة الجامعية، 2014\_2015، ص11.

<sup>112</sup> عبد الناصر حيدر علي المعمرى، مرجع سابق، ص49.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>113</sup>.

وعليه فإن مكنة الإجراءات والمساطر الضريبية، وتقديم الخدمات الإلكترونية، واعتماد آليات الإقرار والأداء الإلكتروني كمطلب رقمي في إدارة رقمية يقتضي توفير الوسائل التقنية واللوجستية، لذا لا بد من توفير البنية التحتية والمناسبة والتي تتطلب تجهيزات معلوماتية آلية، وكذا إنشاء البنية الشبكية (أولا)، كما يشكل إنشاء بوابات الإقرار والأداء الإلكتروني وكذا مواقع لتبادل المعلومات يعد أحد أهم دعائم البنية المعلوماتية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي في الإدارة الجبائية، وبلوغ الأهداف المسطرة في ورش اصلاح منظومة العدالة بالمغرب (ثانيا).

### **أولا: توفير الاجهزة التقنية**

تعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم وسائل نقل المعلومات على مبدئين أساسيين: أولهما تقني ويتضمن تمثيل المعلومات إلكترونيا وتناقلها عبر شبكة الأنترنيت مع ضمان سريتها، وثانيهما إجرائي ويتضمن طلب تمثيل المعلومات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة إلى حضور طالب الخدمة شخصيا إلى الجهاز الاداري أو استخدام النماذج والوثائق الورقية<sup>114</sup> (ب)، ولكن ذلك رهين بتوفير الاجهزة التقنية من حواسيب آلية وكاميرات وآلات الطباعة... الخ (أ).

### **أ: توفير الاجهزة التقنية**

إن البنية التحتية هي المكون الطبيعي والجانب الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية المحلية، ولا يمكن قيام المشروع بدونها، وكلما كانت البنية التحتية للاتصالات صلبة كلما كان لديها قدرة على الوفاء بالمتطلبات العملاقة التي تحتاجها تقنية المعلومات لتحميل أعمال الإدارة

---

113 - أحمدناه بوحجة، دور الادارة الإلكترونية في تأهيل الخدمات المحلية بالمغرب، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية \_مراكش\_، السنة الجامعية: 2009\_2010، ص 87،

114 احمدناه بوحجة، دور الادارة الإلكترونية في تأهيل الخدمات المحلية بالمغرب، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية \_مراكش\_، السنة الجامعية: 2009\_2010، ص 66 و67.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الإلكترونية ومما يسمح باستيعاب الزيادة والتوسع المستقبلي<sup>115</sup>.

تتطلب الإدارة الإلكترونية مستوى مناسب من الأجهزة الإلكترونية، التي تمكن من توفير الخدمات المطلوبة، وتأمين شبكة حديثة للاتصالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الإدارات العمومية نفسها، وبينها وبين المستفيدين من جهة أخرى، وبالتالي البنية التحتية هنا، لا تعني فقط الجانب الذي يخص الإدارات العمومية، بل الجانب الذي يتيح إمكانية الاستفادة من الخدمة العمومية للمستفيدين، سواء أفراد أو شركات<sup>116</sup>.

ولتحقيق الأهداف التي يطمح لها مشروع التحول الرقمي بالمغرب في قطاع الضرائب، لا بد أن تتضمن كل مكاتب وأقسام الإدارة الضريبية، والمصالح التابعة لها ما يكفي من أجهزة الحواسيب والطباعة وشاشات العرض الكبيرة والمتوسطة ومفاتيح وأدوات التخزين والبرامج التطبيقية المختلفة والمتنوعة المحكمة والأمنة، وتوفير الكاميرات ذات الجودة العالية وكل الأجهزة المعلوماتية التي تمكن من الاستفادة من الخدمات الإلكترونية والربط بينها وبين شبكة الأنترنت، مع الحرص على أن تكون كل هذه الأجهزة من النوع الممتاز بالتعاقد مع الشركات القوية في هذا المجال مع احترام شروط الضمان<sup>117</sup>.

وهي أهداف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال وجود أجهزة الحاسوب أساسا، التي تعتبر الحجر الأساس الأول في الأجهزة التقنية لرقمنة الخدمات الضريبية، بحيث لا يمكن تصور القيام بالإجراءات والمساطر بشكل رقمي من غير التوفر على أجهزة الحاسوب المتطورة عند كل المعنيين والمتدخلين في العملية الضريبية، حتى يمكن للإدارة الضريبية ربط الاتصال معهم.

وتستلزم حوسبة الإدارة الضريبية توفير أجهزة الحواسيب الآلية، لأنه لا يتصور أو تبادل المستندات والوثائق الإدارية -الإقرارات- ووثائق أخرى بين الممول والإدارة الضريبية، دون

<sup>115</sup> - نفسه، ص 88.

<sup>116</sup> - محسن الصباحي، الإدارة الإلكترونية، رافعة للنموذج التنموي الجديد، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 162، فبراير 2022، الصفحات: 335-315، ص 333.

<sup>117</sup> سعيد بوطويل، مشروع المحكمة الإلكترونية بالمغرب، دراسة أولية في آليات المحكمة الإلكترونية وأحكامها، د ذ ط، مطبعة دار الافاق، الدار البيضاء، 2021، ص 30.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وجود هذا الجهاز، إذ يعد أساس العمل بهذا النظام بالنظر للقدرات العالية التي تتميز بها كسرعة الأداء ودقة التنفيذ، القدرة على التخزين وتعدد الاستخدامات<sup>118</sup>، كما يمكن المرتفقين من أداء الضرائب المستحقة عليهم بطرق الكترونية دون الانتقال إلى المصلحة المختصة - القابض-.

وفي إطار تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لإدارة الضرائب قامت هذه الأخيرة عبر مختلف السنوات بصيانة معدات التكنولوجيا بموجب 33 عقد أبرمته مع مختلف مقدمي الخدمات، وكذا اقتناء 1290 حاسوب و120 حاسوب محمول لمختلف مصالحها، ودعمت مصالحها ب (SERVEUR 189) و277 قاعدة بيانات، أما فيما يخص الشبكات فتم ربط مختلف مصالح المديرية ببعضها وتحديث الشبكة الواسعة WAN بتركيب 144 جهاز توجيه<sup>119</sup>.

وتجدر الإشارة إلى تحدي الامن المعلوماتي الذي يواجه هذه البرامج، لذا فإن توفير الأجهزة المعلوماتية رهين بتوفير الوسائل التقنية الحمائية باعتماد البرامج التطبيقية الآمنة، وتأمينها من الاختراق والفيروسات الإلكترونية ووسائل التجسس الإلكتروني، وهو ما يستدعي استخدام البرامج المعلوماتية التطبيقية الأصلية، وابتكار برامج حصرية لا يمكن استعمالها من قبل جهات أخرى، مع التتبع والصيانة المستمرة للأجهزة والوسائل التقنية للحفاظ على أدائها وحمايتها من العطب وبالتالي حماية المعطيات من الإتلاف<sup>120</sup>.

وفي إطار تنزيل ورش التحول الرقمي بالإدارة الضريبية ومواجهة تحدي الأمن المعلوماتي فقد تم إبرام اتفاقية مع شركة MA-CERT المتخصصة في مجال أمن المعلومات<sup>121</sup>.

<sup>118</sup> عادل مرزوك، م س، ص 24.

<sup>119</sup> - احمدناه بوحجة، م س، ص 92.

<sup>120</sup> سعيد بوطويل، م س، ص 30.

<sup>121</sup> - احمدناه بوحجة، م س، ص 93.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### ب: توفير البنية الشبكية

تعبر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للإدارة الرقمية، التي تشكل قاعدة أساسية وتمكينية لقدرات مشتركة وضرورية لوجود وعمل نظم المعلومات، وتتكون هذه البنية من شبكتين الأولى داخلية، وتسمى الإنترنت والثانية خارجية، وتسمى بالإكسترنانت، ثم شبكة الإنترنت التي تعرف بأب الشبكات.

#### 1: انشاء شبكة داخلية

هي شبكة رقمية للاتصال والتواصل والترابط بين الشبكات الحاسوبية المتناثرة في أنحاء العالم. والتي يحكم ترابطها مع بعضها بروتوكول موحد (IP) التي تساعد في تداول وتدفق المعلومات، وطرح واستعمال البرامج التطبيقية والربط بين المؤسسات والأجهزة عبر وسائل الربط الصوتية والمرئية، وتقدم الأنترنت العديد من الخدمات مثل الشبكة العنكبوتية العالمية "world wide web" والتي يرمز لها (www) واختصارا يطلق عليها بخدمة الويب (web) والبريد الإلكتروني، وتقنيات التخاطب، وبروتوكولات نقل الملفات، وقد ساهمت الأنترنت في تغيير المفاهيم التقليدية للعديد من المجالات وبروز مجتمع المعلومات، وتعد دعامة أساسية للتواصل الإلكتروني في جميع المجالات<sup>122</sup>.

#### 2: انشاء شبكة خارجية

وتسمى الشبكة الخارجية Extranet هي مجموعة شبكات الإنترنت التي ترتبط ببعضها عن طريق شبكة الإنترنت، ويشار إليها بعدة تسميات طريق المعلومات السريع المجتمع العالمي الفضاء التخيلي، فهي توظف لعملية الربط والتبادل المعلوماتي مع المستفيدين من خارج الإدارة عكس شبكة الإنترنت التي تقوم بعملية الربط داخل الإدارة، وتتطلب كلمة المرور للدخول إليها. وقد واكبت هذه الشبكة تطور الإدارة الرقمية على اعتبار أنها تشكل البنية التحتية الرئيسية

<sup>122</sup> سعيد بوطويل، م س، ص 29.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

لعملها، حتى أضحت عنصراً مهماً لا يمكن لها أن تتطور من دونها<sup>123</sup>.

**3: شبكة الإنترنت:** تجمع هذه الشبكة بين جوانب الشبكة الداخلية والخارجية، فيمكن القول على أنها شبكة الشبكات التي ترتبط فيها نظم الحاسوب بالشبكات الإقليمية، وبنظم الشبكات العالمية ذات التقنيات العالية، وبذلك تكتسي أهمية كبرى في مجال الإدارة الرقمية، لكونها تعد أم الشبكات الأخرى، والفضاء الرقمي وقاعدة الانطلاق التقنية لهذه الإدارة، كما أنها تستند في الأساس على خيارات تطوير تكنولوجيا الاتصالات والشبكات وعصرنة الإدارات العمومية<sup>124</sup>.

### ثانياً: البنية المعلوماتية - الأنظمة المعلوماتية للإدارة الضريبية -

تعتبر البنية المعلوماتية أساسية لتنظيم وتنظيم البيانات والمعلومات بطريقة منطقية ومنظمة. وتساعد البنية المعلوماتية في تحديد كيفية تخزين وتنظيم البيانات والمعلومات داخل نظام معين، مما يسهل الوصول إليها واستخدامها بكفاءة وفعالية. فهي تعتبر البنية المعلوماتية جزءاً هاماً من عمليات إدارة المعلومات وتحليلها، وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

وتماشياً مع استراتيجية التحول الرقمي الذي يشهده المغرب، قامت المديرية العامة للضرائب بتحديث إدارتها وتحويلها نحو إدارة إلكترونية، وقد استهدفت هذه الطفرة كامل هيكلها (رأس المال والمعايير ونظام المعلومات والتنظيم)، بهدف رئيسي واحد، وهو إطلاق الإصلاح الجديد للمديرية العامة للضرائب - تجريد الإجراءات الضريبية من الطابع المادي -، لا سيما فيما يتعلق بالإقرار الضريبي ونظام الدفع، كما تسعى من خلال الرقمنة إلى التغلب على عدد من المشاكل، أبرزها بطء الإجراءات الإدارية وتعقيدها، والعبء الزائد على الموظفين العموميين وتعقيد عمليات التدقيق الضريبي، وانخفاض مشاركة دافعي الضرائب، وتطور ممارسات

<sup>123</sup> امال عيادي، دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية، "الإدارة القضائية نموذجاً"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي غياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش، السنة الجامعية: 2021\_2022، ص88.

<sup>124</sup> المرجع نفسه، ص 88 و89.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الاحتيايل الضريبي، وبالتالي المستوى المنخفض للغاية لاسترداد ديون الدولة.

فبالإضافة الى موقع "شكاية" وبنك المعلومات "Manar-Star"، كما سنرى ذلك لاحقاً، عززت الإدارة الضريبية استراتيجية التدبير الرقمي بمجموعة من الأنظمة تسعى من خلالها الى تنزيل ورش التحول الرقمي، لذا سنحاول تسليط الضوء على إجراءات التجريد المختلفة التي تطبقها المديرية العامة للضرائب.

### أ: مشروع SIT >> النظام الضريبي المتكامل <<

الهدف من هذا المشروع هو خلق نظام متكامل موجه نحو المكلف ويأخذ بعين الاعتبار جميع أنشطة المديرية العامة للضرائب، وفي الواقع، فإن جميع الأنشطة المتعلقة بالوعاء الضريبي، بما في ذلك المهام المختلفة لحفظ سجلات دافعي الضرائب والإقرارات والتخطيط والتحصيل والمحاسبة، استفادت من الابتكارات الهامة، مما سمح للمديرين بتركيز عملهم على الرقابة<sup>125</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، يهدف النظام بشكل أساسي إلى تحسين الإدارة من خلال زيادة مستوى رضاهم، ولأجل ذلك تم تصميم SIT حول ملف ضريبي واحد ودمج جميع المعلومات الخاصة بكل دافع ضرائب، ويتكون من المكونات الرئيسية التالية:

- **SIT-Assiette**: النظام الضريبي المتكامل، وهو أحد مكونات القاعدة الضريبية التي تتكون من تطوير وتنفيذ ونشر تطبيقات القاعدة الضريبية لجميع الضرائب مجتمعة.
- **SIT-PVRC**: نظام الضرائب المتكامل، والبرمجة، والتحقق، والفحص الشامل، وعنصر التقاضي.

<sup>125</sup>-HACHEM Zineb, Le rôle de la dématérialisation des procédures fiscales dans l'amélioration de la performance du contrôle fiscal au Maroc,

مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد سطات، 2022، ص 236.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- **SIT** المتعلقة بالتسجيل والتحقق (SIT-control) والشؤون القانونية (SIT-AJ). وتكمل هذه التطبيقات التي تم نشرها التغطية الوظيفية لـ SIT.

بالإضافة إلى ذلك، فهو يتضمن تطبيقات أخرى تسمح بالاتصال متعدد الوظائف مع الوزارة المشرفة ومع الإدارات الشريكة الأخرى تحت نفس الإشراف.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الضريبية اعتمدت نظام SIT بغية تدارك الاختلالات التي كان يعرفها النظام المعلوماتي القديم SIA، حيث تبنت الإدارة العامة للضرائب مقارنة تعتمد على الموثوقية وتوحيد التعريف الضريبي، هكذا جعل النظام المعلوماتي SIT من عملية التعريف عنصرا أساسيا في تدبير ملفات الملزمين إلا أنه لوحظ أن عملية تعميم موثوقية المعطيات الموجودة لم تكتمل حيث إن المعطيات المرحلة إلى النظام المعلوماتي الجديد SIT تعاني من نقص الموثوقية، إذ لم يتم توثيق مفتاح رقم البطاقة الوطنية الذي يفترض أن يكون أساس تمييزي بين الملزمين.

يعرف نظام **SIT** عدة عيوب من بينها:

- إمكانية الإبقاء على تعاريف ضريبية مزدوجة الملزم واحد بالنسبة للمعطيات المرحلة.
- إمكانية عدم إدخال معطيات من المفترض أن تكون إجبارية إلى النظام المعلوماتي SIT وخصوصا رقم البطاقة الوطنية (ما يناهز 50% من الملزمين).
- إمكانية إحداث تعاريف ضريبية متعددة لملزم واحد بسهولة من طرف مصالح الوعاء. وتتضمن هذه الوضعية مخاطر مهمة قد تكون لها آثار وخيمة على فعالية المراقبة الداخلية وعلى المداخل الجبائية<sup>126</sup>

**ب: SIG نظام المعلومات الجغرافي:**

هو نظام مستحدث ينتمي للجبل الثاني لا يزال قيد التجربة، حيث سيعوض الإحصاء

<sup>126</sup> - للمزيد من الاطلاع أنظر التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات لسنة 2011، الجزء الأول، ص 19.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

التقليدي للمكلفين بأخر إلكتروني، يعتمد على تحديد الموقع الإلكتروني للمكلف، ويعمل النظام على جمع البيانات ميدانيا باستخدام الهاتف المحمول و دمج البيانات التي تم تجميعها ميدانيا وتلك التي تم جمعها من لدى الشركاء والتميز الجغرافي وتحليل البيانات وتقييم النتائج، وقد كشفت النتائج الأولية من تجربته في منطقة من العاصمة الرباط حوالي 7000 نشاط غير مععلن، ويعتبر هذا النظام أداة مساعدة على توسيع الوعاء الضريبي وكشف التصرفات الغير قانونية كالتهرب والغش الضريبي<sup>127</sup>.

### ج: نظام معلومات اتخاذ القرار (SID) التابع للمديرية العامة للضرائب

يتم تعريف نظام معلومات اتخاذ القرار (SID) على أنه "مجموعة من البيانات الموجهة نحو موضوعات معينة، متكاملة، تعتمد على الوقت، غير متقلبة، تهدف إلى مساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم"، ومن الضروري دعم عملية صنع القرار والمساعدة في تحليل النتائج والتغلب على مخاطر الأخطاء.

لم تتجاوز إدارة المعلومات الخاصة بالمديرية العامة للضرائب هذا الإطار من أجل السماح بتحليل متعدد الأبعاد للبيانات والتحكم والإدارة من خلال لوحات المعلومات وتسهيل عمليات "رفع التقارير" إلى صناع القرار على جميع مستويات التسلسل الهرمي (الإدارة العامة، دراسة المديرية الإقليمية تعمل على تم إطلاق إنشاء نظام معلومات صنع القرار (SID) في مارس 2010<sup>128</sup>.

### د: نظام "DARIBATI"

في إطار مواصلة إستراتيجيتها الرقمية وتحسين الخدمات المقدمة للمرتفقين، أطلقت المديرية العامة للضرائب نسخة باللغتين العربية والفرنسية للتطبيق الهاتفي Daribati كما

<sup>127</sup>–Direction générale des impôts. Rapport d'activité 2018. P: 23

<sup>128</sup> –HACHEM Zineb, Le rôle de la dématérialisation des procédures fiscales dans l'amélioration de la performance du contrôle fiscal au Maroc, مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات مقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، سطات، 2022، ص 237.

## التحول الرقمي لإدارة الضريبة

أغنت الفضاء المتعلق بالشهادات الإلكترونية.

وهكذا صار بإمكان الأشخاص المنخرطين في الخدمات الإلكترونية SIMPLE تحميل

الشهادات التالية:

- ورقة تبليغ رقم التعريف الضريبي؛
- شهادة التسجيل في الرسم المهني؛
- شهادة رقم الأعمال؛
- شهادة الوضعية الجبائية القانونية؛
- شهادة الدخل؛
- شهادة التشطيب من الرسم المهني؛
- شهادة أداء الضريبة الخصوصية السنوية على المركبات.

وفي إطار سياسة التدبير عن قرب، يجدر التذكير أن تطبيق DARIBATI يقدم خدمات متنوعة كالإطلاع على الوضعية الجبائية (الإقرارات أو الدفوعات والمبالغ المستردة والضرائب والرسوم الصادرة....)، والأداء وشراء الطوابع الجبائية إلخ<sup>129</sup>.

### ه: النظام الضريبي عبر الإنترنت << SIMPL >>

في إطار مواصلة إستراتيجيتها الرقمية وتحسين الخدمات المقدمة للملزمين، أغنت المديرية العامة للضرائب باقة الخدمات الإلكترونية SIMPL بوظيفة جديدة للأداء بطريقة إلكترونية. وهكذا، فبالإضافة إلى الوظائف التي تم تطويرها سابقا، والتي تمكن المنخرطين في الخدمات الإلكترونية SIMPL من الأداء التلقائي لمختلف الضرائب والرسوم دون الحاجة إلى التنقل لمقرات المديرية العامة للضرائب، فقد تم توسيع نطاق هذه الخدمة لتشمل الأداء

---

<sup>129</sup> يمكن تحميل هذا التطبيق مجانا على «بلي ستور» (Android) و«آب ستور» (IOS) - بحار محمد، تطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب: نموذج المديرية العامة للضرائب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 185، يونيو 2021، الصفحات: 400-369، ص 395.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الإلكتروني للإشعارات الضريبية الأمر بالاستخلاص وسندات المداخل)<sup>130</sup>.

ويشكل نظام "SIMPL" أحد المحاور الرئيسية للاستراتيجية الشاملة للمديرية العامة للضرائب هو "... أن تصبح إدارة رقمية من خلال: تطوير وتعميم الإجراءات الآمنة عن بعد".

أكثر من مجرد منصة واجهة بسيطة لدافعي الضرائب أو ممثليهم، هذا الجهاز، المسمى "SIMPL"، والمتوفر على الموقع الرسمي للمديرية العامة للضرائب، هو "مطحنة رقمية" تسمح بنقل المعلومات المحاسبية الضريبية تحت أشكال مختلفة من النظام المحاسبي للمديرية العامة للضرائب الشركات دافعة الضرائب إلى قاعدة بيانات DGI (SIT: نظام الضرائب المتكامل) لاستغلالها<sup>131</sup>.

وتظهر تجربة نظام «SIMPL» وغيرها من الإجراءات التي اتخذتها الإدارة الضريبية من أجل إقحام تكنولوجيا المعلومات في تدبير عملياتها وأداء خدماتها، أنها لم تحقق التحول المنشود على مستوى التنظيم والأداء الإداري، وذلك في اتجاه المزيد من التبسيط للمساطر والعمليات الإدارية، وذلك بسبب كيفية وطريقة تعامل إدارتنا ومواطنينا مع هذا المعطى الرقمي الجديد؛ فالأمر يتعلق بتغيير الثقافة والبنية الإدارية، وذلك من خلال القيم<sup>132</sup>؛ لأن هذه الأخيرة هي من يجب أن تعطي الدينامية للإدارة الضريبية الإلكترونية، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين المصالح المعنية، وعدم وجود مدير للمشروع يعمل في إطار رؤية شمولية مما يؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة، خاصة وأن الخدمات التي تقدمها الإدارة الضريبية تبقى ذات طبيعة خاصة، وغالبا حفيظة الملزمين وتدفعهم للتوتر والاحتجاج<sup>133</sup>.

130 - وتتاح هذه الخدمة مباشرة من خلال الرابط: <https://simpl-cf.tax.gov.ma/comptefiscal/login> ،

أو عبر البوابة الإلكترونية للمديرية العامة للضرائب من خلال فضاء SIMPL .

- بحار محمد، تطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب، نموذج المديرية العامة للضرائب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 185، يونيو 2021، الصفحات: 400-369، ص 395 - 396.

131 - HACHEM Zineb, Le rôle de la dématérialisation des procédures fiscales dans l'amélioration de la performance du contrôle fiscal au Maroc, op cit, p: 337.

132 هشام مليح، م س، ص 82،

133 - هشام مليح، م س، ص 82.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وختاماً، فرغم التقدم الكبير الذي عرفته الإدارة الضريبية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أن مرتكزات نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية لا يعتمد على التطور التكنولوجي بشكل عمودي، بحيث يشمل فئة محدودة من القطاعات أو المؤسسات أو أفراد المجتمع، بل أن التطور الحقيقي في هذه التكنولوجيات يجب أن يأخذ الجانب الأفقي ليوفر أكبر تغطية ممكنة من القطاعات والمؤسسات والمواطنين، لذلك فإن الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد أحد أهم المرتكزات الأساسية لقيام مشاريع الحكومة الإلكترونية

### **الفقرة الثانية: المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي بالإدارة الضريبية**

حدد المغرب مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لتحديث الإدارة العمومية من بينها تطوير الرقمي وطبقاً للتوجيهات السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، تعتبر رقمنة الخدمات العمومية أحد القطاعات ذات الأولوية في الاقتصاد المغربي نظراً لمساهمته الفعالة في التنمية البشرية والاقتصادية، ورهان الرقمنة لا يقتصر على التحديث فقط، بل يتعلق الأمر بالانخراط الفعلي للمغرب في التحولات العالمية، إلا أن توجه المغرب يصطدم بتحديات سوسيولوجية وتديرية مرتبطة بطبيعة المجتمع وبيروقراطية الإدارة<sup>134</sup>.

تعد الإدارة الضريبية الرقمية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال كافية تضمن له النجاح والاستمرار، وبلوغ الأهداف المنشودة لتهيئة الإدارة للتحول الإلكتروني، من خلال تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات والبرامج الإلكترونية، وبالتالي من الضروري رصد ميزانية مستقلة تكون تحت المراجعة الدورية لديمومة التمويل المستمر للإدارة الإلكترونية.

فقبل الحديث عن المتطلبات التي تتعلق بالعنصر المادي والمالي الذي يحقق نجاح أي مشروع (ثانياً)، لابد من التأكيد على الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري، باعتباره أساس التنمية في جميع المجالات (ثالثاً). ولكن هذا يتطلب تدخل المؤسسة التشريعية لتوضيح معالم

---

134 - هشام العقراوي، تحديات الانتقال من بيروقراطية التدبير الورقي نحو التدبير الرقمي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد سطات، 2022، ص 112.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

هذا الورش التتموي الجديد (أولا).

### أولا: المواكبة التشريعية للتحول الرقمي أساس التحديث الإداري

تعتبر الإصلاحات القانونية الهادفة إلى خلق بيئة تشريعية جيدة من أهم المداخل المطلوبة لتطوير الإدارة الإلكترونية المحلية، حيث يتم ضبط الأنشطة الإدارية من خلال إطار قانوني يشمل الدستور والقوانين الأخرى<sup>135</sup>. فالقانون ليس بمعزل عن الواقع وضروراته، بل يجب أن يكون مرآة تعكس الواقع الاجتماعي السائد في مجتمع ما، حتى يصبح أكثر وفاء بحاجات المجتمع ويساير مظاهر التقدم فيه، فالقاعدة القانونية تعد في الحقيقة انعكاسا للظروف السائدة في مجتمع معين. ومادامت هذه الظروف في تطور دائم ومستمر فإن القاعدة القانونية تتناسب مع هذا التطور تناسبا اطراديا، لتسايره هذا وتتخلص من التطبيقات العتيقة التي تعوق حركته ومرونته، وما من نص قانوني إلا كان وراءه دافع عملي وباعث واقعي حث على سنه واتخاذ الإجراءات اللازمة لإصداره<sup>136</sup>.

وتماشيا مع ما سبق جاء إقرار المشرع الضريبي المغربي للإقرار والأداء الإلكتروني للضريبة في سياق يتسم بالعولمة المعلوماتية، حيث كان لا بد من مساندة التحول الرقمي الذي يشهده العالم، وتدخل لينظم الإقرار والأداء الإلكتروني بمقتضى المادة 155 من المدونة العامة للضرائب، إلا أن محاولته هاته تعثرها مجموعة من الإشكالات سنرى بعضها لاحقا، من قبيل عدم وضع تعريف دقيق لهذين النظامين، كما انه لم يحدد معالم نظام الإقرار الإلكتروني ونوعه.

ومن الإشكالات التشريعية التي يثيرها الأداء الإلكتروني للضريبة نجد إشكالية الإثبات، ذلك أن المشرع المغربي في إطار المقتضيات المنظمة للأداء الإلكتروني لم ينظم طرق إثبات تنفيذ هذا الأداء، وان كان قد أشار إلى توصل الملزم بوصولات وإشعارات عن كل عملية أداء،

<sup>135</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2006، ص 65. اوردته سناء الحجاجي، الإدارة الإلكترونية المحلية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون الخاص، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - سلا، السنة الجامعية: 2013-2012، ص 83.

<sup>136</sup> - داوود عبد الرزاق الباز، الإدارة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، د ن ط، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2004، ص 38.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

إلا أن الإشكال الذي يثار هو إلى أي حد يمكن اعتبار هذه الصولات والإشعارات بمثابة دليل يمكن الاحتجاج به؟

ولهذا، لابد من الأخذ بعين الاعتبار النصوص التي تعالج الوسائل التقليدية من حيث الإجراءات الخاصة بالإثبات والجزاء، بحيث أن هناك استحالة في تعميمها على طرق ووسائل الأداء الإلكترونية الحديثة، نظرا للاختلاف في طبيعة كل منهما، فالوسائل التقليدية تعتبر أن العنصر البشري هو الأساس في عملية الالتزام بالسداد والقيام به والاستلام والإقرار به أو إنكاره، بما في ذلك عنصر الكتابة والتوقيع، وذلك من أجل إتمام عملية الأداء<sup>137</sup>.

وفي السياق نفسه، فإن العمل بنظام معلوماتي وتقني متطور يقتضي التدخل لوضع منظومة قانونية تشريعية معلوماتية وتقنية متطورة، وفق مدونة الكترونية للإدارة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية القضائية فعالة في حماية المعطيات وتنظيم آليات التبادل اللامادي للمعطيات، وأمن نظم المعلومات، والتصدي للجرائم الإلكترونية المستحدثة بفعل التطور المعلوماتي<sup>138</sup>.

ووعيا من المشرع المغربي بهذه المسألة، فقد حرص على تهيئة بيئة قانونية ملائمة للتطورات التقنية في المعاملات الإلكترونية، فقد أصدر سنة 2007 القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، ويحدد هذا القانون النظام المطبق على المعطيات القانونية التي يتم تبادلها بطريقة إلكترونية، وعلى المعادلة بين الوثائق المحررة على الورق المعدة على دعامة إلكترونية، وعلى التوقيع الإلكتروني.

كما قام المشرع المغربي على غرار المشرع الفرنسي لتتيمم الفصول 417 و425 - 440 - 443 من قانون الالتزامات والعقود، وذلك لتمتع الوثيقة الإلكترونية بنفس قوة الإثبات التي تتمتع بها الوثيقة المحررة على الورق كتابة.

كما عمل المشرع المغربي على إصدار تشريعات تنظم التعامل بالآليات التكنولوجية

<sup>137</sup> - صالح ايت احدي، الإقرار والأداء الإلكتروني الضريبي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون الخاص، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السوسية، السنة الجامعية: 2016 - 2017، ص 130.

<sup>138</sup> سعيد بوطويل، م س، ص 31.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

داخل الإدارات المغربية، ومن بين تلك التشريعات مرسوم وزير المالية والخصوصية المحدد لشروط تطبيق مسطرة الإقرار والأداء الإلكترونية والمعلومات الأوتوماتيكية، والتي تدخل ضمن مشروع المخطط الوطني لتصميم تبادل المعلومات إلكترونياً<sup>139</sup>.

### ثانياً: المرتكزات المالية أساس نجاح التحول الرقمي بالإدارة الجبائية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال كافية تضمن له النجاح والاستمرار وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات والبرامج الإلكترونية وتحديثها، وتدريب وتأهيل العناصر البشرية باستمرار، وهي متطلبات تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة التقليدية، لذلك من الضروري رصد ميزانية مستقلة تكون تحت المراجعة الدورية لديمومة التمويل المستمر للإدارة الضريبية الإلكترونية<sup>140</sup>.

لتجاوز هذا العائق المالي، ينبغي على المغرب السعي إلى الاستثمار في هذا المجال على غرار عدد من الدول الرائدة في تطبيق نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية. فقد قامت هذه الدول بوضع استراتيجيات وسياسات تحفيزية من خلال هيئات ووكالات حكومية متخصصة. على سبيل المثال، في إيرلندا تم تأسيس دائرة البرمجيات الوطنية ضمن وكالة التنمية الاقتصادية لتحفيز الاستثمار الوطنية.

توجد في جميع الدول التي حققت تقدماً كبيراً نحو اقتصاد المعرفة هيئات ووكالات وطنية مستقلة ذات إمكانيات وموارد ضخمة لتحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي في مشروعات الاقتصاد الجديد.

كما ابتكرت هذه الدول آليات مختلفة لتشجيع الابتكار والريادة في مشروعات الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية. على سبيل المثال، في إيرلندا يوجد مركز للابتكار وتطوير منظمات الأعمال الناشئة الذي نجح في رعاية واحتضان شركات البرمجيات وتكنولوجيا

<sup>139</sup> عبد الناصر حيدر علي المعمرى، مرجع سابق، ص51.

<sup>140</sup> سعيد بوطويل، مرجع سابق، ص34.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

المعلومات. أما في الأردن، فتوجد حاضنة تُسمى مجموعة التكنولوجيا الأردنية التي تقدم المساعدة المالية بحد أقصى لا يزيد عن 30% من قيمة المشروع. وقد حقق هذا البرنامج نجاحاً نسبياً، إلا أن تأثيره لا يزال محدوداً في تلبية احتياجات قطاع تكنولوجيا المعلومات<sup>141</sup>.

أما المغرب فيتعين عليه إن أراد المضي قدماً في هذا المجال أن يعتمد على مجموعة من التدابير مثل:

- تنفيذ سياسة عمومية لمساعدة القطاع عبر جهاز مالي لتقاسم المخاطر من أجل دعم الابتكار وخلق قيمة مضافة، ومواكبة المقاولات منذ لحظة إنشائها إلى مرحلة الاستغلال وعلى الخصوص فيما يتعلق بالولوج إلى صناديق الضمان والحوافز الضريبية على الاستثمار.

- اعتماد وتطبيق تدابير مواكبة لمقاولات تقنيات الإعلام والاتصال في مسيرتها التصديرية نحو الأسواق الدولية، مثل إعداد صندوق للتمويل المشترك الخاص بالمقاولات الصغرى والمتوسطة المختصة في تقنيات الإعلام والاتصال، لاسيما وأن الحجم الصغير لهذه المقاولات يحد من الموارد التي يمكن تخصيصها للأنشطة المرتبطة بالتسويق، ويعرقل هذا الواقع نمو القطاع خصوصاً وأن الأمر يتعلق بموارد يصعب ضمان مردوديتها في السوق المغربي وحده.

- إعداد أماكن مخصصة مثل إحداث قطب تكنولوجي أو حظائر تكنولوجية جهوية.

- تمويل مشاريع البحث والتطوير المتعلقة بالتقنيات الحديثة<sup>142</sup>.

ويجب أن ينظر إلى تلك التدابير على أساس أنها استثمار سيعود بفوائد جمة على تطبيق

---

141 - ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دون ذكر الطبعة، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2005، ص 304.

142 - صلاح الدين أبو حنين، الإدارة الالكترونية، بين رهان تجويد العمل الإداري وتحدي الامن المعلوماتي، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش، السنة الجامعية: 2018-2019، ص94.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى المنافع المتوقعة من تطبيق تلك الإدارة.

فالمتطلبات الاقتصادية والمالية من العوامل الرئيسية التي قد تعوق أو تؤخر مشاريع الحكومة الإلكترونية، لذلك يجب دراسة العائد والتكلفة المشاريع الحكومة الإلكترونية، لذا فإنه حيث يجب دراسة كل من نواحي القوة والضعف للمتطلبات الاقتصادية والمالية، وذلك لمعرفة كيف يمكن تخطي هذه التحديات لضمان النجاح في وضع دراسة عملية مالية لمشاريع الحكومة الإلكترونية<sup>143</sup> التي تعد الإدارة الضريبية طرفا فيها.

### **ثالثا: تأهيل العنصر البشري مدخل أساسي لتدبير رقمي جيد**

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في اي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري<sup>144</sup>.

ويتوزع العنصر البشري بين فئات مختلفة، إذ نجد الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البيئة الإنسانية ورأس المال الفكري للمؤسسة، ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الرقمية<sup>145</sup>.

هكذا لم يعد الدور التقليدي مثل (حفظ سجلات الموظفين) مقبولا أو كافيا، في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه الإدارة المحلية من تقدم تكنولوجي وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة واختلاف سلوكيات الموظفين، وكلها تحديات إلى جانب أخرى تتطلب أدوارا مختلفة لإدارة الموارد البشرية الحديثة حتى تواكب مراحل التطور، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في

<sup>143</sup> عبد الناصر حيدر علي المعمري، مرجع سابق، ص 50.

<sup>144</sup> عبد الناصر حيدر علي المعمري، مرجع سابق، ص 46 و 47.

<sup>145</sup> امال عيادي، م س، ص 86.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

تعاملاتها مع مواردها البشرية خاصة في مجال تقوية قدراتها<sup>146</sup>.

فعلى هذا المستوى، يتطلب تطبيق الإدارة الرقمية تأهيل العنصر البشري للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك عن طريق تنمية وتطوير مؤهلاتهم ليصبحوا على درجة عالية من المهارات المرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وشبكات الاتصال، من خلال وضع خطط للتأهيل والتدريب بالشكل الذي يمكنهم من استيعاب كل التغيرات وعدم مقاومتها<sup>147</sup>.

وبالتالي فإن تطوير إدارة موارد بشرية أكثر فردية، مما ينتج عنه مفاوضات وآثار من خلال تحول الإدارة في الإدارة الضريبية، لا يزال يتعين بناؤه. ويبقى أنه في نظام الإدارة الذي يصبح أكثر فردية ولا مركزية، سيصبح من الضروري أن يكشف العقد المبرم بين الموظف المدني والإدارة عن العلاقة بين ممارسة المهنة والمهارات والمهمة العامة التي يلتزم بها أو ارتبط بها<sup>148</sup>.

وتجدر الإشارة في النهاية إلى أن الأزمة الصحية التي اجتاحت العالم في عام 2020 لعبت دوراً محورياً في إعادة التفكير بتطوير العنصر البشري، حيث تم البدء في الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتدريبه وتزويده بكل المعلومات التي تساعد على التأقلم مع الوضع الحالي للعالم، وما يتطلبه من تحول رقمي وتكنولوجي.

كما يمكن توجيه "الإدارة العامة الجديدة" نحو نموذج المنظمات التي تعزز تنمية الموارد البشرية، وتطوير الاستقلالية والمساءلة، وتقاسم المعلومات والمعرفة والمكافآت، ولقيام بذلك،

---

<sup>146</sup> احمدناه بوحجة، دور الادارة الإلكترونية في تأهيل الخدمات المحلية بالمغرب، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية \_مراكش\_، السنة الجامعية: 2009\_2010، ص83و84.

<sup>147</sup> امال عيادي، م س، ص86.

<sup>148</sup>– Florence Noguera, Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH: cas de la Direction Générale des impôts, Revue de gestion des ressources humaines, (N° 78), 4/2010, pages 32 à 58, p: 48.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

يجب على الإدارة أن تلعب دورًا مهمًا في تنفيذ هذه الإصلاحات المختلفة<sup>149</sup>.

بناءً على ذلك، فإن تحديث الإدارة الضريبية مرتبط بمستوى تطوير نظام الموارد البشرية من خلال تعزيز كفاءتها ورفع مستوى أدائها عبر التدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### **المطلب الثاني: ضوابط التدبير الرقمي للإدارة الضريبية**

إن إقحام التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال على مستوى تسيير المرفق الإداري سيشكل تحديثًا وتجديدًا لآليات هذا الأخير، لأن مجموعة من المشاكل التي يعاني منها المرفق العمومي من قبيل انعدام مبدأ الشفافية وبطء الإدارة في تدبير العديد من الملفات والإجابة على قضايا المرتفقين ستجد حلولًا لها في حالة الاستعانة والتأقلم مع الإدارة الرقمية.

فطبيعة التقنيات الرقمية الجديدة والمتمثلة أساسًا في تقديم خدمات عن بعد وإتاحة الولوج إلى المعلومة عن طريق البوابات الإلكترونية للإدارة، قد أحدثت تحولًا عميقًا في بنى المجتمع. من هذا المنطلق فإن الإدارة الضريبية ملزمة بمسايرة هذه الحركية حتى يتم تقليص الهوة بينها وبين المواطن، بحكم أن الثورة الرقمية قد قرمت مفهوم الجغرافيا الفيزيائية إلى جغرافيا افتراضية رقمية فإرضاء نسبة المكان والزمان مع ما ترتب عن هذا التحول من انعكاسات بنيوية ووظيفية على مستوى التسيير الإداري<sup>150</sup>.

فالاستثمار الحقيقي لهذا المجال الخصب يعتمد على مجموعة من التقنيات الحديثة للتواصل كوسيلة لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للمرتفقين والملزمين، وذلك بتوفير مجموعة من الشروط للوصول إلى المستوى المطلوب.

والمشرع المغربي شأنه شأن جميع التشريعات يتفق على أن تحقيق الغاية والأهداف

<sup>149</sup>– Florence Noguera, Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH: cas de la Direction Générale des impôts, op cit p: 48.

<sup>150</sup> – عبد الرحيم الشرقاوي، المرفق الإداري الرقمي: مدخل للشفافية والتحديث، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 132، فبراير 2017، الصفحات 98-81، ص 81.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الأساسية من الخدمات الإلكترونية اللامادية الضريبية لا يمكن التوصل إليها إلا إذا تم تحديد أطراف العملية الضريبية والشروط المتعلقة بهذه الأطراف (الفقرة الأولى)، إضافة إلى مجموعة من الإجراءات المسطرية التي يجب سلوكها للاستفادة من الخدمات الضريبية الإلكترونية (الفقرة الثانية).

### **الفقرة الأولى: الشروط المتعلقة بأطراف العلاقة الجبائية**

إن إدخال التكنولوجيات الحديثة من شأنه أن يؤدي إلى العمل بتقنية المساطر عن بعد ويجعل الإدارة تضع رهن إشارة المواطنين والمرتفقين مجموعة من الخدمات والمطبوعات ونماذج الطلبات، وذلك عبر شبكة المعلومات، مما يسهل على المواطنين وفي أي وقت شاءوا الحصول على المعلومات المرغوب فيها، أو يرأسل الجهة المراد استفسارها عن طريق البريد الإلكتروني، والتحول الرقمي يجعل الإدارة أكثر قرباً من المواطنين عن طريق تزويدهم بتقنيات جديدة سهلة وسريعة للولوج إلى المعلومات عن طريق الأنترنت، أو لإدخال معطيات ومعلومات متعلقة بهم والاستفادة من الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين والمرتفقين<sup>151</sup>.

وتمكن الإدارة الإلكترونية من إعادة بناء علاقات جديدة بين الإدارة والمواطنين، وذلك من خلال التمكن من الآليات الحديثة لتقنيات المعلومات ومن خلال اعتماد طريقة جديدة في التواصل اليومي مع المواطنين، والقطع مع الطرق القديمة التي يتم فيها استقبال المرتفقين في مقر الإدارة. ومن أجل ترسيخ التواصل الدائم لا بد من وضع سياسة وإطار قانوني للبيانات المفتوحة» يهدف إلى تكريس هذا المفهوم والحرص على استمراريته، مع إعطاء الأولوية للبيانات المرتبطة بالحاجيات الحيوية للمرتفقين، مع إعطاء أهمية بالغة لمجموعة من الشروط الواجب احترامها للاستفادة من هذه الخدمات منها ما يرتبط بالإدارة الضريبية والملزم (أولاً)، ومنها ما يتعلق بباقي المتدخلين في العملية الضريبية ويتعلق الأمر بالخزينة العامة للمملكة والمؤسسات البنكية (ثانياً).

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### أولاً: الشروط المتعلقة بالإدارة الضريبية

أصبح التدبير العمومي يهدف إلى تحسين الخدمات عبر استخدام تقنيات حديثة، مع إدخال المرونة والشفافية في نظام التواصل بين الإدارات ومحيطها الخارجي. ففي المجال الجبائي، توجهت الأنظار نحو مقاربة تشاركية تفاعلية لتسهيل التعامل الضريبي وتحقيق السرعة الفائقة في إتمام الالتزامات الضريبية بين أطراف العملية الضريبية<sup>152</sup>.

إن نجاح النظام الضريبي في أي بلد يعتمد على كفاءة وحيوية جهاز الإدارة الضريبية في هذا البلد. تُعتبر الإدارة الضريبية المعنية بتطبيق وتنفيذ القوانين الضريبية، وقد منحها المشرع مجموعة من الصلاحيات. تبتدى من وضع تصورات السياسة الجبائية، مروراً بسن ما يلائمها على المستوى التشريعي والتنظيمي، وصولاً إلى انفراد هذه الإدارة باختصاصات واسعة

---

152 - عبد العالي اشتوكي، المواطنة الضريبية دراسة عملية وعلمية، بحث لنيل شهادة الماستر في القانون العام جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وحدة التكوين والبحث والعلوم الأمنية وتدبير المخاطر، سطات الموسم الجامعي 2017/2018، ص 56.

- من أهم الأطراف المتداخلة في هذه العملية نجد الإدارة الضريبية. تختص الإدارة الضريبية بتطبيق القوانين الضريبية وتنفيذها على أكمل وجه، حماية لحقوق كل من الخزينة العامة والمكلف، ومن ناحية أخرى تعمل على تطوير هذه القوانين بما يتماشى مع تطور المجتمع وأهدافه. والإدارة الضريبية كأى سلطة إدارية حكومية تقوم على أسس إدارية علمية للقيام بمجموعة من المهام والوظائف الملقاة على عاتق أى سلطة إدارية وهي التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، إلا أن الإدارة الضريبية تختلف عن الإدارات الأخرى بأنها تتميز بالاستقلال الذاتي تستمد من استقلال القانون الضريبي، الذي تعمل على تطبيقه على القوانين الأخرى، وذلك من خلال الامتيازات والسلطات التي يمنحها لها ولا تمنح لسلطة غيرها، وهناك إجراءات التقاضي التي تختلف في القضايا الضريبية عن الإجراءات المدنية وغير ذلك من دلائل استقلالية القانون الضريبي.

وتقسم الإدارة الضريبية إلى قسمين:

الإدارة المركزية حيث أن من بين أهم اختصاصاتها نجد البحث والتخطيط؛ التوجيه الفني؛ إدارة القوى العاملة؛ المتابعة والرقابة.

**الإدارة التنفيذية:** وهي التي تقوم بتنفيذ وتطبيق القانون نصاً وروحاً فهي جهة الاتصال المباشر مع المكلف، حيث تقوم بالتخطيط القصير الأجل: حصر المكلفين؛ اتخاذ إجراءات التحصيل الضريبي؛ اتخاذ إجراءات التقدير الضريبي؛ متابعة إجراءات التقاضي بينها وبين المكلفين؛ اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمكافحة التهرب الضريبي.

- زهير أربوج، التدبير اللامادي للمساظر والخدمات الإدارية "إدارة الضرائب نموذجاً"، رسالة لنيل دبلوم المصدر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، السنة الجامعية: 2021-2022، ص

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

في فرض الضريبة، متمتعة بامتيازات السلطة العامة.

يتجلى ذلك بوضوح من خلال الأحكام القانونية المنظمة لمسطرتي الإقرار أو التصريح والأداء الإلكتروني للضريبة، ولتمكين الإدارة الضريبية من مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات، قامت بإنشاء خدمات إلكترونية ضريبية على الإنترنت، وأحدثت وحدات إدارية خاصة داخل هيكلها للإشراف على هذه الخدمات الحديثة. يهدف ذلك إلى إضفاء نوع من المرونة على الإجراءات الضريبية، ويتطلب هذا الأمر وجود نصوص قانونية تنظم هذه الإجراءات، مما استدعى تدخل الإدارة لتفعيلها وتحقيق الأهداف المنشودة من إنشائها<sup>153</sup>.

فإدارة الضرائب في ظل ورش الإدارة الإلكترونية مدعوة لتثبيت النظم المعلوماتية المتطورة وذلك بما يضمن تنفيذ الإجراءات، وتحفظ كذلك سرية المعلومات، وأن تسهر على حماية المعطيات اللامادية الإلكترونية، وتكون بذلك قادرة على مكافحة جميع أنواع الاختراقات التي يمكن أن تتم من طرف قرصنة الأنترنت<sup>154</sup>.

فكلما تم تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ازدادت القدرة على تلبية الاحتياجات الكبيرة واستيعاب النمو والتوسع المستقبلي. بناءً على ذلك، تبرز أهمية وجود إستراتيجية توضح ملامح الإدارة الضريبية عبر التركيز على تطوير الكفاءات البشرية وتحسين البيئة التنظيمية.

هذا النهج يهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة وتقديم خدمات ذات جودة عالية. كما يتطلب هذا الواقع الإداري والعملي تحليلاً دقيقاً وتفحصاً شاملاً ليطمئن مراعاته في إطار المنظومة التكوينية، خاصةً مع الموقع الجديد الذي تتبوأه الإدارة الضريبية في ظل التحولات الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، مما يستدعي إعادة تكييفها وفقاً لمتطلبات التدبير الحديث والفعال<sup>155</sup>.

153 - ناصري رتيب، تحديث الإدارة بالمغرب: الإقرار والأداء الإلكتروني للضريبة نموذجاً، م، س، ص 33.

154 - اسية الحراق، ص 143.

155 - عبد الحكيم الحسناوي، التكوين المستمر بالإدارة العمومية ووزارة الاقتصاد والمالية نموذجاً، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سطات السنة الجامعية: 2014/2015، ص185.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وهو ما تجسد من خلال الإرادة الطموحة للإدارة الضريبية، التي راهنت على تطوير الخدمات المقدمة للملزمين من خلال:

**هياكل الإدارة:** وذلك بالتحول تدريجياً من هيكله تركز على الإجراءات لهيكله مهتم بالملزمين؛

**النظام المعلوماتي:** عبر العمل تدريجياً على رقمنة المساطر الضريبية والتي ستمكن الملزم من القيام بجميع الإجراءات بطريقة رقمية - إلكترونية-؛

**سلوكيات الموظفين:** عن طريق تطوير ثقافة جودة الخدمات المبنية على أساس التبسيط والتسهيل وتبادل المعلومات<sup>156</sup>.

### ثانياً: الشروط المتعلقة بالملزم الضريبي

يمثل العنصر البشري جانباً حيوياً في العلاقات الجبائية بشكل عام، وخصوصاً بالنسبة للمكلفين بأداء الضريبة. ويعتبر الملزم - ويمكن اعتماد تسميات أخرى كالممول أو الزبون - الشخص المسؤول عن أداء نوع معين من الضرائب، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أنه عادةً ما يُفَرَّق بين الملزم القانوني والملزم الفعلي؛ الملزم القانوني هو الشخص الذي يتحمل العبء القانوني لدفع الضريبة، لكنه قد لا يكون الشخص الذي تحمل العبء الفعلي، حيث يكون هذا العبء قد نُقل إلى شخص آخر<sup>157</sup>.

ففيما يتعلق بالشروط التي يجب أن تتوفر في الملزم، سواء كانت الضريبة على الشركات، الدخل، أو القيمة المضافة، فإن هناك متطلبات تعزز من المصداقية وتُظهر رضى الملزمين وشرعيتهم في تنفيذ التزاماتهم الضريبية. ومن الجدير بالذكر أن المشرع قد أحرز تقدماً كبيراً

<sup>156</sup> - وزارة الاقتصاد والمالية، ملف: علاقة وزارة الاقتصاد والمالية بالمواطن: منظومة متكاملة لخدمات القرب، محلة المالية، عدد 33، شتنبر 2017، ص 10.

<sup>157</sup> - فتحة المعاشي، وضعية المكلف في التشريع الضريبي المغربي وعلاقته بالإدارة، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكدال الرباط السنة الجامعية 2000/2001، ص 2.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

في جعل الخدمات الضريبية الإلكترونية متاحة عبر مختلف أنواع الضرائب. على سبيل المثال، جاء في قرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 08.14 أنه يمكن للخاضعين للضريبة تقديم الإقرارات الضريبية والمطالبات المتعلقة بالضريبة على الشركات بوسائل إلكترونية لدى المديرية العامة للضرائب، بشرط أن يحققوا رقم أعمال يبلغ على الأقل 10 مليون درهم بدون احتساب الضريبة على القيمة المضافة<sup>158</sup>.

يتضح من خلال قراءة هذه المادة أن المشرع الضريبي المغربي اشترط<sup>159</sup>:

1. أن تكون الشركة خاضعة للضريبة على الشركات كما تم تحديدها في المادة الأولى من المدونة العامة للضرائب.
2. يتمثل الشرط الثاني في تحقيق رقم أعمال يساوي على الأقل 10 ملايين درهم دون احتساب الضريبة على القيمة المضافة.

فهذا التدرج في فرض التصريح والأداء الإلكتروني للضريبة يشير بوضوح إلى توجه الإدارة نحو تعميم هذه التقنية على جميع الأفراد والشركات الذين يحققون أرباحًا من خلال أنشطتهم وأعمالهم، ويظهر ذلك بجلاء من خلال التحديثات التي أدرجها المشرع في قانون المالية رقم 76.21 لسنة 2022<sup>160</sup>، والذي يمثل خطوة نوعية نحو توسيع الاستفادة من الخدمات الإلكترونية المتاحة عبر الإنترنت للمكلفين<sup>161</sup>.

---

158 - قرار وزير المالية رقم 08.14 والقرار 09.14 الصادرين في 4 يناير 2014 المحددين لشروط تطبيق مسطرة الإقرار والأداء الإلكتروني للضريبة والشركات على القيمة المضافة على التوالي، ج. ر. ع 6223 الصادرة في 20 يناير 2014، ص 201.

159 - ناصري رتيب، تحديث الإدارة بالمغرب: الإقرار والأداء الإلكتروني للضريبة نموذجًا، م س، ص 33.

160 - قانون المالية رقم 21.76 للسنة المالية 2022، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.115، الجريدة الرسمية عدد 7049 مكرر، بتاريخ 20 دجنبر 2022، بتاريخ 13 نونبر 2022.

161 - زهير أربوج، التدبير اللامادي للخدمات والمساطر الإدارية: "إدارة الضرائب نموذجًا"، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مكناس، السنة الجامعية 2021-2022، ص 85.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### الفقرة الثانية: الشروط المتعلقة بالأطراف المتدخلة في الخدمات الإلكترونية

في إطار الالتزام الضريبي، نجد أن الإدارة والمكلف بالضريبة هما الطرفان الرئيسيان في الإجراءات المتعلقة بتنفيذ هذا الالتزام، وعند تدخل الخزينة العامة في عملية الأداء، يكون ذلك لصالح إدارة الضرائب، وأما في سياق خدمة التصريح والأداء الإلكترونيين للضريبة، ونظراً لأن المكلف بالضريبة يقوم بتنفيذ التزاماته عن بُعد، فإن دور المؤسسة البنكية يصبح ضرورياً، حيث تقوم الإدارة بتحصيل مبلغ الدين الضريبي من حساب المكلف الذي تديره تلك المؤسسة، بناءً على أمر من المكلف إلى المؤسسة البنكية.

وهو ما تجسد من خلال سعي الإدارة الضريبية إلى ربط علاقات شراكة وتعاون مع العديد من المؤسسات، إلا أننا سنولي بالدراسة والتحليل كل من الخزينة العامة للمملكة (أولاً)، والمؤسسات البنكية (ثانياً).

### أولاً: الشروط المتعلقة بالخزينة العامة للمملكة

اعتمدت مديرية الخزينة والمالية الخارجية، منذ سنة 2013، نظاماً معلوماتي متطور من أجل تحقيق تدبير متكامل للدين وللخزينة العامة وذلك وفق المعايير الدولية المعمول بها في هذا المجال<sup>162</sup>.

<sup>162</sup> - وزارة الاقتصاد والمالية، ملف التحديث: مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية عدد 32، مارس 2017، ص 27.

- يعتبر النظام المعلوماتي «تدبير» الذي اعتمده مديرية الخزينة والمالية الخارجية، منذ سنة 2013، نظاماً متكاملًا يمنح نظرة شمولية لكل مراحل تدبير الدين العمومي. ويسعى هذا النظام لتحديث تدبير الدين العمومي بشكل يضمن أفضل الظروف لتأمين عمليات التمويل وتدبير الخزينة العمومية.

ويتميز هذا النظام الذي أطلق عليه اسم «تدبير»، بكونه نظاماً متكاملًا يمنح نظرة شمولية لكل مراحل تدبير الدين العمومي (الداخلي والخارجي)، ابتداءً من مرحلة البرمجة حتى مرحلة السداد الكامل للديون. كما أن التغطية الوظيفية لهذا النظام تشمل أيضاً عمليات التدبير النشط للدين وكذا تدبير وتتبع تدفقات الخزينة العمومية وإعداد وتقييم توقعات هذه الأخيرة. ويعد نظام «تدبير» مقوماً أساسياً من مقومات قاعة المعاملات بالمديرية، وهو يتوافق مع الممارسات العالمية في هذا الميدان ويساهم في جودة تدبير الدين والخزينة وذلك عن طريق:

- توحيد منبع المعلومة؛
- إتاحة التدقيق الآني في كل العمليات؛

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

والخزينة العامة بدورها انخرطت في مسلسل التحديث الذي تبنته وزارة الاقتصاد والمالية، بحيث تم إطلاق مبادرة تهدف إلى تحقيق الفعالية لصالح المواطنين، بما في ذلك المرتفقين والشركاء والمقاولات، من خلال التنفيذ التدريجي لمجموعة واسعة من الخدمات الإلكترونية (الخدمات البنكية، دفع الرسوم المحلية، والصفقات العمومية)، وتم تطوير هذه الخدمات بواسطة كفاءات داخلية، مما ساعد في تبسيط وتحسين الوصول إلى الخدمات العمومية. وتجسد ذلك في مشروع الخزينة الإلكترونية، الذي يعتبر جزءًا من برنامج الحكومة الإلكترونية<sup>163</sup>.

وتقدم البوابة الإلكترونية للخزينة العامة للمملكة معلومات عملية وأركان خاصة بمنتجاتها، بالإضافة إلى خدمات تهم المواطنين والمقاولات. أما في مجال الخدمات الضريبية، فقد شكل الأداء الإلكتروني مشروعًا رائدًا تم تنفيذه في عام 2009، مما أتاح للمواطنين دفع ضرائبهم وغراماتهم عبر البوابة الإلكترونية للخزينة العامة للمملكة [www.tgr.gov.ma](http://www.tgr.gov.ma) ، بالإضافة إلى مراجعة وضعيتهم الضريبية في أي وقت ومن أي مكان<sup>164</sup>.

وبالتالي فإن تدخل الخزينة العامة في عملية التحصيل اللامادي الإلكتروني يفرض عليها كما هو الحال بالنسبة لإدارة الضرائب وضع وتثبيت البرامج والنظم المعلوماتية حتى تكون هذه الخدمات ذات آثار إيجابية سواء على الإدارة الضريبية، وكذا أداء الخزينة العامة في علاقتها مع الخاضعين للضريبة<sup>165</sup>.

وهو ما يتوجب على الإدارة -الخزينة العامة للملكة والإدارة الضريبية- على السواء استعمال الوسائل الحديثة للتكنولوجيا المعلوماتية من أجل تحديث التدبير الإداري، وتجويد التدبير المالي من خلال ضبط القاعدة الضريبية التي تأثرت بفعل التآكل، خاصة في ظل التحول الرقمي في الاقتصاد (الاقتصاد الرقمي)، الذي يشكل تحدي أمام الإدارة الضريبية

- ضمان أفضل الظروف لتأمين عمليات التمويل وتدبير الخزينة العمومية؛
- تحقيق المرونة من حيث استيعاب مستجدات التقنيات المالية خصوصا الآليات المالية الجديدة وطرق تقييم الدين وطرق تدبير المخاطر.

<sup>163</sup> - وزارة الاقتصاد والمالية، ملف: برنامج الحكومة الإلكترونية وتنزيله بوزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية عدد 21، يناير 2014، ص 9.

<sup>164</sup> - المرجع نفسه.

<sup>165</sup> - زهير أربوج، م س، ص 86.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

تستوجب التسريع في اعتماد خوارزميات الذكاء الاصطناعي لحكامة الإيرادات الضريبية باعتبارها أساس التنمية.

### ثانيا: الشروط المتعلقة بالمؤسسات البنكية

من أبرز نتائج ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هو تأثيرها على هيكل وطبيعة الأعمال البنكية. انتقلت البنوك من الاعتماد على الأساليب التقليدية في اجتذاب الودائع ومنح الائتمان إلى تقديم خدمات مالية وبنكية متطورة تلآئم التطورات التكنولوجية الحديثة. فهذه التحولات مكنت البنوك من تفعيل وتطوير خدماتها وتقديمها للعملاء بتكلفة أقل وبوقت أسرع، خاصة في عمليات الأداء والتحويل التي أصبحت أكثر سهولة في البيئة الإلكترونية<sup>166</sup>.

ففي إطار سعيها إلى توفير خدمة ذات جودة عالية وتسهيل أداء والضرائب والرسوم قامت الإدارة الضريبية بتتويح الوسائل والقنوات الخاصة بالأداء المقترحة على الخاضعين للضريبة الذين يختارون أفضل طريقة تناسبهم، حيث وضعت الإدارة الضريبية نظام أداء متعدد القنوات بشراكة مع الشبكات البنكية ومزودي خدمات الأداء<sup>167</sup>.

وينحصر تدخل المؤسسات البنكية في الخدمة الإلكترونية للضريبة في مسطرة الأداء، ذلك أن المشرع المغربي افترض أن يتم أداء الدين الضريبي الذي تم التصريح به من خلال مسطرة الإقرار الإلكتروني عن طريق الاقتطاع الذي يتم من خلال حساب الملزم الممسوك من طرف هذه المؤسسة البنكية<sup>168</sup>.

ونظراً لأن الضريبة تتمتع بطبيعة دورية وفقاً للقانون الضريبي، وتعدد الملزمين الذين يمكن أن يمتلكوا حساباً بنكياً في مؤسسة مصرفية معينة، فإن تنفيذ الالتزام غير المادي الإلكتروني يتطلب وجود اتفاقية بين الملزم والبنك<sup>169</sup> الذي يحتوي على الحساب المراد اقتطاع

166 - أحمد سفر، أنظمة الأداء الإلكترونية، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2008، ص 20.

167 - زهير اربوج، م س، ص 87 و88.

168 - صالح ايت احدي، م س، ص 46.

169 - تنص المادة الأولى من قرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 08.14 أن يقوموا بالأداء الإلكتروني لدى إحدى المؤسسات البنكية التي أبرمت اتفاقية لهذا الغرض مع المديرية العامة للضرائب."

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الدين الضريبي منه. وبالتالي على الملزم المشترك في مسطرة الأداء غير المادي للضريبة أن يقدم للإدارة الضريبية بيان التعريف البنكي (RIB) لوحد أو اثنين أو ثلاث حسابات بنكية مفتوحة باسمه إذا اختار هذا الطريق للدفع.

وفي نفس الوقت، يجب عليه تقديم ترخيص بالاقطاع البنكي موقع من قبل المؤسسة أو المؤسسات البنكية التابعة له<sup>170</sup>. فالاعتماد على المؤسسات البنكية كطرف في الخدمات غير المادية الإلكترونية الضريبية يتيح مجموعة من المزايا، منها أنه يسمح للملزم الضريبي بالقيام بكافة العمليات الضريبية من خلال المؤسسة البنكية في أي مكان يكون فيه، دون الحاجة إلى الذهاب شخصياً إلى مقر البنك<sup>171</sup>.

بناءً على ذلك، يتضمن أداء الضريبة مشاركة العديد من الأطراف التي تسهم في تسهيل العملية الجبائية، مما دفع المشرع الضريبي إلى إبرام عدة اتفاقيات مع جهات مثل هيئة الخبراء المحاسبين، الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية، والمجلس الوطني لهيئة الموثقين. يعد هذا التعاون تنويجاً لجهود الإصلاح والتحديث التي تنتهجها الإدارة الضريبية بشكل خاص والمديرية العامة للضرائب بشكل عام<sup>172</sup>.

---

170 - هدى حامد قشقوش، الحماية الجنائية للتوقيع الإلكتروني، مؤتمر الأعمال المصرفية الإلكترونية بين الشريعة والقانون، المجلد الثاني، د ذ ط، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 234 و 235.

171 - هداية بوعزة، نظام الدفع الإلكتروني بين المزايا والمخاطر، مجلة الفقه والقانون، عدد 21، يوليو 2014، ص 132.

172 - زهير أربوج، م س، ص 89.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### خاتمة الفصل الأول

**وختاماً،** لا يسعنا إلا القول بأن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمثل مؤشراً للعصرنة والتحديث الإداري لمختلف المؤسسات، لاسيما في الدول النامية، إلا أن هذه الأخيرة لازلت تتأرجح بين الإسراع في الأخذ بهذه التكنولوجيا قبل فوات الأوان، وبين التأني باعتبارها تقنية دخيلة وتتطلب شروطاً معينة لإنجاحها ويصعب التوفر عليها بسهولة، ويتجلى تأثير نظام الإدارة الرقمية على الإدارة الضريبية في اتخاذ القرار الضريبي باعتباره أخطر وسيلة في يد الإدارة للقيام بمهامها والاطلاع بمسؤوليتها، وأداء المهام الملقاة على كاهل موظفيها، وكذا تأثير المعلومات على هياكل وطرق تنظيم الإدارة، وهو ما لا يتأتى دون وضع مرتكزات استباقية، ويتعلق الأمر بتأهيل منظومة قانونية توطر هذا التحول وجعلها متلائمة مع معايير الشركاء الاقتصاديين، وكذا مؤسسات تهتم بهذا الورش، وإبرام شراكات بناءة مع مختلف الفاعلين والمتدخلين في هذه العملية كالأبنائك؛ والخزينة العامة للمملكة؛ ومديرية الجمارك والضرائب غير المباشرة؛ وهيئات أخرى، من أجل إنجاح هذا الورش التنموي الكبير.

كما أن تأهيل العنصر البشري يعد من بين الركائز لإنجاح أي مشروع مجتمعي، إضافة إلى الوسائل المادية الأخرى مثل الأنظمة المعلوماتية ومواكبة تطورها لتواكب العصر.

ومنه فإنه لإنجاح أي مشروع كبير كمشروع رقمنة الإدارة الضريبية، يتعين بشكل أساسي إرساء مقومات الإدارة الالكترونية، والتي يمكن اختصار الخطوط العريضة لمتطلباتها في:

- تحديث البنية التحتية المعلوماتية والتشييدية؛
- توفير المعدات واللوازم المعلوماتية؛
- اعداد دراسات لتطوير التحول الرقمي؛
- توفير الموارد المالية والميزانية الكافية؛
- توفير الموارد المتخصصة؛
- اقتناء البرمجيات وتطويرها؛
- اعداد دورات تكوينية وطنية ودولية مستمرة؛

# الفصل الثاني: التحول الرقمي نحو لامادية خدمات الإدارة الضريبية

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### الفصل الثاني: التحول الرقمي نحو لامادية خدمات الإدارة الضريبية

إن معالجة وتحليل إشكالية التدبير الرقمي للإدارة العمومية بالمغرب، لا سيما الإدارة الضريبية وتحقيق التنمية كمفهوم شامل، اقتضى من خلال الطابع العلمي البيداغوجي لهذه الدراسة تفصيل القول في رصد مختلف الإصلاحات التي عرفتھا الإدارة الضريبية بهدف إيجاد محيط قانوني ولوجستيكي لتنمية معدلات النمو من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية موازية لتلك التي تعمل وفقھا الدول المتقدمة للوصول للتنمية الاقتصادية الشاملة من خلال التحول الرقمي للإدارة الجبائية، فهذا الأخير لكي يكون ناجعا لا بد من إعطاء أولوية خاصة للمرتكزات المادية من خلال توفير أجهزة تقنية وفنية، واعتماد الأنظمة المعلوماتية المتطورة، موازاة بتأهيل المنظومة القانونية والبشرية وجعلھا مواكبة للتحول التكنولوجي على مختلف المستويات والأصعدة، وكذا خلق شراكات مع مختلف الفاعلين في العملية الضريبية سواء أكانوا أطراف رئيسيين -الممولين-، أو المؤسسات الإدارية الأخرى التي تتدخل في هذه العملية بطريقة أو بأخرى كالخزينة العامة للمملكة والمؤسسات البنكية وباقي الإدارات.

فمن خلال تطبيق هذه الأساليب، يمكن للممولين على المستوى الأول أن يقدموا إقراراتهم، وأداء الضرائب المستحقة عليهم بشكل الكتروني وبالإضافة إلى تحسين التواصل مع المكلفين -التواصل الإلكتروني والشفافية- من خلال قنوات إلكترونية توفر معلومات واضحة ومفصلة حول السياسات الضريبية والالتزامات، واعتماد المراقبة الإلكترونية كآلية حديثة لحكامة الأداء الضريبي، وهو الأمر الذي يعزز الشفافية والثقة بين المكلفين والإدارة الضريبية، تصبح الإدارات الضريبية أكثر فعالية في تحصيل الضرائب وتحسين الرقابة على الوعاء الضريبي، مما يساهم في تعزيز النظام الضريبي ومكافحة الاحتيال والتهرب الضريبيين.

هذا ما دفع المشرع المغربي إلى استحداث المعاملات الإلكترونية للحيلولة دون جمود علاقة الملزم بالإدارة الضريبية، والعمل على تبسيط المساطر أمام الملزمين وضمان ولوجية أكبر للقانون، وتيسير فهم النصوص الضريبية، التي تعتبر أهم مداخل تعزيز الأمن القانوني للملزم. ومن أهم ما ابتدعه المشرع المغربي في هذا الجانب الخدمات الضريبية الإلكترونية، من خلال نظام خدمات الضرائب عن طريق الانترنت SIMPL، الذي يعتبر نظاما للإدارة

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الإلكترونية يروم تقديم جميع خدمات إدارة الضرائب عبر مراحل، ولاسيما التصريح والأداء الإلكترونيين للضريبة<sup>173</sup>.

ومحاولة منا لبسط مختلف مظاهر التحول الرقمي بالإدارة الضريبية، كان لا بد أن نولي بالدراسة والتحليل التدبير اللامادي لمساطر الإقرار والأداء الضريبيين، ومقاربة انعكاس رقمنة هذه المساطر على جودة الأداء الضريبي (المبحث الأول)، ثم بعد ذلك، التركيز على مختلف قنوات تعزيز الشفافية الضريبية، من خلال البحث عن مدى تحسين التواصل بين الإدارة والمرتفق، وكذا المراقبة الإلكترونية ودورها في تجويد حكامه الوعاء الضريبي من خلال اعتماد البيانات الضخمة وخوارزميات الذكاء الاصطناعي (المبحث الثاني).

### **المبحث الأول: التدبير الرقمي لمساطر الإقرار والأداء الضريبيين**

يطمح المغرب إلى الانخراط بشكل فعال في دينامية التحول الرقمي الذي يعرفه العالم، في ظل التطور الذي ما فتئ يشهده عالم اليوم في ميدان الرقميات، والذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات، وكسب رهان التحول الرقمي بالإدارة العمومية، والإدارة الضريبية على الخصوص، وإلى القطع مع مجموعة من الممارسات السلبية التي تطبع العلاقات القائمة بين الإدارة والمرتفقين -الملزم-، سواء كانوا مواطنين أو مقاولات، وإحداث تغييرات جذرية داخلها، وكذا تحسين وتعزيز وإرساء علاقات متميزة بين الإدارة من جهة والمواطنين والمقاولات من جهة ثانية، ويعتبر التحول الرقمي وسيلة لخدمة المواطنين وتيسير معاملاتهم اليومية وآلية للقضاء على البيروقراطية الإدارية<sup>174</sup>.

ويُعد التحول الرقمي للإدارة الضريبية جزءاً أساسياً من جهود التحديث والتطوير الحكومي، وهو يسير جنباً إلى جنب مع تطورات الاقتصاد العالمي نحو المزيد من الرقمنة، بحيث يتم تقديم خدمات ضريبية على الإنترنت مثل الإقرار الضريبي الإلكتروني، دفع الضرائب عبر الإنترنت والاستعلامات الضريبية من خلال توفير منصات إلكترونية تسهل على المكلفين تقديم إقراراتهم ودفعاتهم الضريبية، بالإضافة إلى التفاعل مع الإدارة الضريبية وتقديم الاستفسارات

173 - التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات 2011، ص 27.

174 - عبد اللطيف تملكوتان، م س، ص 29.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

والتقارير، مما يسهل عليهم الامتثال ويسهل على السلطات الضريبية جمع ومعالجة البيانات.

في ظل الجهود المبذولة من طرف الدولة من أجل تعميم الرقمنة على جل خدمات الإدارات العمومية خاصة الإدارة الجبائية، في ظل متغيرات محلية، إقليمية، وكونية تتطلب بالأساس السرعة والفعالية، حق لنا التساؤل عن مدى استطاعة الإدارة الجبائية الإلكترونية مواكبة هاته التطورات؟ أو بمعنى آخر هل يمكن القول بأن الرقمنة قد حققت الأهداف المرجوة منها، أم أن واقع الحال بالمغرب قد يصطدم بعدم مواكبة هذا التطور بترسانة قانونية بإمكانها حماية أطراف العلاقة الجبائية في جميع مراحل الدورة الضريبية؟

ومحاولة منا لمقاربة هذه الاشكالية، حري بنا التطرق في البداية لميكانيزمات التحديث الإداري والمالي للإدارة الضريبية وخاصة مساطر الإقرار والأداء الضريبيين (المطلب الأول)، ثم الانتقال من خلال هذه الدراسة للحديث عن مدى تحقيق نظام المعلومات الذي تراهن عليه الإدارة الجبائية الأهداف والغايات الكبرى المتمثلة أساسا في تحقيق النجاعة في عمل الإدارات الضريبية، وتبسيط المساطر الجبائية، وكذا الرفع من جودة التحصيل الضريبي (المطلب الثاني).

### **المطلب الأول: التحول الرقمي لمساطر الإقرار والأداء الضريبيين ورهان التحديث**

عرفت العلاقة بين الإدارة والملزم تحسنا ملموسا منذ أن أقر المشرع المغربي آلية التصريح التلقائي<sup>175</sup> من قبل الملزم، إذ يتيح التصريح الضريبي للإدارة الضرائب معرفة وجود الواقعة المنشأة للضريبة، ومبلغها وجميع العناصر التي تمكنها من معرفة صدق البيانات المقدمة، وصحة المعلومات الواردة بشأنها. بل إن الإقرار الضريبي جعله المشرع إجراء إلزاميا يقع على

175 - إن الغاية من وراء التصريح التلقائي هو أن تكون بعض الاداءات تلقائية وبمبادرة من الملزم انسجاما مع الفلسفة الجديدة لمصلحة الوعاء في التعاطي مع الملزمين، والتي مفادها أن المادة الضريبية تنطلق من إقرار عفوي يصدر من الخاضع لها وليس للإدارة الضريبية أن تحل محل الملزم في تحديدها إلا في حالة تقاعسه عن الأداء بإقراره، أو كان لها ما يثبت أن الإقرار المدلى به لا يعكس الصورة الحقيقية عن رقم المعاملات التي قام بها، ولا تعكس حقيقة المادة الخاضعة للضريبة، والتصريح التلقائي يتيح الإدارة الضرائب معرفة وجود المادة الضريبية وبالمقابل يلزم مضمون التصريح الإدارة نفسها، وتعتبر بياناته الانطلاقة الوحيدة للضريبة والأساس في تقديراتها ويقع عباء الإثبات على الإدارة في حالة المنازعة الضريبية، ويبقى للإدارة الجبائية إمكانية مراقبة صحة المعلومات الواردة في التصريح

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

عائق الملزم والذي يقدمه في أجال معينة، مبينا فيه أساس الضريبة ومبلغها ويضعه رهن إشارة مفتش الضريبة لمراقبته، وهذا الأسلوب أصبح معمولا به في جل الأنظمة الضريبية، بحيث أصبح قاعدة في تقدير الضريبة بالنسبة لجل الملزمين<sup>176</sup>.

هذه العلاقة عرفت تحسنا أكبر لما طور المشرع المغربي هذا الإلزام، خاصة بالنسبة للخاضعين للضريبة من أسلوب تقليدي إلى أسلوب عصري حديث يواكب التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، وفي ظل ما تعرفه الساحة القانونية في الآونة الأخيرة تماشيا مع الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم من التحديث وتبسيط للمساطر والاجراءات الإدارية، أحدث المشرع الضريبي المغربي مجموعة من الاجراءات الإلكترونية الضريبية تتعلق أساسا بالمساطر الضريبية في مرحلتي تقدير الوعاء والتحصيل الضريبي<sup>177</sup>.

ولقد قام المشرع الضريبي في إطار سياسة التحديث برقمنة كل من الإقرار والأداء الضريبيين كمراحل مهمة في تقدير وتحصيل الضريبة، عبر وضع نصوص قانونية مؤطرة لكل من الإقرار والأداء الإلكترونيين، وذلك قصد إضفاء نوع من المرونة في علاقة الإدارة الضريبة بالملزم، وكذلك في إطار مواكبة التطور التكنولوجي الذي أصبح يفرضه التطور الحاصل على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لأفراد مجتمع المعرفة والتكنولوجيا الرقمية.

وحتى تحقق الخدمات الإلكترونية الهدف منها، فقد حدد المشرع الضريبي مساطر وإجراءات من أجل تنفيذ الالتزامات الضريبية عن طريقها، وهذا ما سنعمل على التطرق إليه ومحاولة دراسة كل التزام على حدة سواء في مرحلة الربط الضريبي (الفقرة الأولى)، أو مرحلة التحصيل (الفقرة الثانية).

---

<sup>176</sup> - عبد الغني خالد، المسطرة في القانون الضريبي، الطبعة الأولى، مطبعة دار النشر المغربية، الدار البيضاء، ماي 2002، ص 25.

<sup>177</sup> - عماد الهلالي، المساطر الإلكترونية في مجال الضريبي، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مراكش، السنة الجامعية 2022 - 2023، ص9.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### الفقرة الأولى: الإقرار الإلكتروني مدخل أساسي لتبسيط المساطر الجبائية

الإقرار الإلكتروني للضرائب هو نظام حديث يسمح للأفراد والشركات بتقديم إقراراتهم الضريبية، حيث إن هذا النظام يخول الخاضع للضريبة على الشركات أو غيره إمكانية تنفيذ الإلزام بوضع الإقرار عبر شبكة الانترنت دون اللجوء إلى الإدارة الضريبية، وذلك وفق مسطرة خاصة حددها المشرع المغربي ليست كالتالي أفها الملزم في نظام التصريح التقليدي<sup>178</sup>،

إن الهدف من وراء وضع نظام للإقرار الضريبي بشكل الإلكتروني، هو تسهيل وتبسيط الإجراءات والمساطر الضريبية، والحد من ظاهرة التهرب الضريبي، بالإضافة إلى تحسين علاقة الإدارة الضريبية بالملزمين<sup>179</sup>.

ويرتبط الإقرار الإلكتروني أشد الارتباط بتقنياته وبالظروف المصاحبة لإنجازه<sup>180</sup>، فإذا كان الهدف الأساسي من الإقرار هو تقدير الإلزام الضريبي، فالجوانب الشكلية والتقنية لهذا الواجب الإداري يمكن أن تؤثر على مضمون هذا الإقرار وهدفه، خاصة إذا تعلق الأمر بالإقرارات التي تتم عبر الأنترنت، والتي تعرف بطابعها اللامادي، إذ يتم إعدادها وتوجيهها بطريقة إلكترونية<sup>181</sup>.

ونظرا لحدائثة هذه المسطرة نتساءل عن محتوى هذه التقنية وكيفية تدبيرها؟ وما هي الآثار التي يمكن أن تترتب عنها؟ لذلك، فقبل الحديث عن الضوابط الشكلية للإقرار الإلكتروني (ثانياً)، لا بد من التطرق لشروط سلوك المسطرة اللامادية للتصريح الضريبي (أولاً).

178 - عبد الغني خالد، المسطرة في القانون الضريبي، م س، ص 25.

179 - عماد الهلالي، م س، ص 13.

180 - ولقد قامت المديرية العامة للضرائب باعتماد مسطرة التصنيف (Catégorisation) التي تسمح للمستفيد منها من الحصول على تعامل امتيازي اتجاه مصلحة الضرائب، وهذه الصفة تمنح تحت شروط معينة أهمها أن تكون المنشآت المعنية تتوفر على وضعيات جبائية ومالية سليمة.

- منشورات صادرة عن مصلحة التواصل التابعة للمديرية العامة للضرائب.

181 - عماد الهلالي، م س، ص 29.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### أولاً: شروط الإقرار الضريبي اللامادي

لقد نظم المشرع الضريبي الإقرار الإلكتروني من خلال المادة 155 من المدونة العامة للضرائب، واضعاً من خلالها أهم الالتزامات التي يخضع لها المكلف وهو يقوم بوضع إقراره بالطريقة الإلكترونية<sup>182</sup>.

ويعتبر الإقرار الضريبي اللامادي من التقنيات الحديثة التي جاء بها المشرع المغربي في المادة 155 من المدونة العامة للضرائب وإحاطه بمجموعة من الشروط التي تعتبر من أهم الضمانات المخولة للملزمين والإدارة الضريبية، هذه الشروط محددة كما يلي:

#### 1- الانخراط في الخدمة الإلكترونية للضريبة

يُعد الانضمام إلى خدمة الإقرار والأداء الإلكترونيين للضريبة الشرط الأساسي الذي يجب أن يتوفر لدى المكلف بالضريبة الراغب في تقديم إقراره عبر الإنترنت. بحيث ينتج الانضمام إلى هذه الخدمة تسليم شهادة الكترونية للملزم، والتي تعتبر الشرط الأول الذي يجب أن يتوفر لدى المكلف، فحصول الملزم على الشهادة الإلكترونية التي تصدرها المديرية العامة للضرائب تمكنه من الوصول إلى فضاء المعاملات الإلكترونية الذي أتاحتها الإدارة عبر موقعها الإلكتروني<sup>183</sup>.

#### 2- احترام قواعد الاستفادة من الخدمة الإلكترونية

إن مرحلة الانخراط في الخدمة التي تضعها الإدارة الضريبية على موقعها اللامادي الإلكتروني من أهم المراحل التي خصها المشرع بقواعد قانونية، وبالتالي فإن احترام قواعد

---

182 - الرجوع إلى المادة 155 من المدونة العامة للضرائب نجد أن المشرع المغربي استعمل عبارة "يجوز" والتي تعيد التخيير كما قد تفيد الالتزام، بحيث تجعل الخاضع يقوم بالتصريح الكترونياً وقد لا يفعل بمعنى أن له الاختيار في ذلك، وتارة أخرى يستعمل العبارة "يجب" والتي تلزم الخاضع بوضع الإقرارات الكترونياً (كما هو الحال بالنسبة للإقرار المتعلق بالضريبة على الدخل) وفق مجموعة من النصوص التنظيمية والقرارات الصادرة عن السلطة المختصة والتي تحدد شروط ومعايير وضع الإقرار الإلكتروني.

183 - صالح أيت إحدى، الإقرار والأداء الإلكتروني الضريبي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون الخاص، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السوسية، السنة الجامعية: 2016 - 2017، ص 60 و61.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

استعمال المساطر اللامادية الالكترونية تجعل الاستفادة من هذه الخدمة يتسم بالشفافية والمصادقية<sup>184</sup>.

ولقد وضع المشرع المغربي مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم استخدام الخدمات الإلكترونية للإقرار والأداء الإلكترونيين للضريبة، وذلك في ملحقات قرارات وزير الاقتصاد والمالية بالأرقام 08.14، 09.14، و15.2481، التي حملت عنوان "قواعد استعمال الخدمات الإلكترونية للإقرار الإلكتروني والأداء الإلكتروني للضريبة". ويجب على الملزم المنخرط بالالتزام بجميع تفاصيل هذه القواعد، والتنسيق مع المديرية العامة للضرائب عبر الإنترنت بشأن أي استفسارات أو اعتراضات قد تنشأ عن هذه القواعد.

وتجدر الإشارة إلى أن أي إخلال بهذه القواعد يمكن أن يمنع المكلف من الوفاء بالتزامه الضريبي المتمثل في تقديم الإقرار الضريبي، مما قد يعرضه لعقوبات تشمل الإيقاف وسحب الخدمات من قبل المديرية العامة للضرائب. هذا قد يؤدي إلى عدم القدرة على استخدام الخدمات الإلكترونية الضريبية في تقديم الإقرار الضريبي. وقد نص المشرع في القرارات المنظمة للخدمة الإلكترونية للضريبة على أنه في حالة تعذر الوصول إلى الخدمة الإلكترونية لأي سبب من الأسباب، يجب على المكلفين الضريبيين المعنيين القيام بواجباتهم الضريبية بالوسائل التقليدية<sup>185</sup>.

### 3- تنفيذ الإلزام بالتصريح داخل الأجل القانوني

لكي يتمكن المكلف بالضريبة المشترك في الخدمة من تسوية التزاماته، يجب عليه تقديم إقراره الضريبي إلكترونياً ضمن المهلة المحددة قانوناً. في حال عدم التزامه بذلك، لن يتمكن لاحقاً من تنفيذ هذا الالتزام عبر الإنترنت، حيث تقوم المديرية العامة للضرائب بإيقاف الخدمة

---

184 - زهير أربوج، التدبير اللامادي للمساطر والخدمات الإدارية "إدارة الضرائب نموذجاً"، رسالة لنيل دبلوم المصدر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، السنة الجمعية: 2021-2022، ص 101.

185 - قرار وزير المالية رقم 08.14 والقرار 09.14 الصادرين في 4 يناير 2014 المحددين لشروط تطبيق مسطرة الإقرار والأداء الإلكتروني للضريبة والشركات والضريبة على القيمة المضافة على التوالي، ج. ر. ع 6223 الصادرة في 20 يناير 2014، ص 201.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

إذا لم يتم المكلف بالضريبة بتنفيذ التزامه ضمن المهلة المحددة في البند الأول من المادة 20 من المدونة العامة للضرائب<sup>186</sup>، وعدم احترام هذا الأجل يترتب عليه غرامات التأخير، سواء لجأ لتنفيذ الإلزام بوضع الإقرار بالطرق العادية أو بالطريقة الرقمية في حالة قام باستعادتها، والمتمثلة في 15% كما حددتها المادة 184 من المدونة العامة للضرائب<sup>187</sup>.

### ثانيا: الضوابط الشكلية للإقرار الإلكتروني وأنواعه

بالرغم أن للإقرار الإلكتروني طبيعة مادية، فإنه مع ذلك يقوم على ضوابط شكلية ذات طبيعة إلكترونية أو لامادية.

#### 1- بنية الإقرار الإلكتروني

وفقا لملاحق قرارات وزير المالية فإنه يتم توجيه الإقرار الإلكتروني للضريبة وفق نظامين أساسيين، فالأول يتمثل في نظام تبادل المطبوعات المعلوماتية EFI، والثاني هو نظام تبادل المعطيات المعلوماتية EDI.

#### • نظام تبادل المطبوعات المعلوماتية EFI

يعتبر نظام تبادل المطبوعات المعلوماتية أول نظام اعتمده المديرية العامة للضرائب لتوجيه الإقرارات الإلكترونية للضريبة، وهو عبارة عن تقنية معلوماتية لا رسال المطبوعات المعدة بشكل إلكتروني، إذ يقوم الملزم بإعداد إقراره الضريبي في أحد البرامج المكتبية التي تعتمد في إنشاء الملفات المعلوماتية، مثل Word أو Exil ثم تسجيلها في الحاسوب المراد

186 - والتي نصت على انه: "يجب على الشركات سواء اكانت خاضعة للضريبة على الشركات ام معفاة منها، باستثناء الشركات غير المقيمة المشار اليها في البند 2 و3 من هذه المادة ان توجه الى مفتش الضرائب التابع له مقر الشركة الاجتماعي او مؤسستها الرئيسية بالمغرب اقرارا بحصيلتها الخاضعة للضريبة على او وفق مطبوع نموذجي تعده الادارة وذلك خلال 3 أشهر الموالية لتاريخ اختتام كل سنة محاسبية".

187 - قانون المالية 2016، ج. ر عدد 6423 بتاريخ 21 ديسمبر 2015 المادة 178 مكررة تطبق زيادة قدرها 1% على الواجبات المستحقة او التي كان من الواجب فرضها في غياب الاعفاء، في حالة عدم الوفاء بالالتزامات المتعلقة بالإقرار بطريقة إلكترونية المنصوص عليه في المادة 155 أعلاه. لا يمكن ان يقل مبلغ الزيادة المنكورة عن ألف 1000 درهم.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

تنفيذ العملية من خلاله بربطه بشبكة الانترنت<sup>188</sup>، ثم بعد ذلك، يدخل المستخدم إلى موقع المديرية العامة للضرائب، في القسم المخصص للإقرارات الضريبية. بعد إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور باستخدام الشهادة الإلكترونية، يتوجه إلى الوثيقة التي أعدها مسبقًا كإقرار إلكتروني، ثم يقوم بتحميلها في الموقع الإلكتروني المخصص لذلك. بمجرد اكتمال عملية التحميل بنجاح، يتم تقديم الإقرار الضريبي بشكل فعلي<sup>189</sup>.

### • نظام تبادل المعطيات المعلوماتية EDI

تم استحداث نظام تبادل المعطيات المعلوماتية<sup>190</sup>، كمنتج بديل لنظام تبادل المطبوعات المعلوماتية، والذي أسفر استعماله عن العديد من الاشكاليات العملية، فنمط تبادل المعطيات المعلوماتية يسمح للمنخرط أن يرسل معلوماته من نظامه المعلوماتي عبر الشبكة الى النظام المعلوماتي لمديرية الضرائب لإدماجهم بطريقة أوماتيكية، وذلك باعتماد برنامج معلوماتي يتم اقتنائه لهذا الغرض ويسمى XML<sup>191</sup>.

188 - هشام زوبير، الإدارة الإلكترونية: الخدمات الضريبية نموذجًا، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس - الرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية اكدال، السنة الجامعية 2016، ص 73.

189 - عماد الهاللي، م س، ص 29.

190 - ومن الفوائد التي يقدمها نظام تبادل المعطيات بشكل الكتروني نجد:

- تيسر إعداد التقارير وإعفاء المنخرط من إعادة إدخال البيانات يدويًا.

- ربح الوقت بإدماج مباشر لجميع بيانات الإقرار.

- ضمان الموثوقية بمعني نقل البيانات كما هي من النظام المعلوماتي للمنخرطين متقادين أخطاء الإدخال اليدوي.

191 - هشام زوبير، م س، ص 73 و 74.

و XML هي اختصار لعبارة The Extensible Markup Language وهي لغة توصيف النص القابلة للتوسعية، ويطلق عليها أيضا لغة الترميز الموسعة تستخدم هذه اللغة في هيكلة البيانات وتخزينها ، و يتم إنتاجه من طرف بعض الشركات المتخصصة في إعداد البرامج المعلوماتية وذلك بالعمل بالمواصفات التي حددتها إدارة الضرائب لذلك، لذا فالمديرية العامة للضرائب أول ما فطنت بأهمية هذا البرنامج و المزايا التي يوفرها، وضعت دفتر تحملات خاصة به الذي يحدد لناشري برامج المحاسبة أو الشركات خدمات الكمبيوتر التقنيات اللازمة لإنشاء ملفات XML التي تمثل بيانات الإقرار الضريبي للمزيد من الاطلاع أنظر:

[https://aws.amazon.com/fr/whatis/xml/#:~:text=Un%20fichier%20XML%20\(Extensible%20M](https://aws.amazon.com/fr/whatis/xml/#:~:text=Un%20fichier%20XML%20(Extensible%20M)

[arkup](#)

تاريخ الاطلاع على الرابط 07/05/2024 على الساعة 12:52.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### • توصل الملزم بإشعار بتنفيذ الإقرار الإلكتروني

بمجرد أن يقوم الملزم المسجل في الخدمات الإلكترونية للضريبة بتقديم إقراره وفقاً لأحد النظامين المذكورين أعلاه، عن طريق تحميل الملف الذي يحتوي على الإقرار عبر الإنترنت وتوقيعه بطريقة إلكترونية، فإنه يتلقى فوراً إشعاراً من المديرية العامة للضرائب يفيد بتلقيها للإقرار الضريبي المقدم إلكترونياً. وذلك وفقاً للمادة الرابعة من قرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 08 14، حيث جاء فيها: "يتلقى الخاضعون للضريبة المعنيون وصلات وإشعارات تأخذ بعين الاعتبار الإقرار والأداء الإلكترونيين الموقعين بطريقة إلكترونية من قبل المصالح التابعة للمديرية العامة للضرائب".

ويجب أن تتضمن هذه الوصلات والإشعارات تاريخ وساعة إيداع الإقرار الإلكتروني والأداء الإلكتروني. وتعتبر الإقرارات الإلكترونية والأداءات الإلكترونية متلقاة من قبل المديرية العامة للضرائب في التاريخ والساعة المذكورين في الوصلات والإشعارات المشار إليها أعلاه<sup>192</sup> ورغم الإشكالات التي يعرفها التبليغ في المجال الضريبي بشكل عام<sup>193</sup>، فإن المشرع المغربي في إطار الخدمات الإلكترونية للضريبة حاول تجاوز أغلبها، حيث فرض على المديرية العامة للضرائب، من خلال المصالح المختصة، توجيه إشعار إلى الملزم كدليل على نجاحه في تنفيذ الإقرار، وذلك بطريقة إلكترونية فور توقيعه من قبل الملزم المسؤول عن الإقرار الإلكتروني. ويُعتبر هذا الإشعار دليلاً على تنفيذ الالتزام الضريبي بشكل إلكتروني<sup>194</sup>.

192 - صالح ايت احدي، م س، ص 64 و 65.

193 - كإشكالية تعدد التبليغات في الميدان الجبائي؛

- إشكالية تحديد هوية الملزم المراد تبليغه؛

- إشكالية التبليغ إلى الورثة؛

- إشكالية التوصل بواسطة الأقارب؛

- إشكالية العون المبلغ.

للاطلاع أكثر أنظر: عزيزة هنداز، المساطر القانونية بين القانون والتطبيق، الطبعة الأولى، دار أبي رقرق للطباعة والنشر، الرباط، 2011، ص 73.

194 - زهير أربوج، م س، ص 106.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وهذا الإشعار عبارة عن رسالة نصية تُرسل بشكل أوتوماتيكي من قبل المصالح المختصة بالمديرية العامة للضرائب، وتحمل هوية الملزم ومقره الاجتماعي ورقم التعريف الجبائي بالإضافة إلى تاريخ تنفيذ الإقرار الإلكتروني.

### 2- أنواع الإقرارات الإلكترونية

تتسم العلاقة الجبائية بضرورة الانضباط لمجموعة من الالتزامات الإدارية في علاقة الإدارة الضريبية بالملزمين، والتي يعتبر الإقرار الضريبي الإلكتروني، أهم التزام يقع على عاتق الملزمين وما أن نتحدث عن الإقرار الضريبي الإلكتروني، نستحضر على أن المشرع المغربي ألزم الخاضعين بأن يتقدموا إلى إدارة للضرائب بنوعين من الإقرارات.

#### • الإقرار الإلكتروني غير المتكرر

يقصد بالتصريح غير المتكرر ذلك التصريح الذي يجب على المكلف تقديمه مرة واحدة أو في مناسبة معينة دون الحاجة إلى تكراره في كل فترة. ومن أمثلة ذلك التصريح ببداية النشاط، والذي يهدف إلى إنشاء وضع قانوني معين يؤثر في الوضع القانوني للمكلف، مثل الدخول في نطاق فرض الضرائب أو الخروج منه، أو التحرر من التزام معين. ولهذا، فإن هذا التصريح يحمل أهمية كبيرة<sup>195</sup>.

هنا يطرح التساؤل حول موقع الإقرار الإلكتروني في هذا النوع من الإقرارات؟

#### • الإقرار الإلكتروني ببداية النشاط

الإقرار ببداية النشاط يعتبر من أول الالتزامات الملقاة على عاتق الملزمين، والهدف منه هو خلق وضعية جديدة للخاضع للضريبة وتقييده بالجدول الضريبية وإعطائه رقم القيد الذي يعتبر رقم الهوية الضريبية بالنسبة للملزمين<sup>196</sup>.

195 - عبد الغني خالد، م س، ص 31.

196 - وهو ما أطلق عليه المشرع الضريبي المغربي "التصريح بالتأسيس"، المادة 148 من المدونة العامة للضرائب.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

فبالرجوع إلى مقتضيات المادة 148 من المدونة العامة للضرائب يتضح أن المشرع الزم الخاضعين للضريبة، مهما كان صنفها، بتقديم إقرار بالتأسيس، وهو بالأحرى تصريح بالتعريف بالشركة وبالنشاط الذي تمارسه وتاريخ التأسيس<sup>197</sup>. ولكن ما يهمنا هو مدى إمكانية تقديم هذا التصريح بطريقة إلكترونية، فهذا المقتضى يثير إشكالية كبيرة بين القانون والواقع، ذلك أنه من الناحية القانونية فإن المشرع المغربي أقر بهذه الإمكانية، وسندنا في هذا هو الفقرة الأولى من المادة 155 من المدونة العامة للضرائب والتي تنص على أنه يجوز للخاضعين للضريبة أن يدلوا إلى إدارة الضرائب بطريقة إلكترونية بالإقرارات المنصوص عليها في هذه المدونة وفق الشروط المحددة بقرارات للوزير المكلف بالمالية<sup>198</sup>.

فالمشرع المغربي لم يحدد أي نوع من الإقرارات يمكن تنفيذه بطريقة إلكترونية، إذ جاء النص عاما وشاملا لكافة الإقرارات المنصوص عليها في المدونة العامة للضرائب، ونفس الأمر نجده في قرارات وزير الاقتصاد والمالية رقم 08.14 و 09.14 و 15.2481، والذي جاء في المادة الأولى منهم على أنه: "يمكن للخاضعين للضريبة أن يقوموا بإيداع الإقرارات الضريبية والأداءات المتعلقة بالضريبة على الشركات بطريقة إلكترونية لدى المديرية العامة للضرائب..."، فالمشرع هنا لم يحدد نوع من الإقرارات الواجبة التنفيذ بالطريقة الإلكترونية<sup>199</sup>.

### • الإقرار الإلكتروني بالتوقف المؤقت عن مزاولة النشاط

بهدف التصدي لظاهرة المنشآت التي لم تعد تقي بالتزاماتها الضريبية فيما يخص الإقرارات والأداءات، وإلى جانب الوقوف مع المنشآت التي توجد في وضعية صعبة، نص قانون المالية لسنة 2022 على إحداث إطار جبائي ينظم التوقف المؤقت عن مزاولة النشاط.

وقد سمح المشرع للمنشآت سواء كانت خاضعة للضريبة على الشركات أو الضريبة على

197 - عبد الغني خالد، م س، ص 37.

198 - سارة سيوط، رقمنة مساطر الاقرار والاداء الضريبي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد سطات، 2022، ص 165.

199 - المرجع نفسه، ص 157.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الدخل برسم دخولها المهنية المحددة وفق نظام النتيجة الصافية المبسطة أو معفاة منها أن تقدم خلال الشهر الذي يلي اختتام آخر سنة محاسبية لنشاطها، إقرارا بالتوقف عن مزاولة النشاط برسم فترة سنتين (2) محاسبيتين قابلة للتجديد لسنة محاسبية واحدة وأيضا بضرورة إشعار الإدارة برسالة لإعلامها باستئناف نشاطها<sup>200</sup>.

### • الإقرار الإلكتروني بانتهاء النشاط:

على عكس الإقرار ببداية النشاط الذي يعتبر مرحلة هامة وأولية لإصباح صفة الملزم على الخاضع للضريبة بمجرد تقديم إقراراته ببداية النشاط فإن الإقرار الإلكتروني بانتهاء النشاط يضع حدا للإلزام الضريبي، فبالرجوع إلى المدونة العامة للضرائب نجد المشرع ينص في المادة 150 على أنه: "يجب على الخاضعين للضريبة على الشركات أو الضريبة على الدخل أو المعفيين منها أن يقدموا خلال أجل 45 يوما تبتدئ من تاريخ إنجاز أحد التغييرات التالية:

في حالة توقفها الكلي عن مزاولة نشاطها أو اندماجها أو انقسامها أو تغيير لشكلها القانوني يؤدي إلى إخراجها من نطاق الضريبة على الشركات أو على إحداث شخص معنوي جديد...".

وهو ما ينطبق على الإقرار الإلكتروني بانتهاء النشاط الذي يعتبر من أهم المستجدات التي جاء بها المشرع الجبائي<sup>201</sup>.

### • التصريح الإلكتروني المتكرر

بخلاف الإقرارات غير المتكررة التي لا يقوم بها الخاضعون في غالب الأحيان، إلا بحدوث واقعة قانونية، فإن التصريح المتكرر يتعلق بالخصوص بالتصاريح بالعمليات الخاضعة للضريبة، كون أنه يتجدد على رأس كل سنة محاسبية<sup>202</sup>.

200 - المادة 155 مكررة من المدونة.

201 - منير ياسين، الإدارة الضريبية الإلكترونية الحصيولة الإفاق - المديرية العامة للضرائب نموذجاً، م س، ص 63.

202 - زهير زربوح، م س، ص 109.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

فالتصريح المتكرر يساير النشاط الخاضع للضريبة في الإنتاجية صعودا وهبوطا أو استقرارا، قصد تمكين إدارة الضرائب من تقدير الدين الضريبي خلال الفترة المعنية وربط الضريبة.

ويعتبر التصريح المتكرر من أهم التصريحات التي يمكن إيداعها بشكل الكتروني، وذلك عن طريق تطبيق الخدمات الالكترونية، على اعتبار أن هذا النوع من الإقرارات لا يتم للمرة الواحدة بل يتسم بطابع التكرار، وهذا النوع من الإقرارات أحاطه المشرع بمجموعة من الإجراءات القانونية، ووضعت له خدمات رهن إشارة الخاضعين للضريبة واعتمدت لذلك برامج معلوماتية تخولهم تنفيذ هذا الإلزام بطريقة الكترونية<sup>203</sup>.

وختاما، فإنه بالإضافة إلى الخدمات المقترحة على البوابة الإلكترونية المديرية العامة للضرائب بخصوص الإقرارات الضريبية، والتي تشكل بوابة تحديث التدبير الإداري والمالي للإدارة الضريبية، فقد اضحى الدفع ممكنا على مستوى مختلف قنوات شركاء الإدارة، لا سيما الوكالات البنكية، والشبابيك الأوتوماتيكية، ونقاط الأداء لشبكات مقدمي خدمات الدفع ومواقع الانترنت لخدمات الدفع وهذا ما سيتم التطرق له في النقطة الموالية.

### **الفقرة الثانية: مسطرة الأداء الالكتروني للضريبة دعامة أساسية للتحديث**

إن القيام بأي إصلاح جبائي ناجح لابد أن يمر عبر إقرار نوع من العدالة في توزيع العبء الجبائي عبر مجموع الملزمين، وعلى كل الطبقات الاجتماعية، وبالتالي العمل على خلق نوع من التوازن في مساهمة الضرائب في رفع رهان التنمية.

هذا المبتغى صاحب تطور دخول الرقمنة بالمغرب حيث في سنة 1997 تأسست أول لجنة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، التي كان هدفها الأساسي العمل في المجالات المتعلقة بتنمية مجتمع المعرفة وتعميم استعمال التكنولوجيا في أفق تنمية وتعزيز شروط الحكامة الجيدة،

---

<sup>203</sup> - سارة سيوط، رقمنة مساطر الإقرار والاداء الضريبي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد سطات، 2022، ص 165.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وتسهيل الولوج إلى المعرفة<sup>204</sup>، وهو ما يمكن تأكيده في خلق عدالة اجتماعية، ومن تم وضع خطط استراتيجية للرقى بمتطلبات العدالة الضريبية<sup>205</sup>.

فإذا كانت المساطر التقليدية لأداء الدين الضريبي تفرض مثول الملتزم أمام المحاسب العمومي المكلف باستخلاص الديون الضريبية من أجل إيداع مبلغ الدين الضريبي المحدد بناء على التصريح الضريبي السابق إيداعه لدى مصالح إدارة الضرائب، فإن الإشكال الذي يطرح نفسه هنا، هو كيف تتدخل الخزينة العامة للمملكة في مسطرة الأداء الإلكتروني للضريبة؟ لقد أصبح بإمكان الخاضع للضريبة على الشركات أو غيرها القيام بأداء قيمة الدين الضريبي المفروض عليه، عبر توجيه أمر إلى المؤسسة البنكية لتنفيذ الاقتطاع من حسابه لفائدة حساب الخزينة العامة<sup>206</sup>.

فقبل الشروع في محاولة دراسة الإجراءات المسطرية الخاصة بالأداء الإلكتروني للضريبة (ثانياً)، لابد من تحديد شروط وأساليب اعتماد هذا النوع من الأداء (أولاً).

### **أولاً: شروط وأساليب الأداء الإلكتروني للضريبة**

يفترض الأداء الإلكتروني على منوال الإقرار الإلكتروني، توفر مجموعة من الشروط التي تخول للملتزم سلوك هذه المسطرة، والتي بدونها لا يمكن للخاضع تنفيذ إلزامه عبر الإنترنت (أ)، كما تتعدد وسائل هذا النمط الحديث من الأداء (ب).

---

204 - مهدي محمد ناشي، الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل دبلوم في القانون العام، جامعة المولى اسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، ص 54.

205- العدالة الضريبية تدخل في صميم المتطلبات التي يجب توفرها للقيام بأي إصلاح جبائي، طالما أن النظام الجبائي العادل هو النظام الأكثر مردودية والأكثر فعالية، كما أن توافر العدالة في النظام الجبائي هي المؤشر الوحيد على مدى توافر رغبات الإصلاح الجاد والحقيقي من عدمه.

مهدي محمد ناشي، الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل دبلوم في القانون العام، جامعة المولى اسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، ص 54

206 - سارة سيوط، رقمنة مساطر الإقرار والأداء الضريبي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد سطات، 2022، ص 165.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### أ: شروط الأداء الإلكتروني للضريبة

من بين أبرز المستجدات في النظام الضريبي المغربي نجد الإجراءات الإلكترونية<sup>207</sup> لتلبية الالتزامات الضريبية. ما يميز هذه الإجراءات هو أن المشرع المغربي وضع مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في المكلفين بالضريبة حتى يتمكنوا من استخدام هذه الإجراءات السهلة لتنفيذ التزاماتهم الضريبية، على غرار الإجراءات التقليدية. يمكن للخاضعين للضريبة اتباع هذه الإجراءات -الأداء الإلكتروني- بشرط توفرهم على تلك الشروط، وهذه الشروط هي:

#### • توفر الصفة

حتى يتمكن الملمزم من تنفيذ إلتزامه بالأداء الضريبي عن طريق المساطر الإلكترونية، فلا بد من أن تتوفر فيه الصفة التي تخول القيام بذلك، إذ يجب أن تكون من بين الشركات الخاضعة للضريبة على الشركات أو الملمزمين المعنيين، وأن يحققوا رقم الأعمال الذي يخول لهم الحق في الانخراط في الخدمة الإلكترونية<sup>208</sup>.

#### • الحصول على الشهادة الإلكترونية

بعد أن يحصل الخاضع على الصفة التي تخوله الولوج إلى المساطر الإلكترونية، ويقدم طلب الانخراط إلى المديرية العامة للضرائب وفقاً للإجراءات المسطرية الخاصة بذلك، تقوم المديرية بدراسة الطلب. إذا كان الطلب مستوفياً لجميع الشروط، تصدر المديرية الشهادة

---

<sup>207</sup> - في مداخلة للمديرية العامة للضرائب خلال المناظرة الثالثة حول الجبايات لسنة 2019، صرحت بأن الخاضعين للضريبة أجروا ما يقارب 2,8 مليون عملية دفع إلكتروني سنة 2018، مقابل إيرادات بلغت أكثر من 120 مليار درهم، ما مثل 85% من إجمالي الإيرادات الضريبية، موزعة على الضريبة على الشركات (48) مليار درهم والضريبة على القيمة المضافة (37) مليار درهم، والضريبة على الدخل (27) مليار درهم، وواجبات التسجيل والتبتر (9) مليار درهم. وحسب التقرير فإن عدد الخاضعين للضريبة الذين انخرطوا في الخدمات الإلكترونية ارتفع بنسبة 57% ليبلغ 642 ألف و545 منخرطاً سنة 2018، مضيفاً أن عدد الشهادات الممنوحة إلكترونياً انتقل من 16 ألف و857 إلى 644 ألف و782 ما بين 2016 و2018.

<sup>208</sup> - صالح ايت احدي، م س، ص 77.

## التحول الرقمي لإدارة الضريبة

الإلكترونية الخاصة بالملزم<sup>209</sup>.

وتعتبر الشهادة الإلكترونية الوسيلة الوحيدة التي تخول للملزم أداء الدين الضريبي عبر الإنترنت. تنص المادة الثانية من قرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 14.08 على أنه: "لأجل الاستفادة من الخدمة الإلكترونية للإقرار الإلكتروني والأداء الإلكتروني المتعلقين بالضريبة على الشركات، يستعمل الخاضعون للضريبة الشهادات الإلكترونية التي تصدرها المديرية العامة للضرائب، أو التي يصدرها مقدم خدمات المصادقة الإلكترونية المعتمد وفقاً للقانون رقم 53.05<sup>210</sup> المشار إليه أعلاه"<sup>211</sup>. وقد جاء نفس النص في المادة الثانية من قرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 09.14، وكذلك في المادة الثانية من قرار وزير المالية والاقتصاد رقم 2481.15.

لذا، من الضروري أن تحصل الشركة أو الملزم على الشهادة الإلكترونية التي تعتبر بمثابة بطاقة إلكترونية لإثبات هوية المعني بالأمر، والوسيلة المعتمدة للتوقيع على الأداء الإلكتروني الموجه إلى المديرية العامة للضرائب<sup>212</sup>.

### **ب: طرق الأداء الإلكتروني للضريبة**

في إطار سعيها إلى توفير خدمة ذات جودة عالية وتسهيل أداء الضرائب والرسوم، قامت المديرية العامة للضرائب بتنوع الوسائل والقنوات الخاصة بالأداء المقترحة على الخاضعين للضريبة الذين يختارون أفضل طريقة تناسبهم، حيث وضعت المديرية نظام أداء متعدد القنوات

<sup>209</sup> - هشام زويير، م س، ص 93.

<sup>210</sup> - القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.07.129 بتاريخ 19 من ذي القعدة 1428 (30 نوفمبر 2007)، الجريدة الرسمية عدد 5584 بتاريخ 25 ذو القعدة 1428 (6 ديسمبر 2007)، ص 3879.

كما تم تعديله بالقانون رقم 43.20 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.100 بتاريخ 16 من جمادى الأولى 1442 (31 ديسمبر 2020)، الجريدة الرسمية عدد 6951 بتاريخ 27 جمادى الأولى 1442 (11 يناير 2021)، ص 271.

<sup>211</sup> - قرار لوزير الاقتصاد والمالية رقم 08.14 صادر في 2 ربيع الأول 1435 (4 يناير 2014) المحدد لشروط تطبيق مسطرة الإقرار الإلكتروني والأداء الإلكتروني للضريبة على الشركات، ج. ر. ع 6223 الصادرة بتاريخ 18 ربيع الأول 1435 (020 يناير 2014).

<sup>212</sup> - انظر المادة الثالثة في كل من القرار 14.08 و14.09 و2428.15.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

بشراكة مع الشبكة البنكية ومزودي خدمات الأداء<sup>213</sup>.

وإضافة إلى بوابة المديرية العامة للضرائب، أصبحت نقط الأداء متوفرة على مستوى مختلف قنوات الأبنك الشريكة وهي الوكالات البنكية<sup>214</sup>، المواقع الخاصة بالخدمات البنكية على الانترنت والنقل، الشبائيك الأوتوماتيكية، نقط الأداء الخاصة بشبكات المزودين بخدمات الأداء والمواقع الإلكترونية لمزودي خدمات الأداء.

وهكذا، سيتمكن المكلفون بالضرائب من سداد ضرائبهم ورسومهم عبر هذه القنوات في جميع أنحاء البلاد. سيتمكنون من تقديم المعلومات المرجعية الخاصة بالدفع واختيار وسيلة

213 - عماد الهلالي، م س، ص 61 و62.

214 - من بين الأبنك الشريكة التي يمكن للمكلف أن يقوم بأداء الضريبة من خلالها نذكر:

- البنك المغربي للتجارة الخارجية؛
- التجاري وفانك؛
- البنك الشعبي المركزي؛
- البنك المغربي للتجارة والصناعة؛
- القرض الفلاحي؛
- القرض العقاري والسياحي؛
- الشركة العامة المغربية للأبنك؛
- بنك المغرب؛
- الخزينة العامة للمملكة؛
- البريد بنك؛
- فرع - Caixabank في المغرب؛
- صندوق الإيداع والتدبير بنك؛
- صندوق الإيداع والتدبير كابيطل؛
- مصرف المغرب؛
- البنك العربي؛
- سيتي بنك؛
- بنك CFG؛
- بنك ساباديل؛
- الاتحاد المغربي للأبنك؛
- وزارة الاقتصاد والمالية، التحديث: مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية، عدد 32 - مارس

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الأداء التي تناسبهم، سواء كان ذلك نقدًا أو عبر تحويل بنكي أو بواسطة البطاقة البنكية. يمكنهم أيضًا الدفع في أقرب نقطة لمكان إقامتهم أو عملهم، وفي أي وقت على مدار الأسبوع عبر مواقع الإنترنت الخاصة بالمديرية العامة للضرائب أو شركائها. بالإضافة إلى ذلك، تم إدخال وسيلة جديدة للأداء عبر الهاتف المحمول التي أقرها المشرع.

### • الأداء بواسطة البطاقة البنكية أو التحويل البنكي

لقد أدى التطور التقني الحديث إلى ظهور وسائل جديدة للأداء كأسلوب مبتكر لسداد الديون وكان من بين هذه الوسائل المبتكرة البطاقة البنكية<sup>215</sup> التي اكتسبت أهمية خاصة نتيجة للوفاء الإلكتروني ولتنامي التجارة الإلكترونية وتحتل البطاقة البنكية مكانة هامة ضمن وسائل الوفاء في المجال الإلكتروني<sup>216</sup>.

وبذلك فالبطاقة البنكية على عكس الأداء الإلكتروني للضريبة لا يمكن استخدامها كوسيلة للوفاء بالدين الضريبي المفروض على الخاضعين. وذلك لأسباب واقعية أهمها عدم انخراط الإدارة العامة للضرائب في نظام البطاقة البنكية، وسبب تشريعي يتمثل في عدم إدراج هذه التقنية ضمن وسائل الأداء المحددة قانونًا صراحة، ذلك أن توفير هذه الخدمة للملزمين افترض وضع إطار قانوني لها يحدد شروط ومساطر تطبيقها كما هو الحال بالنسبة للأداء الإلكتروني<sup>217</sup>.

من الناحية التقنية، تُعتبر كل من البطاقة البنكية والأداء الإلكتروني للضريبة وسائلًا لتسديد الدين، حيث تتدخل المؤسسة البنكية كطرف ينفذ الأمر الصادر من المدين، المتمثل في تحويل مبلغ الدين من حسابه إلى حساب الدائن. يمكن أن يكون حساب الدائن البنكي

---

215 - وتعرف البطاقة البنكية على أنها: "ورقة تتضمن أمرا أو التزاما بالوفاء غير قابل الرجوع فيه من طرف الزبون صاحب البطاقة إلى المؤسسة المصدرة لها قصد القيام بتحويل مبلغ معين من حسابه إلى حساب التاجر المنخرط في نظام البطاقة" محمد مومن، أحكام وسائل الأداء والائتمان في القانون المغربي، الطبعة الأولى، المطبعة والورقة الوطنية مراكش، 2012، ص 460.

216 - عماد الهلالي، م س، ص 62 و63.

217 - عماد الهلالي، م س، ص 63.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

موجودًا في نفس المؤسسة البنكية أو في مؤسسة أخرى.

بناءً على ذلك، يُعد التحويل<sup>218</sup> في تحصيل الديون العمومية وسيلة يقوم من خلالها الملزم بنقل مبلغ نقدي من حسابه البنكي أو البريدي إلى حساب القابض المسؤول عن التحصيل. ولكن ما يُميز هذا التحويل وفقاً لأحكام المادة 522 من مدونة التجارة<sup>219</sup> هو أن الدين الذي صدر أمر التحويل بناءً عليه يظل قائماً بضماناته وتوابعه حتى يُقيد المبلغ فعلياً في الجانب الدائن لحساب المستفيد. وبالتالي، يرتبط تاريخ الوفاء بالدين العمومي بتاريخ تقييده في الجانب الدائن لحساب القابض المسؤول عن التحصيل.

### • الأداء بواسطة الهاتف النقال

لتشجيع الدفع عبر الهاتف المحمول، وفي محاولة من المشرع الضريبي لمواكبة التطور التكنولوجي في حياة المكلفين بالضريبة، تم إعفاء مبلغ المعاملات المحقق بواسطة الدفع عبر الهاتف المحمول من الأسس الضريبية المفروضة على الدخل المهني. يشمل هذا الإعفاء الخاضعين لنظام النتيجة الصافية المبسطة المنصوص عليه في المادة 38 من المدونة العامة للضرائب، وكذلك الأشخاص الطبيعيين الذين تُحدد دخولهم المهنية وفق نظام المساهمة المهنية الموحدة كما هو منصوص عليه في المادة 40 الفقرة الأولى من مدونة الضرائب<sup>220</sup>.

بصفة انتقالية كذلك، لا يُؤخذ بعين الاعتبار مبلغ رقم المعاملات المحقق بواسطة الأداء عبر الهاتف النقال عند احتساب الحدود المنصوص عليها في المواد 39 و41 و89-1-2 - ب و91-11-3 من المدونة العامة للضرائب لسنة 2024.

<sup>218</sup> - يقصد بالتحويل في مفهوم المادة 519 من مدونة التجارة "عملية بنكية يتم بمقتضاها إنقاص حساب المودع، بناءً على أمره الكتابي بقدر مبلغ معين يقيد في حساب آخر".

ظهير شريف رقم 1.96.83 صادر في 15 من ربيع الأول 1417 (فاتح أغسطس 1996) بتنفيذ القانون رقم 15.95 المتعلق بمدونة التجارة، الجريدة الرسمية عدد 4418 بتاريخ 19 جمادى الأولى 1417 (3 أكتوبر 1996)، ص 2187.

<sup>219</sup> - تنص المادة 522 من مدونة التجارة على أنه: "يبقى الدين الذي صدر أمر التحويل وفاء له قائماً بضماناته وتوابعه إلى أن يقيد المبلغ فعلاً في الجانب الدائن من حساب المستفيد".

<sup>220</sup> - انظر المادتين 38 و40 من المدونة العامة للضرائب لسنة 2024.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وقد تم تحديد العمل بهذه المقترضات فقط بصفة انتقالية وذلك لمدة أربعة سنوات ما بين سنة 2020 وسنة 2024.

وفي إطار مواصلة استراتيجيتها الرقمية وتحسين الخدمات المقدمة للمرتفقين -للملزمين، وتطبيقاً لأحكام القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية أطلقت المديرية العامة للضرائب تطبيقاً على الهاتف النقال تحت عنوان « Daribati » تمنح للعموم عدداً من الوظائف<sup>221</sup>.

ويحتوي هذا التطبيق كذلك على فضاء خاص بمنخرطي «SIMPI» تمكنهم من الاطلاع على إقراراتهم والدفعات المؤدات برسم جميع الضرائب والمبالغ المرجعة والمبالغ المستردة وعدم الإقرار والباقي استخلاصه. كما تمكنهم من الولوج للخدمات الضريبية الإلكترونية «SIMPL» ومن الحصول على كلمة السر في حالة نسيانها<sup>222</sup>.

### ثانياً: مسطرة الأداء الإلكتروني بين الإلزامية والاختيارية

تعتبر اللغة التي يستخدمها المشرع الضريبي للتواصل مع المكلفين بالضريبة عبر النص القانوني من الأمور الأساسية التي يجب الانتباه إليها، إذ في بعض الأحيان يستعمل المشرع بعض العبارات التي قد تغير من الآثار القانونية المترتبة على النص ذاته. وبالتالي يكون المكلف أمام خيار تحديد ما يجب عليه القيام به من أجل التنصل من الالتزام في بعض الأحيان. وهذا ما يمكن ملاحظته في المادة 169 من المدونة العامة للضرائب المتعلقة بالأداء الإلكتروني بالضريبة، حيث أعطت للمكلف إمكانية اختيار الأداء من عدمه باستخدامها عبارة

221 - احمد مدني أميدوش، الإدارة الإلكترونية: المديرية العامة للضرائب أنموذجاً، المجلة المغربية للرصد القانوني والقضائي، عدد 18 2023، الصفحات 106-93، ص 105.

222 - عماد الهلالي، م س، ص 64.

وللتذكير، فإنه من خلال واجهة تفاعل سهلة الاستخدام، يمكن للمنخرطين في الخدمات الضريبية الإلكترونية «SIMPL» إيداع شكاياتهم عن بعد باختيار الضريبة أو الرسم موضوع الشكاية الضريبة على القيمة المضافة أو الضريبة على الشركات أو الضريبة على الدخل... مع تحديد السنة ومرجع الجدول المتنازع عليه. كما يمكنهم بعد ذلك تحميل إيصال إيداع الشكاية. احمد مدني أميدوش، الإدارة الإلكترونية: المديرية العامة للضرائب أنموذجاً، المجلة المغربية للرصد القانوني والقضائي، عدد 18 2023، الصفحات 106-93، ص 106.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

"يمكن" في بداية النص. هذه العبارة قد تعني الإلزام كما قد تعني الاختيار في القيام بالفعل أو عدمه.

وبالتالي يبقى قيام المكلف بأداء الضريبة بشكل إلكتروني رهين برغبته في ذلك أو رهين بإمكانياته التقنية في فعل ذلك رغم أهمية هذا الإجراء سواء من الناحية الاقتصادية، أو من ناحية تطوير علاقة المكلف بالإدارة الضريبية وتحديث التدبير الإداري والمالي للإدارة الجبائية<sup>223</sup>.

لكن رغم ذلك، استدرك المشرع الأمر من خلال أفراد جزاءات لكل من أخل بالمقتضيات التي تنظم الأداء الإلكتروني للضريبة، إذن فما هي هذه الجزاءات؟ وكيف يتم إثبات الأداء الإلكتروني للضريبة؟

### جزاء الإخلال بالأداء الإلكتروني للضريبة

بالرجوع الى المادة 208 من المدونة العامة للضرائب لسنة 2024 نجد أنها تنص على أنه: "تطبق زيادة بنسبة 1% على الواجبات المستحقة أو التي كان يجب فرضها في غياب الإعفاء، في حالة عدم الالتزام بالأداء بطريقة إلكترونية المنصوص عليها في المادة 169". وقد حدد المشرع أن هذه الزيادة لا يجب أن تقل عن ألف (1,000) درهم، ويتم تحصيل هذا المبلغ عن طريق الجدول دون اتباع مسطرة.

كما أن من بين التزامات الملتزمين الوفاء بديونهم المستحقة ولو قبل حلول مواعيد استحقاقها، وذلك لتجنب الجزاءات المرتبطة بعدم الأداء أو التأخير، كما نصت عليه مدونة التحصيل<sup>224</sup>.

وهنا يجب التمييز بين الغرامات التي تُفرض في حالة التأخر في دفع الضرائب، أي بعد المواعيد القانونية، حيث يتعرض الخاضع للضريبة للجزاءات المنصوص عليها في مدونة

<sup>223</sup> - عماد الهلالي، م س، ص 65،

<sup>224</sup> - نصت المادة 21 من القانون رقم 15.97 بمثابة مدونة تحصيل الديون العمومية في فقرتها الأولى على أنه: "تكون الضرائب والرسوم المدرجة في الجدول أو قوائم الإيرادات قابلة للأداء قبل تاريخ استحقاقها".

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

التحصيل، خاصة في المواد من 21 إلى 28، أما بالنسبة للملزم الذي يتمتع كلياً عن الدفع، فيتم متابعته من خلال إجراءات التحصيل الجبري<sup>225</sup>، ويتحمل جميع مصاريف التحصيل كجزء على تقاعسه في أداء الدين المستحق عليه.

وعموماً، تقوم تقنية الرقمنة بتحويل العمليات الضريبية التقليدية التي تعتمد على الأوراق والمستندات الورقية إلى عمليات رقمية تستخدم الحوسبة والبرمجيات الخاصة. وبفضل هذه التحولات، يمكن للرقمنة تسهيل الإجراءات الضريبية وتجاوز العديد من الاشكاليات المسطرية المعقدة التي تنجم عن الطابع المادي للإجراءات، وهو ما سيكون محور الدراسة في المطلب الثاني.

### **المطلب الثاني: انعكاس رقمنة مساطر الإقرار والأداء على الأداء الضريبي**

قد اهتم المشرع المغربي منذ إصلاح النظام الجبائي في بداية الثمانينات بحقوق الملزم عبر إدخال مجموعة من التعديلات المهمة على مستوى مختلف المساطر التي يسلكها الملزم في تنفيذ التزاماته الضريبية، أضحى الملزم من خلالها يتمتع بضمانات قانونية كفيلة بأن تضمن حقوقه وتعزز مركزه القانوني اتجاه الإدارة الضريبية، فهذه القواعد المسطرية هي التجسيد العملي للقانون الضريبي وبواسطتها يتم تحقيق الإلزام الضريبي، ولكن مع التطور الذي شهده العالم في ميدان التكنولوجيا الحديثة، فقد أبانت هذه الإجراءات عن قصورها في تحسين ولوجية الملزمين للقواعد الضريبية والتفاعل الإيجابي مع أداء الضريبة، نظراً لطبيعتها التقليدية المعقدة<sup>226</sup>.

---

225 - حددت المادة 39 من المدونة درجات التحصيل الجبري في:

- الإنذار؛

- الحجز؛

- البيع؛

- الإكراه.

226 - نعيمة أوعبة - عبد الحق منكر، الخدمات الرقمية للإدارة الضريبية ودورها في تعزيز الامن القانوني للملزم، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد سطات، 2022، ص 175.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عدد ممارسي الأنشطة في الاقتصاد الرقمي يزداد يوماً بعد يوم، ويتسع نطاق عملهم ليتجاوز الحدود، ولم يعد لازماً لمزاولة النشاط أن يتخذ الشخص شكلاً قانونياً محددًا -منشأة فردية أو شركة- ولا أن ينحصر نشاطه داخل دولته، بل يمكنه أن يزاول نشاطه من داخل منزله، أو حتى على قارعة الطريق من خلال جهاز الكمبيوتر أو الهاتف الذي تنطلق منه الخدمة عبر العالم، وبذلك يزداد عدد الممولين كل يوم زيادات رهيبية وتعجز الإدارات الضريبية عن حصرها، أو التعرف على بعضها إلا بصعوبة بالغة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الاقتصاد الرقمي الجديد يتطلب رقمنة الإدارة، لأنه بدون إدارة ضريبية قوية لديها نظام معلومات متطور، وموظفين محترفين لن تتمكن هذه الإدارة من مواجهة التحديات الضريبية. فضلاً عن حاجتها للتعامل مع الاقتصاد الرقمي إلى تغيير أو تحسين نظمها الإدارية واقتناء أحدث الوسائل والبرامج التكنولوجية<sup>227</sup>.

والمديرية العامة للضرائب شرعت في عام 2010 في إزالة الطابع المادي عن التصاريح والأداءات الضريبية بشكل تدريجي حسب أهمية رقم المعاملات لكل شركة، قبل أن تقوم بتوسيع نطاق نظم التحصيل الضريبي الإلكتروني ليشمل كافة الملتزمين المهنيين، فإدخال الرقمنة على المساطر الضريبية يمكن أن يكون إيجابياً على الأداء الضريبي من خلال تحسين الكفاءة والدقة في عمليات الإعداد والتقديم والتحقق من الإقرارات الضريبية. وبفضل الرقمنة، يمكن للشركات تقليل الأخطاء البشرية وتحسين التوافق مع القوانين الضريبية، مما يقلل من خسائرها ويزيد من كفاءتها، كما تساهم في تجاوز الإشكالات المسطرية بالإدارات الجبائية التي غالباً ما تتسم بالبطء والتعقيد (الفقرة الأولى).

علاوة على ذلك، يمكن للرقمنة أيضاً تحسين عمليات التقارير الضريبية وتسهيل عمليات التحقيق الضريبي، مما يساعد في تقليل فرص التهرب الضريبي وتحسين الامتثال للقوانين الضريبية (الفقرة الثانية).

---

<sup>227</sup> - رشيدة عدي، رقمنة الإدارة الجبائية بالمغرب: الواقع والتحديات، مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ما بعد الحائحة بالمغرب، إشراف وتقديم السعيدة بورايت، الطبعة الأولى، مطبعة رؤى بريننت، الرباط، 2023، ص 148 و149.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### الفقرة الأولى: دور رقمنة مساطر الإقرار والأداء في تجاوز الإشكالات المسطرية

لقد جاء قانون تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية رقم 55.19 بأدوار اقتصادية تجعل الإدارة الرقمية سهلة الولوج، وقادرة على الرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وتشجيع الاستثمار، وتحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق تعزيز مؤشر الثقة بين الإدارة ومرتقيها، وضمان الشفافية والتبسيط في سير المساطر الإدارية، وإلزام الإدارة بتعليل قراراتها الإدارية السلبية<sup>228</sup>.

في هذا السياق، بدأت الإدارة الضريبية منذ سنة 2010 بتنفيذ إصلاحات جوهرية تهدف إلى التحول من أسلوب التسيير التقليدي إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية. شملت هذه الإجراءات استخدام تقنية الربط عن بعد عبر الإنترنت بين مختلف مصالح الإدارة الضريبية لتعزيز التعاون والتنسيق بينها، وتسهيل وصول كل مصلحة إلى المعلومات الضرورية وفقاً لاختصاصها، وكذا استعمال نظام المعلومات داخل المنظومة الإدارية. وهو ما من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف والغايات الكبرى التي راهنت عليها الإدارة الجبائية ولا زالت تراهن والمتمثلة أساساً في تحقيق النجاعة في عمل الإدارات الجبائية (أولاً)، وتبسيط المساطر الضريبية (ثانياً).

### **أولاً: تحقيق النجاعة في عمل الإدارات الجبائية**

تساهم رقمنة الإدارة الضريبية في تقليل الفساد عبر تقليل فرص التفاعل المباشر بين المكلفين والموظفين، مما يعزز الشفافية في التعاملات الضريبية، حيث تصبح المعلومات متاحة بشكل أكبر وتكون أعمال الإدارة تحت رقابة المعنيين. تستفيد الإدارات الضريبية الحديثة من البيانات الإلكترونية التي تحصل عليها من مصادر مختلفة، بما في ذلك الإدارات الضريبية

---

228 - وفي هذا الإطار وحرصت الحكومة على تضمين تبسيط المساطر الإدارية في مشروع نجاعة الأداء في قانون المالية، وذلك في إطار تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، وتحسين الاستقبال من خلال تيسير تقديم الخدمات الإدارية العمومية، وتحسين مناخ الأعمال عبر جرد وتدوين وتبسيط المساطر الإدارية، ورقمنتها والتعريف بها في البوابة الإلكترونية الوطنية التي تسمح بالولوج المشترك والمندمج للمعلومات.

- بدر الخلد، تقنين تبسيط المساطر الإدارية ورقمنتها بالمغرب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 156، يناير - فبراير 2021، ص 13.

حيث إن إضفاء الطابع اللامادي على الإدارة الضريبية له العديد من المزايا سواء من حيث الإدارة الداخلية أو من حيث تلبية احتياجات دافعي الضرائب المواطنين وبالتالي تحسين الروح المعنوية الضريبية في المغرب، وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين، ولا سيما تخفيض التكاليف والوقت المتعلق بالسفر، وسهولة وتبسيط الإجراءات، وإنشاء خدمات محلية، وما إلى ذلك، يجعل من الممكن جعل الوفاء بالالتزامات الضريبية أبسط وأسهل من ذي قبل عندما يهيمن المكون الورقي على المكون الرقمي<sup>230</sup>.

وتعمل الرقمنة على زيادة الامتثال الضريبي حيث يثق المكلفون بقدرة التكنولوجيا على تتبع معاملاتهم وكشف العناصر المخفية، مما يزيد من كفاءة النظم في تحليل البيانات والوصول إلى تقديرات ضريبية دقيقة، وبالتالي يقلل من حالات التهرب الضريبي.

ومع ذلك، تواجه الإدارة الضريبية تحديات ناتجة عن الاقتصاد الرقمي، حيث تحتاج إلى معلومات دقيقة عن المكلفين ووكلائهم وأنشطتهم الاقتصادية، بالإضافة إلى تشريعات تمكنها من ممارسة سلطتها الضريبية على الكيانات الرقمية، وقدرة إدارية تتيح لها تطبيق هذه التشريعات بفعالية<sup>231</sup>.

بناءً على ذلك، أصبحت تقنية المعلومات ضرورة أساسية في عملية تنمية وتحديث الإدارة الجبائية<sup>232</sup> لتحسين العلاقة مع المكلفين بالضرائب من خلال تقديم خدمات سريعة وفعالة. ولا يمكن إغفال الجهود المبذولة في هذا المجال. فقد أطلق المغرب مشروع "المالية الإلكترونية" لتعزيز دور تقنية المعلومات في الإدارة الضريبية وتمكينها من أداء دورها على الوجه الأمثل،

<sup>229</sup> - رشيدة عدي، م س، ص 151.

<sup>230</sup> - HOSSNI KHALID, La contribution de la dématérialisation au civisme fiscal au Maroc. Cas de la direction générale des impôts, مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات، التحديث، م س، ص 229.

<sup>231</sup> - رشيدة عدي، م س، ص 151.

<sup>232</sup> - Driss Bouzaffour: Les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service de la modernisation de l'administration publique, REMALD N°6 Mai-Juin 2004 P:157.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

سواء في علاقتها مع المستفيدين أو في مجالات الإدارة الداخلية. ويعد الإقرار الإلكتروني للضرائب المختلفة في النظام الضريبي المغربي بداية حقيقية لتطبيق هذا المشروع من الناحية العملية<sup>233</sup>، بالإضافة الى تبسيط إجراءات على مستوى التحصيل من خلال اعتماد التحصيل الإلكتروني والذي ساهم بشكل كبير في الحد من الفساد الإداري وتجنب البيروقراطية، وبالتالي إزالة بعض النقاط السوداء التي تلوث علاقة الإدارة بالممول<sup>234</sup> - الملزم<sup>235</sup>.

وتساهم تقنية المعلومات داخل الإدارة بشكل كبير في تلبية متطلبات المستفيدين بشكل عام والمكلفين بالضرائب بشكل خاص، بفاعلية وتنظيم مستمر. ويمكن تحديد الأهداف التي تسعى إلى رفع كفاءة وإنتاجية الإدارة الجبائية من خلال الانتقال من التدبير الورقي إلى تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقديم الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت بتكلفة منخفضة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تجميع المستندات الإدارية في أرشيف رقمي وتقديم الخدمات<sup>236</sup> الإدارية

<sup>233</sup> - رشيدة عدي، م س، ص 152.

<sup>234</sup> - واستخدام عبارة الممول هي فلسفة جديدة تروم احترام مشاعر الخاضع للضريبة، حيث إن من شأن اعتباره ممولا او مساهما يجعله يتقبل الامر مما يزيد من معدلات الرضا الضريبي.

<sup>235</sup> - HOSSNI KHALID, La contribution de la dématérialisation au civisme fiscal au Maroc. Cas de la direction générale des impôts, op cit, P: 229.

<sup>236</sup> - ومن جملة الخدمات التي يجب على الإدارة الضريبية الإسراع في إصلاحها، في اتجاه تعزيز مجهود الرقمنة الذي تقوم به، وتشجيع الملزمين على الانخراط فيه بشكل واسع ومواطن، هي الخدمات الإلكترونية الحالية، والتي يجب أن تنظم وتقدم حسب احتياجات وأولويات الملزم، وليس بحسب المنطق أو (اللامنطق) الداخلي للإدارة، وذلك عبر اعتماد آلية مسطرية واضحة وبسيطة تعتمد ما يلي:

- تقليص الفجوة الرقمية بين مختلف فئات المجتمع
- وابة إلكترونية واحدة
- تبسيط المحتوى الإلكتروني؛
- سهيل كيفية الولوج إلى الموقع؛
- تسهيل كيفية ملء الإقرارات الضريبية الإلكترونية؛
- اختيار تبويب بسيط بخطوات محدودة وواضحة وبسيطة
- تسهيل تبادل البيانات القانونية بين مختلف الهيئات والمؤسسات التي لها علاقة بإدارة الضرائب؛
- المواكبة بعملية عالمية وتوعوية؛
- تكوين الموظفين وتحفيزهم على الانخراط في النموذج الرقمي الجديد.
- هشام مليح، الإدارة الضريبية بالمغرب في زمن الرقمنة: التحديات والرهانات، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، عدد 61-62، 2023، الصفحات 84 - 77، ص82.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

للمكلفين بالضرائب في وقت محدد وقصير<sup>237</sup>.

إلى جانب ذلك، ساهمت الرقمنة في إدماج القطاع غير المهيكل في القطاع الرسمي من خلال تسجيل بعض المكلفين ضريبيا العاملين في القطاع غير المهيكل عن طريق اكتشافهم من خلال تقاطع المعلومات التي تم استخراجها سواء من النظام المعلوماتي المدمج لإدارة الضرائب أو تلك التي تم تجميعها لدى الشركاء<sup>238</sup>.

وختاما، يمكن الحكم على نجاعة تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الضرائب بالمغرب بناء على القفزة النوعية التي حققها المغرب في الترتيب العالمي حول مؤشر دفع الضرائب حسب تقرير<sup>239</sup> ممارسة أنشطة الأعمال الصادر عن البنك الدولي لسنة 2018، حيث احتل المرتبة 25 عالميا من أصل 190 دولة شملها التقرير من حيث سهولة الأداء.

### ثانيا: تبسيط المساطر الضريبية

إن تعقد المساطر من بين الأسباب الرئيسية لكسر الثقة بين المواطن والإدارة، لهذا فإن اعتماد المعلومات داخل المنظومة الإدارية الجبائية سوف تساعد على تبسيط وعقلنة المساطر الإدارية بشكل يسهل عملية الحصول على الوثائق الإدارية من شواهد ومطبوعات بأقل تكلفة

237 - رشيدة عدي، م س، ص 152.

238 - إحدى أمثلة القطاع غير المهيكل هي الأعمال الحرة التي يقوم بها بعض الأفراد الذين لا يملكون رخص تجارية أو سجلات رسمية لدى الدولة تفيد بقيامهم بهذه الأعمال التجارية مثل ملاك العقارات التجارية والسكنية والمختلطة). وعليه، فإن قيام الهيئة بالسعي لتسجيلهم في النظام الضريبي تنفيذا للتشريعات الضريبية ساهم في دمجهم في الاقتصاد الرسمي للدولة، إضافة للتحويل الرقمي من خلال حساباتهم البنكية وبطاقاتهم المصرفية. أما بالنسبة للأعمال أو الأفراد غير الخاضعين، مثل المستوردين من الأفراد أو الأعمال غير الخاضعة لم تبلغ حد التسجيل، فإن التحويل الرقمي للضريبة المستحقة على الاستيراد أو المعاملات العقارية الخاضعة يؤدي إلى دمجهم في الاقتصاد الرسمي للدولة.

- رشيدة عدي، م س، ص 253.

239 - هذا التقرير أعدته شركة بي دبليو سي PWC بشراكة مع البنك الدولي حول دفع الضرائب لسنة 2018، وجاء في التقرير الذي قام بإجراء تحليل للنظم الضريبية في 190 اقتصاداً، أن حجم إسهام عوائد الضريبة في المغرب، حالياً، يقدر بحوالي 49.8% من عائداتها على الدولة، موزعة بين 25.1% ضريبة على أرباح الشركات و23.3% كضريبة عن العمل، بالإضافة 1.4% كضرائب أخرى، وبذلك يحل المغرب في المرتبة 25 عالميا في ترتيب الدول التي يتم بها دفع الضرائب بطريقة غير معقدة، أي بنسبة تسهيل بلغت 85.72%.

- رشيدة عدي، م س، ص 150 و151.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

ممكنة، وتجنبنا لبعض الممارسات القانونية مثل الزبونية والمحسوبية إلى جانب الرشوة.

ويشكل القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية حلقة محورية في برنامج تحسين الخدمات العمومية والاستجابة لمختلف حاجيات المرتفقين. وقد تمت ترجمة هذا التوجه بالأساس من خلال البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات الإدارية "إدارتي"، كما تعترم الحكومة في نفس الإطار تدوين ونشر المساطر والإجراءات الإدارية وتبسيطها في أفق رقمنتها. ويتجلى بشكل جلي التطور السريع الذي عرفته المنظومة الضريبية بعد تعميم التصريح والأداء الإلكتروني مقارنة بالأساليب التقليدية للاقتطاع الضريبي<sup>240</sup>.

كما ويتجلى تبسيط المساطر أيضا في حذف المساطر والإجراءات غير المبررة وتوحيد وتحسين مقروئية المصنفات المتعلقة بالقرارات المذكورة، وفي معالجة والرد عليها من قبل الإدارة، ومراعاة التناسب بين موضوع القرار الإداري والوثائق والمستندات والمعلومات المطلوبة للحصول عليها، وفي تقريب الإدارة من المرتفق فيما يخص إيداع الطلبات وتعليل الإدارة لقراراتها السلبية بخصوص الطلبات المتعلقة بالقرارات الإدارية وإخبار المرتفقين المعنيين بذلك بكل الوسائل الملائمة<sup>241</sup>، ويتعين على الملكيين بتفعيل بريد الكتروني شخصي من اجل استلام تبيغاتهم وهو الامر الذي يزيد من تبسيط المساطر والإجراءات ويشكل قفزة نوعية في تحسين الأداء الضريبي.

إن وعي المشرع المغربي بأهمية هذا المعطى -تبسيط المساطر والإجراءات- في إصلاح وتحديث الإدارة الضريبية، جعله يؤكد من خلال المادة 11 من القانون الإطار رقم 69.19 المتعلق بالإصلاح الجبائي<sup>242</sup> على ما يلي: "يتعين على الإدارة الجبائية تقديم خدمات ذات

240

241 - ميمونة هموش، الرقمنة وتبسيط المساطر الإدارية كدعامة لحكامة المرفق العام، مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ما بعد الجائحة بالمغرب، اشراف وتقديم السعدية بورايت، الطبعة الأولى، مطبعة رؤى بريننت، الرباط، 2023، ص 90 و91،

242 - ظهير شريف رقم 1.21.86 صادر في 15 من ذي الحجة 1442 (26 يوليوز 2021) بتنفيذ القانون - الإطار رقم 69.19 المتعلق بالإصلاح الجبائي، الجريدة الرسمية عدد 7007 - 15 ذو الحجة 1442 (26 يوليوز 2021)، ص 5684.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

جودة لفائدة الملمزمين؛ ولهذه الغاية، تحرص الدولة على ما يلي:

- مواصلة ورش تحديث ورقمنة خدمات الإدارة
- دعم قدرات الموارد البشرية المكلفة بالوعاء والتحصيل والمراقبة والمنازعات، والرفع من مستوى مهنتيها".

وهو ما يجعل دفع الضريبة أسهل وأكثر مرونة، وله تأثير إيجابي على تعبئة الإيرادات الضريبية. وفي هذا الصدد، خلص المدير العام للضرائب الأسبق عمر فرج إلى أنه: «كلما كانت قواعد اللعبة أكثر وضوحا، كلما تم تسهيل الإجراءات، واتسعت دائرة التشاور، وكلما تم احترام حقوق دافعي الضرائب، كلما زادت الثقة والحوار بشكل متميز... وكلما أمكننا، بقبولنا، توسيع القاعدة وتعبئة الإيرادات»<sup>243</sup>.

فالتحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة الضريبية في تسهيل المقاربات والإجراءات الإدارية لدافعي الضرائب. ويتيح اعتماد الطابع اللامادي للمساطر والإجراءات الجبائية للمستخدمين مزايا قيمة<sup>244</sup>.

<sup>243</sup> – AL MALIYA, N° 60 juin 2016, p 33.

<sup>244</sup> – اهم هذه المزايا ما يلي:

- تخفيض التكاليف المتعلقة بالسفر وانتظار دافعي الضرائب عند شبابيك الأداء؛
- الوصول السهل والمبسط إلى المعلومات والبيانات: الأسئلة المتداولة، والنماذج الضريبية الخاصة بالملمزم، وطلبات للحصول على الشهادات والاسترداد، والمواعيد النهائية الضريبية، والضرائب الخاصة بالملمزم باختصار...؛
- إنشاء قاعدة بيانات أرشفة حاسوبية يسهل الرجوع إليها؛
- يجنب المواطنين من الوقوف في طوابير، لا سيما خلال المواعيد النهائية TVA وعند اداء TSAVA (150 نقطة أداء مع المديرية العامة للضرائب مقارنة بـ 10000 نقطة أداء بعد إلغاء الطابع المادي في عام 2016)؛
- توفر الخدمات 7 أيام في الأسبوع و24 ساعة في اليوم؛
- توفر عملية إزالة الطابع المادي نظرة عامة سريعة ومبسطة على الإجراءات المختلفة التي يتخذها الملمزم في علاقته إدارة الضرائب والضرائب التي يتحملون مسؤوليتها.
- يتيح قسم التشريعات واللوائح للمواطنين الحصول على جميع المستندات الضريبية المعمول بها: CGI، والاتفاقيات الضريبية، والمذكرات التعميمية، وقائمة أسعار العقارات، وما إلى ذلك.
- المساعدة في الحسابات، وتقليل السفر والانتظار عند الاداءت بالإضافة إلى الحد من أخطاء ادخال البيانات ورقيا؛
- شفافية كبيرة بفضل الوصول عبر الإنترنت إلى ملفات TVA، IS...؛

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

رغم الجهود المستمرة، كشف تقرير المجلس الأعلى للحسابات للعامين 2019 و2020<sup>245</sup> عن تحديات لا تزال قائمة أمام الإدارة الضريبية، تمت الإشارة إلى أنه على الرغم من التطور في مجالات مثل الامتثال للتقارير الضريبية، التكنولوجيا الرقمية، والتعاون مع القطاعات العامة والخاصة لتحسين الوصول إلى البيانات، لم يكن مستوى مشاركة المواطنين في النظام الضريبي كافيًا. فوفقًا للمعلومات التحليلية، 90% من الإيرادات الضريبية يتم تحصيلها من 8% فقط من المؤدين للضرائب. بالإضافة إلى ذلك، فإن نصف الملزمين بالضريبة، والذين يبلغ عددهم حوالي 2.2 مليون شخص، هم فقط النشطون في النظام.

تم أيضًا التنويه عن وجود قصور في اتباع الإجراءات التنظيمية الموصى بها، خصوصًا فيما يتعلق بمعالجة الشكاوى، فيما يخص مسألة الإعفاءات، يُفترض أن على الجابي إثبات أن جمع الدين العام غير ممكن، ومع ذلك، يتضح أن الكثير من الحالات التي فحصها المجلس لم تحتوِ على الوثائق المطلوبة للتحقق من هذه الإدعاءات، فضلًا عن عدم وجود تقارير تحليلية للدلالة على الإجراءات المتخذة<sup>246</sup>.

وفي الأخير، تجدر الإشارة إلى أن نجاح التحول الرقمي في تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية للإدارة الجبائية لا يتعلق بالتكنولوجيا وحدها، بل يرتبط في المقام الأول بتحول جذري في الحكامة وأساليب التفاعل بين الحكومة في المقام الأول والإدارة الضريبية في الثاني والمجتمع الضريبي وطرق اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات بدعم من التقنيات الرقمية مع استيعاب للاحتياجات والسياقات المحلية، ويستلزم في البداية استثمار في الرأسمال البشري وتنسيقًا دقيقًا بين القدرات التكنولوجية والموارد البشرية.

---

– HOSSNI KHALID, La contribution de la dématérialisation au civisme fiscal au Maroc. Cas de la direction générale des impôts, op cit, P: 228.

245 – تقرير المجلس الأعلى السنوي برسم سنتي 2019 و2020، حول موضوع مراقبة التسيير وتقييم البرامج والمشاريع العمومية، ومراقبة استخدام الأموال العمومية.

246 – رشيدة عدي، م س، ص 155.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### الفقرة الثانية: آثار رقمنة مساطر الإقرار والأداء الضريبيين

لعبت التطورات التكنولوجية دورا مهما في الانتقال من الإدارة الحديثة إلى الإدارة الرقمية على مستوى الإدارات العمومية بشكل عام والإدارة الضريبية بشكل خاص، حيث أدى هذا الانتقال إلى تحول في كل الأعمال والخدمات، وذلك من أجل تزويد المواطنين بإدارة فعالة وسريعة وبخدمات ذات مستوى عال تمكنه من الحصول على طلباتهم الإدارية بصفة شفافة ومنظمة، وذلك لما تتوفر عليه المعلومات من إمكانية تدبير جيد للوقت، واختزال مراحل عديدة وجمع وتصنيف المعلومات بشكل يجعل أمر مراجعتها سهلا وسريعا.

وتشير الدراسات<sup>247</sup> إلى أن التحول الرقمي لمساطر الإقرار والأداء الضريبيين ساهم بشكل كبير في الرفع من التحصيل الضريبي والتخفيف من النزاعات التي قد تنشأ عن عمليات التحصيل (أولا)، لكن على الرغم من ذلك يبقى تطبيق هذه نظم المعلومات في مساطر الإقرار والأداء تعترضه مجموعة من الإشكالات (ثانيا).

### أولا: دور رقمنة الإقرار والأداء في الرفع من جودة التحصيل الجبائي

تسعى الإدارة جاهدة إلى كسب ثقة المكلف بالضريبة، وذلك من خلال تحسين علاقتها به، ولا يتم ذلك إلا بالمعاملة الجيدة والواضحة، لذلك يتطلب من الإدارة الضريبية الإفصاح عن كل ما من شأنه زيادة الوعي للمكلفين، وبالمقابل يتطلب من المكلف الإفصاح عن كل الدخول التي يمكن الحصول عليها خلال السنة فالمسؤولية، متبادلة بين المكلف والإدارة الضريبية في هذا المجال، كما أن رفع كفاءة النظام الضريبي يتطلب اللجوء إلى استخدام الوسائل الحديثة التي تسهل عملية تقدير وتحصيل وجباية الضريبة، مع مراعاة الإدارة لمدى ملائمة فرض الضريبة من ناحية مقدارها وتوقيتها لمقدرة المكلف على الدفع<sup>248</sup>.

إذا كانت إدارة التحصيل المتمثلة في الخزينة العامة في الآونة السابقة ظلت بعيدة عن ميكانيزمات المعلومات، والتي كان ينظر إليها كأدوات غامضة تأخذ مجموعة من المعطيات

<sup>247</sup> - دراسة قام بها صندوق النقد العربي سيتم تبيانها في الجدول لاحقا.

<sup>248</sup> - صدى إبراهيم جبار، وسائل تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، عدد 72، 2023، الصفحات 804-783، ص 786.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وتعطي نتائج في مرحلة محددة، إلا أنه وفي الفترات الأخيرة اقتنعت الخزينة العامة بضرورة تحقيق استقلالها المعلوماتي وتطبيق نظام معلوماتي تصاعدي وكامل<sup>249</sup>، يشمل مجموع أنشطة مصالح التحصيل.

فاستخدام التكنولوجيا الحديثة يسهل عملية الفحص وتحقيق الأهداف المنشودة منها وزيادة جودتها، وتعمل الإدارة حالياً على مرحلة جديدة من التحول الرقمي وهي مرحلة منظومة الفاتورة الإلكترونية من أجل حصر جميع التعاملات الممول، فلا مجال للتهرب الضريبي. وبالتالي زيادة الحصيلة الضريبية كما أن الفحص الإلكتروني كأحد مظاهر التحول الرقمي يوفر جهد ووقت الفاحص الضريبي فيستطيع إنجاز الأعمال المنوطة به بدرجة عالية من الدقة وبأقل مجهود وفي وقت أقل، مما يوفر له الوقت في فحص الشركات الكبيرة التي تستغرق وقت وجهد أكبر في عملية الفحص<sup>250</sup>، مما يساهم في الرفع من جودة التحصيل، وفي الجدول الآتي بيان ذلك.

أنواع الضرائب	2017	2018	2019	2020
الضريبة على الدخل	57	60	66	69
الضريبة على الشركات	92	88	90	97
الضريبة على القيمة المضافة	94	94	93	96

### **المصدر: صندوق النقد العربي 2021.**

ولا يسعنا إلا القول بأن إدارة التحصيل قد قطعت أشواطاً مهمة في درب التحول إلى إدارة إلكترونية والانتقال من التدبير الجبائي الورقي على التدبير المعلوماتي لمختلف عمليات التحصيل، وذلك من خلال الاعتماد على التدبير المندمج للمداخل (gestion intégrée des recettes)، الذي أثبت فعاليته في تسريع وتيرة التحصيل من خلال الإمكانيات التي

<sup>249</sup> - محمد شكيري، القانون الضريبي المغربي، دراسة تحليلية وعملية من أجل تبسيط المدونة العامة للضرائب، دون ذكر الطبعة، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، 2015، ص 245.

<sup>250</sup> - عماد محمد إبراهيم البشري، أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة الضريبية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية الدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 15، العدد 12 يونيو - 2023، ص 10.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

أتاحتها لتحصيل الديون الضريبية أينما كان المُلزم أو مكان وجود أمواله داخل التراب الوطني. كما أنه ساهم في تقليص عدد القباضات والاستفادة من الموظفين الذين كانوا يعملون بها. فعلى مستوى الخزينة الإقليمية بمكناس، تم دمج مجموعة من القباضات ليصبح عددها 3 بدلاً من 10، مما أسفر عن تحقيق فائض في الموارد البشرية. وباختصار، أدى الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية إلى تحقيق تقدم ملحوظ خلال أزمة كوفيد، رغم التحديات التي صاحبت ذلك<sup>251</sup>.

ومن أجل مواكبة عملها وتحديثه، انتقلت إدارة الضرائب للاشتغال ببرنامج معلوماتي جديد اسمه النظام المندمج للتضريب "SIT" والذي حل محل النظام القديم "SIA" إلا أن هذه العملية تمت دون اتخاذ الإجراءات المواكبة والاحترازية اللازمة خلال الفترة الانتقالية، مما أدى إلى مخاطر قد تمس بصدقية المعلومات المستخرجة من النظام المعلوماتي الجديد، بالإضافة إلى ذلك، يحتاج هذا النظام إلى تطوير بعض الوظائف التكميلية كوظائف التنبيه الذاتي للتذكير بالإدلاء بالإقرارات الضريبية، وعدم التوفر على آلية تسمح بتجميع المعطيات وإنجاز التقاطعات...<sup>252</sup>.

إن التوسع في رقمنة المساطر الضريبية عن طريق جعل المواقع سهلة الولوج، وتبسيط العمليات، وفتح باب المطالبات التمهيدية رقمياً أمام الخاضعين للضريبة، من شأنه التخفيف من لحظات التوتر المفترضة مع الإدارة الضريبية، والتقليل من الاحتجاج الضريبي؛ وبالتالي التقليل من عدد المنازعات الضريبية، والتقليص من كلفتها المادية على الطرفين؛ كما يمكنه تعزيز مسطرة التواجهية بين الطرفين في فضاء رقمي يتيح للطرفين أبعاداً أخرى غير تقليدية بإمكانها المساهمة في تعزيز لغة الحوار والتفاهم على لغة التصادم والخصام والتنازع<sup>253</sup>.

وصفوة القول، أن اللجوء إلى التكنولوجيا الرقمية حقق طفرة ملحوظة خلال أزمة كوفيد، رغم أن الولوج إلى هذه الوسيلة في المغرب كان ولوجاً غير متكافئ إلى حد كبير. وفي هذا

<sup>251</sup> - عبد الرحيم الكنداري، تحصيل الديون العمومية-مقاربة قانونية وقضائية، د ذ ط، دار النشر المعرفة، الرباط، 2012، ص164.

<sup>252</sup> - رشيدة عدي، م س، ص156.

<sup>253</sup> - هشام مليح، م س، ص 81.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الصدد، يجب أن تشكل الرقمنة ورشا مهيكلًا لمغرب الغد، ولتحقيق ذلك ينبغي إيلاء أهمية خاصة لتكنولوجيا المعلومات موازاة مع تسهيل الولوجية، وكذا التخفيف من الإشكالات العملية والتقنية الحادة التي تزامن استعمال نظم تكنولوجيا المعلومات في مساطر الأداء والإقرار الضريبيين.

### ثانياً: إشكاليات مساطر الإقرار والأداء الضريبي الإلكتروني

سعى المشرع المغربي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق اعتماد المساطر الإلكترونية كحل للمشاكل التي تعاني منها الإدارة الضريبية بالأساس<sup>254</sup>، وذلك من خلال وضع بعض المقتضيات القانونية التي جاءت مقررًا لإمكانية تنفيذ الإقرار والأداء الإلكتروني للضريبة بطريقة إلكترونية والمتمثلة في المادة 155 و169 من المدونة العامة الضرائب لسنة 2024.

لذلك، فدون الغوص في الإشكالات القانونية المتعلقة بهذه المساطر، والتي تتمثل أساساً في عدم تحديد المشرع المغربي لمعالم هذه الخدمات والمساطر من خلال قرارات وزير الاقتصاد والمالية وملاحقها، بالإضافة إلى عدم تحديد مفهوم قانوني للإقرار الإلكتروني للضريبة، وهو الأمر الذي سيجتنب عنه عدم تحديد معالم هذا الإقرار ونوعه، لذلك سننسط النظر فقط في الإشكالات العملية والتقنية لكل من الإقرار (أ) والأداء الضريبيين الإلكتروني (ب).

### أ- إشكالات الإقرار الضريبي الإلكتروني

يناقش واقع التنظيم والتدبير الإداري، وكيف يمكن للإدارة الإلكترونية ورقمنة خدماتها ومساطرها، أن يساهم في إعادة بناء الهياكل والعلاقات داخل الإدارة، ويسر الأخذ بمنهج الحكامة، وإجمالاً، أظهرت التجربة العملية لنظام الإقرار الضريبي الإلكتروني عدداً من الإشكالات التي تحول دون الوصول إلى النتائج المتوخاة منه، ذلك أن:

<sup>254</sup> - وزارة الاقتصاد والمالية، التحديث: مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية، عدد 32 - مارس 2017، ص 13.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

1- أن خدمة الإقرار الإلكتروني تهدف إلى تبسيط وتيسير عملية تقديم الالتزامات الضريبية لكل من الإدارة والمكلفين بالضرائب، لكن ضرورة التسجيل في الخدمة تشكل حاجزاً أولاً نظراً لإجراءات التسجيل البيروقراطية. هذا يثير تعقيداً لأجل الاستفادة من إمكانيات الخدمة الإلكترونية<sup>255</sup>.

2- أن المشرع المغربي لم يحدد أنواع الإقرارات الضريبية التي يمكن أن تُقدم بشكل الكتروني، مما يفتح المجال نظرياً أمام تعدد الاستخدامات، إلا أن الواقع العملي يكشف عن توفير الخدمة لنوع واحد فقط من الإقرارات، ألا وهو الإقرار بالمبالغ الضريبية المستحقة. هذا يعني أن الشركات المسجلة في النظام الإلكتروني قد تضطر للعودة إلى الطرق التقليدية لتقديم أنواع أخرى من الإقرارات الضريبية<sup>256</sup>.

3- كما أن الجانب التقني يرصد عدداً من النقائص ومظاهر القصور التي يواجهها نظام التصاريح الضريبية «SIMPL»، والتي تهم بالأساس جوانب لها عاقبة بالنظام نفسه، وأخرى لها علاقة بعدة بمعطيات داخلية وخارجية<sup>257</sup>.

255 - هشام مليح، م س، ص 79.

256 - حسناء العيساوي، تبسيط المساطر الإدارية ودوره في تحديث الإدارة العمومية بالمغرب: الإدارة الضريبية نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السنة الجامعية: 2021-2022، 108.

257 - تهم المعطيات الداخلية ما يلي:

- تغطية غير شاملة للملزمين؛
- خصائص على مستوى المتخصصين في تحليل المعطيات؛
- عدم ضبط وضعية ملف التعريفات الضريبية «Adhésion SIMPLE»؛
- حوالي 18% من الملزمين بالضريبة على الشركات الـ يصرحون والـ يؤدون الضرائب عبر نظام «SIMPL»؛
- بينما تشمل المعطيات الخارجية ما يلي:
- نقص على مستوى الولوج، واستعمال ضعيف للأنترنيت الثابت بالعالم القروي؛
- الكلفة المرتفعة للأنترنيت الثابت؛
- انخفاض نسبة الصبيب العالي للأنترنيت بالمقارنة مع بلدان المنطقة، كمصر وتونس والجزائر؛
- نقص على مستوى إتقان التعامل مع الأدوات الرقمية (قراءة وفهما واستخداما).
- هشام مليح، م س، ص 80.

## التحول الرقمي لإدارة الضريبية

4- ومن أهم الإشكالات أيضا، نجد أن المشرع المغربي يسمح بالعودة للإجراءات التقليدية لتقديم الإقرار الضريبي عند مواجهة مشاكل تقنية مع النظام الإلكتروني؛ ومع ذلك، يُنظر لهذا الحل كغير عادل لمن يستخدم النظام الإلكتروني بالفعل، ويجب على المشرع مراعاة تمديد المواعيد في حالة حدوث مشكلات تقنية وتوفير وسائل فنية للتواصل السريع مع السلطات الضريبية لتجنب تكرار هذه المشكلات<sup>258</sup>.

5- كما أن اللغة الفرنسية تشكل عائقا أمام الكثير من المرتفقين الراغبين في وضع إقراراتهم بطريقة الكترونية، حيث إنه بالرجوع إلى النماذج المتعلقة بالتأسيس أو الشروع في العمل محررة باللغة الفرنسية وتتضمن مصطلحات تقنية، وبالتالي لا يستطيع تعبئتها إلا المتخصصون أو المتمرسون، وما قيل عن الإقرار الإلكتروني يمكن قوله بخصوص الأداء الإلكتروني مع تفاوت بسيط فقط.

### ب- الإشكالات العملية للأداء الإلكتروني

إن رقمنة المساطر الضريبية، خاصة الأداء الضريبي كجزء لا يتجزأ من رقمنة الإدارة الضريبية، يعد أحد الأجوبة الممكنة عن سؤال تبسيط المساطر الضريبية، وجعلها أكثر شفافية وسرعة وملاءمة لمتطلبات العصر؛ فالولج إليها سيصبح متيسرا، ومن أي مكان يتواجد به الخاضع للضريبة، كما أن إمكانية تتبعها ومراقبة احترام آجالها، سيكون متاحا؛ وهو ما من شأنه أن يجعل هياكل ونظام التدبير الإداري يخضع لمبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة داخل الإدارة الضريبية، وتأخذ منحا يواكب متطلبات الحكامة الجيدة، ويجب عن انتظارات المواطنين<sup>259</sup>. خاصة إذا عمل المشرع الضريبي المغربي ومنه المديرية العامة للضرائب على وضع حد للإشكالات القانونية التي تستوجب تدخل المشرع، والإشكالات العملية والتقنية التي تتطلب فطنة المديرية العامة للضرائب والتدخل للتخفيف من الإشكالات التي تعترى المساطر الإلكترونية في المجال الضريبي، وفيما يلي بعض هذه الاختلالات:

258 - صالح ايت احدي، م س، ص 128.

259 - هشام مليح، م س، ص 80،

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

1- الإشكالية الرئيسية في خدمة الأداء الإلكتروني للضريبة تتعلق بإجراءات تنفيذ هذا الالتزام، وبالتحديد في الإشعار الذي يتلقاه الملمزم بعد توقيعه على الأداء الإلكتروني، فعندما يؤكد الملمزم حسابه البنكي ويعطي الأمر بالاقتطاع، يتلقى إشعاراً يفيد بتنفيذ الأداء الإلكتروني. لكن المشرع المغربي يوضح أن الأداء لا يُعد مكتملاً إلا عند تلقي المديرية العامة للضرائب إشعاراً بانتظام لحساب الخزينة العامة، هذا يعني أن الإشعار الذي يتلقاه الملمزم فور توقيعه لا يكون ذا جدوى إذا لم يتم تحصيل المبلغ فعلياً، خاصة إذا كان رصيد الحساب غير كافٍ أو منعدماً. لذلك، يُفضل عدم إرسال أي إشعار للملمزم إلا بعد إتمام تنفيذ الأداء فعلياً لضمان علمه بوضعه الضريبي الحقيقي<sup>260</sup>.

2- وتظهر تجربة نظام «SIMPL» وغيرها من الإجراءات التي اتخذتها الإدارة الضريبية من أجل إقحام تكنولوجيا المعلومات في تدبير عملياتها وأداء خدماتها، أنها لم تحقق التحول المنشود على مستوى التنظيم والأداء الإداري، وذلك في اتجاه المزيد من التبسيط للمساطر والعمليات الإدارية، وذلك بسبب كيفية وطريقة تعامل إدارتنا ومواطنينا مع هذا المعطى الرقمي الجديد؛ فالأمر يتعلق بتغيير الثقافة والبنية الإدارية، وذلك من خلال القيم<sup>261</sup>؛ لأن هذه الأخيرة هي من يجب أن تعطي الدينامية للإدارة الضريبية الرقمية؛ بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين المصالح المعنية، وعدم وجود مدير للمشروع يعمل في إطار رؤية شمولية مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة، خاصة وأن الخدمات التي تقدمها الإدارة الضريبية تبقى ذات طبيعة خاصة، وغالباً حفيظة الملمزمين وتدفعهم للتوتر والاحتجاج<sup>262</sup>.

3- وبالإضافة إلى إشكالية اللغة الفرنسية، فإن ما قيل عن الإقرار الإلكتروني بخصوص فرض مشرع المغربي على الخاضع للضريبة اللجوء إلى المساطر التقليدية في حالة استحالة

260 - عماد الهلالي، م س، ص 115 و 116.

261 هشام مليح، م س، 82،

262 - هشام مليح، م س، ص 82.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الولوح إلى الخدمة الإلكترونية يصدق عن الاداء الإلكتروني، ذلك أنه في حال استعصى على الملزم القيام بأداء إلكتروني للضريبة المستحقة وجب عليه دفعها أمام القابض، وفي هذا نوع من الاجحاف في حق الملزم خاصة فيما يتعلق بالخاضع الذي ألزمه القانون بالأداء الإلكتروني<sup>263</sup>، مما يستدعي أولاً التدخل من المشرع من أجل وضع مقتضيات ناجعة وأكثر مرونة للحيلولة دون الرجوع للمساطر التقليدية، وثانياً من المديرية العامة للضرائب للتدخل في تدبير ناجح للمساطر الضريبية الإلكترونية، بما يتواءم مع تحديث الإدارة الضريبية وتحقيق الاهداف المنشودة من هذا الورش التحول الرقمي الذي يعد رافعة للتنمية، من خلال تحديث نظام SIMPL الذي تعثره بعض الإشكالات.

وصفوة القول أن تكنولوجيا المعلومات، يجب ان تستعمل من أجل تحويل القيم والنيات والعمليات؛ فالمسألة ليست مسألة إدخال هذا النوع من التكنولوجيا فقط، بل هي تحديث وإصلاح للإدارة؛ والأهم من ذلك تغيير ثقافة الإدارة، حيث إن ثقافة الرقمنة ستعيد هيكلة علاقة الملزم بالإدارة الضريبية، والمرتق بالإدارة العمومية، والمواطن بالدولة، نحو بنيات وقيم جديدة، تراهن على جعل الخدمة والأداء العمومي بجودة أكبر، وتكلفة أقل، وسرعة أكبر<sup>264</sup>، وعلى الإدارة الضريبية اليوم إذا ما أرادت ربح هذا الرهان الإستراتيجي والمهيكل أن تتحول إلى السرعة القصوى في تأهيل مواردها وبنياتها مؤسساتها وتحسين علاقتها مع الخاضع للضريبة، من خلال الانتقال بهذه العلاقة من مستوى التوتر إلى مستوى التعاون مبني على الشفافية والمشاركة والتواصل، وتعزيز مختلف وسائل الرقابة الإلكترونية، والاعتماد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي في فحص وتدقيق البيانات الضريبية بشكل يحقق نجاعة على مستوى الأداء الضريبي في أفق الإدارة الرقمية كخيار الإستراتيجي وضروري في ظل معوقات الواقع الحالي للتحول الرقمي الذي يشكل اهم تحديات الضريبة فضل الاقتصاد الرقمي واستشراف آفاق المستقبل الآتي، والذي لن يكتب فيه النجاح لأي نموذج يقع خارج زمن الرقمنة بتحدياته ورهاناته، وهو ما سيتم مقارنته من خلال المبحث الثاني.

263 - صالح ايت احدي، م س، ص 130.

264 - هشام مليح، م س، 83.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

**المبحث الثاني: التحول الرقمي للإدارة الضريبية بين مطلب الحكامة ورهان التحديث**

التحول الرقمي للإدارة الضريبية أصبح له تأثير كبير على الخدمات المقدمة لاسيما الجانب المالي، إذ ساهمت الرقمنة في التجويد التدبير المالي والرفع من الايرادات المالية للإدارة الضريبية عن طريق تسهيل الإجراءات المالية -التدقيق؛ الافتحاص؛ والمحاسبة- الرقابة على العمليات المالية بالإدارة الضريبية، من خلال تبني مجموعة من الأنظمة المعلوماتية والتي أدت الى تسهيل عملياتها الادارية والمالية سواء فيما يتعلق بالمداخل او بالنفقات، في التدبير المندمج للمدخال GIR والتدبير المندمج للنفقات GID يعدان محور التدبير المرتكز على النتائج ليصبح نمطا لتحقيق الفعالية والجودة للأداء الضريبي، كما يمكن أن يكون للتحول الرقمي للإدارة الضريبية علاقة بموظفيها وكل ما له صلة بالمحاسبة والرقابة.

فالرقمنة أساس متميز لتحديث التدبير الإداري والمالي بالإدارة الضريبية، فالأنظمة المعلوماتية توفر لمختلف الفاعلين والمنخرطين في الأداء الضريبي المعطيات الجوهرية والتوقعات المرتقبة، ولا سيما العناصر الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة.

وما من شك أن الادارة الرقمية تعد الأداة الأكثر فعالية لتنزيل قواعد الحكامة الجيدة لاسيما بالإدارة الضريبية وتقديم الخدمات الرقمية وتقريبها من المرتفقين -الخاضع- وتمكينهم من الاطلاع على اعمال الفاعلين، وفق مقاربة تشاركية رقمية لتجاوز الاشكالات المطروحة وإيجاد الحلول التقنية الآنية والمستقبلية، فتبني التحول الرقمي بالإدارة الضريبية لا يمكن إقراره في غياب الثقة بين هذه الإدارة و الخاضع للضريبة، حيث يتوجب لزوما على الادارة الضريبية إعادة الثقة بينها وبين الملزمين، من خلال الانتقال بهذه العلاقة من مستوى التوتر إلى مستوى التعاون مبني على الشفافية والمشاركة والتواصل، لما في ذلك من انعكاسات إيجابية على مفاهيم وفلسفة الإدارة، وما يصاحب ذلك من نجاعة وفعالية في تحقيق السرعة في إنجاز العمل وتقديم الخدمات (المطلب الأول).

في أفق وضع مخطط مضبوط متكامل للإصلاح المؤسسي الشمولي العميق، الجذري، الجوهري، والمصيري، يعتمد بالأساس على خوارزميات الذكاء الاصطناعي؛ إصلاح بمنظور جديد مغاير للتراكمات السلبية للمقاربات الاحادية والجزئية، واعتماد خريطة لإعادة تأهيل طرق

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

عمل المؤسسات في المجالات الرقمية، أساس التعبئة المستمرة لتشييد شرح البناء المؤسسي كما حددته الاستراتيجية الملكية في مختلف القطاعات المنتجة، من بينها التحول الرقمي الذي يترقبه المختصون، المتتبعون والمجتمع بكل مكوناته (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: الرقمنة نحو تكريس مبادئ الحكامة بالإدارة الضريبية

يمكن الجزم بأن الرقمنة أصبحت اليوم مطلباً أساسياً، لا يمكن إغفاله في أي تفكير أو مجهود يروم النهوض بأوضاع المواطنين، وتحقيق التنمية الترابية في أبعادها المختلفة، وعليه أصبح طموح وزارة الاقتصاد والمالية يتجسد في بناء إدارة جماعية عصرية، تواكب التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات الحديثة، لما توفره من دعائم أساسية في تطوير وتنمية أساليب العمل الإداري بشكل تنعكس على جودة الأداء الضريبي، مما يرفع من المردودية الضريبية<sup>265</sup>.

وقد بدأ هذا الطموح يتشكل أكثر فأكثر مع التأثيرات السلبية لجائحة كورونا، حيث سارع المسؤولون إلى البحث عن آليات جديدة لتجاوز التجمعات والاحتكاكات التي تنتج أثناء تلبية الحاجيات والخدمات، فالاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات في التواصل مع المرتفقين -الخاضع- من شأنه أن يؤسس لبناء علاقة جديدة بين الإدارة والخاضع للضريبة، ويرفع من منسوب الثقة بينها وبين الملزم بشكل ينعكس إيجاباً على الرضا الضريبي لدى الملزمين، وبالتالي الرفع من الإيرادات الضريبية<sup>266</sup> (الفقرة الأولى).

كما أن البحث عن الشفافية والفعالية والحد من التهرب الضريبي والحاجة لزيادة الإيرادات الضريبية، خاصة مع استفحال إشكالية الاقتصاد الرقمي، كلها عوامل سرعت من استخدام الآليات التكنولوجية الحديثة في دعم وتفعيل الرقابة الجبائية (الفقرة الثانية).

<sup>265</sup> - عبد اللطيف تملكوتان، م س، ص 79.

<sup>266</sup> - وتعتبر الإيرادات الضريبية العصب الرئيسي لتمويل النفقات العامة في المغرب لما تشكله من وزن نسبي مرتفع يعتمد عليه الاقتصاد بشكل مباشر، حيث بلغت المداخيل الضريبية عند متم نونبر 2023 حوالي 235,59 مليار درهم، بارتفاع نسبته 4,4 في المائة مقارنة بالفترة ذاتها من سنة 2022.

انظر الرابط التالي: <https://ar.telquel.ma/2023>، تاريخ الاطلاع: 20 ماي 2024، ساعة الاطلاع: 19:42.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### الفقرة الأولى: الرقمنة آلية لتحسين علاقة الخاضع بالإدارة الضريبية

إن تحقيق أهداف ومرامي السياسة الجبائية رهين بمستوى الإدارة التي تسهر على تنزيل هذه السياسة، هنا تكمن أهمية تأهيل الإدارة الجبائية بالمغرب حيث تعتبر هذه الأخيرة بوسائلها المادية والبشرية من أهم مرتكزات بناء ونجاح أي سياسة ضريبية في تحقيق المردودية وخلق علاقات سوية بين أطراف العملية الجبائية<sup>267</sup>.

وفي هذا الإطار، شكل إرساء معيار الجودة أحد المرتكزات الأساسية في مختلف محاور الإصلاح، فهذا المعيار يعود في أصوله للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل وكذا أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة خضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة المراقبة النوعية وضرورة تحسينها وفقا لمقتضيات المصلحة العامة<sup>268</sup>.

وفي إطار البحث عن سبل تجاوز العلاقة التقليدية التي تربط بين الإدارة والمرتفق، ظل الحديث عن دور تقنيات الإعلام والاتصال يشغل بال المكونات السياسية والإدارية خاصة في السنوات الأخيرة<sup>269</sup>، وأمام الإدارة الجبائية يعد مطلب استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدبير أكثر المطالب إلحاحا يجب على الإدارة الجبائية الاستجابة له لتحقيق إدارة حديثة ذات مردودية وجودة تستجيب لتطلعات الملزمين والمرتفقين. وتدعيم التواصل الجبائي بالوسائل التكنولوجية الحديثة (أولا) وتفعيل الحق في الحصول على المعلومة، الذي من شأن تفعيله تحقيق إدارة جبائية بسيطة الإجراءات قريبة من المرتفق (ثانيا).

---

267 - أحميتو بن شود، أزمة التواصل بين الإدارة الضريبية والملزم بالمغرب، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش، السنة الجامعية: 2020-2021، ص 263.

268 - كمال الهزام، تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ورقمنتها، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي غياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مراكش، السنة الجامعية: 2022-2023، ص 50.

269 - عماد يعقوب، الإدارة الإلكترونية في ظل الفجوة الرقمية وضرورة تأهيل البيئة الخارجية لاستقبال تقنيات الإعلام والاتصال، مجلة القانون المغربي عدد 17 أبريل 2011، ص 121

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### أولاً: التحول الرقمي بالإدارة الضريبية نحو الارتقاء بعملية التواصل

يحظى التواصل بأهمية كبيرة في تحسين الخدمة العمومية وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمرتكبين، وقد اختلف فقهاء علم الإدارة حول تعريف موحد للتواصل، حيث تأسست بعض التعاريف على تطبيقات التواصل واستخداماته، بينما اختلفت أخرى باختلاف توجهاتها النظرية<sup>270</sup>. ويمكن تعريف التواصل بأنه عملية انتقال المعلومات والبيانات بشكل عمودي<sup>271</sup> وأفقي<sup>272</sup> بين المرسل (الإدارة) والمرسل إليه (المرتفق أو المتعامل مع الإدارة)، بهدف نقل تطلعات ووجهات نظر الإدارة وتحقيق الأهداف المنظمة لخلق تجاوب فعال بين الأطراف، وتتضمن عناصر عملية الاتصال: المرسل (الإدارة)، المرسل إليه (المرتفق)، الرسالة التي تحمل مضمون الاتصال مثل اقتراح أو شكاية أو ملاحظة، وأخيراً وسيلة الاتصال وهي قناة التواصل.

وتتعدد قنوات تحسين التواصل الضريبي سواء في علاقة الإدارة مع محيطها الداخلي، أو في علاقاتها مع محيطها الخارجي مع المرتفقين والمؤسسات الأخرى المتواجدة بالمحيط، إلا أنه ارتباطاً بالموضوع ارتأينا أن نتناول بالدراسة والتحليل تنظيم عملية التواصل الخارجي سواء في إطاره المتعلق بتقديم الشكايات والملاحظات والاقتراحات على ضوء المرسوم رقم 2.17.265 المتعلق بتحديد كفاءات تلقي الشكايات والملاحظات والاقتراحات<sup>273</sup> (أ)، ثم الحديث عن دور الرقمنة في تفعيل مسطرة تلقي الشكايات (ب).

<sup>270</sup> - عبد القادر البوفي، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على العنصر البشري - الإدارة العمومية نموذجاً-، أطروحة لنيل الدكتوراه في الحقوق، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية -أكادال-، السنة الجامعية: 2003-2002، ص80.

<sup>271</sup> - التواصل الأفقي هو الذي يتم بين العاملين داخل المؤسسة، ويعتبر هذا النوع مهما لكونه يساهم في خلق جو من التبادل المعرفي والتعاون.

<sup>272</sup> - التواصل العمودي أو من الأعلى إلى الأسفل وهو الغالب هو الذي يتم من المستويات العليا إلى الدنيا، ويكون في الغالب عبارة عن توجيهات أو أوامر لتطبيق خطط معينة.

<sup>273</sup> - مرسوم 2.17.265 صادر في 28 من رمضان 1438 (23 يونيو 2017) بتحديد كفاءات تلقي ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها، منشور بالجريدة الرسمية عدد 6582 بتاريخ 29 يونيو 2017، ص 3859.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### أ: تحسين عملية التواصل على ضوء المرسوم رقم 2.17.265.

تفعيلاً لمقتضيات دستور 2011 خاصة منه الفصلين 15 و156، وانسجاماً مع التشريعات القانونية الصادرة في هذا الإطار، والتوجيهات الملكية الملقاة في الخطاب الملكي بمناسبة افتتاح البرلمان بتاريخ 14 أكتوبر 2016 والخطاب الملقى بمناسبة حلول عيد العرش لسنة 2017، قد صدر المرسوم 2.17.265 ليحدد الكيفيات التي تتلقى الإدارة وفقها الملاحظات والاقتراحات والشكايات من قبل المواطنين وتتبعها ومعالجتها، وتلاه صدور المنشور رقم 2018/02<sup>274</sup> المتعلق بتفعيل منظومة تلقي الشكايات.

وقد تم تحديد هذه الإجراءات وفقاً للمراحل التالية:

بالنسبة لطريقة تقديم اقتراح أو ملاحظة إلى الإدارة، فإن الأمر ليس معقداً. بمجرد أن تتلقى الإدارة الشكاوى من المواطنين عبر البوابة الوطنية للشكايات، تتخذ الإجراءات اللازمة بناءً على ذلك.

أما بالنسبة لإدارة منظومة الشكايات، فقد حددت المادة 7 من نفس المرسوم شروطاً يجب على المرتفق اتباعها عند تقديم الشكاوى، وإلا فسيتم رفضها بشكل مبرر في حالة عدم الالتزام بها، وأول هذه الشروط هو تقديم الشكاوى وفق نموذج محدد بقرار يتضمن البيانات المتعلقة بالمرتفق وموضوع الشكاوى. وقد تم إصدار القرار رقم 2488.17 لتحديد نموذج تقديم الشكاية<sup>275</sup>.

كما يجب إرفاق الشكاوى بالوثائق والأدلة ذات الصلة بالبيانات المقدمة، بالإضافة إلى

---

<sup>274</sup> - منشور رقم 2018/02 المتعلق بتلقي المؤسسات والمقاولات العمومية ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها، الصادر بتاريخ 30 ربيع الثاني 1439 (18 يناير 2018)

<sup>275</sup> - تنص المادة 7 من المرسوم على أنه: " يتم تقديم الشكاية وفق نموذج يحدد بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بإصلاح الإدارة وبالوظيفة العمومية، يتضمن على الخصوص. البيانات المتعلقة بالمرتفق وتلك المتعلقة بموضوع الشكاية. كما يحدد هذا القرار نموذج الإشعار بالتوصل المشار إليه في المادتين 5 و6 أعلاه. ترفق الشكاية، عند الاقتضاء، بالوثائق والحجج المتعلقة بالبيانات المذكورة".

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

ذلك، أضافت المادة 11 من نفس المرسوم شرط الوضوح في الشكوى<sup>276</sup>.

فبمجرد تقديم الشكاية إلكترونياً، يتم إشعار المرتفق فوراً بالتوصل بها، وفقاً للقرار رقم 2488.17<sup>277</sup>، وتُحال الشكاية مباشرة إلى الإدارة المعنية لدراستها ومعالجتها من قبل وحدات مخصصة في كل مؤسسة عمومية أو إدارة مركزية لكل قطاع وزاري أو المصالح اللامركزية، وتتم المعالجة والرد في غضون 60 يوماً من تاريخ التوصل بالشكاية<sup>278</sup>، وفقاً للمادة 10 من المرسوم.

وفي حال رفض الشكاية لنقص في أحد الشكايات المنصوص عليها في المادة 7، يجب على الإدارة إرجاعها للمرتفق خلال 15 يوماً لتصحيح النقص وإعادة التقديم<sup>279</sup>. ويُرفض الطلب بشكل مطلق في الحالات المحددة في المادة 12 من المرسوم<sup>280</sup>.

كما يجب على كل إدارة تقديم تقرير سنوي خلال الثلاثة أشهر الأولى من السنة الموالية

---

<sup>276</sup> - وتنص المادة 11 على أنه: "يتم داخل أجل خمسة عشر (15) يوماً من تاريخ التوصل بالشكاية، توجيه رد معلل إلى المرتفق في الحالتين التاليتين:

عدم تقديم الشكاية وفق النموذج المشار إليه في المادة 7 أعلاه؛

عدم وضوح الشكاية أو عدم إرفاقها بالوثائق والحجج المشار إليها في المادة المذكورة. ويتم في هاتين الحالتين معالجة هذه الشكاية بعد استيفائها للشروط المطلوبة".

<sup>277</sup> - قرار الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بإصلاح الإدارة وبالوظيفة العمومية رقم 2488.17، صادر بتاريخ 8 محرم 1439 (29 ديسمبر 2017) بتحديد نموذج تقديم الشكاية نموذج الأشعار بالتوصل بها.

انظر الرابط التالي: [http://bdj.mmsp.gov.ma/Ar/Document/10329-Circulaire-n-2-18-cab-du-](http://bdj.mmsp.gov.ma/Ar/Document/10329-Circulaire-n-2-18-cab-du-30-rebia-II-1439-18-jan.aspx?KeyPath=594/710/711/10329)

[30-rebia-II-1439-18-jan.aspx?KeyPath=594/710/711/10329](http://bdj.mmsp.gov.ma/Ar/Document/10329-Circulaire-n-2-18-cab-du-30-rebia-II-1439-18-jan.aspx?KeyPath=594/710/711/10329)

<sup>278</sup> - المادة 5 من نفس المرسوم.

<sup>279</sup> - المادة 11 من نفس المرسوم.

<sup>280</sup> - تنص المادة 12 من المرسوم على أنه: "لا تتم معالجة الشكاية في الحالات التالية:

- إذا كان موضوعها معروضا على القضاء أو على أي جهة مختصة بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل أو إذا سبق أن صدر بشأنه مقرر قضائي مكتسب لقوة الشيء المقضي به؛
  - عدم اختصاص الإدارة في موضوع الشكاية التي تلقتها. وفي هذه الحالة، يتم توجيه وإرشاد المشتكي إذا تأتى ذلك؛
  - إذا تبين أن الشكاية كيدية أو تتضمن سباً أو قذفاً.
- ويتعين في جميع هذه الحالات توجيه رد معلل إلى المرتفق.

إذا تبين أن موضوع الشكاية والوثائق المرفقة بها تستلزم تحريك مسطرة المتابعة القضائية، وجب على الإدارة، إما توجيه المرتفق المعني بالأمر إلى القضاء، أو إحالة ملف الشكاية على الجهات القضائية المختصة عند الاقتضاء".

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

حول الشكايات والاقتراحات والملاحظات التي تلقتها، مصنفة حسب مجالات الخدمات العامة المقدمة، وترسل نسخة من التقرير إلى وزارة الإصلاح والوظيفة العمومية، التي تقوم بإعداد تقرير تركيبي سنوي يُرفع إلى رئيس الحكومة<sup>281</sup>.

### ب: دور الرقمنة في تفعيل مسطرة تلقي الشكايات

يظهر الدور الجلي للإدارة الرقمية على مستوى الإدارة الضريبية في تفعيل مقتضيات المرسوم 2017.265 المتعلقة بتدبير منظومة الشكايات والملاحظات والاقتراحات وتسهيل سير مسطرتها، انطلاقاً من البوابة الوطنية الموحدة للشكايات<sup>282</sup> التي تم إطلاقها في يناير 2017، كأول منصة رقمية وطنية تؤسس لشكل متقدم من أشكال العلاقة التي تربط الإدارة بالمرتفقين بصفة عامة والخاضعين بالإدارة الجبائية حتى يتسنى لهم تقديم شكاياتهم وتتبع معالجتها من جهة، والإدلاء بملاحظاتهم واقتراحاتهم بشأن تطوير الخدمات العمومية من جهة أخرى<sup>283</sup>. والتي تتولى في هذا الإطار القيام بما يلي:

- تلقي ملاحظات واقتراحات المرتفقين بشأن الخدمات العمومية<sup>284</sup>؛
- تلقي شكايات المرتفقين وإشعارهم بالتوصل إلكترونياً<sup>285</sup>، وتسنّتي إدارة الدفاع الوطني من هذا المقتضى إذ تقدم الشكايات كتابياً<sup>286</sup>؛
- تقييد الشكايات التي تم التوصل بها بالسجل الإلكتروني الموجود بالبوابة<sup>287</sup>؛
- تقييد الرد على الشكايات بالسجل الإلكتروني<sup>288</sup>؛

281 - المادتين 18 و19 من نفس المرسوم.

282 - انظر الموقع الإلكتروني للبوابة الوطنية للشكايات: <https://www.chikaya.ma/>

283 - منشور رقم 2018/02 المتعلق بتلقي المؤسسات والمقاولات العمومية ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها، الصادر بتاريخ 30 ربيع الثاني 1439 (18 يناير 2018).

284 - المادة 3 من المرسوم رقم 02.17.265 السالف الذكر.

285 - المادة 5 من نفس المرسوم

286 - المادة 6 من نفس المرسوم.

287 - المادة 5 من نفس المرسوم.

288 - المادة 8 من نفس المرسوم

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- تمكين وزارة الإصلاح والوظيفة العمومية من إعداد تقرير تركيبى يتم رفعه الى رئيس الحكومة، انطلاقا من الاحصائيات والمؤشرات المتوفرة عليها بخصوص الشكايات والاقتراحات والملاحظات المتوصل بها<sup>289</sup>.

وفي نفس السياق، ووفقاً للتقرير التركيبى السنوي الخاص بملاحظات وشكايات المرتفقين برسم سنة 2022<sup>290</sup>، الذي تم إعداده بناءً على بيانات البوابة الوطنية للشكايات والتقارير القطاعية المستلمة، فقد بلغ عدد الإدارات العمومية المنخرطة إلى غاية 31 دجنبر 2022 ما مجموعه 1736، بنسبة 100% بالنسبة للقطاعات الوزارية والجماعات الترابية، فيما بلغ انخراط المؤسسات العمومية نسبة 64% إلى النظام المعلوماتي لتدبير الشكايات. وقد تلقت هذه الإدارات 176.820 شكاية، و697 ملاحظة، و44 اقتراحًا.

أما بالنسبة للشكايات التي لا تزال قيد المعالجة، فقد بلغ مجموعها 115986 شكاية. ومنذ انطلاق البوابة، وقد بلغت نسبة المعالجة حوالي 64.14%، فيما تجاوز معدل الرضا عن هذه المعالجة 55.28%. كما بلغ متوسط المدة الزمنية للرد على شكايات المرتفقين خلال نفس المدة 63 يوما.

تشير كل هذه البيانات إلى الأثر البارز للتحول الرقمي الذي قاده الإدارات ممثلة في البوابة الوطنية للشكاوى، جنباً إلى جنب مع مركز الاتصال والتوجيه الإداري<sup>291</sup> المسؤول عن الرد على استفسارات المواطنين ومساعدتهم في تقديم شكاواهم. وبالتالي يعزز ديناميكية التواصل بين الأفراد والإدارات، مما يحث العموم على استعادة الثقة في المؤسسات الإدارية والتفاعل معها إلكترونياً بأمان، وذلك لحماية حقوقهم وللرد الفعال على استفساراتهم، وفي الوقت نفسه يحتم على الإدارات الارتقاء بمستوى التعامل مع المستفيدين.

<sup>289</sup> المادة 19 من نفس المرسوم.

<sup>290</sup> - وزارة الإقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، حصيلة سنة 2020 -قطاع اصلاح الإدارة-، ص من 74 الى 80.

<sup>291</sup> - يقوم مركز الاتصال الخاص بالبوابة بتوجيه ومساعدة المرتفقين على تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها، وذلك من خلال الاتصال داخل المغرب بالرقم المختصر 3737 من الهاتف المحمول أو الرقم الاقتصادي 0802003737 من الهاتف الثابت، ومن خارج المغرب على الرقم 212537679906.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وبذلك، فالتحول الرقمي للإدارة رافد أساسي لتجويد الخدمات الإدارية للإدارة الجبائية وتحسين علاقتها بالزبائن بشكل ينعكس إيجابا على رهان تحديث الإداري للإدارة الجبائية، وتحقيق حكمة المالية العمومية على مستوى المداخل، وذلك من خلال اعتماد وسائل تكنولوجيا المعلومات الهادفة إلى تنظيم وتوحيد المساطر وتبسيطها، وعقلنتها بموجب إمكانية حصول الزبون على المعلومات؛ والشواهد والنماذج؛ والمطبوعات من الموقع الإلكتروني.

### ثانيا: الإدارة الرقمية آلية لتقريب المعلومة الضريبية من الملزم

وضعت الدولة منذ سنة 2018 خطة وطنية لإصلاح الإدارة متكونة من عدة أورش منها اللاتمركز الإداري والتحول الرقمي وميثاق المرافق العمومية وتبسيط وتحسين الخدمات، لاسيما تجاه القطاع اخلاص ويوجد أيضا ضمن الإصلاحات القانونية الجارية<sup>292</sup> ورش مكافحة الفساد الذي تم اعتماد استراتيجية وطنية بشأنه، وكذا الحق في الحصول على المعلومات الذي أقره بموجب القانون<sup>293</sup>.

وتجدر الإشارة إن التدبير الحديث اليوم لا يستهدف الحصول على مردودية إدارية أحسن من الناحية التقنية الصرفة المتعلقة بالسير الداخلي والخارجي للمرافق فقط، بل يهدف إلى إرضاء مستعملي الإدارة كملزمين أو مرتفقين وكذا الموظفين بها<sup>294</sup>.

---

<sup>292</sup> - ومع ذلك لا تزال المشاكل واردة كما يدل على ذلك التدهور المستمر لتصور الإدارة لدى المرتفقين مواطنين كانوا أو مقاولات، بالإضافة إلى الركود الذي يعرفه المغرب، كما تعكس ذلك عدة مؤشرات تعنى بقياس جودة الخدمات الإدارية مثل مؤشر البنك الدولي المتعلق بالفعالية، والذي يكشف عن ركود للبلاد حيث يتم تجاوزها من طرف عدة دول كانت تصنف لفترة طويلة في مراتب أدنى.

الحسن المير، التخليق والتواصل من داخل الإدارة الجبائية، مجلة الوقائع القانونية، المجلد 4، عدد 21-22، أبريل 2023، الصفحات 171-188، ص 173.

<sup>293</sup> - ظهير شريف رقم 15.18.1 صادر في جمادى الآخرة 1439 (22 فبراير 2018) بتنفيذ القانون رقم 31.13 المتعلق بالحصول على المعلومات منشور بالجريدة الرسمية عدد 6655، بتاريخ 23 جمادى الآخرة 1439 (12 مارس 2018)، ص 1438.

<sup>294</sup> - وفي هذا الصدد فقد أصدر وزير الاقتصاد والمالية، مذكرة موجهة للمدراء العاميين والمدراء وكذا مدراء المؤسسات العمومية الخاضعة لوصاية الوزارة لحثهم على مضاعفة الجهود للرفع من أداء المصالح التابعة للوزارة وتعزيز الحكامة وإيلاء أهمية قصوى للأوراش المرتبطة بخدمة المواطن والتي تهتم:

تحسين التواصل بالمرتفقين والشركاء والنشر الاستباقي للمعلومات والمعطيات التي تهتم المواطنين؛

## التحول الرقمي لإدارة الضريبة

ويعتبر الحق في الحصول على المعلومة<sup>295</sup>، من الحقوق التي أصبح الملزم والمرتفق يتمتع بها، وذلك من خلال مختلف مصادرها وتداولها كآلية حديثة بالرقمي بإدارة الضريبة إلى مصاف الإدارات الحديثة، حيث إن حق الحصول على المعلومة لم يبقى خاضعا للتعقيم في ظل عالم اليوم المتمس بالعولمة والمنفتح على الثورة الإعلامية والإلكترونية والمحكوم في الآن ذاته بمبادئ الحكامة الجيدة.

وتعتبر الأهداف العامة المسطرة في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، السبيل الأساسي الذي يروم تزويد المواطن المغربي بإدارة سريعة فاعلة وخدمات ذات مستوى عال، وتمكينه من الحصول على طلباته الإدارية بصفة منتظمة، وتزداد أهمية التكنولوجيا الحديثة أمام الإدارة الجبائية نظرا لما تحققه من:

- الانتقال من التدبير الورقي إلى التدبير المعلومات، بالتححرر من العمليات الحسابية ومن بعض الأعمال المتكررة وتقليص عدد المطبوعات والتسجيلات توخيا لربح الوقت والجهد؛

---

تبسيط مساطر العمل، خصوصا تلك التي تستدعي اتصالا مباشرا مع المرتفقين ونشرها بالمواقع الإلكترونية للوزارة. ويتعين أن تحدد هذه المساطر بشكل واضح كافة المراحل والوثائق والشروط المطلوبة والأجال اللازمة للاستفادة من الخدمات المعنية؛ تعزيز الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات على الخط كلما أمكن ذلك، في أفق الوصول إلى إدارة رقمية تتقلص فيها السلطة التقديرية والاتصال المباشر بالمرتفقين.

وزارة الاقتصاد والمالية، التحديث مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية، العدد 32 مارس 2017، ص 5.

295 - يعتبر الحصول على المعلومة من المبادئ الأساسية التي جاءت بها التوصيات المنبثقة عن المناظرة الوطنية الثالثة للجبايات المنعقدة يوم 03 و04 ماي 2019، وذلك من خلال التأكيد على احترام مبدأ الشفافية والحق في الحصول على المعلومة من خلال:

- إعداد تقرير سنوي حول الجبايات مرفقا لقوانين المالية؛
- نشر المعطيات الجبائية والقانونية ذات الصلة بشكل دوري مع إعداد نص مرجعي موحد سهل يتناول فيها الدوريات؛
- نشر المقررات الصادرة عن اللجنة الوطنية للنظر في الطعون المتعلقة بالضريبة وتجميع الاجتهادات القضائية في مرجع موحد.

وقد تم احداث موقع الكتروني على مستوى وزارة الاقتصاد والمالية وهو بوابة الحصول على المعلومة:

<http://www.chafafiya.ma>

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- التخزين والوضع على الخط العالمي جميع الوثائق الإدارية ذات الصبغة العمومية، للوصول إلى إدارة خدماتية وفعالة؛
- تقليص وتجاوز عائق الزمن وذلك بالسرعة في الإنجاز والتنفيذ تقديم خدمات الكترونية عبر الشبكة العالمية "Internet" وبالتالي تجاوز عائق البعد والحدود.

إن العمل على تحقيق هذه المرامي سيجعل الإدارة الجبائية ترقى إلى مستوى الفعالية والإنتاجية العاليتين، كما سيمكنها من الرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة، وتقديم هذه الخدمات في إطار من السرعة وبشكل يجعلها قريبة من الملزم المرتفق، وبالتالي تحسين علاقتها مع الملزمين، وتقليص مسببات التملص الضريبي كسبب يهدم العلاقة ويضرب في عمق الحكامة<sup>296</sup>، مما ينعكس على الإيرادات الضريبية التي تشكل العصب الأساس في الميزانية العامة للدولة.

وفي إطار تعزيز قدرات صنع القرار لدى وزارة الاقتصاد والمالية بمعطيات دقيقة، وبنية

---

<sup>296</sup> - قد يبدو للبعض أن التأكيد على طرح الحكامة في إطار العلاقة الجبائية بين الإدارة الجبائية والملزم كميكانزم لتكريس علاقة تواصلية قوامها المشاركة الفعلية للملزم ما هو إلا حشو وإطناب وأن مقاربة إشكالية الحكامة في هذا المقام لا يستقيم.

في الواقع فالإجابة تدفعنا إلى طرح مفهوم الحكامة، باعتبار ارتباطها بشروط النهوض بمكانة الملزم وفتح أفاق جديدة في علاقته مع الإدارة والانتقال بهذه العلاقة من مستوى التوتر إلى مستوى التشارك والتعاون والتوافق وهي رؤية وفلسفة جديدة لها حمولة إنسانية واجتماعية من جهة ومضمون اقتصادي ومالي من جهة ثانية، من خلال تغيير نظرة المشرع الضريبي والإدارة الضريبية للملزم ومحاولة بناء أسس الثقة من خلال اعتباره ممولا والشريك والزبون (الحمولة الإنسانية والاجتماعية)، وهو الأمر الذي يزيد من الرضى الضريبي لدى المجتمع الضريبي بكل مكوناته (المضمون المالي والاقتصادي).

فالحكامة كمفهوم له حضور ضارب وعميق ويشكل ملتقى العديد من التخصصات والعلوم الاجتماعية والإدارية التي تقارب التحول الذي تشهده الضريبة، وبالتالي العلاقة الجبائية وأن اعتمادها يمكن من اعتماد خاتمة تحليلية لحجم التحولات، وكذا كبرنامج عمل مؤسس الصبغة التقارب ما بين أطراف الالتزام الضريبي... وبالتالي فطرح الحكامة، إضافة نوعية المنطق التدبير الجيد لعلاقة الإدارة بالمواطن.

والحكامة الجيدة في الميدان الضريبي هي في العمق من الأطروحات والمقاربات التي تطرح اليوم نتيجة التفاعل ما بين الملزم والإدارة الجبائية، لذلك فهي طرح تدبيري ودعوة إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والممولين -الملزمين-.

- خالد البهالي، الحكامة التشاركية: قراءة في المفهوم والجوانب الإجرائية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 114، 2014، ص 130.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

دعم سياسة الشفافية والولوج الحر إلى البيانات الإحصائية، قامت مديرية الدراسات والتوقعات المالية بتطوير مركز معلوماتي يحمل اسم "Manar-Stat"، هذا البنك المعلوماتي يحوي على سلاسل بيانية وإحصائيات تاريخية تغطي مجالات اقتصادية ومالية واجتماعية على مستويات محلية ودولية، ويتتبع تطوراتها منذ العام 2012، ولقد شهد "Manar-Stat" عملية هيكلية متقنة ساهمت في تحسين بنيته التقنية والوظيفية، مما يمكّن الأطراف المعنية والجمهور العام من ولوج معلومات قيّمة واستخدامها بما يلبي احتياجاتهم بشكل أفضل. وبذلك، يمثل "Manar-Stat"، بمثابة قاعدة بيانات هامة تتوافق مع السياسات الاستراتيجية الوطنية فيما يخص ضمان حق الاطلاع على المعلومة كما نص عليه الدستور<sup>297</sup>.

وفي هذا السياق ومن أجل إغناء دائرة اتخاذ القرار بوزارة الاقتصاد والمالية بمعلومات موثوقة وبهدف تفعيل حق الولوج إلى المعلومة الإحصائية عبر تقاسم معطيات ذات قيمة مضافة هامة بفضل تحليلها ومعالجتها طورت مديرية الدراسات والتوقعات المالية بنكا للمعطيات أطلق عليه اسم "Manar-Stat" يتكون من سلاسل إحصائية زمنية تتعلق بالنشاط الاقتصادي والمالي والاجتماعي سواء على الصعيد الوطني أو المجالي أو الدولي منذ سنة 2012 إعادة "Manar Stat"، وعرف بنك المعطيات هيكلية شاملة لبنيته التقنية والوظيفية هدفها الجوهرية هو تمكين أصحاب القرار والعموم من الحصول على معلومات مناسبة وقابلة للاستغلال وتستجيب أكثر لاهتماماتهم<sup>298</sup>.

على العموم ف "Manar-Stat" يعد كبنك المعطيات تناسق مع الخيارات الاستراتيجية للبلاد فيما يتعلق باحترام حق الولوج للمعلومة كما يحفظه الدستور.

وفي الأخير، فإن إدماج نظم تكنولوجيا المعلومات بالإدارة الضريبية من شأنه الرفع منسوب الثقة بين المواطنين والمقاولات والإدارة الجبائية، وذلك من خلال مساهمتها في جعل العلاقة بين الإدارة الضريبية والمواطن -الممول، الزبون- فعالة، وبينها وبين المقاولات أكثر

<sup>297</sup> - ينص الفصل 27 من دستور 2011 على انه: "للمواطنين والمواطنات حق الحصول على المعلومات الموجودة في

حوزة الإدارة». العمومية، والمؤسسات المنتخبة، والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام

<sup>298</sup> - وزارة الاقتصاد والمالية، التحديث مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية، العدد 32 مارس 2017،

ص25.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

انسيابية وشفافية<sup>299</sup>، وهو ما من شأنه أن يحقق الحكامة الجيدة في الإدارة الضريبية على جميع المستويات، كما أن اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في الأعمال الرقابية للإدارة الضريبية سيعزز من النجاعة والفعالية، وبالتالي تحقيق الحكامة الجيدة.

### **الفقرة الثانية: الرقابة الضريبية الإلكترونية بين ضمانات الملزم ورهان الحكامة**

إن الكم الكبير من الاحتيال الضريبي، يضعف عام بعد عام وبشكل عميق وخبيث الموافقة على الضرائب، وهي حجر الزاوية في هيكله المجتمع، لكن باعتبار الضريبة رمزا ووسيلة للتضامن الوطني أو حتى تحقيق الصالح العام، فإن هذا الاحتيال يشبه "هجومًا خطيرا على الميثاق الاجتماعي"<sup>300</sup>.

ومن ثم، فإن مبدأ ضرورة الضريبة يجعل من الممكن تبرير الامتيازات الباهظة للسلطة العامة الموكلة إلى إدارة الضرائب في سياق مكافحة الاحتيال الضريبي، علاوة على ذلك، الذي تم تحديده كهدف ذي قيمة دستورية، ويفسر هذا الشرط ميلاد إدارة رقابية قادرة على التمييز بين أخطاء دافعي الضرائب عندما يتصرفون بحسن نية، ومعاقبة أشد السلوكيات الاحتيالية في حالة ثبوت سوء النية. ومن ثم تصبح الرقابة الضريبية على دافعي الضرائب أكثر حسما<sup>301</sup>.

---

<sup>299</sup> - وذلك من خلال اعتماد مساطر وإجراءات مبسطة وواضحة وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وتمكين الزبون من الولوج الى المعلومة بشكل سريع وشفاف، وهو ما لا يستقيم إلا بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

<sup>300</sup> - Ministère de la justice française, Circu.Relative à la lutte contre la fraude, 4 octobre 2021, p: 2.

<sup>301</sup> - يحرز إصلاح الضرائب الرقمية تقدماً مع اقتراح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادر في أكتوبر 2019 والذي درسه وزراء مالية مجموعة العشرين في 18 أكتوبر 2019: الفكرة هي فرض ضرائب على الشركات الرقمية متعددة الجنسيات في البلدان والمناطق التي توجد فيها أسواقها، بما في ذلك عندما لا يكون لديها أسواقها الخاصة. الوجود المادي: ستحدد القواعد الجديدة للإقليمية المالية المكان الذي تستحق فيه الضريبة (قاعدة "الارتباط") مع الأخذ في الاعتبار العملاء الحقيقيين والمستهلكين (بما في ذلك أولئك المعنيين بالموزعين) وجزء الأرباح الذي سيتم فرض الضريبة عليه (قاعدة "توزيع الأرباح")؛ من المقرر أن يتم التفاوض على اتفاق بين 134 دولة في الإطار الشامل لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجموعة العشرين (لجنة الشؤون المالية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) بشأن تأكل الضريبة ونقل الأرباح كهدف في يونيو 2020.

## التحول الرقمي لإدارة الضريبة

لذا، لا بد من التذكير أن مكافحة الاحتيال الضريبي أمر ضروري للغاية، لأن الأساس الذي تقوم عليه الديمقراطية المعاصرة، وهو الموافقة على فرض الضرائب، يعتمد على فعاليتها، ويبدو إذن أن كل حكومة ترغب في تقديم مساهمتها الخاصة في مكافحة الاحتيال الضريبي. وبالتالي تكشف التعديلات التشريعية والتنظيمية الأخيرة عن استثمار كبير في الإمكانيات التي توفرها البيانات الضخمة، وباعتبارها رائدة في الإدارة الإلكترونية، فإن إدارة الضرائب تستحوذ على كتلة البيانات الضريبية التي تميزها من أجل استغلالها بشكل أفضل، والذي ينتج في الواقع عن التكيف الحتمي مع ممارسات الاقتصاد الجديد، وسنولي بالدراسة والتحليل بعض التجارب المقارنة (أولاً)، على أن نتطرق لحالة المغرب بشأن تحليل البيانات الضخمة لأغراض ضريبية للحد من التهرب الضريبي وضبط الاقتصاد الرقمي (ثانياً).

### **أولاً: الاستخدام الأساسي للبيانات الشخصية المتاحة لإدارة الضرائب**

وفي هذا الصدد، أدى تطور وسائل تكنولوجيا الرقمية تدريجياً إلى إنهاء «العلاقة الورقية» بين الإدارة الضريبية ودافعي الضرائب، مما يتوجب تطوير هذه الوسائل باستمرار بهدف تحسين المواطنة الضريبية<sup>302</sup>، ومع ذلك، فإن الإمكانيات الرقمية الممنوحة لمراقبة الضرائب يتم استغلالها أيضاً لأغراض رادعة وقمعية متعلقة بالميزانية. وبالتالي، فإن كمية البيانات التي تحتفظ بها إدارة الضرائب، والبيانات الضريبية الحقيقية الضخمة، والحلول لاستغلالها، تتزايد بسرعة فائقة.

لقد أصبح ظهور هذه الضريبة البيانات الضخمة ممكناً لأول مرة بفضل تجريد نظام الإقرارات من الطابع المادي بعد تعميم الإقرارات الإلكترونية والمدفوعات الإلكترونية، وهو في نهاية المطاف نتيجة طبيعية لمزيد من التجريد العالمي من المواد، وهو ناقل للفرص الجديدة والمخاطر الجديدة التي يجسدها الاقتصاد الجديد، وبعيداً عن تسهيل المهمة على إدارة

---

-Marc LEROY, Réflexion sur la lutte contre l'évasion fiscale internationale (2) Les aléas de la mise en œuvre bureaucratique, Gestion et Finances Publiques, N° 6, 6/2019, pages 85 à 99, p: 85.

<sup>302</sup> - وهو مفهوم يوضح التطور نحو منطق التوفيق الذي بموجبه من الضروري تحسين الخدمة المقدمة لدافعي الضرائب لتشجيع الدفع الطوعي للضريبة.

## التحول الرقمي لإدارة الضريبة

الضرائب، فإن الاقتصاد الجديد يساهم بشكل كبير في تآكل القواعد الضريبية.

ولذلك، تظهر التزامات جديدة بتقديم التقارير، وتعطى الأولوية بشكل خاص للتبادلات الدولية التلقائية، وكذا محاولة ضبط القاعدة الضريبية التي تتآكل عاما بعد عام بفعل اللجوء المستمر الى الاقتصاد الرقمي.

### أ: التجربة الفرنسية

إن إحدى المحاولات للتغلب على التناقض الواضح بين الرغبة في تطبيع العلاقات مع دافعي الضرائب دون التخلي عن الطبيعة السيادية للمهمة كانت استخدام مفهوم "الامتثال" الجديد في نهاية التسعينيات، وقد تم تفسير هذا المفهوم على أنه ليس كذلك "امتثال" بسيط، ولكنه يفرض على الإدارة واجب توجيه عملها بشكل صحيح من خلال التمييز بين دافعي الضرائب الذين يفترض أنهم بحسن نية والمحتال المتعمد. من ناحية، سياسات الاستقبال والمساعدة والخدمات لدافعي الضرائب، ومن ناحية أخرى، فعالية أفضل في مكافحة "الاحتيال الكبير" (إعادة التوجيه التدريجي والأقلمة للرقابة الضريبية، وإنشاء مديرية الشركات الكبرى، وإعادة تنظيم العقوبات، وتنظيم من حملة قضائية ضد الاحتيال الضريبي، واستخراج البيانات، والتعاون الضريبي الدولي ومكافحة التحسين الضريبي من قبل الشركات المتعددة الجنسيات). وتتلخص الفكرة في تشجيع الروح المعنوية الضريبية من خلال سياسة متوازنة ومستهدفة تقوم على التيسير من جهة والقمع من جهة أخرى<sup>303</sup>.

إذا اتخذ الجزء الأول شكل الإدارة الرقمية<sup>304</sup>، فإن مكافحة عمليات الاحتيال الكبرى

<sup>303</sup>-Michel Le Clainche, La mythologie de l'administration fiscale: permanences et renouvellements, Gestion & Finances Publiques, (N° 1), 1/2021, pages 84 à 90, p: 89.

<sup>304</sup> - إن المبلغ الكبير من الاحتيال الضريبي، الذي يقدر بما يتراوح بين 30 إلى 80 مليار يورو، كل عام، يضعف بشكل عميق وخبث الموافقة على الضرائب، وهي حجر الزاوية في هيكل المجتمع. لقد كشفت الاكتشافات المتعاقبة، بما في ذلك أوراق باندورا في تشرين الأول (أكتوبر) الماضي، عن المدى الكامل للاحتيال الضريبي. لكن بما أن الضريبة تعتبر رمز ووسيلة التضامن الوطني أو حتى تحقيق الصالح العام، فإن هذا الاحتيال هو بمثابة "هجوم خطير على الميثاق الاجتماعي" الحقيقي.

ومن ثم فإن مبدأ ضرورة الضريبة يجعل من الممكن تبرير الامتيازات الباهظة للسلطة العامة الموكلة إلى إدارة الضرائب الفرنسية في سياق مكافحة الاحتيال الضريبي، علاوة على ذلك، الذي تم تحديده كهدف ذي قيمة دستورية. ويفسر هذا الشرط

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

ستكون بطيئة في أن تؤتي ثمارها، وقد انخفضت نتائج عمليات التدقيق الضريبي منذ عام 2015، باستثناء عام 2019، ويحقق استخراج البيانات حالياً نتائج متواضعة، وبالتالي فإن هذه الجهود غير مقنعة في الوقت الحالي<sup>305</sup>.

وقد صدر أمر عدد 148 لسنة 2021 مؤرخ في 11 فبراير 2021 يتعلق بنظام " Big Data Bercy" تنفيذاً لقانون المالية لسنة 2020 (المادة 154 ق. عدد 1479 لسنة 2019 المؤرخ في 28 ديسمبر 2019) ونظامه المسمى "بيرسی البيانات الكبيرة" " Big Data Bercy" (انظر دستورية القرار رقم 796-2019)، صدر في 27 ديسمبر 2019، قانون المالية لعام 2020، الفقرة 75 وما بعدها، وبعد استشارة القسم المالي في مجلس الدولة ولجنة الحقوق والحريات الوطنية في مجال المعلوماتية والحريات (CNIL)، بقرار رقم 124-2020 مؤرخ 10 ديسمبر 2020)، ينص هذا المرسوم (الصادر في الجريدة الرسمية الفرنسية رقم 0038 بتاريخ 13 فبراير 2021)، بشكل تجريبي ولمدة ثلاث سنوات، على ترخيص إدارات الضرائب والجمارك لجمع واستغلال محتويات متاحة علناً على مواقع الإنترنت الخاصة ببعض مشغلي المنصات، لغايات البحث عن انتهاكات ومخالفات في مجال الضرائب والجمارك بشكل آلي. ويحدد بشكل خاص الشروط التي تضمن أن المعالجات المنفذة تكون متناسبة مع الأهداف وكيفية جدوى البيانات الشخصية المعالجة وأهليتها وصلاحياتها، وإلى أي مدى يتم التحكم فيها بما يكون ضرورياً بشكل صارم بناءً على الأغراض التي تُعالج من أجلها. وعلى المكلفين الآن أن يكونوا حذرين بشأن المعلومات التي يتم نشرها على إنستغرام Instagram وفيسبوك Facebook ولينكد إن LinkedIn، وتويتر Twitter، الخ، أو على مواقع مثل إيربنب Airbnb، ولوبونكو Leboncoin، أو غيرها، والتي يمكن أن تشكل الآن أداة قيمة في مجال

---

ميلاد إدارة رقابية قادرة على التمييز بين أخطاء دافعي الضرائب عندما يكونون بحسن نية، ومعاينة أشد السلوكيات الاحتمالية في حالة ثبوت سوء النية. ومن ثم تصبح الرقابة الضريبية على دافعي الضرائب أكثر حسماً لأن النظام الفرنسي هو نظام إعلاني في الأساس. وفي هذا الصدد، أدى تطور الأدوات الرقمية تدريجياً إلى إنهاء «العلاقة الورقية» بين الإدارة الضريبية ودافعي الضرائب. ويشكل إنشاء ضريبة الاستقطاع في تحصيل ضريبة الدخل تنبؤاً لهذا التغيير الكبير في مفهوم الضريبة. -Émilie Caron, Le Big Data fiscal: quelles conséquences pour le contrôle fiscal et les contribuables ?, Gestion & Finances Publiques, (N° 6), 6/2021, pages 77 à 83, p : 77.

<sup>305</sup>-Michel Le Clainche, La mythologie de l'administration fiscale: permanences et renouvellements, Gestion & Finances Publiques, (N° 1), 1/2021, pages 84 à 90, p: 90.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

مكافحة التهرب الضريبي، وضبط المعاملات التجارية غير المشروعة وغيرها من الأنشطة الخفية...<sup>306</sup>.

واطلاع الإدارة الضريبية أيضًا على البيانات الضخمة وتحليلها يشكل قفزة نوعية لحكامة الأداء الضريبي بشكل يرفع من جودة الإيرادات الضريبية ويحقق العدالة الجبائية، وخصوصا في مجال مكافحة الاحتيال الاجتماعي والضريبي وضبط الاقتصاد الرقمي.

### **ب: التجربة البلجيكية**

منذ سنوات عديدة، تستخدم الإدارة الضريبية البلجيكية أساليب تحليل البيانات الكبيرة (مثل برنامج الكشف عن البيانات الضخمة الذي أطلقته وزارة المالية البلجيكية) لربط معلومات متعددة المصادر متاحة ضمن مختلف الإدارات من أجل إنشاء ملامح للمحتالين. بناءً على هذه الملامح، يتم توجيه الفحوص نحو الأشخاص الذين يُعتبر من المحتمل أن يكونوا محتالين.

يتم أيضًا ربط البيانات مع معلومات تأتي من مزودي خدمات المياه والغاز والكهرباء، إذا كان هناك فرق كبير بين الاستهلاك الفعلي والاستهلاك المتوسط لنفس نوع الأسرة التي تسكن رسميًا في هذا العنوان، يتم تنبيه الفحص الاجتماعي ويتم تكليفه بالتحقق من عدم وجود احتيال اجتماعي، مثلًا بوجود عنوان تابعي وهمي من أجل الحصول على إعانات كشخص عزب بينما يعيش الشخص في الواقع في حالة تعايش.

تسمح البيانات الضخمة أيضًا بالكشف بشكل أسهل عن الترتيبات الضريبية (مثل تجارة الضرائب القيمة المضافة...)، حيث يمكن الكشف عن النمط التنظيمي بشكل أسرع وأكثر فعالية.

ومع ذلك، تميل هذه التطبيقات للبيانات الضخمة إلى استهداف نفس النماذج دائمًا، مما

---

<sup>306</sup>–Aurélien Baudu, et autres, Repères sur la gestion et les finances publiques, Gestion & Finances Publiques, (N° 2), 2/2021, pages 108 à 119, p :114.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

تسبب بالفعل في فحوصات ضريبية متكررة.<sup>307</sup>

أخيرا، يمكننا أن نذكر أن إزالة الطابع المادي واستخدام الأنظمة الآلية يسمحان بتبنيه الإدارة بسرعة كبيرة بشأن عدم التصريحات، فبفضل استخدام البيانات الضخمة، أصبح لدى الخدمات الضريبية الآن وسائل تسهل تحديد الأخطاء، والتقليل من القيمة، وما إلى ذلك. وتسمح هذه البيانات غير المادية للإدارة بتبرير تصحيحاتها: تحديد متوسط معدل الهامش في قطاع النشاط، والمستوى الطبيعي لأجور المديرين، وتعد بيانات الكمبيوتر هذه أيضًا وسيلة للدولة للتصرف بسرعة أكبر في مكافحة المخططات الاحتيالية على المستوى الأوروبي<sup>308</sup>.

### ثانيا: المراقبة الضريبية الإلكترونية: حالة المغرب

غني عن البيان أن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على مجرد عرض الموقع الإلكتروني، وهو جزء ناشئ من عمل أكبر بكثير لإعادة تحديد الخطوط المؤسسية وإعادة تشكيل الذاكرة الإدارية، بل تتجلى بشكل رئيسي في المنبع، من خلال الجهود المبذولة بشأن جودة الخدمة والآليات التي تميل إلى تسهيل المستخدمين في الوفاء الطوعي بالتزاماتهم الضريبية.

ومن ثم فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعمل على إحداث تغيير جذري في التنظيم الضريبي من خلال إعادة هيكلة أساليب تشغيله على إطار مختلف عن إطار القانون، وتتخذ البيروقراطية السيادية هيئة مقدم الخدمة، وإعادة تعريف عمليات الاتصال مع دافعي الضرائب تعكس ضمنا ظاهرة توحيد النظام<sup>309</sup>.

ففي هذا الإطار، تعمل البيانات الضخمة والتحليلات مقترنة "بالذكاء الاصطناعي"، بشكل أفضل لمساعدة المنظمين على تحسين الامتثال الضريبي بشكل كبير على سبيل المثال:

<sup>307</sup> –Antoine Delforge, Big data: une mine d'or, mais à quel prix pour notre vie privée?, La Revue Nouvelle, (N° 4), 4/2017, pages 40 à 49, p: 46 .

<sup>308</sup> –Arnaud Granger, La dématérialisation, ou le renforcement de la coopération requise du contribuable, Gestion & Finances Publiques, (N° 6), 6/2017, p: 86.

<sup>309</sup>– Charles Franko, La conduite du changement par les TIC L'exemple de l'administration des impôts, Revue française d'administration publique, (N 110), 2/2004, pages: 327 à 336, p :332 – 332.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

"من خلال تحليل البيانات التاريخية حول رد فعل دافعي الضرائب عند استلام الإشعارات، كما يمكن للمرء توقع خطواتهم التالية، وبالتالي القضاء على إمكانية الاحتيال قبل حدوثه وتحليل الاتجاهات والإبلاغ عن مشكلات التدقيق المحتملة، وتحديد الحالات عالية المخاطر لإجراء مزيد من التحقيق"، وبعد ذلك، يسمح التدقيق المتقاطع لمجموعة من المعلومات من مصادر مختلفة بالحصول على رؤية متكاملة لدافعي الضرائب والإقرارات الضريبية واستخدام الموارد بالطريقة المثلى، وهو ما يجعل من الممكن التعامل مع التجاوزات الضريبية. وبالمثل يسهم استخدام التنقيب عن البيانات بشكل كبير في اكتشاف حالات الاحتيال<sup>310</sup>.

وفي هذا الإطار أطلقت المديرية العامة للضرائب سنة 2019 دراسة من أجل إنشاء قاعدة بيانات "Big Data" من أجل تتبع وتحليل البيانات المتعلقة بالمكلفين بالضريبة، وبالتالي محاصرة كل المخالفين والمتهربين من الضريبة، عن طريق جمع البيانات المتعلقة بهم وتتبعها وتخزينها بما يتيح للإدارة العودة إليها في كل مرة أرادت ذلك<sup>311</sup>.

يركز المشروع الاستراتيجي للمديرية العامة للضرائب على تحسين فعالية جمع الإيرادات الضريبية من خلال مراقبة البيانات وتحديث أساليب التشغيل، وتم الاهتمام بشكل خاص بإثراء البيانات وموثوقيتها لإنشاء بيئة "البيانات الضخمة"، ويسهم توفر المعلومات الدقيقة في توسيع القاعدة الضريبية وتعزيز الامتثال الضريبي، بالإضافة إلى تحسين عملية الرقابة الضريبية. كما أن تزويد المدققين بمعلومات موثوقة واستهداف الاحتيال وأتمتة البرمجة عبر نظام تحليل المخاطر سيمكن المديرية من تحسين أدائها، وتشهد وظائف وأساليب العمل تغييرات عميقة أصبحت أكثر وضوحاً في عام 2019، مما يعزز الإيمان بأهمية الأنظمة والموارد البشرية في تحقيق إدارة حديثة ومرنة<sup>312</sup>.

أثرت الرقمنة على عملية الرقابة الجبائية ككل من البرمجة إلى التنفيذ وانتهاء بالرصد والتقييم. كما أنشأت إدارة الضرائب نظام إزالة الطابع المادي على البرمجة من خلال نظام تحليل المخاطر، فهذا الإجراء مستقل عن التدخل البشري، ويقوم هذا النظام بتحليل المخاطر

<sup>310</sup> - عماد الهلالي، م س، ص 119.

<sup>311</sup> - DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS, RAPPORT D'ACTIVITÉ, 2019, p: 35.

<sup>312</sup> - DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS, RAPPORT D'ACTIVITÉ, 2019, p: 2.

## التحول الرقمي لإدارة الضريبة

للاختيار التلقائي لإقرارات ذات الدرجات العالية من المخاطر تحصل من خلالها إدارة الضرائب على درجة تسمح لها بمعرفة نوع التدقيق الذي ستقوم به<sup>313</sup>.

وقد كان للرقمنة أثر واضح في الأرقام المتعلقة بالرقابة الجبائية منذ ذلك الحين، وذلك بالنظر إلى عدد الملفات المعالجة خلال كل سنة، ويوضح الجدول التالي كيف ذلك:

عدد الملفات حسب طبيعة المراقبة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	النسبة المئوية من: 2015 إلى 2020
المراقبة العامة	1393	1411	1936	4178	4634	413	-70%
المراقبة الفورية	774	1847	2041	3444	2847	1268	64%
عدد الملفات المراقبة	2167	3258	3977	7622	7481	1681	-22%

### **المصدر: التقرير السنوي للمديرية العامة للضرائب لسنة 2020.**

وصفوة القول إذن، أن المديرية العامة للضرائب تحتاج اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى استعمال تقنيات الذكاء الاصطناعي من أجل محاصرة المخالفين والمتهربين من دفع الضرائب، اعتبار أنه هم أنفسهم أصبحوا يلجؤون لهذه التقنيات من أجل إيجاد طرق من أجل التهرب من الضرائب وذلك لما تنتجه هذه التقنيات من وسائل وأجوبة عن كل البيانات التي تتعلق بالضرائب وبالقوانين المتعلقة بها.

<sup>313</sup> - إسماعيل بن محمد بن عبد الله نويرة، شيماء بنت محمد بن عبد الله العبوبي، أثر رقمنة النظام الضريبي على أداء الرقابة الجبائية بالمغرب (دراسة وصفية)، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 02 العدد 01، سنة 2020، ص 79.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### المطلب الثاني: التحول الرقمي للإدارة الضريبية بين التحديات الآنية والآفاق المستقبلية

إن الأجهزة التكنولوجية المختلفة التي تهدف إلى تبسيط المساطر الضريبية هي جميعها أشكال مختلفة لنفس النهج -خلق القيمة-، ويتم تنفيذها على هامش الإجراءات القانونية ويحفزها سبب الكفاءة. وفي الواقع، فإن إمكانية الوصول والتوافر والاستجابة تجعل من الممكن العمل على الأبعاد القصوى للتحول الرقمي، ويتعلق الأمر بإدماج الذكاء الاصطناعي في عمل الإدارة الضريبية، بغرض الانتقال من التحول الرقمي البسيط القائم على تنفيذ المساطر الضريبية كالإقرار والأداء الضريبيين وطلب الحصول على الوثائق والشهادات الإدارية، وتقديم الشكاوى، و ما إلى ذلك من الاجراءات عن بعد، نحو التحول الرقمي المعقد القائم على الذكاء الاصطناعي وتوجيهه نحو العمليات المعقدة التي يصعب على الإدارة الضريبية التقليدية ضبط الاقتصاد الرقمي ومكافحة التهرب الضريبي، واللذان يشكلان تحدياً أمام الإدارة، ليبقى اللجوء إلى اعتماد خوارزميات الذكاء الاصطناعي أمراً ملحا لضبط القاعدة الضريبية التي تتآكل يوماً بعد آخر في ظل الاقتصاد الرقمي.

وقد ظلت مسألة الأداء غير ذات صلة لفترة طويلة داخل الإدارة الضريبية، فإن ظهور الإدارة العامة الجديدة والتأمين التدريجي للكفاءة في الخطاب حول إصلاح الإدارة قد سلط الضوء على أوجه القصور الكامنة في النظام بأكمله القائم على النمط التديري التقليدي، وهو ما يحتم ضرورة تدخل مولود جديد للتطور التكنولوجي يعتمد على البيانات الضخمة ومحاكاة العقل البشري، ويتعلق الأمر بالذكاء الاصطناعي، الذي سيشكل طفرة في النظام التديري الحديث القائم على الكفاءة والسرعة وجودة الاداء.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التحول في النمط التديري للإدارة العمومية عامة والإدارة الضريبية على وجه الخصوص، يواجه تحديات عدة: استراتيجية، وتنظيمية، وقانونية، وموارد مالية ضخمة، وقصور التأهيل المعلوماتي للعنصر البشري، بالإضافة إلى تحديات أخرى ترتبط أساساً بالفجوة الرقمية، والامن المعلوماتي.

وقبل الحديث عن مستقبل التحول الرقمي بالإدارة الضريبية القائم على اتمتة العمليات والخدمات الضريبية، من خلال اعتماد خوارزميات الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

للإدارة (الفقرة الثانية)، لا بد من التطرق للتحديات التي تواجه التحول الرقمي للإدارة الجبائية (الفقرة الأولى)، بحيث سنقتصر فقط على المعوقات المتعلقة بالأمن المعلوماتي والهوية الرقمية.

### **الفقرة الأولى: تحديات التحول إلى نظام جبائي إلكتروني**

يعيش المغرب اليوم رهان الإدارة الرقمية التي تم الترويج لها منذ انطلاق الحوار الوطني لإصلاح الإدارة في إطار التحديث ورقمنة العمل، والوصول إلى تحدي إدارة ضريبية مدمجة بدون ورق، إلا أن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى نظام إداري إلكتروني لا تعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذا المشروع بكل سهولة وبشكل سليم، فإدماج الأعمال الإلكترونية داخل كيان أي منظومة لا بد أن تعترضه عوائق وصعوبات.

على الرغم من قيام وزارة الاقتصاد والمالية بمجموعة من المجهودات التي ترمي إلى عصرنة الجهاز الإداري التابع لها عموماً والإدارة الضريبية على وجه الخصوص، وجعله في صلب موضوع الاستراتيجية الحكومية، إلا أن هذه المجهودات لم تبلغ المستوى المطلوب، أي لم تتجاوز مع المتغيرات التي تعرفها الساحة العالمية بفعل مجموعة من المعوقات من بينها ما هو مرتبط بالمعوقات القانونية والتنظيمية، ومنها ما يتعلق بالمعوقات الواقعية، وسنقتصر على بسط بعض أوجه هذه التحديات الواقعية، ويتعلق الأمر بالأمية المعلوماتية (أولاً)، ثم تحدي الأمن المعلوماتي (ثانياً).

### **أولاً: ضعف الوعي الرقمي**

إن عزوف أكثرية المتعاملين مع مرفق العام بشكل عام، ومع الإدارة الضريبية بشكل خاص عن التفاعل والتأقلم مع تقنية المعلومات المطبقة من قبل الإدارة من الموظفين ومن المرتفقين أنفسهم، هو ما ساهم في تأخر تطوير المعلومات بالجهاز الإداري داخل الدول النامية (أ)، فضلاً عن الفجوة الرقمية التي تعيشها هذه الدول (ب).

### **أ: الأمية المعلوماتية**

تتعدد صور الأمية، حيث نجد الأمية الأبجدية والتي تعوق كل مشروع يهدف إلى التحول

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

إلى مجتمع معلوماتي، وهناك أيضا الأمية المعلوماتية الناتجة عن انخفاض مستوى التعليم لدى أوساط قطاع كبير من المتعلمين وغياب الوعي الرقمي، وهو ما يتوجب معه بدل المزيد من الجهد بغية محو الأمية بنوعيتها، وإلا سيكون من الصعب الاستفادة من استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة القضائية العربية والصورة المثلى<sup>314</sup>.

وعلى العموم فإنه من الضروري تحسيس كل من المواطنين وموظفي الإدارة بأهمية استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وبالمشاكل التي قد تحدث خلال المرحلة الأولى من التطبيق التي تعتبر نتيجة طبيعية لكل تغيير ووضع استراتيجية فعالية لتأهيل الموارد البشرية<sup>315</sup> من خلال اشراك جميع الفاعلين في التدريب الإلكتروني، حيث يتم من خلاله تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسوب الآلي وشبكات وسائطه المتعددة، والتي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بالحدود الزمكانية، بمعنى أن المتدرب يسعى إلى توظيف تقنيات وتطبيقات الحاسوب والشبكة المعلوماتية وغيرها في دعم العملية التدريبية التي تتم في بيئات التدريب التقليدي، والتي تستند إلى وجود المتدربين في ذات الزمان والمكان<sup>316</sup>.

### **ب: الفجوة الرقمية**

يرجع ظهور مصطلح الفجوة الرقمية إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1995 بصدور تقرير لوزارة التجارة الأمريكية تحت عنوان السقوط من فتحات الشبكة، هذا التقرير لفت الأنظار إلى الفارق الكبير بين فئات المجتمع الأمريكي على مستوى استخدام الكمبيوتر والانترنت.

ولقد عرف قطاع الهاتف الثابت انخفاضا بنسبة 1 بالمائة حيث ظلت الحصيلة الإجمالية شبه مستمرة عند ميلوني مشترك في نهاية سنة 2017، أي بنسبة تقارب 6 بالمائة.

<sup>314</sup> - مشروع المخطط الاستراتيجي لتحديث الإدارة القضائية محكمة 2012، من انجاز وزارة العدل، مديرية الدراسات والتعاون والتحديث.

<sup>315</sup> - عماد مرزوك، م س، ص 81.

<sup>316</sup> - عبد اللطيف تملكوتان، م س، 121 و122.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وفي هذا الإطار يعمد الإتحاد الدولي للاتصالات على دراسة عدة مؤشرات لقياس الفجوة الرقمية بين الدول، وفي المغرب تتولى الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات عدة مهام لها علاقة بالفجوة الرقمية ، أهمها تعميم الولوج إلى خدمات الاتصالات بالإضافة إلى الإشراف ومراقبة هذا القطاع، حيث تصدر الوكالة المذكورة تقارير سنوية ستعرض لتطور أسواق الاتصالات آخرها سنة 2017 ، وقد كشفت الدراسة في هذا التقرير على مؤشرات رئيسية توزعت بين تجهيز وولوج واستعمال الأسر والأفراد لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، واستعمال الشبكات الاجتماعية والتسوق عبر الانترنت والتطبيقات المنقلة<sup>317</sup>.

ولعل ما يمكن ملاحظته من خلال الأرقام أعلاه، أن المجتمع المغربي لا يعاني خصا صا على مستوى تجهيز واستعمال الهاتف المتنقل، فهناك تعميم لدى غالبية الأسر والأفراد، لكن الإشكالية أن نسبة أقل هي من تملك هاتف ذكي من الجيل الجديد (SMARTPHONE).

وبالتالي محدودية الأفراد في النفاذ إلى الانترنت التي تعتبر ضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية، كما أن سبعة أسر فقط من أصل عشرة هي من تلج إلى شبكة الانترنت أغلبهم من خلال هواتفهم المتنقل بنسبة 66.5 فالمائة من الأسر<sup>318</sup>.

ولعل التباين الموجود في هذه المؤشرات خاصة بين العالم القروي والحضري مرده بالأساس إلى الفقر وتدني المستوى المعيشي والاقتصادي، الذي مازالت تعاني منه بعض المناطق القروية، فلنكن واقعين هناك مناطق قروية وفي أعالي الجبال تعاني من مشاكل على مستوى الماء الصالح للشرب والكهرباء، فكيف يمكن الحديث عن تطوير البنية.

### ثانيا: التحديات المرتبطة بالأمن المعلوماتي

التحول الرقمي في الإدارة العمومية يواجه تحديات ومخاطر عديدة. من أبرزها التطور

317 - عز الدين الغوساني، الإدارة الالكترونية بالمغرب المعوقات ورهان التطوير، مقال منشور بالموقع الالكتروني:

<https://www.droitentreprise.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ 29 ماي 2024، على الساعة 13:36.

318 - الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات التقرير السنوي 2017 منشور بالموقع الرسمي:

[https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/rapport\\_annuel\\_2017](https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/rapport_annuel_2017) تاريخ الاطلاع، 29

ماي 2024، على الساعة 18:00.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

المستمر في تقنيات الاختراق التي تستخدمها مجموعات وأفراد من ذوي نوايا ومقاصد مختلفة، مما يزيد من تعقيد وخطورة هذه الأنظمة. ويعد الأمن المعلوماتي أحد أكبر العوائق أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يجعل حماية أنظمة المعلومات مهمة صعبة ومعقدة تتطلب متابعة مستمرة لتطوير وتحديث الأنظمة الدفاعية، فمع تزايد تبادل ونقل المعلومات الشخصية على المستوى الوطني، أصبحت السرية والأمان لتلك المعلومات مهددة بشكل أكبر وعرضة للقرصنة والتلاعب والتدمير. لهذا، يشكل التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية تحدياً كبيراً في الحفاظ على أمن البيانات والمعلومات الرقمية<sup>319</sup>.

لقد أوصى تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي باستكمال الإطار القانوني الهادف إلى ضمان الثقة الرقمية للمستعملين والسيادة الرقمية للمملكة. وفي هذا الصدد، يجب تسريع وتيرة إنتاج النصوص القانونية والمراسيم التطبيقية المتعلقة بالجرائم الإلكترونية والملكية الفكرية، وتدابير المعطيات الشخصية وحفظها، وكذا وضع إطار مؤسسي يضمن الاعتراف القانوني الكامل بالتفاعلات الإلكترونية والقيمة القانونية للوثائق الرقمية من خلال التوقيع الإلكتروني والتعريف الرقمي الموحد للمواطن، مع الحرص التام على احترام الضمانات المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية<sup>320</sup>.

ويجب أن تكون المعلومات في خدمة المواطن، وينبغي ألا تكون أداة الإفشاء أسرار الحياة الخاصة بالمواطنين واستغلالها وتزويرها وتدليسها، فلا يمكن القيام بمعالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي إلا إذا كان الشخص المعني قد عبر بما لا يترك مجالاً للشك ومجموع العمليات المزمع إنجازها عن رضاه عن الخدمة أو العملية، فلا يمكن إطلاع الأغير على المعطيات ذات الطابع الشخصي الخاضعة للمعالجة إلا من أجل إنجاز الغايات المرتبطة مباشرة بوظائف المفوت والمفوت إليه مع مراعاة الرضى المسبق للشخص المعني<sup>321</sup>.

319 - أسامة شنفر، دور الإدارة الرقمية في توطيد وتوطيد الحكامة المالية بالجماعات الترابية، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش، السنة الجامعية 2020/2021، ص 117.

320 - عبد اللطيف تملكوتان، م س، ص 128.

321 المرجع نفسه ص 129.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

يتجلى التحدي الرئيسي الذي يواجه التحول الرقمي في الإدارة العمومية، وخاصة في تقديم الخدمات العمومية المتصلة بالبيانات الشخصية، في تأمين الأمن السيبراني والسيادة الرقمية، مع ازدياد انتشار الرقمنة لتغطي كافة المجالات والخدمات المقدمة من قبل الإدارات العمومية عامة والإدارة الضريبية على وجه التحديد، يزداد خطر الجرائم الإلكترونية. لذا، يتطلب هذا الوضع وعياً جماعياً بهذه المخاطر، وتسريعاً شاملاً لرقمنة العمليات يضمن توفير الحماية اللازمة، بالإضافة إلى التسلح بالوسائل الضرورية لمواجهة الأخطار التي يُملئها العالم الرقمي.

### **الفقرة الثانية: أتمتة الإدارة الضريبية ورهان التحديث**

إن القطع الذي تم في النموذج الحديث -التدبير الرقمي- مع الممارسة الإدارية التقليدية، في انتظار إدماج الذكاء الاصطناعي يعلن ارتداده في نفس الوقت الذي يجهز فيه لترشيد الإنتاج الإداري لتحديث الخدمات الضريبية، يشهد على هذا التحول من العقلانية القانونية التي تشير إلى القيمة التنظيمية، إلى العقلانية الإدارية -التدبيرية- القائمة على الواقعية الاقتصادية، ومع ذلك، فإن هذا الانتقال من الحق إلى الأداء ربما لا يهم كثيراً أهمية نموذج الإدارة بقدر ما هو مؤشر على إعادة النظر في الوظائف الاجتماعية للإدارة، لأن الأمر لم يعد يتعلق بتطبيقه القانون، بل لجعله مقبولاً<sup>322</sup>.

إن عقود الأهداف والوسائل الموقعة تباعاً من قبل المديرية العامة للضرائب مع وزارة الاقتصاد والمالية في إطار عقود نجاعة الأداء، أثبتت أيضاً ضرورة تبرير الإدارة لعملها، وتتجلى بشكل رئيسي في المنبع، من خلال الجهود المبذولة بشأن جودة الخدمة والآليات التي تميل إلى تسهيل المستخدمين في الوفاء الطوعي بالتزاماتهم الضريبية، تجعل من تسريع إدماج الذكاء الاصطناعي بالإدارة الجبائية أساساً لتحقيق النجاعة المطلوبة.

وعليه، فقبل الحديث عن دور خوارزميات الذكاء الاصطناعي في تحقيق الحكامة الجيدة

---

<sup>322</sup>-Charles Franko, La conduite du changement par les TIC L'exemple de l'administration des impôts, Revue française d'administration publique, (N° 110), 2/2004, pages 327 à 336, p: 332.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وتعزيز الامتثال الضريبي، بما يعود بالنفع على المردودية الضريبية (ثانياً)، لا بد من تبيان ضوابط استخدام الذكاء الاصطناعي (أولاً).

### **أولاً: ضوابط استخدام الذكاء الاصطناعي**

قبل التطرق لشروط استخدام الذكاء الاصطناعي في مراقبة الوعاء الضريبي (ب)، ارتأينا تحديد مفهوم الذكاء الاصطناعي أولاً (أ).

### **أ: مفهوم الذكاء الاصطناعي**

يتم تعريف الذكاء الاصطناعي بشكل كلاسيكي على أنه مجموعة من النظريات والتقنيات التي يتم تنفيذها لإنشاء آلات قادرة على محاكاة الذكاء البشري، ومهما كان هذا الوعد المختبري مثيراً للإعجاب، فإننا لن نهتم إلا بالواقع، أي بالبرمجيات التي تم نشرها بالفعل<sup>323</sup>.

ففي مجال القانون، تعتمد القدرة الوظيفية للذكاء الاصطناعي التي تهمنا على التقدم في "القياس القانوني"، ويتضمن ذلك تحديد الانتظام الإحصائي في مجموعات كبيرة من المعايير أو القرارات. وفي سجل آخر، يتيح التعلم العميق المطبق على المستندات الإجرائية إنشاء قواعد بيانات للمستندات التي بها عيوب في شكلها ومعالجتها من أجل الكشف عن الحالات الشاذة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.

ولكي نتخيل الذكاء الاصطناعي البشري، يجب علينا أن نفهم طبيعة وحدثة الذكاء الاصطناعي الحالي. للتبسيط، تقوم هذه الأدوات بتحليل البيانات الرقمية من الأجهزة والخدمات الرقمية التي يستخدمها البشر خوارزمية (من خلال قواعد التصنيف وتحديد الأولويات وما إلى ذلك)، لأغراض التنبؤات والاقتراحات وما إلى ذلك، وللقيام بذلك، يتعلمون من ملايين التجارب التدريبية التي تعلموا خلالها كيفية "ربط" البيانات الواردة والبيانات الصادرة (أو المستهدفة). والمفتاح، أو "السحر الجيد"، لهذه الأنظمة هو وظيفة الائتمان، التي تحدد الأوزان المخصصة

<sup>323</sup> –Arnaud Billion et Thomas Cassuto, Traitement par l'intelligence artificielle des vices de procédure: rupture ou continuité?, Les Cahiers de la Justice, (N° 1), 1/2023 pages 145 à 156, p: 149.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

لمختلف الملاحظات التي تغذيها مختلف الخلايا العصبية الاصطناعية لتمكينها من تحقيق النتيجة المرجوة، ومن ثم تقوي الخلايا العصبية التي "تساعد"، أي من يستخدم هذه الأوزان، ويترك ما يؤدي إلى نتيجة سيئة. ومن ثم، سيكون الذكاء الاصطناعي المدرب جيدًا قادرًا على التنبؤ بما إذا كان من المحتمل أن تكون الشامة سرطانية أم لا، أو تقدير مستوى الفقر في مدينة ما استنادًا فقط إلى البيانات التعريفية للهاتف المحمول لسكانها، وتتعلم هذه الآلات كيفية تحديد وتعزيز، من خلال البيانات البشرية المتاحة والقياسات التي تستخرجها منها، الخصائص والإجراءات التي تسمح لها بالحصول على النتيجة المتوقعة<sup>324</sup>.

### **ب: شروط استخدام الذكاء الاصطناعي**

لا يخلو تصميم مثل هذا النظام من الصعوبات، خاصة في البلدان ذات القدرات الفنية والبشرية الضعيفة، ولا يخلو من المخاطر.

أولاً وقبل كل شيء، يجب أن نتمكن من الوصول إلى البيانات البشرية الكافية، واستخدامها بطريقة منهجية وآمنة وأخلاقية، بحيث تمثل البيانات الشخصية التي تجمعها وتتحكم فيها الشركات الخاصة والتي تجعل الذكاء الاصطناعي البشري ممكنًا، قضايا ومخاطر كبيرة فيما يتعلق باحترام الخصوصية وتوازن القوى بين المجموعات التي لديها إمكانية الوصول إلى البيانات والأدوات اللازمة.

وفي المقام الأول من الأهمية، لا يتعلق الأمر بقياس وتقييم التصرفات الفردية، بل التصرفات الجماعية، مثل السياسات العامة، على أساس بيانات "أسماء مستعارة" ومجمعة، بحيث لا تعود شخصية، إذ يجب أن تظل هذه البيانات على خوادم وحدات التحكم القانونية الخاصة بهم ولا يتم كشفها أبدًا. علاوة على ذلك، يجب أن تكون الخوارزميات التي تسمح بتحليلها للأغراض العامة مفتوحة أو على الأقل قابلة للتدقيق، وخاصة لتجنب أو معاقبة التمييز الذي يتم إنتاجه أو تعزيزه من خلال تنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، يجب على أصحاب

---

<sup>324</sup>–Emmanuel Letouzé, Retrouver le sens de la mesure pour de meilleures décisions collectives: vers une intelligence artificielle humaine à l'ère des données, Regards croisés sur l'économie, (n° 23) 2/2018, pages: 47 à 55, p: 51.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

البيانات" تقديم الموافقة على هذه التحليلات لاستخدام بياناتهم، بناءً على عرض للمخاطر والفوائد المتوقعة بشكل معقول. ويجب أن تكون عمليات الوصول إلى البيانات واستخدامها هذه أيضًا تشاركية، وأن تعتبر جزءًا لا يتجزأ من حسن سير العمل والإدارة في المجتمعات الحديثة.

وأخيرًا، إذا كان ترقيم العالم، وتجميع الأفراد من خلال القياس لأسباب تتعلق بالتمثيل والأمن، وسيلة قوية لإدارة المجتمعات بشكل أفضل، فإن استخدامها يجب أن يخضع لقيود، ولا سيما تلك التي لا تحجب الأفراد عن العالم، بحيث يستفيد منها الكثيرون، والظواهر والعمليات التي لا تصلح للقياس الكمي. وحقيقة أن هذا الإجراء يأخذ دورًا أكثر مركزية في القرارات العامة لا ينبغي أن يجعله أداة دكتاتورية<sup>325</sup>.

### ثانياً: توظيف خوارزميات الذكاء الاصطناعي في المراقبة الجبائية

إن تقنيات الذكاء الاصطناعي تتضمن مجموعة واسعة من التطبيقات، والتي تتكون من خوارزميات التعلم الآلي (MLA)، وتكنولوجيا معالجة اللغات الطبيعية (NLP)، وتكنولوجيا أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، وتقنيات (XAI)، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتقنيات تحليل البيانات المتقدمة (DAT)<sup>326</sup>.

وعلى الرغم من أن غالبية الأدبيات والدراسات تركز على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الصناعة وإدارة الموارد البشرية، فإن هذه التقنيات لديها قدر كبير من الوعد لتحسين إجراءات مراقبة دفع الضرائب. ويجب أن تتعمق التحقيقات والدراسات اللاحقة بشكل أعمق في أنواع معينة من تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في سيناريوهات إدارة الضرائب، وفعاليتها، وتأثيراتها على الأداء التنظيمي.

<sup>325</sup>– Emmanuel Letouzé, Retrouver le sens de la mesure pour de meilleures décisions collectives: vers une intelligence artificielle humaine à l'ère des données, op cit, p: 52

<sup>326</sup> -Nidal Zaqeebaa and others, The impact of using types of artificial intelligence technology in monitoring tax payments, International Journal of Data and Network Science, n° 8, 2024, pp: 1577–1586, p: 1579.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وقد تم إجراء مراجعة شاملة للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتقنيات المتقدمة وإدارة الموارد البشرية في عام 2022. وسلط هذا البحث الضوء على الاستخدامات الأوسع لتقنية الذكاء الاصطناعي عبر الوظائف التنظيمية، على الرغم من تركيزها الأساسي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأكد التقييم كيف يمكن للذكاء الاصطناعي (AI) أن يحدث ثورة في كل من الفعالية التشغيلية وإجراءات صنع القرار ومراقبة مدفوعات الضرائب<sup>327</sup>.

وسننظر النظر فقط على خوارزميات التعلم الآلي (MLA) (أ)، ثم تكنولوجيا أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) (ب).

### **أ: خوارزميات التعلم الآلي (MLA) ومراقبة دفع الضرائب**

يمكن زيادة الدقة والكفاءة والامتثال باستخدام خوارزميات التعلم الآلي، التي أصبحت أدوات أكثر فعالية لتحسين إجراءات مراقبة دفع الضرائب، وتستخدم هذه الأجهزة لمعالجة المعاملات وتسجيلها إلكترونياً عادة في بيئات البيع بالتجزئة، وللتحقق في استخدام خوارزميات التعلم الآلي في مراقبة دفع الضرائب، حيث تركز الإدارة الضريبية على القوة التنبؤية لهذه الخوارزميات، وكيفية تأثيرها على سلوك الإبلاغ، وتحديد حالات التهرب الضريبي لتقييم الدقة التنبؤية لخوارزميات التعلم الآلي المبنية على ثلاث آليات أساسية في التنبؤ بسلوك إعداد التقارير لآلات الفوترة الإلكترونية (EBMs).<sup>328</sup> وقد أجري بحث في الموضوع، وأظهرت الدراسة كيف يمكن استخدام نماذج التعلم الآلي لتحليل مجموعات البيانات الكبيرة والتنبؤ باتجاهات الامتثال، مما يمنح السلطات الضريبية رؤى مهمة حول سلوك دافعي الضرائب<sup>329</sup>.

<sup>327</sup> –Vrontis, and others, Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. The International Journal of Human Resource Management, N 33, (6 – 2022), PP: 1237–1266 , P: 1243.

<sup>328</sup>–Murorunkwer belle fille and ohters, "Comparison of Tree-Based Machine Learning Algorithms to Predict Reporting Behavior of Electronic Billing Machines", journal Molecular Diversity Preservation International: Information 2023,14, 140, p 2.

<sup>329</sup> –Shujaaddeen. A, and others , A New Machine Learning Model for Detecting levels of Tax Evasion Based on Hybrid Neural Network. International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering, 1/2024, 12(11s), pp 450–468, p

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

كما تم تقديم نموذج جديد للتعلم الآلي لتحديد مستويات التهرب الضريبي باستخدام تقنية الشبكة العصبية الهجينة في دراسة ذات صلة، وأظهرت الدراسة كيف يمكن استخدام تقنيات التعلم الآلي لتحديد وتصنيف حالات التهرب الضريبي، الأمر الذي من شأنه أن يساعد السلطات الضريبية على تركيز جهود الإنفاذ وتقليل خسائر الإيرادات.

علاوة على ذلك، أكدت دراسة قام بها باحثون بالتحقيق في تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الضرائب في آسيا والمحيط الهادي، وسلطوا الضوء من خلال دراستهم على الاستخدام الأوسع لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إجراءات إدارة الضرائب، مثل مراقبة دفع الضرائب، حتى لو لم تتناول بشكل خاص خوارزميات التعلم الآلي، وشددت هذه الدراسة على مدى أهمية استخدام حلول الذكاء الاصطناعي لتعزيز الامتثال للإدارة الضريبية والكفاءة التشغيلية<sup>330</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات مجتمعة تسلط الضوء على الأهمية المتزايدة لخوارزميات التعلم الآلي في مراقبة دفع الضرائب، مما يوفر للسلطات الضريبية أدوات مبتكرة لتحليل سلوك دافعي الضرائب، واكتشاف التهرب الضريبي، وتحسين استراتيجيات الإنفاذ. ومن خلال الاستفادة من القدرات التنبؤية لنماذج التعلم الآلي، يمكن للسلطات الضريبية تعزيز قدرتها على تحديد دافعي الضرائب ذوي المخاطر العالية، وتحسين تحصيل الإيرادات، وضمان الامتثال للوائح الضريبية.

### ب: دور تقنية أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) في مراقبة دفع الضرائب

تمت صياغة رؤية حول تنفيذ تقنية أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) من خلال دراسات الحالة في المحاسبة، بحيث تم تقديم منظورا شاملا من البداية إلى النهاية، وقد ارتكزت هذه الدراسة على عمليات المحاسبة، إلا أنها أبرزت الفوائد المحتملة لـ RPA في أتمتة المهام الروتينية، وتحسين سير العمل، وتحسين كفاءة التشغيل، وهو ما ينطبق على عمليات مراقبة

---

<sup>330</sup> –Shakil, Mohammed Hassan and Tasnia Mashiyat, Artificial intelligence and tax administration in Asia and the pacific. publish In Taxation in the Digital Economy, 1st Edition, Routledge, 2022, pp: 45–55, p : 47.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

دفع الضرائب.

ورغم هذا الأداء الحسن إلا أن هناك صعوبات في استخدام تكنولوجيا RPA الذكية في المحاسبة والتدقيق، بحيث شدد التحليل الذي جاء في الدراسة على فوائد وعيوب تنفيذ RPA، مثل مشاكل أمن البيانات، والتوافق مع الأنظمة الحالية، وعدم استعداد المؤسسات للتغيير. وعلى الرغم من هذه العقبات، تتمتع تكنولوجيا RPA بكثير من الوعود لتحسين فعالية وكفاءة إجراءات مراقبة دفع الضرائب. علاوة على ذلك، قدمت دراسة حالة حول تطبيق RPA في قطاع البنوك، مع التركيز بشكل خاص على Deutsche Bank، وأظهرت الدراسة كيف يمكن دمج تكنولوجيا RPA بنجاح لأتمتة العديد من الإجراءات المصرفية، وتحسين سير العمل، وتعزيز دعم العملاء. وعلى الرغم من أن مراقبة دفع الضرائب لم تكن محور دراستهم، إلا أنها قدمت معلومات مفيدة حول فوائد واستخدامات RPA في المؤسسات المالية.

وتظهر هذه الدراسات أهمية متزايدة لتكنولوجيا RPA في مراقبة دفع الضرائب، مما يوفر لسلطات الضرائب أدوات حديثة لتبسيط العمليات المتكررة، وزيادة الدقة، وزيادة الامتثال، كما يمكن لسلطات الضرائب ضمان تحصيل الضرائب في الوقت المناسب وبدقة، وتوفير أوقات المعالجة، وتحسين توزيع الموارد من خلال استخدام قدرات RPA<sup>331</sup>.

هذا بخصوص بعض الدول التي بدأت بالفعل في إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في التدبير اليومي للإدارة الضريبية، أما المغرب فلا زال في المراحل الأولى لإدماج خوارزميات الذكاء الاصطناعي في الخدمات الضريبية، بحيث قامت المديرية العامة للضرائب بتطوير برنامج لإدارة علاقتها مع المرتفقين بإطلاق مساعد افتراضي "CHATBOT"، وذلك في إطار تنويع قنوات تواصلها وتسهيل تفاعلها مع المرتفقين، وتطبيقاً لأحكام القانون رقم 55-19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، في انتظار الانتهاء من مشروع الذكاء الاصطناعي الذي بدأت في تنزيله الإدارة الضريبية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإيرادات الضريبية.

<sup>331</sup> –Nidal Zaqeebaa, and others, The impact of using types of artificial intelligence technology in monitoring tax payments, op cit, p: 1579.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وإذا كانت عمليات الأداء والتصريح عن بعد قد استحوذت على نسبة 72 % من إجمالي المساطر المنجزة عبر القنوات الرقمية لمديرية الضرائب خلال سنة 2023، من خلال تسجيل 9.42 ملايين عملية أداء، و3.8 ملايين عملية تصريح عن بعد، موضحاً أن هذه الأرقام ترسخ توجهها نحو القطع مع الاتصال البشري -المباشر- بين الملتزمين والإدارة، سواء عند الأداء أو التصريح، وما يرافق ذلك من شبهات الارتشاء والمساومة والابتزاز<sup>332</sup>، فإن إدماج الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري للإدارة الجبائية، وممارسة مهامها الرقابية لضبط الاقتصاد الرقمي ومكافحة التهرب الضريبي سيزيد طبعاً من الأداء الضريبي.

وتمضي الإدارة الجبائية بعيداً في ترسيخ الشفافية عن طريق الرقمنة، من خلال إقرار التعريف الضريبي الموحد، الذي كرس مساواة في التعامل مع الملتزمين، من خلال استبدال هوياتهم بسلسلة مرقمة، تمكن من تتبع تصريحاتهم ومدى وفائهم بالتزاماتهم الضريبية، منبهاً إلى أن الأمر نفسه بالنسبة إلى المراقبة عن بعد و"المراقبة الميدانية"، إذ تم تقليص اللجوء إليهما، بعد تطوير خوارزميات للذكاء الاصطناعي بالأنظمة المعلوماتية للضرائب، ما أتاح ضبط ورصد عدد كبير من المتهربين دون الحاجة إلى الاتصال بهم بشكل مادي مباشر.

---

<sup>332</sup> - بدر الدين عتيقي، الرقمنة والتحفيزات تخدم تصنيف المغرب في الشفافية الجبائية بالقارة السمراء، مقال منشور على موقع هسبريس - الخميس 6 يونيو 2024 - 08:00، على الرابط التالي: <https://www.hespress.com> \_ تاريخ الاطلاع: 10 يونيو 2024، على الساعة 14:00.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

### خاتمة الفصل الثاني

**ختاماً**، يمكن القول أن التغيرات الرئيسية التي طرأت على نظم الإدارة الضريبية نتيجة التحول الرقمي، بحيث تم الانتقال من التدبير التقليدي القائم على النمط الورقي إلى التدبير الإلكتروني لمختلف المساطر الضريبية والخدمات الإدارية بدءاً من الإقرار والأداء الضريبيين اللذان أصبحا حديثين في ظل اعتماد الإدارة لتقنيات المعلومات والاتصال وصولاً إلى عمليات التواصل الضريبي والمراقبة الجبائية بالاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات.

وتبرز أهمية التحول الرقمي للإدارة الضريبية النقاط التالية:

**تعزيز الكفاءة:** التحول الرقمي أسهم في تحسين كفاءة الإجراءات الضريبية من خلال الأتمتة وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، مما أدى إلى تسريع العمليات وتقليل الأخطاء البشرية.

**تحسين الشفافية والمراقبة:** النظم الرقمية تُسهل عملية المراقبة والتحليل من خلال توفير بيانات لحظية ومتكاملة، مما يعزز الشفافية ويحد من التهرب الضريبي.

**التكامل مع المنصات الأخرى:** استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي أسهم في خلق بيئة متكاملة تستطيع الربط بين مختلف الأنظمة والمنصات، مما يسهل عملية التدقيق والنتبع.

**تيسير الخدمات للمكلفين:** التحول الرقمي وفر للمكلفين خدمات أكثر سهولة ويسر، مثل تقديم الإقرارات الضريبية إلكترونياً والحصول على الفواتير والبيانات الآنية، مما يقلل من الأعباء الإدارية ويبسط الإجراءات.

ونتيجة لذلك، فاعتماد الإدارة الجبائية لتقنيات تكنولوجيا المعلومات يعزز من كفاءة الإدارة يحقق جودة الأداء الضريبي، ويرفع من الإيرادات الضريبية.

وبالرغم من هذه النتائج الكبيرة، فالتحول الرقمي جلب معه تحديات مثل ضرورة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة وضمان أمان البيانات وحمايتها من التهديدات السيبرانية.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

في المجمل، التحول الرقمي في الخدمات الضريبية يمثل قفزة نوعية نحو نماذج أكثر فعالية وكفاءة، مع تحسين تجربة المستخدمين ومكافحة الفساد المالي، لكنه أيضاً يتطلب جهوداً مستمرة لتجاوز التحديات المصاحبة له.

### خاتمة عامة

"لا يمكننا أن نجعل الضرائب أفضل بالنسبة لك، ولكن يمكننا أن نجعلها أسهل بالنسبة لك". هكذا تم تبني مشروع رقمنة الإدارة الضريبية في فرنسا، لتحديث الخدمات الضريبية، ويشهد هذا التحول من العقلانية القانونية التي تشير إلى القيمة التنظيمية، إلى العقلانية الإدارية-التدبيرية- القائمة على الواقعية الاقتصادية، بخلق القيمة المادية، حيث إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، بما يساهم بشكل فعال في تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية وتمكين الإدارة الضريبية من تقديم جودة الخدمات الإلكترونية بشكل يحقق الحكامة الجيدة وينعكس إيجاباً على المردودية الضريبية.

وتجدر الإشارة إلى أنه في الوقت الحاضر، أصبحت الصناعات الرقمية - وقريبا بلا شك الأشكال المتعاقبة للذكاء الاصطناعي، مثل الأشكال التي تتخذها التكنولوجيا الرقمية حالياً- الناقل الرئيسي لتأثير رأس المال في جميع أنحاء العالم، وقد حدث هذا التطور وفق أساليب فُرِضت تدريجياً، ومن المؤكد أن الإدارة المثلى لتحسين الضرائب، والتي أطرها هذا التصنيع الجديد الذي أعلن عنه الاقتصاد الرقمي، والذي يشكل في الآن نفسه تحدياً أمام الإدارة الجبائية محاولة منها لضبط القاعدة الضريبية ومكافحة التهرب الضريبي.

وبالتالي، فإن الإدارة الضريبية تبنت التحول الرقمي وفق استراتيجيات معلن عنها بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، التي تشكل الإيرادات الضريبية محورا هاما في هذا التحول الرقمي، والسعي نحو تبسيط المساطر والإجراءات، وتحسين الخدمات من خلال القطع مع الانتقال الفعلي للمرتفقين إلى الإدارة.

ومن المؤكد أنه لا توجد نتيجة بسيطة وفريدة من نوعها ويمكن التعبير عنها بسهولة على أي حال لما كان جوهر المشروع المتبع في هذه الدراسة، أي تسليط الضوء على تعقيد عملية ترسيخ التقنيات الرقمية في المجتمع ككل، أو بالأحرى في مختلف العمليات الضريبية.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

ويعتمد النهج المقترح في هذه الدراسة وفق مقارنة زمنية تسلسلية تركز في البداية على بسط مختلف مظاهر وتجليات التحول الرقمي البسيط في الإدارة الضريبية، والذي طبعاً يؤسس لخدمات بسيطة وسهلة على مستوى الإدارة الجبائية، ونعني بذلك الإقرار والأداء الإلكترونيين في المستوى الأول، ثم تحسين التواصل الضريبي عبر تقنيات تكنولوجيا المعلومات، من خلال إمكانية الحصول على المعلومة دون التنقل إلى الإدارة بشكل شخصي، وصولاً إلى تفعيل آليات الرقابة الجبائية من خلال الاعتماد على تقنيات تحليل المخاطر والبيانات المفتوحة، في أفق اعتماد خوارزميات الذكاء الاصطناعي في التدبير الإداري للإدارة الضريبية، كمستقبل التحول الرقمي، بغية ضبط الاقتصاد الرقمي ومكافحة التهرب الضريبي بما يحقق العدالة الضريبية، والرفع من الإيرادات الضريبية، والتي تعتبر عصب اقتصاد الدول، وأساس التنمية الاجتماعية داخلها.

في المستقبل، ينبغي للقارئ الذي يجد نفسه في مواجهة سؤال يتعلق بالتكنولوجيا الرقمية في الحياة الاجتماعية بصفة عامة وعلى مستوى الإدارة الجبائية (والجميع، فردياً، يواجه بانتظام، بل يومياً، أسئلة من هذا النوع)، أن يلجأ قدر الإمكان إلى وجهات النظر المستنقاة من هذه الدراسة، وفي الوقت الحالي، فخصوصية طرق النظر إلى النتائج التي حققها التحول الرقمي هي في المقام الأول الاكتفاء بالرؤى المتمحورة حول التكنولوجيا المستعملة في الإدارة الضريبية (وحتى المحددة تقنياً)، مع الاعتماد على استراتيجيات التحول الرقمي (لاسيما مشروع استراتيجية المغرب الرقمي 2030) التي تهدف إلى فرض التجديد الدائم للعناصر الأساسية للتحول الرقمي (الذكاء الاصطناعي) أو إدارة تصميم إنتاج تقنيات آمنة في أقرب وقت ممكن، لتفادي تحديات الاجرام السيبراني والأمن المعلوماتي.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن أن نستخلص مجموعة من الاستنتاجات من ضمنها أن التوجه نحو تبني الإدارة الجبائية لورش التحول الرقمي وتكريس قواعد الحكامة الجيدة، والبدء في تنزيله تدريجياً عن طريق اعتمادها لاستراتيجية رقمية، تمثلت في نهج مجموعة من الانظمة المعلوماتية الخاصة بالتدبير الداخلي للإدارة الجبائية، إلى جانب مجموعة من البرامج والتطبيقات المعلوماتية، سواء تعلق الأمر بالتطبيقات الهادفة إلى تسريع وتيرة معالجة وتدبير العمل الإداري أو البرامج القائمة على خدمة المكلفين عن بعد، قد ساعدت في وضع بؤادر

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وملامح للإدارة الضريبية الالكترونية، التي سارعت إلى تجويد خدماتها المقدمة إلى المرتفقين، من خلال سهرها على تقريب خدماتها إليهم وتبسيط مساطرها وجعلها سهلة الولوج من قبلهم.

وكما جاء في مضمون الدراسة، فإن التحول الرقمي للإدارة الضريبية حقق، وسيحقق - في انتظار تطبيق الأمثل والأنجع للأشكال المتعاقبة للذكاء الاصطناعي - الأهداف المتوخاة منه، والتي ترتبط أساسا بتبسيط المساطر وتحقيق كفاءة الإدارة بشكل ينعكس على الأداء الضريبي، وتحسين علاقة الإدارة الضريبية بالخاضعين بشكل يزيد من منسوب الرضى الضريبي لدى الملزمين، وهو الأمر الذي يؤثر إيجابا على الإيرادات الضريبية.

وعلى الرغم من النتائج التي حققها التحول الرقمي إلا أنه يواجه تحديات عدة، بحيث تشكل العناية بالكفاءات والمواهب أهم الدعامات التي يبنى عليها ورش التحول الرقمي، لأن تحديث التجهيزات وتطوير البنية التحتية ومراجعة الإطار القانوني لن يساهم وحده في إنجاح هذا الورش دون إسهام الرأسمال البشري وتعبئته وانخراطه، بالإضافة إلى اعتبار نقص الكفاءات البشرية والقدرات المتمكنة القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة، وتكلفة عملية الرقمنة وصعوبتها من الناحية التقنية، فتطوير المنصات الرقمية وتغيير الهيكل التنظيمي وتطوير الأنظمة المعلوماتية وتعزيز التبادل الرقمي، هي عمليات تتطلب تكوين الكفاءات في المجال الرقمي وإحداث تغييرات جوهرية في طبيعة الموارد البشرية العاملة داخل الإدارة الضريبية، وكذا تطوير إمكانياتهم الذاتية لتتكيف مع التكنولوجيات الحديثة في سياق تحسين جودة الخدمات الضريبية، وهذا يحتاج إلى الكثير من الوقت والموارد المالية، كما يتطلب التعاون بين مختلف الشركاء والمؤسسات والجهات المعنية.

ولعل مواصلة الحديث عن مسلسل التحول الرقمي وتحقيق التنزيل الفعلي للإدارة الرقمية بالإدارة الضريبية، يتوقف على توفير مجموعة من الشروط الضرورية للرفع من الخدمات الجبائية، والقيام بمجموعة من التدخلات والإصلاحات المواكبة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات، ولتيسير المساطر الإدارية، ولأجل ذلك يمكن اقتراح ما يلي:

- تعزيز الإرادة السياسية والرغبة الحقة في عملية التغيير والتحول الرقمي؛

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات بشكل إلكتروني، وتجهيز الأقسام والمصالح والمكاتب بالعتاد المعلوماتي، وربطها بالشبكة العنكبوتية ذات الصبيب المرتفع، تجنباً لأي مشكل قد يظهر؛
- توفير متطلبات العدالة الرقمية، عبر الإنصاف في تغطية التراب الوطني بشبكة الإنترنت السريع وتوفير الأجهزة عالية الكفاءة في الإدارات، ناهيك عن تيسير تملك الأدوات والحلول الإلكترونية، وتطوير الكفايات الرقمية لدى المرتفقين والعاملين على حد سواء؛
- توفير الإمكانيات المالية الضرورية لتسهيل عملية التطبيق، واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة، والمتخصصة في البرامج الإلكترونية، والقادرة على تفعيل دورها في تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك من أجل تحفيز الموظفين وتخصيص مكافآت تشجيعية وتعويضية خاصة؛
- إصدار التشريعات الضرورية والحديثة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- إرساء المرصد الوطني للارتقاء بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في التكوين الأساسي والتكوين المستمر؛
- التتبع المستمر لفعالية الخدمات الرقمية عبر تقارير دورية وسنوية لقياس قدرتها على إشباع حاجيات المتعاملين في ضوء معايير موضوعية تتجاوز الجوانب الكمية لتركز على مؤشرات أخرى كالدقة والتجدد والعدالة والملاءمة؛
- تطوير الاستعمالات من خلال سياسة المصاحبة وتهيئة الممارسات الجيدة؛
- وضع استراتيجية فعالة لتطوير الاستعمالات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- إرساء أدوات وآليات تتبع وإدماج المعطيات والبيانات في النظم المعلوماتية للإدارة الضريبية؛
- إنشاء المواقع الإلكترونية الآمنة بالإدارة الضريبية والرفع من عددها، والعمل على تفعيلها، ووضع على رأسها تقنيين وفرق معلوماتية قادرة على مسايرة التحول الرقمي؛

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- الاهتمام بصيانة المعدات الإعلامية بشكل دوري، وعدم الاكتفاء بالصيانة عند وقوع الأعطاب؛
- وضع مراكز الكترونية وطنية معلوماتية لتتبع وتطوير النظام المعلوماتي على مستوى الإدارة، وذلك لتنفيذ السياسة الأمنية المعلوماتية؛
- ضرورة تعزيز قنوات التواصل الالكتروني مع الممولين -الخاضعين-؛
- تعزيز الأنظمة المعلوماتية لتحليل البيانات، وتدبير المخاطر بغرض تحقيق رقابة شديدة على الوعاء الضريبي؛
- تسريع الاعتماد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي، وتقنية البلوك تشين لضبط الوعاء الضريبي، ووضع إطار قانوني ينظمه.

## لائحة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

### ❖ الكتب العامة:

- ✓ عبد الرحيم الكندباري، تحصيل الديون العمومية -مقاربة قانونية وقضائية-، دون ذكر الطبعة، دار المعرفة للنشر، الرباط، 2012.
- ✓ محمد مومن، أحكام وسائل الأداء والائتمان في القانون المغربي، الطبعة الأولى، المطبعة والوراقة الوطنية مراكش، 2012.
- ✓ عزيزة هنداز، المساطر القانونية بين القانون والتطبيق، دار أبي رقرق للطباعة والنشر، الرباط، الطبعة الأولى، 2011.
- ✓ محمد شكيري، القانون الضريبي المغربي، دراسة تحليلية وعملية من أجل تبسيط المدونة العامة للضرائب، دون ذكر الطبعة، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، 2015.
- ✓ مليكة الصروخ، القانون الإداري دراسة مقارنة، بدون ذكر الطبعة، مطبعة النجاح الجديدة، الرباط، 2011.
- ✓ عبد العزيز الشرقي، الحكامة الجيدة الدولية + الوطنية + الجماعية ومتطلبات الإدارة المواطنة، الطبعة الأولى، مطبعة دار السلام، الرباط، 2009.
- ✓ حميد الوردى، البيروقراطية والتمثيل البيروقراطي والتكافؤ في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مركز دراسات الوحدة العربية، مطبعة بيروت، الطبعة الأولى، 2006.
- ✓ عبد الغني خالد، المسطرة في القانون الضريبي، الطبعة الأولى، مطبعة دار النشر المغربية، الدار البيضاء، 2002.

❖ الكتب الخاصة:

- ✓ عبد اللطيف تملكوتان، التحول الرقمي بالمغرب، نحو إدارة عمومية رقمية مدمجة الجماعات نموذجاً، دون ذكر الطبعة، دار سليكي أخوين للطباعة والنشر، طنجة، 2024.
- ✓ رشيدة عدي، رقمنة الإدارة الجبائية بالمغرب: الواقع والتحديات، مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ما بعد الجائحة بالمغرب، إشراف وتقديم السعدية بورايت، الطبعة الأولى، مطبعة رؤى برينت، الرباط، 2023.
- ✓ ميمونة هموش، الرقمنة وتبسيط المساطر الإدارية كدعامة لحكامه المرفق العام، مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ما بعد الجائحة بالمغرب، إشراف وتقديم السعدية بورايت، الطبعة الأولى، مطبعة رؤى برينت، الرباط، 2023.
- ✓ محمد أحديو، الإصلاح الإداري ورهان التنمية الرقمية، مقال منشور ضمن مؤلف جماعي، الرقمنة وسؤال تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ما بعد الجائحة بالمغرب، إشراف وتقديم السعدية بورايت، الطبعة الأولى، مطبعة رؤى برينت، الرباط، 2023.
- ✓ نعيمة أوعبة – عبد الحق مذكر، الخدمات الرقمية للإدارة الضريبية ودورها في تعزيز الأمن القانوني للملزم، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، سطات، 2022.
- ✓ هشام العقراوي، تحديات الانتقال من بيروقراطية التدبير الورقي نحو التدبير الرقمي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد سطات، 2022.
- ✓ سارة سيوط، رقمنة مساطر الاقرار والاداء الضريبي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد سطات، 2022.

✓ محمد أبوعمار، الإدارة الإلكترونية كآلية لترسيخ حكمة القرار المالي الترابي المحلي، مقال منشور ضمن المؤلف الجماعي حول موضوع: نظام الرقمنة بالمغرب ورهانات التحديث دراسات متقاطعة في المرجعيات التنظيمية والتشريعية والمؤسسية، القسم الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، سطات، 2022.

✓ سعيد بوطويل، مشروع المحكمة الإلكترونية بالمغرب، دراسة أولية في آليات المحكمة الإلكترونية وأحكامها، دون ذكر الطبعة، مطبعة دار الآفاق، الدار البيضاء، 2021.

✓ اية نعيمة Au Maroc الأمن القانوني والقضائي في المجال الضريبي، سلسلة القضاء الإداري والمنازعات الإدارية، العدد 6.5 مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، يونيو 2020.

✓ خليل أبا، التعاقد الإلكتروني في ضوء القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، الطبعة الأولى، مطبعة الأمنية، الرباط، 2020.

✓ محمد بومديان، الإشكالات القانونية لاعتماد الإدارة الإلكترونية بالمغرب، الطبعة الأولى، مطبعة الأمنية، الرباط، 2020.

✓ مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصرة، بدون ذكر الطبعة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.

✓ أحمد سفر، أنظمة الأداء الإلكترونية، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2008.

✓ داوود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وإعمال موظفيه، دون ذكر الطبعة، مطبعة العرفان، الإسكندرية، 2007.

✓ هدى حامد قشقوش، الحماية الجنائية للتوقيع الإلكتروني، مؤتمر الأعمال المصرفية

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

الإلكترونية بين الشريعة والقانون، المجلد الثاني، دون ذكر الطبعة، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2005.

✓ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دون ذكر الطبعة، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2005.

✓ داوود عبد الرزاق الباز، الإدارة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، دون ذكر الطبعة، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2004.

## الاطروحات والرسائل:

### الاطروحات الجامعية:

✓ أحमितو بن شود، أزمة التواصل بين الإدارة الضريبية والملمزم بالمغرب، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش، السنة الجامعية: 2020-2021.

✓ عبد الحكيم الحسناوي، التكوين المستمر بالإدارة العمومية وزارة الاقتصاد والمالية نموذجا، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سطت السنة الجامعية: 2014/2015.

✓ أحمد الشراقوي، الإدارة الإلكترونية الواقع والتحديات القانونية والإدارية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - السويسي، السنة الجامعية 2009 - 2010.

✓ عبد القادر البوفي، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على العنصر البشري - الإدارة العمومية المغربية-، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكدال، الرباط، السنة الجامعية: 2002/2003.

✓ فتيحة المعاشي، وضعية المكلف في التشريع الضريبي المغربي وعلاقته بالإدارة، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

والاجتماعية، أكدال الرباط السنة الجامعية 2000/2001.

### ❖ الرسائل الجامعية:

✓ عماد الهلالي، المساطر الإلكترونية في مجال الضريبي، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مراكش، السنة الجامعية 2022 - 2023.

✓ كمال الهزام، تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية ورقمنتها -سؤال الجودة والتحديث-، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مراكش، السنة الجامعية: 2022-2023.

✓ امال عيادي، دور "التحول الرقمي" في تجويد الخدمة العمومية، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مراكش، السنة الجامعية: 2021-2022.

✓ زهير أربوج، التدبير اللامادي للمساطر والخدمات الإدارية "إدارة الضرائب نموذجاً"، رسالة لنيل دبلوم المصدر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، السنة الجامعية: 2021-2022.

✓ حسناء العيساوي، تبسيط المساطر الإدارية ودوره في تحديث الإدارة العمومية بالمغرب: الإدارة الضريبية نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السنة الجامعية: 2021-2022.

✓ أسامة شنفر، دور الإدارة الرقمية في توطين وتوطيد الحكامة المالية بالجماعات الترابية، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش، السنة الجامعية 2020/2021.

✓ رضوان الإدريسي البوزيدي، الإدارة الرقمية في ظل الازمات، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

والاجتماعية - السويسي، السنة الجامعية: 2020-2021.

✓ سميح مسعاد، الإدارة الالكترونية خطوة نحو الإصلاح: القرار الإداري نموذجاً-، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، السنة الجامعية: 2020-2021.

✓ محمد ازروال، تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي/الإدارة العمومية نموذجاً، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، الموسم الجامعي 2020/2021.

✓ صلاح الدين أبو حنين، الإدارة الالكترونية، بين رهان تجويد العمل الإداري وتحدي الامن المعلوماتي، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مراكش، السنة الجامعية 2018-2019.

✓ عبد العالي اشتوكي، المواطنة الضريبية دراسة عملية وعلمية، بحث لنيل شهادة الماستر في القانون العام جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وحدة التكوين والبحث والعلوم الأمنية وتدبير المخاطر، سطات الموسم الجامعي 2018/2017.

✓ صالح ايت احدي، الإقرار والأداء الإلكتروني الضريبي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون الخاص، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، السنة الجامعية: 2016-2017.

✓ هشام زوبير، الإدارة الإلكترونية: الخدمات الضريبية نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس - الرباط، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية اكدال، السنة الجامعية: 2016

✓ حسن أهروش، الإدارة الالكترونية في المغرب بين الابعاد الاستراتيجية وهامش الثقة الرقمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر المتخصص، جامعة محمد الخامس السويسي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سلا، السنة الجامعية، 2014-2015.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- ✓ اسية الحراق، الإدارة الإلكترونية بالمغرب: الصفقات العمومية نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة مولاي إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس، السنة الجامعية: 2013-2014.
- ✓ فهد بن محمد الغنام، مدى فعالية الأسباب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري، رسالة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السنة الجامعية 2012-2013.
- ✓ أحمدناه بوحجة، دور الإدارة الإلكترونية في تأهيل الخدمات المحلية بالمغرب، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، مراكش، السنة الجامعية: 2009-2010.
- ✓ ايمان الوجدي، دور الإدارة الرقمية في التنمية الإدارية، الجهاز القضائي نموذجاً، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية طنجة، السنة الجامعية 2009-2010.
- ✓ سميحة باعلا، الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية الرباط السنة الجامعية 2008-2009.
- ✓ حاتم الشعيري، الإدارة الإلكترونية بالمغرب بين عصرنة العمل الإداري وعوائق التطبيق رسالة لنيل بلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة، السنة الجامعية 2007-2006.
- ✓ محمد نبيل أسريفي، الإدارة الإلكترونية بالمغرب ورهانات التنمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية طنجة، السنة الجامعية 2006-2007.
- ✓ مهدي محمد ناشي، الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل دبلوم في القانون العام، جامعة المولى إسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مكناس.

المقالات والمجلات:

- ✓ الحسن المير، التخليق والتواصل من داخل الإدارة الجبائية، مجلة الوقائع القانونية، المجلد 4، عدد 21-22، أبريل 2023.
- ✓ صدى إبراهيم جبار، وسائل تحسين العلاقة بين المكلف والإدارة الضريبية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، عدد 72، 2023.
- ✓ عماد محمد إبراهيم البشري، أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة الضريبية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية الدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 15، العدد 12، 2023.
- ✓ احمد مدني أحمدوش، الإدارة الالكترونية: المديرية العامة للضرائب أنموذجا، المجلة المغربية للرصد القانوني والقضائي، عدد 18، 2023.
- ✓ هشام مليح، الإدارة الضريبية بالمغرب في زمن الرقمنة: التحديات والرهانات، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، عدد 61-62، 2023.
- ✓ محسن الصباحي، الإدارة الإلكترونية، رافعة للنموذج التنموي الجديد، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 162، فبراير 2022.
- بحار محمد، تطور الإدارة الالكترونية بالمغرب: نموذج المديرية العامة للضرائب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 185، يونيو 2021.
- ✓ بدر الخلدي، تقنين تبسيط المساطر الإدارية ورقمنتها بالمغرب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 156، 2021.
- ✓ إسماعيل بن محمد بن عبد الله نويرة، شيماء بنت محمد بن عبد الله العبوبي، أثر رقمنة النظام الضريبي على أداء الرقابة الجبائية بالمغرب (دراسة وصفية)، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 02 العدد 01، سنة 2020.
- ✓ علي الغرداك؛ خديجة بوطريكي، دور الحكومة الإلكترونية في تسير الموارد البشرية بالإدارة

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- العمومية المغربية مجلة الخزامي للدراسات القانونية والاجتماعية، عدد مزدوج، 2020.
- ✓ بدرية الطريبق، دور الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالمغرب، مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، عدد 3 و4، أبريل 2019.
- ✓ جفري مراد، معنصري مريم، الإدارة الالكترونية بالمغرب بين الابعاد الاستراتيجية ورهان التنمية، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية - المجلد الثالث - العدد الأول، 2019.
- ✓ وزارة الاقتصاد والمالية، ملف: علاقة وزارة الاقتصاد والمالية بالمواطن: منظومة متكاملة لخدمات القرب، محلة المالية، عدد 33، شتنبر 2017.
- ✓ وزارة الاقتصاد والمالية، ملف التحديث: مسعى دائم في عمل وزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية عدد 32، مارس 2017.
- ✓ عبد الرحيم الشراوي، المرفق الإداري الرقمي: مدخل للشفافية والتحديث، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 132، 2017.
- ✓ هداية بوعزة نظام الدفع الالكتروني بين المزايا والمخاطر، مجلة الفقه والقانون، عدد 21، يوليو 2014.
- ✓ وزارة الاقتصاد والمالية، ملف: برنامج الحكومة الالكترونية وتنزيله بوزارة الاقتصاد والمالية، مجلة المالية عدد 21، يناير 2014.
- ✓ خالد البهالي، الحكامة التشاركية: قراءة في المفهوم والجوانب الإجرائية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 114، 2014.
- ✓ أحمد حضراني، انطباعات حول واقع الادارة العمومية بالمغرب وأفاق إصلاحها، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 39 و38، غشت 2001.

## التقارير:

- ✓ تقرير المجلس الأعلى السنوي برسم سنتي 2019 و2020، حول موضوع مراقبة التسيير

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

وتقييم البرامج والمشاريع العمومية، ومراقبة استخدام الأموال العمومية.

- ✓ وزارة الإقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، حصيلة سنة 2020 -قطاع اصلاح الإدارة-
- ✓ DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS, RAPPORT D'ACTIVITÉ, 2019.
- ✓ Direction générale des impôts. Rapport d'activité 2018.
- ✓ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات لسنة 2011.

## النصوص القانونية:



## القوانين:



- ✓ قانون المالية رقم 21.76 للسنة المالية 2022، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.115، الجريدة الرسمية عدد 7049 مكرر، بتاريخ 20 دجنبر 2022، بتاريخ 13 نونبر 2022.
- ✓ القانون - الإطار رقم 69.19 المتعلق بالإصلاح الجبائي الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.86 صادر في 15 من ذي الحجة 1442 (26 يوليوز 2021)، الجريدة الرسمية عدد 7007 - 15 ذو الحجة 1442 (26 يوليوز 2021).
- ✓ القانون رقم 20.05 المتعلق بالأمن السيبراني الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.69 صادر في 4 ذي الحجة 1441 (25 يوليو 2020)، الجريدة الرسمية عدد 4906، بتاريخ 9 ذو الحجة 1441 (30 يوليوز 2020).
- ✓ القانون رقم 19-55 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1-20-06 الصادر في 11 من رجب 1441 (6 مارس 2020)، المنشور بالجريدة الرسمية عدد 6866، بتاريخ 24 رجب 1441 (19 مارس 2020).
- ✓ القانون رقم 61.16 المحدثة بموجبه وكالة التنمية الرقمية الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.17.27 صادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017)، الجريدة الرسمية

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

عدد 6604 بتاريخ 23 ذي الحجة 1438 (14 سبتمبر 2017).

✓ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه المعطيات ذات الطابع الشخصي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.09.15 الصادر في 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009).

✓ القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية الصادر في 25 ذو القعدة 1428 الموافق ل 6 دجنبر 2007 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.07.129 الصادر في 19 ذي القعدة 1428 الموافق ل 30 نونبر 2007 بتنفيذ الجريدة الرسمية عدد 5584.

✓ القانون رقم 15.95 المتعلق بمدونة التجارة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.96.83 صادر في 15 من ربيع الأول 1417 (فاتح أغسطس 1996)، الجريدة الرسمية عدد 4418 بتاريخ 19 جمادى الأولى 1417 (3 أكتوبر 1996).

## ❖ مراسيم:

✓ مرسوم رقم 2.21.850 صادر في 14 من ربيع الأول 1443 (21 أكتوبر 2021)، المتعلق بتفويض بعض الاختصاصات والسلط إلى الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، منشور بالجريدة الرسمية عدد 7032 مكرر، بتاريخ 15 ربيع الأول 1443 (22 أكتوبر 2021).

✓ مرسوم رقم 2.11.508 صادر في 22 شوال 1432 شتنبر (2011) بإحداث اللجنة الاستراتيجية لأمن نظم المعلومات منشور بالجريدة الرسمية عدد 5987.

✓ مرسوم رقم 2.20.660 صادر في 29 من محرم 1442 (18 شتنبر 2020) بتطبيق بعض مقتضيات القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، منشور بالجريدة الرسمية عدد 6919.

✓ مرسوم 2.17.265 صادر في 28 من رمضان 1438 (23 يونيو 2017) بتحديد كفايات تلقي ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها، منشور بالجريدة الرسمية عدد 6582 بتاريخ 29 يونيو 2017.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

✓ المرسوم رقم 2.08.444 الصادر في 25 جمادى الأولى 1430 (21 ماي 2009) المتعلق بإحداث مجلس وطني لتكنولوجيات الإعلام والاقتصاد الرقمي نشر في الجريدة الرسمية عدد 5744 الصادرة في 24 جمادى الآخرة 1430 (18 يونيو 2009).

### ❖ مناشير:

✓ منشور وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 2020/2 "الخدمات الرقمية للمرسلات الإدارية" نظرا لإعلان حالة الطوارئ الصحية ومنع التنقل بين الإدارات العمومية.  
✓ منشور رقم 2018/02 المتعلق بتلقي المؤسسات والمقاولات العمومية ملاحظات المرتفقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها، الصادر بتاريخ 30 ربيع الثاني 1439 (18 يناير 2018).

### ❖ قرارات:

✓ قرار الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بإصلاح الإدارة وبالوظيفة العمومية رقم 2488.17، صادر بتاريخ 8 محرم 1439 (29 ديسمبر 2017) بتحديد نموذج تقديم الشكاية نموذج الأشعار بالتوصل بها.  
✓ قرار وزير المالية رقم 08.14 والقرار 09.14 الصادرين في 4 يناير 2014 المحددين لشروط تطبيق مسطرة الإقرار والأداء الإلكتروني للضريبة الشركات والضريبة على القيمة المضافة على التوالي، ج. ر. ع 6223 الصادرة في 20 يناير 2014.

## وبيوغرافيا

✓ عز الدين الغوساني، الإدارة الإلكترونية بالمغرب المعوقات ورهان التطوير، مقال منشور بالموقع الإلكتروني: <https://www.droitentreprise.com>

✓ الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات التقرير السنوي 2017 منشور بالموقع الرسمي: [https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/rapport\\_annuel\\_2017](https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/rapport_annuel_2017)

✓ بدر الدين عتيقي، الرقمنة والتحفيزات تخدم تصنيف المغرب في الشفافية الجبائية بالقارة

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

السراء، مقال منشور على الرابط التالي: <https://www.hespress.com>

## المراجع باللغة الأجنبية

## مراجع باللغة الفرنسية

### ❖ Thésés:

- ✓ Thomas Piazzon, La sécurité Juridique, Thèse Doctorat, Paris panthéon – assas université, 2006.

### ❖ Les articles:

- ✓ MarieLaure Baron, Sophie Cros, Raphaël de Vittoris, La maturité de la transformation numérique des petites communes: paperasserie numérique ou administration proactive?, Gestion et management public, (Volume 11 / N° 4), 4/2023.
- ✓ Saifeddine Arbaoui, Nadia Jemjami, Les déterminants de la transformation numérique dans le secteur public : proposition d'une échelle de mesure, Recherches en Sciences de Gestion, (N° 155), Février 2023.
- ✓ Arnaud Billion, Thomas Cassuto, Traitement par l'intelligence artificielle des vices de procédure: rupture ou continuité ? Les Cahiers de la Justice, (N° 1), 1/2023.
- ✓ Abdelghani BACHAR, A l'ère de la digitalisation: Le Maroc, une smart nation en <loading>, Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, Vol. 3, N°3, March 2022.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- ✓ Émilie Caron, Le Big Data fiscal: quelles conséquences pour le contrôle fiscal et les contribuables ?, Gestion & Finances Publiques, (N° 6), 6/2021.
- ✓ Jean-Denis Culié, Linh-Chi Vo, Xavier Philippe, L'influence de la transformation digitale sur l'évolution, Politiques & management public (N° 3), 3/2021.
- ✓ Aurélien Baudu, Fabrice Bin, Jean-François Calmette, Matthieu Houser, Michel Le Clainche, Yves Terrasse, Repères sur la gestion et les finances publiques, En Février 2021, Gestion & Finances Publiques, (N° 2), 2/2021.
- ✓ Michel Le Clainche, La mythologie de l'administration fiscale: permanences et renouvellements, Gestion & Finances Publiques, (N° 1), 1/ 2021.
- ✓ Sophie Bretesché, Transformation numérique: chronique d'une bureaucratisation annoncée : L'exemple d'un organisme d'habitat social, Communication & Organisation (n° 56), Février 2019.
- ✓ Marc LEROY, Réflexion sur la lutte contre l'évasion fiscale internationale (2) Les aléas de la mise en œuvre bureaucratique, Gestion et Finances Publiques, N° 66, 2019.
- ✓ l'OCDE, Transformation numérique et productivité: une histoire de complémentarités, Perspectives économiques de l'OCDE, (N° 105), 1/2019.
- ✓ Emmanuel Letouzé, Retrouver le sens de la mesure pour de

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

meilleures décisions collectives: vers une intelligence artificielle humaine à l'ère des données, Regards croisés sur l'économie, (n° 23), 2/2018.

- ✓ Arnaud Granger, La dématérialisation, ou le renforcement de la coopération requise du contribuable, Gestion & Finances Publiques, (N° 6), 6/2017.
- ✓ Antoine Delforge, Big data : une mine d'or, mais à quel prix pour notre vie privée ? La Revue Nouvelle, (N° 4), 4/2017.
- ✓ Yann Algan, Maya Bacache-Beauvallet, Anne Perrot, Administration numérique, Notes du conseil d'analyse économique, (n° 34), Juillet 2016.
- ✓ AL MALIYA, N° 60 juin 2016.
- ✓ Jean-François Boudet, Nouvelles technologies et fiscalité vers un «e-contrat fiscal»? , Revue française d'administration publique (N° 146), 2/2013.
- ✓ Florence Noguera, Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH: cas de la Direction Générale des impôts, Revue de gestion des ressources humaines, (N° 78), 4/2010.
- ✓ Christian Boudreau, Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux: l'exemple québécois, Revue française d'administration publique, (N° 131), 3/2009.
- ✓ Driss Bouzaffour, Les nouvelles technologies de l'information et de

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

la communication au service de la modernisation de l'administration publique, REMALD N°6, Mai–Juin 2004.

✓

✓ Charles Franko, La conduite du changement par les TIC L'exemple de l'administration des impôts, Revue française d'administration publique, (n°110), 2/2004.

✓

مراجع باللغة الإنجليزية: 🇫🇷

### ❖ **Articles**

✓ Shujaaddeen. A, and others , A New Machine Learning Model for Detecting levels of Tax Evasion Based on Hybrid Neural Network. International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering, 12(11s), 1/2024.

✓ Nidal Zaqeebaa and others, The impact of using types of artificial intelligence technology in monitoring tax payments, International Journal of Data and Network Science, N°8, 2024.

✓ Murorunkwer belle fille and ohters, "Comparison of Tree–Based Machine Learning Algorithms to Predict Reporting Behavior of Electronic Billing Machines", journal Molecular Diversity Preservation International: Information 2023,14, 140.

✓ Shakil, Mohammed Hassan and Tasnia Mashiyat, Artificial intelligence and tax administration in Asia and the pacific. publish In Taxation in the Digital Economy, 1st Edition, Routledge, 2022.

## التحول الرقمي لإدارة الضريبة

- ✓ Vrontis, and others, Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. The International Journal of Human Resource Management, N 33, (6 – 2022).

### الفهرس:

1.....	مقدمة
15.....	الفصل الأول: التحول الرقمي نحو التأسيس الفعلي لإدارة ضريبة مدمجة

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- 17.....المبحث الأول: الإطار العام للتحول الرقمي للإدارة الضريبية.
- 18.....المطلب الأول: دواعي التحول الرقمي للإدارة الضريبية.
- 19.....الفقرة الأولى: الإدارة الضريبية الرقمية ركيزة أساسية لبناء إدارة حديثة.
- 20.....أولاً: التحول الرقمي آلية لتحديث البنية الإدارية.
- 23.....ثانياً: الرقمنة دعامة أساسية لتخليق الحياة الإدارية بالإدارة الضريبية.
- 26.....الفقرة الثانية: الإدارة الضريبية الرقمية آلية للاستجابة لاحتياجات المرتفقين.
- 27.....أولاً: الرقمنة مدخل لتحسين العلاقة بين المرتفق والإدارة.
- 31.....ثانياً: الرقمنة آلية لتقريب الإدارة من المواطنين.
- 33.....المطلب الثاني: التحول الرقمي ورش استراتيجي لعصرنة الإدارة الضريبية.
- 34.....الفقرة الأولى: التأطير القانوني للتحول الرقمي.
- 35.....أولاً: استراتيجية التحول الرقمي 2013.
- 39.....ثانياً: استراتيجية المغرب الرقمي 2020-2025.
- 43.....الفقرة الثانية: الإطار المؤسسي للإدارة الرقمية.
- 44.....أولاً: هيئات الاشراف والتنفيذ.
- 47.....ثانياً: هيئات دعم الثقة الرقمية.
- 52.....المبحث الثاني: الرقمنة نحو ابتكار حلول جديدة للتدبير الإداري بالإدارة الجبائية.
- 53.....المطلب الأول: مرتكزات التحول الرقمي للإدارة الضريبية بين الفعالية والمحدودية.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- 54.....الفقرة الأولى: التأهيل المادي أساس رقمنة الإدارة الضريبية.
- 55.....أولاً: توفير الأجهزة التقنية.
- 59.....ثانياً: البنية المعلوماتية - الأنظمة المعلوماتية للإدارة الضريبية.
- 65.....الفقرة الثانية: المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي بالإدارة الضريبية.
- 66.....أولاً: المواكبة التشريعية للتحول الرقمي أساس التحديث الإداري.
- 68.....ثانياً: المرتكزات المالية أساس نجاح التحول الرقمي بالإدارة الجبائية.
- 70.....ثالثاً: تأهيل العنصر البشري مدخل أساسي لتدبير رقمي جيد.
- 72.....المطلب الثاني: ضوابط التدبير الرقمي للإدارة الضريبية.
- 73.....الفقرة الأولى: الشروط المتعلقة بأطراف العلاقة الجبائية.
- 74.....أولاً: الشروط المتعلقة بالإدارة الضريبية.
- 76.....ثانياً: الشروط المتعلقة بالملزم الضريبي.
- 78.....الفقرة الثانية: الشروط المتعلقة بالأطراف المتدخلة في الخدمات الالكترونية.
- 78.....أولاً: الشروط المتعلقة بالخزينة العامة للمملكة.
- 80.....ثانياً: الشروط المتعلقة بالمؤسسات البنكية.
- 82.....خاتمة الفصل الأول.
- 83.....الفصل الثاني: التحول الرقمي نحو لامادية خدمات الإدارة الضريبية.
- 85.....المبحث الأول: التدبير الرقمي لمساطر الإقرار والأداء الضريبيين.

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- المطلب الأول: التحول الرقمي لمساطر الإقرار والأداء الضريبيين ورهان التحديث.....86
- الفقرة الأولى: الإقرار الإلكتروني مدخل أساسي لتبسيط المساطر الجبائية.....88
- أولاً: شروط الإقرار الضريبي اللامادي.....89
- ثانياً: الضوابط الشكلية للإقرار الإلكتروني وأنواعه.....91
- الفقرة الثانية: مسطرة الأداء الإلكتروني للضريبة دعامة أساسية للتحديث.....97
- أولاً: شروط وأساليب الأداء الإلكتروني للضريبة.....98
- ثانياً: مسطرة الأداء الإلكتروني بين الإلزامية والاختيارية.....104
- المطلب الثاني: انعكاس رقمنة مساطر الإقرار والأداء على الأداء الضريبي.....106
- الفقرة الأولى: دور رقمنة مساطر الإقرار والأداء في تجاوز الإشكالات المسطرية..108
- أولاً: تحقيق النجاعة في عمل الإدارات الجبائية.....108
- ثانياً: تبسيط المساطر الضريبية.....111
- الفقرة الثانية: آثار رقمنة مساطر الإقرار والأداء الضريبيين.....115
- أولاً: دور رقمنة الإقرار والأداء في الرفع من جودة التحصيل الجبائي.....115
- ثانياً: إشكاليات مساطر الإقرار والأداء الضريبي الإلكتروني.....118
- المبحث الثاني: التحول الرقمي للإدارة الضريبية بين مطلب الحكامة ورهان التحديث..123
- المطلب الأول: الرقمنة نحو تكريس مبادئ الحكامة بالإدارة الضريبية.....124
- الفقرة الأولى: الرقمنة آلية لتحسين علاقة الخاضع بالإدارة الضريبية.....125

## التحول الرقمي للإدارة الضريبية

- 126.....أولاً: التحول الرقمي بالإدارة الضريبية نحو الارتقاء بعملية التواصل
- 131.....ثانياً: الإدارة الرقمية آلية لتقريب المعلومة الضريبية من الملزم
- 135...الفقرة الثانية: الرقابة الضريبية الإلكترونية بين ضمانات الملزم ورهان الحكامة
- 136.....أولاً: الاستخدام الأساسي للبيانات الشخصية المتاحة لإدارة الضرائب
- 140.....ثانياً: المراقبة الضريبية الإلكترونية: حالة المغرب
- 143...المطلب الثاني: التحول الرقمي للإدارة الضريبية بين التحديات الآنية والآفاق المستقبلية
- 144.....الفقرة الأولى: تحديات التحول إلى نظام جبائي إلكتروني
- 144.....أولاً: ضعف الوعي الرقمي
- 146.....ثانياً: التحديات المرتبطة بالأمن المعلوماتي
- 148.....الفقرة الثانية: أتمتة الإدارة الضريبية ورهان التحديث
- 149.....أولاً: ضوابط استخدام الذكاء الاصطناعي
- 151.....ثانياً: توظيف خوارزميات الذكاء الاصطناعي في المراقبة الجبائية
- 156.....خاتمة الفصل الثاني
- 158.....خاتمة عامة
- 163.....لائحة المراجع

  
جامعة مولاي إسماعيل  
UNIVERSITÉ MOULAY ISMAÏL

  
كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية  
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

  
جامعة مولاي إسماعيل  
UNIVERSITÉ MOULAY ISMAÏL

  
كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية  
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES